Autopsie d'une Nécrose organisationnelle : la Pensée Positive dans les organisations ouvertes

Langlois, Margaux

Université Paris-Dauphine

margaux.langlois@dauphine.psl.eu

Résumé :

Cet article contribue aux recherches critiques sur la pensée positive en montrant ses mécanismes spécifiques dans un contexte d'open organizing.

Issue de la psychologie positive (Seligman, 2004 ; Seligmann, 1998), la pensée positive invite à se focaliser sur « ce qui est bon et positif » (Fineman, 2006) et propose de concevoir l'individu comme unique responsable de son propre bonheur et donc de sa réussite (Cabanas et Illouz, 2019). En management, la positivité est principalement étudiée à l'aune du leadership, mettant en évidence ses bénéfices sur les performances de l'organisation (Luthans, 2002). A l'inverse, les approches critiques lèvent le voile sur les relations de domination que cette « déviance positive » créent entre les individus (Collinson, 2012 ; Fineman, 2006). D'autres auteurs présentent également « l'excessif optimisme » comme une menace au niveau sociétal (Ehrenreich, 2009). Cela questionne donc la façon dont la pensée positive peut nuire au niveau organisationnel.

Pour y répondre, j'ai choisi de m'intéresser au cas spécifique de l'Open organizing, qui se caractérise comme un continuum entre ouverture et fermeture (Dobusch, Dobusch et Müller-Seitz, 2017) selon deux dimensions : inclusion et transparence (Whittington, Cailluet et Yakis-

Douglas, 2011). Plus spécifiquement, je m'appuie sur le cas extrême (Chen, 2016) d'une association se présentant comme une mise en abime de la pensée positive et de l'open organizing. Managers du 21ème Siècle rassemble majoritairement des coachs et consultant-e-s spécialisé-e-s dans la libération d'entreprise, modèle organisationnel que les membres souhaitent s'appliquer à eux-mêmes. Mes résultats sont présentés sous la forme de vignettes, reflétant des moments de crise où la survie de l'association a été questionnée.

Cette recherche illustre, par la métaphore de la nécrose organisationnelle, la façon dont la norme de la pensée positive (Collinson, 2012 ; Fineman, 2006) peut menacer la survie de l'organisation. J'identifie plus particulièrement deux mécanismes, la dépersonnification et la déresponsabilisation, qui permettent aux membres de se protéger mais qui ont aussi pour conséquence de paralyser l'action.

Mots-clés : Open organizing, organisations alternatives, pensée positive, approches critiques en management, méthodes qualitatives

---

Autopsie d'une Nécrose organisationnelle : la Pensée Positive dans les organisations ouvertes

INTRODUCTION

Entre 2012 et 2016, les revenus annuels du coaching dans le monde ont augmenté de plus de 19% (International Coach Federation, 2012, 2016). On voit également fleurir les ouvrages « feel good » dans nos librairies et les restaurants « healthy » dans les grandes villes. Ces tendances illustrent une montée de la psychologie positive (Seligman, 2004 ; Seligmann, 1998) au sein de nos sociétés occidentales, prenant place dans toutes les sphères de nos vies et notamment le travail (Cabanas et Illouz, 2019). La pensée positive invite à se focaliser sur « *ce qui est bon et positif* » (Fineman, 2006), en d'autres termes à voir « le verre à moitié plein ». Ancrée dans une idéologie néolibérale, elle propose de concevoir l'individu comme unique responsable de son propre bonheur et donc de sa réussite (Cabanas et Illouz, 2019).

Cet effet de mode se retrouve en management puisque la psychologie positive a donné naissance au champ des « positive organizational behaviour » (Bernstein, 2003 ; Luthans, 2002). Ces recherches s'intéressent principalement aux nouveaux modes de leadership, comme le leadership authentique, vecteurs d'une plus grande performance pour les entreprises. Néanmoins, des travaux critiques ont mis en lumière une face plus sombre de cette « positivité excessive » (Collinson, 2012). À l'échelle des individus d'une part, en montrant comment la « déviance positive » (Fineman, 2006), transformant une valeur en norme (Brindusa Albu, 2018), agit comme technique de discipline (Foucault, 1975) à travers des discours sur l'authenticité par exemple (Fleming et Sturdy, 2009). D'autre part, dans son ouvrage *Bright-sided* (2009), Ehrenreich explique « *comment la pensée positive détruisit l'économie* ». En présentant « l'optimisme excessif » comme responsable de la crise financière de 2008, elle met en exergue ses conséquences au niveau sociétal.

Il convient alors de s'interroger sur l'intermédiaire entre ces deux niveaux d'analyse, individuel et sociétal, en étudiant les conséquences de la pensée positive sur l'organisation. Cet article pose donc la question de recherche suivante : comment la pensée positive peut-elle nuire à

l'organisation ? Si la positivité peut apparaitre comme nouvelle « one best way » de la performance organisationnelle (Cabanas et Illouz, 2019), les approches critiques soulignent la manière dont elle peut au contraire être contre-productive (Collinson, 2012) jusqu'à menacer la survie de l'organisation (Ehrenreich, 2009) pour les cas les plus extrêmes.

Des études récentes sur les entreprises libérées (Daudigeos *et al.*, 2019 ; Picard et Islam, 2019) permettent d'expliciter les liens entre ces nouveaux modèles participatifs et la norme de la positivité. C'est pourquoi je choisis de m'intéresser au cas spécifique de l'Open organizing, qui incarne la forme la plus aboutie d'organisation néolibérale (Tkacz, 2012). Défini comme un continuum entre ouverture et fermeture (Dobusch, Dobusch et Müller-Seitz, 2017), ce mode d'organizing revêt un caractère dynamique sur deux dimensions : inclusion et transparence (Hautz, Seidl et Whittington, 2017 ; Whittington, Cailluet et Yakis-Douglas, 2011). Plus spécifiquement, je m'appuie le cas extrême (Chen, 2016) de Managers Du 21ème Siècle (M21S) au sein duquel j'ai mené une ethnographie de 18 mois. Véritable mise en abime de la pensée positive dans un contexte organisationnel ouvert, cette association professionnelle est majoritairement constituée des coachs et consultant-e-s spécialisé-e-s dans l'accompagnement de libération d'entreprises, modèle organisationnel qu'ils souhaitent aussi s'appliquer à eux-mêmes. Au cours des dernières années, M21S a notamment fait face à des difficultés financières, légales et humaines qui ont menacé sa survie.

Ce papier s'inscrit dans une démarche de thèse par articles proposant un examen critique des organisations ouvertes, considérées par certains auteurs comme une forme contemporaine de démocratie organisationnelle (Stieger *et al.*, 2012 ; Tkacz, 2012). Plus particulièrement, cet article contribue aux recherches critiques sur la pensée positive en illustrant, par la métaphore de la nécrose organisationnelle, la façon dont l'excessive positivité peut menacer la survie d'une organisation ouverte. J'identifie ainsi deux mécanismes, la dépersonnification et la déresponsabilisation, qui ont pour conséquence de paralyser l'action. Mon analyse met également en lumière la présence de nombreux paradoxes et contradictions auxquels font face des organisations ouvertes et positives soulignant leur caractère dissonant (Brindusa Albu, 2018 ; Dorion, 2017 ; Del Fa et Vàsquez, 2019).

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. LA PENSÉE POSITIVE : ENTRE INSPIRATION ET DOMINATION

Le tournant de la positivité a pour origine la psychologie positive (Seligman, 2004 ; Seligmann, 1998) et se développe depuis le début des années 2000 dans la recherche en management (Fineman, 2006). La pensée positive s'incarne selon Fineman (2006) par la valorisation (1) d'expériences subjectives hédonistes rappelant des sentiments de bonheur, de plaisir, de joie, d'optimisme, de gratification, de bien être ou d'épanouissement ; (2) de traits de personnalité comme le courage, la persévérance, l'originalité, l'estime de soi, la sagesse, ou l'indulgence ; (3) de « *« vertus » telles que la responsabilité, l'éducation, l'altruisme, la civilité, la modération, la tolérance et l'éthique du travail* » (Fineman, 2006, pp.271 ma traduction). Par conséquent, les émotions négatives comme la tristesse, la peur ou la haine sont perçues comme perturbatrices voire même destructrices, leurs expressions sont donc marginalisées (Collinson, 2012 ; Daudigeos *et al.*, 2019 ; Fineman, 2006 ; Vince et Mazen, 2014).

De nombreuses études sur la pensée positive sont centrées sur le leadership (Collinson, 2012) à travers le champ des « positive organizational behaviour » (Bernstein, 2003 ; Luthans, 2002). Le-la leader optimiste y est décrit comme inspirant-e et rassurant-e (Collinson, 2012). C'est sa positivité qui permettrait d'améliorer les performances de l'organisation, grâce au développement d'un fort esprit d'équipe et d'une communication facilitée (Collinson, 2012). Néanmoins, les Critical Leadership Studies soulignent les conséquences négatives de la pensée positive à deux niveaux : individuel et macro.

À l'échelle de l'individu, le déni de la négativité induit un processus d' « innocence violente » (Vince et Mazen, 2014) dans lequel les perceptions négatives sont niées, voire blâmées. D'une part, l'absence de considération pour les voix alternatives peut étouffer le débat, et décourager les subordonnés de soulever des questions ou d'admettre des erreurs, qui pourraient être considérées comme une trahison (Collinson, 2012 ; Picard et Islam, 2019 ; Vince et Mazen, 2014). En effet, la littérature met en évidence des impacts sur la réputation et la carrière de ces perturbateur-ice-s (Collinson, 2012). La pensée positive agit donc comme une pression disciplinaire à imposer le bonheur et à exclure ceux-celles qui font preuve de scepticisme ou d'angoisse (Collinson, 2012 ; Daudigeos *et al.*, 2019 ; Vince et Mazen, 2014).

D'autre part, cela renforce le leader dans sa position, car iel croit en ses propres histoires rendant ainsi difficile la reconnaissance de sa propre violence (Vince et Mazen, 2014). Cette positivé

excessive est donc à l'origine de relations de domination dont elle camoufle la violence (Vince et Mazen, 2014). Selon Vince et Mazen (2014), cette « structure d'innocence » conduit à l'émergence de contradictions entre les valeurs positives et leur mise en place dans l'organisation, donnant l'exemple de la justice source d'iniquité entre les membres. L'optimisme excessif d'un-e leader peut aussi amener à sous-estimer les risques dans une prise de décision, ou à augmenter les possibilités qu'une erreur se répète. Par conséquent, les membres peuvent s'engager dans des formes de résistance comme le désengagement ou l'absentéisme (Collinson, 2012). Associé à une érosion de la confiance des subordonnés, et à une communication moins importante, le positive thinking peut donc également avoir des impacts négatifs sur la performance d'une organisation (Collinson, 2012). Partant du même postulat, Ehrenreich va encore plus loin en présentant cette déviance positive des leaders financiers comme responsable de la crise de 2008. En effet, elle explique « *comment la pensée positive détruisit l'économie* » à travers des prises de risque inconsidérées, soulignant ainsi son impact à un niveau macro. C'est pourquoi je propose de concevoir la culture de la positivité comme une potentielle menace pour l'organisation et d'étudier comment elle peut lui nuire.

1.2. Prévalence de l'Open Organizing pour étudier les effets de la pensée positive sur l'organisation

La conception Welfariste développée par les recherches sur la pensée positive n'est pas nouvelle en sciences de gestion. En effet, le lien entre bien-être et performance est mis en lumière et exploitée dès le début du XXème siècle à travers des courants comme l'École des Relations Humaines (Hassard, 2012), l'étude de la culture « corporate » (Kärreman et Alvesson, 2004) ou les théories sur l'empowerment (Fineman, 2006 ; Spreitzer, 2008). Les implications managériales de ces études proposent ainsi les mêmes recettes miracles pour atteindre l'efficience : participation, autonomie, importance des relations informelles… Autant de caractéristiques que l'on retrouve également dans les contextes d'Open Organizing.

En effet, la littérature autour des procédés ouverts (Open Innovation, Open Strategy, Open Government, etc) définit le concept d'Openness comme un continuum (Whittington, Cailluet et Yakis-Douglas, 2011) dont ouverture et fermeture représentent les deux extrémités (Dobusch, Dobusch et Müller-Seitz, 2017 ; Hautz, Seidl et Whittington, 2017). L'ouverture revêt ainsi un caractère dynamique permettant des mouvements entre une ouverture plus ou

moins importante, sur les dimensions d'inclusion et / ou de transparence (Hautz, Seidl et Whittington, 2017 ; Whittington, Cailluet et Yakis-Douglas, 2011). L'inclusion se réfère à la participation d'acteurs auparavant inattendus au projet concerné par l'ouverture, par exemple la consultation de la totalité des salariés d'une entreprise dans le processus stratégique (Stieger *et al.*, 2012). Quant à la transparence, elle résulte en un partage plus large de l'information, en interne et même à l'extérieur de l'organisation (Whittington, Cailluet et Yakis-Douglas, 2011).

L'accessibilité plus importante à l'information et la participation sont censées diminuer les inégalités et donc aplatir la hiérarchie. De plus, la littérature fait état de dilemmes rencontrés lors de mise en place de procédés ouverts (Hautz, Seidl et Whittington, 2017) illustrant plusieurs mécanismes de régulation individuels. Par exemple, la transparence semble développer le respect des redevabilités (Birchall, 2011). Luedicke et al. (2017) montrent aussi la façon dont une participation sélective choisie par les membres permet de gérer une quantité trop volumineuse d'information.

Enfin, les caractéristiques organisationnelles de l'Open et la psychologie positive partagent une conception similaire de l'individu : autonome, résilient, ayant la motivation intrinsèque de se réaliser lui-même (Cabanas et Illouz, 2019 ; Tkacz, 2012). L'objectif d'amélioration constante est d'ailleurs l'un des principes de base de la société ouverte (Popper, 1979). Les courants de la psychologie positive et de l'open ont ainsi en commun un socle de valeurs néolibérales commun (Cabanas et Illouz, 2019 ; Tkacz, 2012). Un contexte organisationnel ouvert apparait donc comme un cas extrême (Chen, 2016) prometteur pour révéler de manière exacerbée les mécanismes de nuisance de la pensée positive sur l'organisation.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. PRÉSENTATION DU CAS

Ma recherche s'appuie sur le cas de Managers Du 21ème Siècle (M21S). Cette association française fondée en 2013, a pour objectif de promouvoir un modèle de management basé sur des valeurs positives :

> « *Authenticité et Respect de l'autre. Plaisir et Responsabilité. M21S soutient les approches basées sur la Confiance et l'Autonomie, en poursuivant le double but d'améliorer la*

performance organisationnelle et le plaisir qu'on y prend. Et comme un labo, nous tâchons de l'appliquer à nous-mêmes ! » (Site internet de M21S).

Les membres de M21S ont pour vocation d'incarner du mieux possibles ces valeurs. C'est la raison pour laquelle en mars 2016, M21S a traversé une crise de gouvernance : lors de l'assemblée générale, une partie des membres ont reproché au fondateur un fonctionnement centralisé et autocratique de l'association. Un groupe d'adhérent-e-s se sont alors rassemblés en plusieurs fois dans l'année pour établir une nouvelle « charte de gouvernance ». En juin 2017, au cours d'une assemblée générale extraordinaire a été votée l'adoption de nouveaux statuts qui proposent une version allégée du modèle sociocratique (Endenburg et Bowden, 1988). À la suite de ces événements, le fondateur a pris ses distances avec l'association.

M21S est depuis organisé en cercles : des cercles territoriaux dans les régions, des cercles de fonctionnement (communication & développement, etc) et enfin des cercles thématiques (recherche par exemple). Chaque cercle est responsable de son périmètre d'activité : il régule donc ce qui se passe à l'intérieur. Pour chaque cercle, un-e référent-e est élu-e au cours d'une élection sans candidat. Le CG (Cercle Général), en charge des décisions stratégiques pour l'organisation, est composé du bureau (président-e, secrétaire et trésorier-e), ainsi que des référent-e-s des cercles. Selon la charte de gouvernance, les décisions collectives sont prises à l'unanimité, et en cas de désaccord, par consentement.

En 2018, M21S compte un peu plus d'une centaine d'adhérent-e-s payant une cotisation annuelle. L'association s'apparente à une sorte de club professionnel puisqu'une adhésion est généralement motivée par le travail. En effet, environ 60% des membres sont coachs, consultant-e-s, ou spécialistes de l'intelligence collective[1]. Iels sont indépendant-e-s et accompagnent notamment des entreprises dans des démarches de libération. Les 40% restant sont managers ou salarié-e-s d'organisation vivant ce type de changement organisationnel.

Les activités de l'association consistent principalement en l'organisation de conférences ou rassemblement / débat, de formations autour des innovations managériales. Et depuis le départ du fondateur, le nombre d'événements et de réunions internes a considérablement diminué. L'activité s'est resserrée autour d'un noyau dur de membres très actifs que l'on retrouve dans plusieurs cercles et notamment le CG. Ainsi, en 2018, la plupart des actions tournées vers

[1] Résultat d'une enquête interne en janvier 2019.

l'externe sont prévues par le cercle Région Ouest. La majorité des adhérent-e-s sont ainsi peu impliqué-e-s dans M21S puisque 40% ne savent pas qu'iels doivent adhérer à des cercles.

2.2. COLLECTE DES DONNÉES

Cette recherche s'inscrit dans un travail de thèse sur articles s'intéressant aux défis de l'Open Organizing. Je m'appuie ici sur l'un de mes deux terrains, M21S, car il m'est apparu comme un cas extrême (Chen, 2016) pour éclairer les nuisances de la pensée positive sur l'organisation. Tout d'abord, mon ethnographie (Neyland, 2008) a été marquée par l'observation de plusieurs crises questionnant la pérennité de l'organisation. En effet, il y était question de pertes de ressources financières et humaines stratégiques, ou encore à de risques juridiques. Or, lors des échanges entre les membres sur ces sujets, j'ai été frappée par la posture de certains membres marginalisant la négativité, fuyant des conflits pourtant latents, dénoncés par d'autres groupes de l'association. Dans un second temps, mes lectures m'ont permis d'identifier l'intérêt de l'open organizing, comme environnement permettant de mettre en lumière de façon plus saillantes les mécanismes de la pensée positive. La spécificité de M21S comme une mise en abîme de ces valeurs positives et ouvertes, à la fois promues et incarnées, m'a ainsi semblée particulièrement intéressante.

Les données ont été recueillies entre avril 2018 et janvier 2020. Grâce à une posture participante, fondamentale pour m'intégrer au sein de cette organisation, j'ai pu disposer d'un accès long au terrain et ainsi rassembler des données longitudinales et de nature variée.

Tableau 1. Collecte des données

NATURE DES DONNÉES	DÉTAILS DE LA COLLECTE
Entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2011)	3 entretiens d'une durée moyenne de 90mn
Observations	Plus de 70 heures de réunions dont : • 1 Assemblée Générale • 6 réunions du CAC • Douzaine de réunions de cercles Mon expérience comme participante au cercle de recherche depuis janvier 2019 Échanges informels lors des rencontres physiques Mes notes de terrain
Netnographie (La Rocca, Mandelli et Snehota, 2014)	Échange de mails depuis avril 2018 Accès à Slack depuis janvier 2019

Données secondaires	Chartes Compte rendu d'AG et de réunion Documents produits lors d'ateliers Site internet

2.3. ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse de mes données s'est découpée en trois étapes. Tout d'abord, j'ai conduit une analyse exploratoire des premières données recueillies en juillet 2018, après trois mois sur le terrain. Ce codage thématique ouvert (Paillé et Mucchielli, 2012) produit sous Nvivo a permis d'identifier plusieurs dynamiques qu'il me semblait intéressant d'approfondir dans la poursuite de mon ethnographie afin de construire les papiers nécessaires pour la réalisation de ma thèse.

Au fur et à mesure de la poursuite de mes observations terrain, j'ai rédigé des mémos analytiques (Rogers, 2018) me permettant de cibler plus précisément les expressions de la pensée positive et de la régulation dans cette organisation.

Dans un troisième temps, j'ai réalisé un codage à partir de la totalité des données recueillies entre avril 2018 et janvier 2019 (voir tableau 1). Les interactions et verbatims en rapport avec la régulation et la pensée positive ont été sélectionnés puis codés à partir de catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2012).

Tableau 2. Présentation des codes

CATÉGORIES AGRÉGÉES	CATÉGORIES DE 2ND ORDRE	CATÉGORIES DE 1ER ORDRE
Expression de la Pensée Positive	Tabous de la négativité	Tabou des événements négatifs du passé
		Tabou du contrôle externe
		Tabou de la sanction
		Évitement des conflits
	Résistances	Expression de tensions
	Valeurs de la positivité	Expérimentation et apprentissage permanent
		Autonomie
		Self control, de la responsabilité individuelle
Dépersonnification	Manque de reconnaissance	Absence des concerné-e-s dans la gestion des conflits
		Pas de prise en compte des besoins exprimés par un individu ou un groupe
		Absence de gratification

	Régulation par le processus	Le processus comme unique réponse aux erreurs
		Le processus pour éviter le conflit
Déresponsabilisation	Régulation collective	Processus anonyme
		Processus validé collectivement
	Stratégies de fuite	Difficultés à assumer une décision
		Absence de transparence
		Difficultés à arrêter des décisions et questionnement du processus
		Repousser le traitement d'une demande ou ne pas réagir
Menaces pour l'organisation		Risques pour l'activité
		Risques financiers
		Risques Juridique
		Risques de défection

J'ai choisi de donner à voir mes résultats sous forme de vignettes afin de souligner la richesse des données, dont la majorité sont issues de l'observation et prennent donc sens en contexte et dans l'interaction entre les acteurs. Il s'agit aussi de reconstruire l'historique de l'organisation pour montrer les liens entre les phénomènes identifiés.

Ces vignettes présentent trois moments de crises rencontrés par l'association Managers Du 21ème Siècle et mettent en lumière les diverses expressions du positive thinking et des régulations qui découlent de cette norme. Les noms de l'organisation et des acteurs ont été modifiés.

3. RÉSULTATS

Entre 2017 et 2020, l'association a fait face à plusieurs événements menaçants pour sa survie. Les vignettes suivantes illustrent trois moments de crise vécus par M21S, ainsi que leurs conséquences. Elles sont présentées dans l'ordre chronologique pour faciliter la lecture puisqu'elles ont des impacts les unes sur les autres.

3.1. VIGNETTE 1 : LA FRÉGATE DE LA JOIE

« La Frégate de la Joie » devait avoir lieu en juin 2017. Il s'agissait d'un événement mis en place par Josiane, référente du cercle Région Sud. Malgré son coût important, l'organisation avait été approuvée par le bureau de l'époque. Néanmoins, à cause d'un faible nombre d'inscrit-e-s, l'événement a été annulé, mais trop tardivement pour récupérer la totalité de l'argent.

Les conséquences pour l'association ont été importante puisque cette perte d'argent a failli mener à sa dissolution d'une part. D'autre part, elle a précipité le départ de la déléguée générale salariée puisqu'il n'était plus possible de lui payer son salaire.

Il n'y a pas eu de sanction ou de justification demandées au président, au trésorier ou à Josiane pour cette prise de risque financière aux conséquences lourdes pour le futur de l'association. Josiane a d'ailleurs continué à siéger au CG et les relations avec les autres adhérent-e-s sont restées cordiales.

Pour renflouer les caisses de M21S, le nouveau président a incité à organiser le plus possible d'événements dont certains ont écopé de retours négatifs. Pour ne plus que ces erreurs se reproduisent, le cercle Déontologie et Maturité a été missionné pour créer une charte éponyme à partir de retours d'expérience, notamment sur l'organisation de « la Frégate de la Joie ». La charte Déontologie et Maturité est une « checklist » formulée sous forme de question à se poser avant d'organiser un événement « *pour rendre responsable, éviter de transformer le CDM en gendarme chargé de faire la censure ou la police* ».

Chacun des points de la liste est expliqué et justifié. L'une des règles édictées interroge sur les critères déterminant le « poids mort », c'est-à-dire le nombre minimum de billets à vendre afin de rentrer dans ses frais. La justification de cette question est la suivante : « *Une annulation tardive, mal négociée avec un prestataire logistique peut entraîner des frais importants qui seront supportés par l'association et les adhérents* ».

Cet épisode de la Régate de la Joie met en exergue une mise en danger de l'association dont les conséquences n'agissent pas sur les individus responsables de cette prise de risque, mais sur les processus organisationnels, dans le respect de la pensée positive.

Au sein de M21S, la pensée positive s'exprime par des tabous organisationnels, c'est-à-dire « une interdiction sociale contre un acte, un objet, un mot ou matière » (Land, 2008, ma traduction). Plus précisément, ces tabous se réfèrent à ce qui a trait à la négativité comme :

- Le **contrôle** exercé par le collectif, c'est-à-dire une forme régulation extérieure, aussi souligné lors de mes entretiens :

> « *Vu qu'on sait pas ce qu'ils font, tu peux pas juger, mais en même temps t'es qui pour juger si pour eux dans leur groupe, l'entreprise libérée c'était ce schéma, c'est eux qui l'ont fait.* » (Caroline)

- Les **sanctions**, qu'elles soient formelles, puisqu'il n'existe pas de mentions d'une forme de sanction dans les statuts de l'association pour un individu qui ne respecte pas ses redevabilités, ou sociales comme le montre la vignette.
- Les **événements négatifs du passé** qui ne sont pas assumés comme des moments d'historique de l'organisation, puisque l'exemple de la Frégate de la Joie est relaté de façon totalement désincarnée dans la charte.

La pensée positive agit donc comme le socle d'un contrôle socio-idéologique (Kärreman et Alvesson, 2004). L'objectif (« rendre responsable ») et la formulation de la charte par des questions mettent aussi en évidence que le seul contrôle légitime est celui que l'on s'applique à soi-même. Cette perspective est congruente avec les principes de réalisation de soi portés par la pensée positive. (Collinson, 2012 ; Nielsen et Nørreklit, 2011).

Paradoxalement, la réponse apportée à ces événements par M21S est de l'ordre de la règle (la création d'une charte) et agit donc comme une façon de dépersonnaliser le/la fautif-ve et de porter la responsabilité au niveau collectif. La dépersonnalisation est également accentuée par l'absence d'une forme de sanction ou de toute autre réponse individualisée.

Enfin, cet épisode montre également un disfonctionnement de cette forme de régulation au sein de M21S qui semble déresponsabiliser plutôt que de rendre redevable. En effet, les présidents et trésoriers ont pris des risques importants puisque la survie de l'association a été fortement menacée, et cela interroge le respect de leurs mandats. Pour autant, les membres ont répondu à cette erreur par un retour d'expérience pour apprendre et ne pas reproduire, et par une charte qui met la responsabilité sur l'organisateur-ice d'un futur événement sans mentionner les conséquences d'une nouvelle prise de risque financière par l'association.

3.2. VIGNETTE 2 : L'EXERCICE DU TRÉSORIER À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2018

Lors de l'assemblée générale de 2018, après le rapport moral du président, Clovis, le trésorier, a présenté son exercice et constaté notamment un trou de 24 000€ qu'il ne justifie pas. Les échanges deviennent plus tendus :

Thomas, énervé, à André [le président] : "*Tu ne parles pas de cet événement [La Frégate de la Joie] dans ton rapport moral et ça a une incidence sur les comptes. C'était quoi cet événement en 2 mots ? c'est confidentiel* ?"

André : "*On a fait un retour d'expérience, on a perdu 12000 balles.*"

Clovis, agacé : "*L'ancien trésorier était en vacances et j'ai eu autre chose à faire.*"

Clovis n'a pas marqué toutes les entrées et sorties d'argent, il déplore des différences entre les informations du logiciel et celles de la banque et explique que selon lui, le logiciel n'est pas assez complet.

Nora : "*Le travail de trésorier a été mal fait.*"

Clovis se défend : "*Si c'est un travail de comptable, trésorier, c'est pas la peine.*"

André : "*On garde en tête ces 24000€, mais c'est l'exercice passé."*

Nora : "*Si on n'était pas là physiquement l'an dernier, on sait pas.*"

Nora est référente du cercle Région Ouest, le plus actif de M21S, ce sont leurs activités qui ont généré l'excédent de l'association pour l'exercice présenté. Elle interroge sur le futur de l'association, notamment sur les rentrées d'argent pour envisager le recrutement d'un-e salarié-e et le financement d'événements :

Nora : "*Si on doit payer le formateur, ça laisse plus de confort […] sur tel événement, on va pas être rentable, mais ça augmente la notoriété de l'asso."*

Clovis : "*Ça pose une question de fond, si toutes les régions font la même chose, on ne sait pas ce qui se passe.*"

André : "*Ça fait un compte d'exploitation par région, on a toujours été contre, après on peut en discuter.*"

Germaine, l'ancienne référente du cercle Région Ouest, agacée : "*On n'en a jamais discuté, ça a toujours été remis à plus tard. En région, on est traité comme des enfants, on n'est pas autonome.*"

Nora propose d'expérimenter un compte d'exploitation pour le cercle Région Ouest, Clovis refuse et Germaine rappelle le report constant de cette décision. Henri, membre du CG, rappelle le contexte de crise dû aux conséquences de la « Frégate de la Joie », "*à l'époque plus justifié qu'aujourd'hui*". Le président reconnait que Germaine a raison et qu'il serait légitime de revoir le fonctionnement.

Thomas : "*J'entends que ça depuis que je suis dans cette asso, la confiance, faites confiance à l'équipe Ouest. Vous contrôlez* !"

Clovis, agacé : "*En quoi on contrôle ?"*

Nora : "*On a l'impression de devoir demander de l'argent de poche.*"

Etienne : "*Chaque cercle devrait pouvoir gérer son budget, et là on serait en accord avec notre raison d'être.* […] *On décide maintenant ? Ou c'est la décision du CG ?* […] *il faut que ce soit traité !"*

André : "*C'est pour ça qu'il y a le cercle Développement, il faut qu'un petit groupe fasse une proposition au CG*."
Nora : "*C'est le CG qui décide de ça ? […] On nous a fait une décision en émergence, pourquoi ça doit passer par le cercle développement ?"*
Clovis, ironique : "*Tu sais déjà comment procéder, c'est bien*.".
Finalement, après avoir débattu, Nora propose de porter le sujet à la prochaine réunion de CG. L'exercice du trésorier est ensuite validé en l'état. Clovis siège toujours au CG en qualité de « représentant des coachs ».

Cet épisode interroge l'importance d'une expertise gestionnaire au sein de M21S, puisque la bonne gestion de la trésorerie est une question d'ordre légale qui peut donc être menaçante pour l'organisation.

On retrouve les évidences d'une forme de pensée positive (Collinson, 2012 ; Fineman, 2006) par les tabous organisationnels évoqués précédemment autour du contrôle, de l'absence de sanction et du refus de revenir sur les erreurs du passé. De plus, les réactions du président montrent également une tentative de stratégie d'évitement du conflit. Bien qu'il n'ait pas assumer les responsabilités de son mandat, Clovis, le trésorier, s'enferme dans une posture d'innocence violente (Vince et Mazen, 2014) dans laquelle il ne reconnait pas ses propres erreurs et en arrive à blâmer les personnes qui le mettent en défaut, à savoir les membres du cercle Région Ouest. Ce type de déni a déjà été rencontré au sein de l'association comme le montre ce verbatim issu d'un entretien :

> « *Et c'est un peu ce que je vis aussi chez M21S, soit disant les rois de la bienveillance, non, c'est pas vraiment ça. Parce que, en fait, ce qui ont créé M21S avaient de bonnes intentions si tu veux, mais derrière, il y avait encore des petites guerres d'ego. Il y en a toujours. Des petites guerres d'ego qu'à un moment donné, t'as beau avoir les bonnes idées, y'a l'ego qui prend le dessus et qui veut pas lâcher prise quoi*. » (Maëva)

André et Clovis sont adhérents depuis plusieurs années de l'association, ce sont principalement eux qui tentent de réguler les échanges en faisant appel à la pensée positive. Ils apparaissent donc comme les gardiens d'une doxa reposant sur le positive thinking, le fonctionnement de l'association étant ainsi comparable à l'organisation missionnaire (Mintzberg, 1990). Néanmoins, au sein de M21S, on peut observer des réactions de résistance de la part d'adhérent-e-s qui mettent en lumière les décalages entre pratiques et discours, et pointent également des

dysfonctionnements (qualité du travail de trésorier, report d'une décision sur un budget décentralisé) de l'organisation.

L'absence de transparence pointé par Nora et Thomas semble avoir deux fonctions : éviter de revenir sur un évènement négatif et ne pas accabler les responsables en les nommant. L'individu est donc mis de côté. D'autre part, l'implication et les succès ne sont pas reconnus et surtout gratifiés : personne ne facilite ou ne remercie les membres du cercle Région Ouest pour leurs événements qui permettent pourtant à l'association d'avoir de la trésorerie et de survivre. Ceci semble lié à un refus de mettre en avant les individus :

> André, à propos des contributions sur le site internet : "*C'est compliqué de mettre en avant un individu dans M21S, ça me pose problème par rapport à la philosophie de l'asso.*"

Ce manque de reconnaissance contribue ainsi au phénomène de dépersonnalisation. Au lieu de répondre à la demande directe des adhérentes de Région Ouest, il s'agit à nouveau de penser à un processus global pour l'ensemble du collectif et donc de concevoir une nouvelle règle.

Germaine indique que le CG a plusieurs fois remis à plus tard l'élaboration de cette régulation. L'évitement, le fait de ne rien faire, semble être une réponse fréquente de ce cercle comme le montre ce récit lors d'un entretien :

> « *Le cas typique, avec Caroline on décide de refaire le site internet. "Allez y super bonne idée". Ok, bon ça veut dire qu'on se récupère un boulot supplémentaire, c'est quand même pas notre boulot, on est pas payé pour ça. Caroline s'est vachement investie, tu récupères des galères de trouver un prestataire, machin et à chaque fois qu'on demandait des conseils au dessus, au CG : « faites comme vous voulez ». Mais à un moment, c'est trop quoi, on veut votre accord. C'est pas ça la sociocratie, c'est pas l'abandon tu vois. C'est ok on prend des décisions mais on souhaite vous les soumettre, donc respecte le fait qu'on veuille te les soumettre aussi*. » (Maëva)

L'absence de réponse du CG semble une façon de se déresponsabiliser au niveau organisationnel, et probablement aussi d'éviter une nouvelle fois d'avoir une discussion conflictuelle. Paradoxalement, cela fait peser toute la responsabilité sur l'individu, qui parait abandonnés et sans soutien, tout en niant ses besoins. On observe également une autre

contradiction entre un tabou du contrôle, une valorisation de l'autonomie et le refus de Clovis de rediscuter cette décision afin de garder justement une possibilité forte de régulation a priori.

Enfin, l'ajout d'une nouvelle règle sur la mise en place de budget par cercle questionne aussi le processus de décision de l'association : qui propose et décide de cette règle ? Malgré une « décision en émergence », il faut à nouveau porter ce sujet au CG, la décision est donc encore remise à plus tard. Il semble donc aussi y avoir une difficulté à assumer le pouvoir de décision et donc la responsabilité pour le CG.

3.3. VIGNETTE 3 : LA DÉMISSION COLLECTIVE DU CERCLE RÉGION OUEST

À la fin du mois de novembre 2019, les membres du cercle Région Ouest, dont Germaine et Nora, ont envoyé un mail de démission collectif au CG dont voici quelques extraits :

« *Les expériences partagées au cours de ces deux dernières années avec le CG, lors des AG, et plus particulièrement le 6 septembre, montrent que les principes de M21S ne sont ni respectés ni incarnés.* […] *Il existe* […] *une absence d'intention sincère et exprimée de faire évoluer ces situations : ces faits ne génèrent pas de réaction, pas d'ouverture à la régulation, pas de volonté de fonctionner autrement au sein du CG.* […] *Pour nous, des limites éthiques ont été franchies, certains actes sont inacceptables.* »

Dans l'année, Nora avait été élue trésorière. Elle avait découvert qu'une partie du trou de 24 000€ était la conséquence d'une dette du fondateur non indiquée dans les écritures comptables, et que par conséquent les comptes n'étaient pas certifiés par l'expert-comptable. Comme mentionné dans l'extrait ci-dessus, le sujet a ensuite été débattu et a abouti à la signature d'une promesse de remboursement par le fondateur.

Environ un mois plus tard, cette crise était à l'ordre du jour de la réunion du CG et a donné lieu à un échange d'une durée d'environ 2h entre ses 10 participant-e-s.

Jeanne s'interroge sur le départ d'un groupe aussi actif : « *En termes de dynamisme, pour moi à Bordeaux on fait pas grand-chose, et le peu qu'on fait parait hyper dynamique par rapport aux autres, c'est tristounet en terme d'action.* […] *Cette crise marque un virage à prendre ou pas, si le virage n'est pas pris je donne pas cher de la peau de M21S dans les années qui viennent.* »

Cette observation sur le manque de dynamisme de l'association est partagée par les autres membres qui se demandent comment y remédier.

La question de la régulation de conflit au sein de M21S arrive ensuite dans la discussion :

Stéphanie : « *On régule un conflit majeur avec la Région Ouest et personne n'est présent, pareil pour le fondateur. Donc le processus même de gestion de ce conflit pose question. Je suis gênée qu'on déplace encore le problème en disant que le cercle Ouest à une volonté d'indépendance depuis des années. Ce n'est pas le sujet : le vrai sujet c'est le problème éthique de Nora, c'est ce que j'ai entendu*. »

[…]

Irma : « *Je suis surprise par ce qui a émergé. La réalité c'est qu'un conflit est latent depuis plusieurs années, n'a pas été résolu, mais a-t-il été traité ? Réglé ? Posé ? Manifestement pas de manière efficace. Nous avons d'énorme problèmes de communication, des difficultés à appeler un chat un chat, du mal à évoquer les sujets qui fâchent*. »

[…]

Henri : « *Je ne voudrais pas qu'on mette à genoux René [le fondateur], qu'on l'oblige à faire quelque chose, mais qu'on remette nos frontières*. »

[…]

André : « *J'entendais la Région Ouest se plaindre du fait qu'ils étaient le premier pourvoyeur de ressource financière et que M21S redistribuait de façon large l'argent gagné à la sueur du front de l'ouest. Je me sens responsable dans le sens où la seule responsabilité c'est soi-même. Le soutien que Nora aurait pu demander et attendre lors de son investigation [sur le trou de 24 000€], je ne l'ai pas donné car je n'ai pas adhéré à sa démarche*. »

L'animateur propose ensuite de passer à la phase de « discussion créatrice » pour identifier les solutions à mettre en place. Les participant-e-s échangent plus d'une demi-heure sur les possibilités de solution sans structurer la discussion :

Irma : « *On tourne en rond, on perd du temps : je propose d'ouvrir le placard, de faire une synthèse écrite des informations avec en parallèle un courrier. De faire ça avant de réclamer fermement à René qu'il rembourse*. »

Jonathan approuve.

Clovis : « *Est-ce possible que, dans tes conclusions, il y ait deux domaines différents : l'un juridiquement irréprochable du point de vue comptable ; et autre chose en parallèle, est-ce qu'on décide du côté de l'asso de faire payer à un président d'il y a 5 ou 6 ans une erreur de jugement ?* »

Irma : « *C'est posé ça, il l'a dit à l'AG et posé. On perd du temps avec ça, c'est pas un sujet*. »

Le timing de la réunion est largement dépassé et les participant-e-s doivent élire un nouveau bureau dans l'urgence. Ils abrègent donc l'échange et fixent une nouvelle date de réunion 3 semaines plus tard pour continuer la discussion.

Cette vignette démontre les conséquences d'un refus du CG de prendre ses responsabilités pour respecter la norme de la pensée positive dans la défection du groupe le plus actif de l'association. Le départ de ces ressources humaines stratégiques questionne la survie de l'organisation car ce groupe démissionne avec ses adhérent-e-s, or de nombreuses grandes entreprises avaient payé une cotisation suite aux activités menées dansl'Ouest. D'autre part, iels généraient l'excédent monétaire de l'organisation.

Ce dernier épisode illustre à nouveau la norme de la pensée positive dans l'association à travers la mention de la responsabilité individuelle, l'évitement du conflit et des sanctions si difficiles à assumer. Ainsi, Clovis tente de revenir sur la décision prise en assemblée générale bien qu'il s'agisse davantage d'une demande de réparation que d'une forme coercitive, mais aussi au-delà des incidences juridiques pour l'organisation.

Néanmoins, en parallèle, les tabous organisationnels de M21S sont directement dénoncés par certain-e-s adhérent-e-s moins présent-e-s dans les réunions CG ou plus récent-e-s, mettant en évidence l'ineffectivité de la régulation des conflits dans l'association. La dimension inclusive de l'ouverture semble donc permettre une discussion plus libre et même une remise en cause des grands principes à l'inverse d'un contexte plus fermé comme celui du salariat (Picard, 2015).

Outre cette remise en cause de l'expression de la pensée positive, on assiste à une autre forme de résistance par la démission collective des membres du cercle Région Ouest. Si auparavant, la défection était considérée comme « *une faille dans le processus* » (André), la posture du président semble avoir évolué : il reconnait l'exclusion de Nora dans l'absence de soutien pour la gestion de la dette financière. Il la justifie toutefois par un désaccord vis-à-vis de sa démarche, probablement non compatible avec la norme positive de M21S.

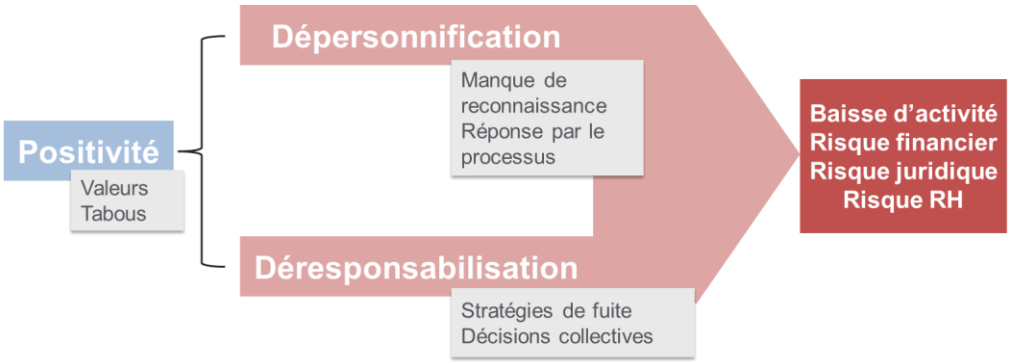
Ainsi, André reconnait qu'il n'a pas écouté le besoin exprimé par Nora comme cela peut être pointé dans le message de décision collective à travers « l'absence de réaction ». Cela explicite la manière dont la pensée positive peut mener à un phénomène de dépersonnification. Dans une perspective similaire, le CG n'invite pas les personnes avec lesquelles il est en conflit à venir s'exprimer : il n'y a ainsi pas besoin de les affronter, ou de les responsabiliser. En niant les individus, le CG évite donc d'assumer ses propres responsabilités.

En l'absence d'action, on retrouve le mode de réaction privilégié par le CG : en congruence avec ses valeurs, ne rien faire permet de ne pas contrôler comme l'illustre ce verbatim : "*s'il n'y a pas de règles, il n'y a pas de triche*" (Clovis). Cela s'illustre également dans la fin de la vignette, à travers les difficultés à arrêter une décision en continuant les discussions comme le pointe Irma.

4. DISCUSSION

Mon analyse met en exergue un processus de nécrose organisationnelle, une métaphore illustrant la façon dont la norme de la pensée positive (Collinson, 2012 ; Fineman, 2006) peut menacer la survie de l'organisation.

Figure 1. Le processus de la nécrose organisationnelle



L'étude de l'association ouverte M21S met en évidence la présence d'une norme fondée sur la pensée positive (Collinson, 2012 ; Fineman, 2006). L'organisation rassemblant des coachs et des consultant-e-s, son origine trouve probablement source dans leurs cultures métiers (Costas, 2012 ; Nielsen et Nørreklit, 2011). La pensée positive devient un élément central de la régulation de cette organisation et agit comme contrôle socio-idéologique (Kärreman et Alvesson, 2004) influençant ainsi les croyances et comportements considérés comme acceptables par les adhérent-e-s. À défaut d'un leader excessivement positif, cette doxa est notamment défendue et incarnée par les membres du CG, en particulier les plus anciens ayant connu la crise de gouvernance de 2016.

Au sein de M21S, la pensée positive se traduit de façon singulière puisqu'elle est également en lien avec les caractéristiques de l'organisation ouverte : à travers un tabou du contrôle et de la sanction par le groupe, elle questionne la légitimité de l'autorité traditionnelle. La dimension

inclusive de l'open organizing semble toutefois contrebalancer les effets du positive thinking : l'inclusion de membres inhabituel-le-s (ayant récemment adhéré à l'association ou n'étant pas membre du CG) aux échanges, probablement moins sensibles à la doxa, permet de dénoncer les effets de cette idéologie en pointant ses dysfonctionnements. En effet, la norme de la pensée positive se traduit à travers deux mécanismes dans l'organisation : la dépersonnification et la déresponsabilisation.

En opposition à la personnification qui donne corps à un individu, la dépersonnification agit à l'inverse pour ne pas penser l'individu derrière une action ou une règle. Cela semble paradoxal dans un environnement influencé par le coaching, reposant sur une pratique très incarnée, et valorisant la réalisation de soi (Nielsen et Nørreklit, 2011). Au sein de l'association, les membres semblent s'interdire toute action prenant effet sur les personnes, de la sanction à la gratification. A l'inverse des mécanismes de domination mis en lumière par Vince et Mazen (2014) par lesquels la pensée positive est utilisée par l'innocent violent pour blâmer les autres, cette interdiction d'agir sur l'autre apparait davantage comme un moyen de protection pour ne pas devoir incriminer une personne. Dans la même logique, si un individu dysfonctionne, les adhérent-e-s de M21S apportent une réponse par la conception d'une règle anonyme, créée en groupe. Ainsi, dépersonnifier permet de faire assumer le principe même d'une forme de sanction par l'organisation et ainsi de se déresponsabiliser.

Les recherches critiques sur le leadership excessivement positif indiquent que ce type de leadership peut mener au désengagement des subordonnés (Collinson, 2012 ; Picard et Islam, 2019 ; Vince et Mazen, 2014). Dans le cas de M21S, la pensée positive contribue à déresponsabiliser les individus. D'une part, les adhérent-e-s se cachent derrière la création d'une règle et derrière le groupe pour ne pas assumer individuellement de sanctionner l'un des leurs. D'autre part, cette dilution de la responsabilité individuelle agit aussi comme une réponse à la forte pression qui pèse sur les personnes, conséquence d'une philosophie valorisant la réalisation de soi (Nielsen et Nørreklit, 2011).

En interdisant toute action sur les personnes, la pensée positive empêche finalement l'action comme l'illustre le manque de dynamisme et le report de décision au sein de M21S. Ce cas démontre ainsi les conséquences des deux mécanismes, dépersonnification et déresponsabilisation, qui agissent comme une « nécrose organisationnelle ». En effet, les trois vignettes mettent en lumière des situations menaçantes pour la survie de l'organisation à travers

la perte de ressources financières et humaines, ainsi que les difficultés à faire face à risque légal. J'ai choisi cette métaphore de la nécrose parce que ces menaces sont internes à l'organisation qui provoque sa destruction en s'interdisant d'agir pour respecter la norme de la pensée positive appliquée à une organisation ouverte.

La métaphore de la nécrose souligne aussi le caractère paradoxal de cette situation : d'après la littérature, la pensée positive et l'open organizing sont censés améliorer les performances organisationnelles, par conséquent à se maintenir dans le temps. Dans un environnement ouvert comme M21S, la pensée positive apparait plutôt comme contre performante puisqu'elle semble bloquer la capacité d'action des acteur-ice-s.

5. CONTRIBUTIONS

Cette recherche illustre, par la métaphore de la nécrose organisationnelle, la façon dont la norme de la pensée positive (Collinson, 2012 ; Fineman, 2006) peut menacer la survie de l'organisation dans un environnement ouvert. Je mets tout d'abord en lumière la manière spécifique donc le positive thinking se traduit dans l'open organizing à travers des tabous organisationnels qui reflètent les remises en cause des formes traditionnelles d'autorité. J'identifie également deux mécanismes spécifiques à ce contexte organisationnel inclusif et sans leader : la dépersonnification et la déresponsabilisation. Ces mécanismes permettent aux membres de se protéger en dissolvant la responsabilité dans le groupe et les règles, mais ont aussi pour conséquence de paralyser l'action.

Mon analyse met aussi en lumière la présence de nombreux paradoxes et contradictions auxquels font face des organisations ouvertes et positives soulignant le caractère dissonant (Dorion, 2017 ; Del Fa et Vàsquez, 2019) d'un organizing alternatif. Par exemple, le contrôle apparait comme un tabou organisationnel, en opposition avec le principe d'autonomie, pourtant il est présent sous une forme normative (Fleming et Sturdy, 2009 ; Kärreman et Alvesson, 2004) et la conception de nombreuses règles dont l'objectif est de protéger l'organisation contre toutes les erreurs humaines. Si l'humain est présenté comme au cœur des préoccupations de M21S, le positive thinking mène à une forme de dépersonnification qui nie l'individu, illustrant un autre exemple de dissonance.

Références

Bernstein S.D. (2003). « Positive Organizational Scholarship: Meet the Movement - An Interview With Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn », *Journal of Management Inquiry*, *12*, n° 3, p. 266-271.

Birchall C. (2011). « Introduction to 'Secrecy and Transparency' », *Theory, Culture & Society*, *28*, n° 7-8, p. 7-25.

Brindusa Albu O. (2018). « 'Making a Difference': The performative role of values in the constitution of organizations », *M@n@gement*, *21*, n° 2, p. 858.

Cabanas E., Illouz E. (2019). *Manufacturing happy citizens: How the science and industry of happiness control our lives*, John Wiley & Sons.

Chen K.K. (2016). « Using extreme cases to understand organizations », *Handbook of Qualitative Organizational Research: Innovative Pathways and Methods*, p. 33-44.

Collinson D. (2012). « Prozac leadership and the limits of positive thinking », *Leadership*, *8*, n° 2, p. 87-107.

Costas J. (2012). « "We Are All Friends Here": Reinforcing Paradoxes of Normative Control in a Culture of Friendship », *Journal of Management Inquiry*, *21*, n° 4, p. 377-395.

Daudigeos T., Edwards T., Jaumier S., Pasquier V., Picard H. (2019). « Elusive Domination and the Fate of Critique in Neo-participative Management: A French Pragmatist Approach », *Organization Studies*.

Dobusch L., Dobusch L., Müller-Seitz G. (2017). « Closing for the benefit of Openness? The Case of Wikimedia's Open Strategy Process », *Organization Studies*.

Dorion L. (2017). « Construire une organisation alternative », *Revue Française de Gestion*, *43*, n° 264, p. 143-160.

Ehrenreich B. (2009). *Bright-sided: How the relentless promotion of positive thinking has undermined America*, Macmillan.

Endenburg G., Bowden C. (1988). *Sociocracy: the organization of decision-making:" no objection" as the principle of sociocracy*, Stichting Sociocratisch Centrum.

Fa S. Del, Vàsquez C. (2019). « Existing through differantiation: A derridean approach to alternative organizations », *M@n@gement*, *22*, n° 4, p. 559-583.

Fineman S. (2006). « ON BEING POSITIVE: CONCERNS AND COUNTERPOINTS », *Academy of management Review*, *31*, n° 2, p. 270-291.

Fleming P., Sturdy A. (2009). « "Just be yourself!" », *Employee Relations*, *31*, n° 6, p. 569-583.

Foucault M. (1975). « Surveiller et punir », *Paris*, *1*, p. 192-211.

Hassard J.S. (2012). *Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context*.

Hautz J., Seidl D., Whittington R. (2017). « Open Strategy: Dimensions, Dilemmas,

Dynamics », *Long Range Planning*, *50*, n° 3, p. 298-309.

International Coach Federation (2012). « 2012 ICF Global Coaching Study Final Report », Author Lexington, KY.

International Coach Federation (2016). « 2016 ICF global coaching study », International Coach Federation Lexington, KY.

Kärreman D., Alvesson M. (2004). « Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm », *Organization*, *11*, n° 1, p. 149-175.

Kaufmann J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif*, Armand Colin.

Land C. (2008). « Organizational taboos. », dans CLEGG S.R., BAILEY J.R. (dirs.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, Publicatio, London, p. 1195–1197.

Luthans F. (2002). « The need for and meaning of positive organizational behavior », *Journal of Organizational Behavior*, *23*, n° 6, p. 695-706.

Mintzberg H. (1990). *Le Management: voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation.

Neyland D. (2008). *Organizational Ethnography*.

Nielsen A.E., Nørreklit H. (2011). « Self-realisation and control in the discourse practice of management coaching », *Employee Relations*, *34*, n° 2, p. 159-176.

Paillé P., Mucchielli A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.

Picard H. (2015). « « Entreprises liberees », parole liberee? », p. 2-416.

Picard H., Islam G. (2019). « 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership », *Organization Studies*.

Popper K. (1979). « La société ouverte et ses ennemis, trad », *Jacqueline Bernard, Philippe Monod, Paris, Seuil,[1945]*.

Rocca A. La, Mandelli A., Snehota I. (2014). « Netnography approach as a tool for marketing research: The case of Dash-P&G/TTV », *Management Decision*, *52*, n° 4, p. 689-704.

Rogers R. (2018). « Coding and Writing Analytic Memos on Qualitative Data: A Review of Johnny Saldaña's The Coding Manual for Qualitative Researchers », *Number 4 Book Review*, *23*, n° 4, p. 4-16.

Seligman M.E.P. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, Simon and Schuster.

Seligmann M. (1998). « Learned optimism: How to change your mind and your life »,.

Spreitzer G.M. (2008). « Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work », dans *Handbook of organizational behavior*, p. 54-72.

Stieger D., Matzler K., Chatterjee S., Ladstaetter-Fussenegger F. (2012). « Democratizing Strategy: How Crowdsourcing Can Be Used for Strategy Dialogues », *California Management Review*, *54*, n° 4, p. 44-68.

Tkacz N. (2012). « From open source to open government: A critique of open politics », *Ephemera: theory & politics in organization*, *12*, n° 4, p. 386-405 From.

Vince R., Mazen A. (2014). « Violent Innocence: A Contradiction at the Heart of Leadership », *Organization Studies*, *35*, n° 2, p. 189-207.

Whittington R., Cailluet L., Yakis-Douglas B. (2011). « Opening strategy: Evolution of a precarious profession », *British Journal of Management*, *22*, n° 3, p. 531-544.