

Louvain School of Management

Entre appartenance et emprise

Régulation identitaire et conditions de bascule
éthique dans les high-demand organizations

Auteur : Louis Buitendijk

Promoteur : Eric Cornuel

Année académique 2025-2026

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Horaire de jour

DECLARATION**STATEMENTS ON YOUR USE OF GENERATIVE AI**

Confirm the following statements:

Statements on responsible use of generative AI	Confirmation: Yes
The content of my master's thesis is my original input, even if I used generative AI to help prepare it.	☒
I master the theories, tools and methods that I use for the thesis.	☒
I verified that the output presented in the thesis is accurate and valid, and that it contains no hallucination, no false reference, etc.	☒
I acknowledge that I master the final output and that I am able to explain it and answer questions about it.	☒

SIGNATURE

Sign your declaration:

Author last name, first name(s)	Date	Signature
1 Buitendijk, Louis	28/05/2026	

Déclaration IA

Dans le cadre de la préparation de ce mémoire de master, l'auteur a utilisé **Anthropic Claude (claude-opus-4-6)** pour les finalités suivantes :

Cadre d'utilisation : L'intelligence artificielle a été utilisée comme un assistant de travail intellectuel, jamais comme un substitut à la réflexion personnelle. J'ai d'abord rédigé un brouillon complet du mémoire de manière autonome, en structurant mes idées, en identifiant les sources et en formulant les arguments. Ce brouillon a ensuite servi de base de travail dans les échanges avec l'IA. L'outil a été sollicité pour l'amélioration de la fluidité du texte, la vérification de la cohérence interne entre les chapitres, la mise en forme des références APA 7, et la création de visuels à partir de contenus que j'avais préalablement définis. La question de recherche, le cadre à cinq piliers, la typologie, le modèle de l'escalier et les garde-fous miroirs sont des constructions intellectuelles que j'ai élaborées à partir de ma lecture croisée de la littérature.

Vérification des sources : L'ensemble des 46 sources citées ont été identifiées, consultées et vérifiées manuellement. L'IA a été utilisée pour vérifier la conformité au format APA 7, jamais pour générer des sources.

Exemples de sollicitations adressées à l'IA :

1. “ Vérifie la cohérence entre les cinq conditions de bascule telles que décrites dans le chapitre 2 et leur développement dans le chapitre 3. ”
2. “ Reformule ce passage pour qu'il soit plus fluide tout en conservant le ton académique. ”
3. “ Vérifie que cette référence bibliographique est conforme au format APA 7. ”
4. “ Relis ce chapitre comme le ferait un membre du jury et identifie les faiblesses argumentatives. ”
5. “ Génère un tableau comparatif à partir des données suivantes que j'ai extraites de mes lectures. ”
6. “ Identifie les éventuelles répétitions entre l'introduction et la section 4.1. ”

Positionnement : L'IA a été un interlocuteur exigeant qui m'a permis de tester mes arguments et de repérer mes incohérences. L'analyse critique, la sélection des sources, les choix théoriques et les conclusions restent entièrement les miens.

Après utilisation d'Anthropic Claude (claude-opus-4-6), l'auteur a relu et édité avec soin l'ensemble du contenu produit avec l'assistance de l'outil. L'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire est assumée par l'auteur.

En signant cette déclaration, j'affirme que le contenu de ce mémoire de master reflète mon travail original, enrichi par l'utilisation responsable de l'IA.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 2 — Les sciences de gestion face aux HDOs, cadre théorique et mécanismes de contrôle	4
<i>2.1 Définir les HDOs, tracer les frontières</i>	<i>4</i>
<i>2.2 Les trois engrenages du contrôle</i>	<i>5</i>
<i>2.3 Cinq piliers, un seul système</i>	<i>7</i>
<i>2.4 Pilier 1 — Les quatre leviers qui encadrent</i>	<i>8</i>
<i>2.5 Pilier 2 — Ce que les rituels fabriquent vraiment</i>	<i>9</i>
<i>2.6 Pilier 3 — Contrôler ce que l'on est</i>	<i>10</i>
<i>2.7 Pilier 4 — Le piège des investissements consentis</i>	<i>11</i>
<i>2.8 Pilier 5 — Quand le système perd ses freins</i>	<i>12</i>
<i>2.9 Assembler les pièces du puzzle</i>	<i>13</i>
Chapitre 3 — De la cohésion à la captivité, les HDOs au prisme du cadre d'analyse	14
<i>3.1 Un air de famille troublant entre les HDOs</i>	<i>14</i>
<i>3.2 Quatre visages, un même piège</i>	<i>18</i>
<i>3.3 L'escalier sans retour.....</i>	<i>22</i>
Chapitre 4 — Apports, implications et perspectives	26
<i>4.1 Comment et quand, la réponse</i>	<i>26</i>
<i>4.2 Ce que les HDOs révèlent sur le management ordinaire</i>	<i>27</i>
<i>4.3 Implications managériales, des garde-fous en miroir de l'escalier</i>	<i>29</i>
<i>4.4 Ce que ce cadre ne dit pas</i>	<i>34</i>
<i>4.5 Et maintenant ?.....</i>	<i>35</i>
Conclusion.....	37
Bibliographie	39
Annexes.....	43

Introduction

En 2017, les autorités fédérales américaines mettent au jour le fonctionnement interne de NXIVM, un programme de développement personnel fondé à New York au début des années 2000. Sur le papier, NXIVM proposait des séminaires de leadership, un système de progression par paliers et du coaching de groupe, des pratiques courantes dans le monde de la formation. Dans les faits, l'organisation avait progressivement construit un système de contrôle dans lequel les membres étaient soumis à des rituels quotidiens, un vocabulaire interne omniprésent, une surveillance par les pairs et des coûts de sortie qui rendaient le départ extraordinairement difficile (Berman, 2021). L'Église de Scientologie, les Témoins de Jéhovah, le Peoples Temple présentent des configurations comparables. Dans chacun de ces cas, le contrôle ne passe pas par la contrainte physique mais par la culture, les rituels, l'identité collective et la pression relationnelle (Kent, 2001 ; Holden, 2002 ; Lalich, 2004). Des outils que la littérature en management considère ordinairement comme des leviers de performance (Kunda, 1992 ; Barker, 1993).

C'est précisément ce paradoxe qui motive le présent mémoire. Les pratiques que les sciences de gestion présentent comme souhaitables, culture forte, rituels fédérateurs, contrôle par les pairs, sont aussi celles que l'on retrouve, sous une forme amplifiée, dans les organisations les plus problématiques. La culture d'entreprise peut fonctionner comme un mécanisme de contrôle réduisant l'autonomie sous couvert de libération (Willmott, 1993). Mais il ne suffit pas de constater cette ambivalence. Il faut comprendre **comment** elle se construit et **quand** elle bascule.

J'aborde cette question à travers les *high-demand organizations* (HDO) « organisations à haute exigence ». Ce terme, issu de la littérature en psychologie sociale, désigne des collectifs souvent qualifiés de « sectes » dans l'espace public (Lifton, 1961 ; Zablocki, 1998). L'expression est préférée ici parce qu'elle permet une définition opérationnelle plutôt que normative. Sont considérées comme HDOs les organisations qui combinent quatre caractéristiques, des exigences élevées en temps et en attention, un système de normes et de rituels dense, un contrôle social important, et des coûts de désengagement non négligeables. Cette définition ne présume pas de l'illégitimité de ces organisations, elle sert à circonscrire un type de design organisationnel analysable avec les outils des sciences de gestion.

Je propose de traiter les HDOs comme des laboratoires extrêmes du contrôle managérial. Des cas où les mécanismes sont amplifiés et donc plus facilement observables (Eisenhardt, 1989).

Deux littératures, celle du management (Alvesson & Willmott, 2002 ; Simons, 1995 ; Meyer & Allen, 1991) et celle des *cultic studies* (Lifton, 1961 ; Hassan, 2015) décrivent ces mécanismes, mais se citent rarement. Ce mémoire fait le pont entre elles.

La question de recherche est la suivante :

Considérées comme des laboratoires extrêmes du contrôle managérial, comment les high-demand organizations mobilisent-elles la régulation identitaire pour maintenir l'engagement de leurs membres, et quand ce contrôle dérive-t-il sur le plan éthique ?

Pour y répondre, je mobilise un cadre d'analyse hiérarchisé qui place la régulation identitaire (Alvesson & Willmott, 2002) au centre et l'articule à quatre dimensions complémentaires. L'architecture des systèmes de contrôle (Simons, 1995), les routines et rituels (Feldman & Pentland, 2003), les mécanismes de rétention et coûts de sortie (Zablocki, 1998), et les dispositifs de protection éthique ou leur absence (Ordóñez et al., 2009 ; Morrison, 2014).

Méthodologiquement, le travail repose sur une revue systématique de la littérature (Tranfield et al., 2003). La fenêtre principale couvre la période 2000–2025, complétée par les textes fondateurs antérieurs qui structurent le champ (Lifton, 1961 ; Simons, 1995 ; Kunda, 1992). Chaque source est codée selon cinq dimensions, pratiques identitaires, design des rituels, nature des frontières, mécanismes de rétention et coûts de sortie, et place accordée à la contestation. Trois mini-cas documentaires, Scientologie, NXIVM et Témoins de Jéhovah illustrent les configurations identifiées.

Ce travail vise trois contributions. Premièrement, une clarification par les pratiques de la régulation identitaire, en décrivant les dispositifs concrets par lesquels elle est produite et rendue prescriptive. Deuxièmement, une typologie de quatre configurations d'engagement identitaire, de la communauté charismatique à la culture haute performance montrant que les mêmes mécanismes traversent des organisations très différentes. Troisièmement, un modèle des conditions de bascule « l'escalier sans retour » qui identifie cinq conditions cumulatives transformant le contrôle identitaire en enfermement, et les articule à des garde-fous actionnables. Au-delà de ces apports théoriques, le mémoire vise une valeur d'usage pour les gestionnaires. Un outil de diagnostic, un tableau de correspondance entre conditions de bascule et garde-fous miroirs, et des recommandations concrètes pour renforcer la cohésion sans créer d'environnements à risque.

La suite du mémoire est organisée comme suit. Le chapitre 2 définit précisément les HDOs, pose les concepts fondamentaux des sciences de gestion mobilisés et construit le cadre d'analyse à cinq piliers. Le chapitre 3 applique ce cadre aux HDOs, en identifiant les mécanismes récurrents, en proposant la typologie et en modélisant les conditions de bascule. Le chapitre 4 formule la réponse à la question de recherche, en tire les apports théoriques et les implications managériales, et ouvre les perspectives de recherche.

Chapitre 2 — Les sciences de gestion face aux HDOs, cadre théorique et mécanismes de contrôle

Ce chapitre mobilise les outils des sciences de gestion, contrôle organisationnel, régulation identitaire, engagement, design des systèmes de pilotage pour construire un cadre d'analyse applicable aux high-demand organizations (HDOs). L'ambition est de montrer que les HDOs, malgré leur caractère extrême, peuvent être lues avec les mêmes instruments conceptuels que ceux utilisés pour analyser le fonctionnement des entreprises et des institutions. Les leviers de contrôle stratégique (Simons, 1995), les mécanismes de coordination par le clan (Ouchi, 1979), les dynamiques d'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991), ou encore les processus de régulation identitaire (Alvesson & Willmott, 2002 ; Kunda, 1992 ; Barker, 1993). Avant de poser les concepts et d'assembler le cadre, il est nécessaire de définir précisément l'objet d'étude, les HDOs et de tracer les frontières du périmètre d'analyse.

2.1 Définir les HDOs, tracer les frontières

D'où vient le concept

Le terme *high-demand organization* s'inscrit dans une tradition de recherche qui a cherché, depuis les années 1960, à décrire les groupes à forte emprise sans recourir au mot « secte » jugé trop chargé moralement et trop flou juridiquement. Les travaux fondateurs de Lifton (1961) sur la réforme de la pensée dans les camps de rééducation chinois ont posé huit critères du *thought reform* (contrôle du milieu, manipulation mystique, exigence de pureté, culte de la confession, sacralisation de la doctrine, langage codifié, subordination de l'individu à la doctrine, contrôle de l'existence). Singer et Lalich (1995) ont transposé ces critères aux groupes totalitaires contemporains en identifiant des mécanismes d'influence sociale. Zablocki (1998) a proposé l'*exit cost analysis* comme cadre alternatif, centré non pas sur les techniques d'influence mais sur les mécanismes qui rendent la sortie coûteuse. Hassan (2015) a popularisé le modèle BITE (*Behavior, Information, Thought, Emotional control*), un outil descriptif largement utilisé mais qui présente des limites, ses catégories sont larges, il n'a pas été validé empiriquement de manière systématique, et il ne distingue pas les niveaux d'intensité (Zablocki, 1998).

Ces travaux apportent une description riche des effets du contrôle dans les groupes à haute exigence, mais ils manquent souvent de l'outillage analytique que les sciences de gestion peuvent fournir. Les mécanismes sont décrits en termes psychologiques ou sociologiques, rarement en termes de design organisationnel, c'est-à-dire en termes de structures, de routines, de systèmes de contrôle et d'incitations que les gestionnaires sont formés à reconnaître et à manipuler. C'est précisément ce pont que le présent mémoire cherche à construire.

Quatre critères opérationnels

Pour éviter une définition trop vague ou trop normative, ce mémoire retient quatre critères opérationnels. Est considérée comme HDO toute organisation qui combine (i) des **exigences élevées en temps, attention ou discipline**, les membres sont sollicités bien au-delà de ce qu'impliquerait une affiliation ordinaire. (ii) Un **système de normes et de rituels dense**, les comportements attendus sont codifiés et régulièrement renforcés par des pratiques collectives. (iii) Un **contrôle social important**, exercé par les pairs, par la hiérarchie ou par l'architecture du groupe, il rend la déviance visible et coûteuse. (iv) Des **coûts de désengagement non négligeables**, sociaux, symboliques, informationnels ou parfois financiers, ils rendent la sortie plus difficile que dans une organisation ordinaire.

Ces critères sont cumulatifs, c'est leur combinaison qui caractérise le design HDO. Une entreprise peut présenter l'un ou l'autre de ces traits (une startup exigeante en temps, un cabinet de conseil avec des rituels denses) sans pour autant constituer une HDO. Ce qui distingue les HDOs des organisations à culture forte comme Goldman Sachs, McKinsey ou Crossfit, c'est le degré de combinaison et l'absence de mécanismes correcteurs. Dans une entreprise, le salarié conserve un réseau extérieur, un droit de démission effectif, un accès à des perspectives alternatives et une possibilité de critique sans coût identitaire majeur. Dans une HDO, ces « zones tampons » sont réduites ou supprimées.

Pourquoi ces trois mini-cas

Trois organisations ont été retenues comme cas documentaires pour illustrer les configurations identifiées. La **Scientologie**, **NXIVM** et les **Témoins de Jéhovah**. Ce choix repose sur trois critères. D'abord, la disponibilité de sources académiques et institutionnelles crédibles, chacune de ces organisations a fait l'objet de travaux publiés dans des revues à comité de lecture ou de procédures judiciaires documentées (Kent, 2001 ; Berman, 2021 ; Holden, 2002). Ensuite, la diversité des configurations, la Scientologie illustre le type « bureaucratie totale », NXIVM le type « organisation de développement » et les Témoins de Jéhovah un contrôle communautaire institutionnel. Trois logiques organisationnelles distinctes. Enfin, la présence des quatre critères opérationnels dans chacune d'entre elles, ce qui garantit la pertinence du cadre.

2.2 Les trois engrenages du contrôle

Trois notions constituent le socle du cadre. La régulation identitaire décrit comment le contrôle opère, le contrôle normatif décrit par quoi il passe et l'engagement organisationnel décrit ce qu'il produit.

2.2.1 *La régulation identitaire, un contrôle par ce que l'on est*

La notion d'*identity regulation* (régulation identitaire) désigne l'ensemble des pratiques par lesquelles une organisation tente d'influencer la manière dont ses membres se définissent eux-mêmes (Alvesson & Willmott, 2002). Plutôt que de contrôler ce que les individus font, l'organisation contrôle ce qu'ils sont ou ce qu'ils croient être. Ce mécanisme opère de manière ordinaire, à travers des pratiques managériales quotidiennes. Définition de ce qu'est un « bon » membre, fourniture d'un vocabulaire spécifique, construction de récits fondateurs, hiérarchisation des valeurs (Alvesson & Willmott, 2002). Dans une entreprise, cela prend la forme de chartes de valeurs ou de programmes d'intégration. Dans les HDOs, ces pratiques atteignent une intensité et une systématisme inhabituelles, lexique interne codifié, récits centrés sur le fondateur, critères précis de progression (Kent, 2001).

Ce qui rend ce mécanisme puissant, c'est qu'il transforme le contrôle en quelque chose que l'individu ne perçoit pas comme une contrainte. Quand l'identité collective devient prescriptive, la supervision externe devient superflue. On se conforme parce que le comportement attendu coïncide avec l'image de soi. Il faut toutefois éviter un modèle trop déterministe. La notion d'*identity work* (travail identitaire) rappelle que les individus interprètent, négocient et parfois résistent aux injonctions identitaires de l'organisation (Sveningsson & Alvesson, 2003).

2.2.2 *Le contrôle normatif, quand la culture remplace la hiérarchie*

La régulation identitaire s'inscrit dans un mode de contrôle plus large, le *normative control* (contrôle normatif), où l'alignement des comportements repose sur l'adhésion à des valeurs et un sens partagé plutôt que sur la surveillance formelle (Kunda, 1992). L'ethnographie de Kunda dans une entreprise technologique américaine, publiée sous le titre *Engineering Culture*, montre comment la culture organisationnelle, séminaires d'intégration, récits héroïques, vocabulaire interne et cérémonies de reconnaissance produit un engagement intense sans recourir aux primes ni aux menaces. La norme implicite (« ici, on ne compte pas ses heures parce qu'on aime ce qu'on fait ») n'est jamais formulée comme un ordre, mais elle oriente le comportement aussi efficacement qu'une directive. Le contrôle ne disparaît pas, il se déplace de la structure formelle vers la culture informelle. Ce que Kunda décrit dans une entreprise des années 1990 se retrouve, sous une forme amplifiée, dans les HDOs. L'alignement y passe par un système dense de normes partagées, renforcées quotidiennement, et par la conviction intériorisée que le mode de vie du groupe est le seul véritablement légitime (Holden, 2002).

Ce phénomène est complété par le *concertive control* (contrôle concertatif). Lorsqu'une organisation supprime la supervision hiérarchique, ce sont les pairs qui se surveillent mutuellement au nom des valeurs partagées, produisant souvent un contrôle plus strict que la hiérarchie d'origine (Barker, 1993). Dans les HDOs, ce mécanisme est particulièrement saillant, les membres se confrontent mutuellement lors de séances de groupe, non pas parce qu'un supérieur l'exige, mais parce que la norme collective rend cette surveillance réciproque légitime et attendue. Enfin, une typologie classique du pouvoir organisationnel distingue trois formes, coercitif, rémunératif et normatif (Etzioni, 1961). Les HDOs mobilisent les trois, mais c'est le pouvoir normatif qui domine. L'engagement est produit par l'adhésion à un système de sens, pas par la rémunération ou la menace.

2.2.3 L'engagement organisationnel, trois ressorts activés simultanément

Le modèle tri-dimensionnel de l'*organizational commitment* distingue l'engagement affectif (désir de rester), normatif (sentiment d'obligation) et de continuité (coût du départ) (Meyer & Allen, 1991). L'engagement affectif correspond à l'attachement émotionnel, le membre reste parce qu'il s'identifie au groupe et partage ses valeurs. L'engagement normatif renvoie au sentiment d'obligation morale, partir serait perçu comme une trahison ou une ingratitude. L'engagement de continuité correspond au calcul des coûts, le départ impliquerait des pertes sociales, financières, symboliques jugées trop élevées.

Dans la plupart des organisations, une ou deux composantes dominent. Un salarié peut rester par engagement affectif même si les coûts de sortie sont faibles. Ce qui caractérise les HDOs, c'est l'activation simultanée des trois. Engagement affectif intense (le sentiment de participer à une mission unique), engagement normatif puissant (quitter revient à « trahir » le groupe), et engagement de continuité massif (le départ implique la perte du réseau social, du statut et parfois de ressources financières). Cette superposition rend le désengagement extraordinairement difficile, même lorsque le membre commence à douter (Kent, 2001). La régulation identitaire alimente directement ces trois dimensions, l'engagement affectif naît de l'identification au groupe, le normatif de l'intériorisation de ses valeurs, le continu des coûts de sortie que le système accumule. Comprendre cette articulation est l'un des enjeux centraux de ce mémoire.

2.3 Cinq piliers, un seul système

Le cadre d'analyse (Figure 1) organise cinq piliers complémentaires. L'architecture des systèmes de contrôle décrit la structure. Les routines et rituels matérialisent cette structure au

quotidien. La régulation identitaire en est le moteur. Les mécanismes de rétention assurent la durabilité de l'engagement. Les dispositifs éthiques posent la question des limites. Ce ne sont pas cinq théories juxtaposées, mais cinq couches d'un même système de la structure vers les effets, puis vers les conditions de bascule.

Figure 1 — cadre hiérarchisé à cinq piliers

Figure 1
Cadre hiérarchisé à cinq piliers



Source : élaboration personnelle

2.4 Pilier 1 — Les quatre leviers qui encadrent

Un cadre classique de la stratégie d'entreprise distingue quatre leviers de contrôle (Simons, 1995). Les *belief systems* définissent les valeurs fondamentales, ce en quoi « nous croyons ».

Les *boundary systems* posent les interdits, ce que « nous ne faisons pas ». Les *diagnostic control systems* mesurent la conformité, ce que « nous attendons ». Les *interactive control systems* organisent le dialogue, ce dont « nous discutons ». Dans les organisations ordinaires, ces quatre leviers coexistent mais sont rarement tous mobilisés avec la même intensité. Dans les HDOs, ils tendent à être particulièrement denses et imbriqués. Chez les Témoins de Jéhovah, par exemple, le système de croyances est articulé autour d'un récit eschatologique précis. Le système de frontières définit des comportements proscrits détaillés (célébrations, transfusions sanguines, fréquentations extérieures). Le contrôle diagnostic passe par des rapports d'activité que chaque membre remet mensuellement et le contrôle interactif s'exerce lors de réunions

hebdomadaires fortement cadrées (Holden, 2002). L'intérêt de ce cadre est double, d'abord il fournit une grille familière au lecteur gestionnaire ensuite il montre que les HDOs n'inventent pas de mécanismes nouveaux, elles activent les mêmes leviers, mais à un degré d'intensité inhabituels.

Une grille complémentaire distingue trois mécanismes de coordination. Le marché, la bureaucratie et le clan (Ouchi, 1979). Le clan intervient lorsque ni les résultats ni les comportements ne sont facilement mesurables. Le contrôle passe alors par la socialisation et les valeurs partagées. Les HDOs fonctionnent principalement sur ce mode claniste, ce qui explique pourquoi le contrôle y est à la fois intense et peu visible, il ne passe pas par des dispositifs formels identifiables, mais par des convictions et des liens sociaux perçus comme librement choisis.

2.5 Pilier 2 — Ce que les rituels fabriquent vraiment

Toute routine organisationnelle comporte un aspect ostensif (le script prévu) et un aspect performatif (l'exécution réelle) (Feldman & Pentland, 2003). Dans la plupart des organisations, l'écart entre les deux est significatif, les salariés adaptent et improvisent. Dans les HDOs, cet écart tend à être remarquablement faible. Les rituels sont exécutés avec une précision inhabituelle, et les déviations sont rapidement corrigées par les pairs.

Les HDOs mobilisent une diversité de rituels, intégration, confession et feedback, célébration, passage de palier, sanction. Chaque type remplit une fonction spécifique. En Scientologie, les séances d'*auditing* combinent confession, feedback et progression, chaque séance rapproche le membre du statut de *Clear*, puis des niveaux *OT*, qui exigent des investissements croissants en temps et en argent (Kent, 2001). Chez NXIVM, les *intensives* (séminaires résidentiels de plusieurs jours) combinaient intégration et confession dans un format à haute densité émotionnelle. Chez les Témoins de Jéhovah, le déroulement des réunions de congrégation obéit à un script hebdomadaire élaboré par l'organisation mondiale, laissant très peu de marge d'adaptation locale (Holden, 2002). Les rituels produisent trois effets documentés par la littérature en management. Premièrement, la socialisation, les rituels sont le lieu où l'on apprend les codes, le vocabulaire et les attentes ce que la littérature en GRH décrit sous le terme de *socialization tactics* (Van Maanen & Schein, 1979 ; Jones, 1986). Deuxièmement, la visibilité. Dans un rituel collectif, le comportement de chacun est observable, activant le *peer monitoring* (Kandel & Lazear, 1992 ; Barker, 1993). Troisièmement, le *renforcement* émotionnel. Les rituels créent des expériences partagées intenses qui renforcent l'appartenance et la dette envers

le groupe. Les rituels sont ainsi la courroie de transmission entre l'architecture formelle du contrôle et l'expérience vécue par les membres.

2.6 Pilier 3 — Contrôler ce que l'on est

Ce pilier est le cœur explicatif du mémoire. La littérature en comportement organisationnel a identifié *l'organizational identification*, le degré auquel un individu se définit par son appartenance à une organisation comme un facteur majeur d'engagement et de coopération (Ashforth & Mael, 1989 ; Dutton et al., 1994 ; Riketta, 2005). Ce que les HDOs permettent d'observer, c'est ce processus porté à son intensité maximale.

Dans les HDOs, le contrôle passe par l'identité. Lorsque l'organisation façonne un « nous » prescriptif, l'action individuelle cesse d'être une réponse à une règle pour devenir une conséquence de l'appartenance. On n'agit pas parce que c'est prescrit, mais parce que « c'est ce que nous sommes » (Alvesson & Willmott, 2002). Les pratiques concrètes incluent, un vocabulaire interne qui restructure la pensée (chaque HDO développe son propre lexique, souvent incompréhensible de l'extérieur), des récits fondateurs répétés qui ancrent l'identité dans une mission, des critères du « bon » membre qui orientent le comportement sans règles écrites, et une redéfinition du passé. la vie « avant » est systématiquement présentée comme inférieure ou incomplète (Lifton, 1961 ; Alvesson & Willmott, 2002).

Le glissement clé se situe entre l'identification et la conformité. L'identification (« je me reconnais dans ce groupe ») est un processus normal que la littérature en management considère comme souhaitable, elle réduit le turnover et renforce la coopération (Riketta, 2005). Le problème apparaît lorsque cette identification se transforme en conformité non questionnée, remettre en question le groupe revient à remettre en question qui l'on est, et la distance critique disparaît (Willmott, 1993). La culture forte fonctionne alors comme un mécanisme de contrôle réduisant l'autonomie sous couvert de libération. Un paradoxe formulé de manière provocante dans la littérature sur la culture d'entreprise, mais qui prend une forme radicalisée dans les HDOs. Deux processus accélèrent cette bascule. La **normalisation de la corruption** rend progressivement « normaux » des comportements déviants pratiqués collectivement. Un phénomène documenté aussi bien dans les HDOs que dans les scandales d'entreprise comme Enron (Ashforth & Anand, 2003 ; Sims & Brinkmann, 2003). La normalization of deviance, mise en évidence dans la catastrophe Challenger, montre comment une organisation accepte par petites étapes des niveaux de risque croissants sans déclencher l'alarme (Vaughan, 1996). Dans les HDOs, chaque escalade est présentée comme la suite logique du parcours, jamais comme une rupture.

2.7 Pilier 4 — *Le piège des investissements consentis*

Ce pilier explique pourquoi l'engagement se maintient même quand les membres doutent. La réponse mobilise un concept familier de la stratégie, le *lock-in* (verrouillage), c'est-à-dire les mécanismes qui rendent une relation difficile à rompre en raison des investissements consentis (Porter, 1980 ; Shapiro & Varian, 1999). Les équivalents managériaux sont bien identifiés, *switching costs* (Burnham et al., 2003), *golden handcuffs*¹, clauses de non-concurrence. Des outils classiques de gestion des talents et de rétention (Cappelli, 2008).

Dans les HDOs, ces coûts sont amplifiés et touchent l'identité elle-même (Zablocki, 1998). Partir, c'est renoncer non seulement à un réseau social, à un statut et à un cadre de sens, mais à la définition de « qui je suis ». Les paliers d'avancement créent un investissement cumulatif, une logique d'*escalation of commitment* (Staw, 1976). Chaque niveau franchi rend le départ plus coûteux en raison du biais des *sunk costs*. L'exclusivité relationnelle concentre le réseau social à l'intérieur du groupe, de sorte que partir signifie perdre l'intégralité de ses relations, un mécanisme que l'on retrouve, sous forme atténuée, dans les entreprises dont la vie sociale gravite exclusivement autour du lieu de travail. Le contrôle informationnel limite l'accès aux perspectives extérieures et renforce la conviction que le monde « en dehors » est dangereux ou dénué de sens. Et le *shunning* (ostracisme institutionnalisé) punit les partants en les coupant de tout contact avec les membres restants. Formalisé chez les Témoins de Jéhovah sous le nom de *disfellowshipping*² et chez la Scientologie sous le nom de *disconnection* (Kent, 2001 ; Holden, 2002). Le résultat est une transformation progressive, le *want to* (engagement affectif) cède la place au *have to* (engagement de continuité) (Meyer & Allen, 1991). Cette transformation se produit par accumulation, souvent sans que le membre en prenne conscience, parce que chaque étape prise isolément semble raisonnable.

¹ Littéralement « menottes dorées ». Désigne les avantages financiers (bonus différés, stock-options, retraites complémentaires) conçus pour rendre le départ coûteux. Le terme est couramment utilisé en gestion des ressources humaines pour décrire les mécanismes de rétention financière.

² Le *disfellowshipping* est la procédure formelle d'exclusion pratiquée par les Témoins de Jéhovah. Un membre exclu est coupé de tout contact social avec la congrégation. Les autres membres, y compris la famille ne peuvent plus lui adresser la parole ni le fréquenter. La Scientologie applique un mécanisme équivalent sous le nom de *disconnection*.

2.8 Pilier 5 — *Quand le système perd ses freins*

À quel moment un contrôle identitaire cesse-t-il d'être un dispositif d'alignement légitime pour devenir un risque éthique ? La littérature en management montre que les objectifs motivationnels, sans garde-fous, produisent des effets pervers, tricherie, vision tunnel, prise de risque excessive (Ordóñez et al., 2009). Le raisonnement est transposable. Le contrôle identitaire n'est pas intrinsèquement problématique, mais il le devient sans mécanismes de régulation.

La littérature sur l'*employee voice* et le silence organisationnel identifie les conditions sous lesquelles les membres d'une organisation n'osent pas exprimer un désaccord (Morrison, 2014 ; Detert & Edmondson, 2011). Le silence n'est pas une absence de parole, mais un comportement actif. Les individus choisissent de se taire parce qu'ils estiment que parler serait inutile, dangereux ou incompatible avec leur rôle. Dans les HDOs, ces conditions sont systématiquement réunies, le doute est interprété comme une défaillance personnelle (« si tu doutes, c'est que tu n'es pas assez engagé »), et la critique est rendue socialement coûteuse, celui qui questionne risque la marginalisation, la perte de statut ou l'exclusion. Le résultat est un silence organisationnel profond dans lequel les signaux d'alerte ne remontent pas et les dérives se perpétuent sans correction.

L'analyse croisée de ces travaux permet d'identifier cinq conditions de bascule : (1) la critique est découragée ou punie. (2) Les frontières deviennent totalisantes, le groupe contrôle tous les aspects de la vie, supprimant les « zones tampons » où le membre pourrait prendre du recul. (3) Les coûts de sortie augmentent avec le temps, transformant l'engagement volontaire en dépendance. (4) Les garde-fous sont absents ou neutralisés. (5) L'escalade se normalise par petites étapes imperceptibles, chaque demande est « un peu plus » que la précédente, jamais assez pour déclencher un refus isolément (Ordóñez et al., 2009 ; Morrison, 2014 ; Vaughan, 1996).

À l'inverse, les organisations qui maintiennent un contrôle identitaire fort sans dérive se caractérisent par des espaces de contradiction institutionnalisés, une rotation du pouvoir, une transparence des règles et un contact maintenu avec l'extérieur. L'enjeu n'est pas de supprimer le contrôle identitaire ce qui reviendrait à supprimer la culture organisationnelle mais de le doter de mécanismes de régulation.

2.9 Assembler les pièces du puzzle

Le cadre peut être résumé en une séquence. L'architecture des systèmes de contrôle fournit la structure (Simons, 1995 ; Ouchi, 1979). Les routines et rituels la matérialisent au quotidien (Feldman & Pentland, 2003). La régulation identitaire est le moteur qui transforme le contrôle en engagement durable (Alvesson & Willmott, 2002). Les mécanismes de rétention assurent la durabilité de cet engagement (Zablocki, 1998 ; Meyer & Allen, 1991). Les dispositifs éthiques posent la question des limites (Ordóñez et al., 2009 ; Morrison, 2014). Quand les garde-fous sont présents, le contrôle identitaire peut produire de la cohésion, quand ils sont absents, il peut produire de l'enfermement. Les chapitres suivants appliquent ce cadre aux HDOs (chapitre 3) et en tirent les implications théoriques et managériales (chapitre 4).

Chapitre 3 — De la cohésion à la captivité, les HDOs au prisme du cadre d'analyse

Le chapitre précédent a construit le cadre d'analyse, les outils conceptuels qui permettent de lire les HDOs avec les lunettes des sciences de gestion. Le présent chapitre applique ce cadre. Il examine ce que la littérature sur les HDOs révèle lorsqu'on l'observe à travers les cinq piliers du modèle, et il en tire trois résultats. Les mécanismes récurrents que l'on retrouve d'une HDO à l'autre, une typologie de configurations d'engagement identitaire, et les conditions sous lesquelles le contrôle bascule de l'engagement vers l'enfermement. L'objectif n'est pas de raconter l'histoire de chaque organisation, mais d'identifier des patterns, des régularités analytiques qui traversent des cas très différents et qui permettent de répondre à la question de recherche.

3.1 *Un air de famille troublant entre les HDOs*

Malgré des différences importantes de contexte, de taille et de structure, les HDOs documentées dans la littérature partagent un ensemble de mécanismes que le cadre d'analyse permet de rendre visibles. Cette section les passe en revue en suivant les cinq dimensions du codage annoncées dans l'introduction.

Un lexique qui enferme, un récit qui enchaîne

Le premier constat transversal est que toutes les HDOs étudiées mobilisent activement la régulation identitaire au sens d'Alvesson et Willmott (2002). Trois pratiques reviennent systématiquement.

D'abord, l'imposition d'un **vocabulaire interne** propre au groupe. La Scientologie a développé un lexique de plusieurs centaines de termes, *clear*, *thetan*, *suppressive person*, *engram*, *auditing* sans lequel il est impossible de comprendre les échanges internes (Kent, 2001). NXIVM utilisait un vocabulaire emprunté à la psychologie du développement personnel, mais redéfini dans un sens propre au groupe. Les notions de *limiting beliefs*, de *parasite* (personne entravant la progression d'un membre) ou de *stripe path* (parcours de progression) n'avaient de sens qu'à l'intérieur du système (Berman, 2021). Ce vocabulaire remplit une double fonction, il structure la pensée des membres en leur fournissant des catégories de perception, et il crée une frontière linguistique entre « ceux qui comprennent » et « ceux du dehors ».

Ensuite, la construction de **récits fondateurs** qui ancrent l'identité du groupe dans une mission. Chez les Témoins de Jéhovah, le récit eschatologique (la fin du monde imminente, la survie réservée aux fidèles) donne à chaque acte quotidien une dimension existentielle (Holden, 2002).

En Scientologie, la figure de L. Ron Hubbard et la narration de ses « découvertes » sur l'esprit humain fonctionnent comme un mythe d'origine qui légitime l'ensemble du système (Kent, 2001).

Enfin, la **redéfinition du passé**, la vie « avant » le groupe est systématiquement présentée comme inférieure, confuse ou dénuée de sens. Ce mécanisme, identifié dès les travaux fondateurs sur la réforme de la pensée (Lifton, 1961), renforce la dépendance identitaire au groupe en dévalorisant les alternatives.

Ritualiser pour mieux contrôler

Le deuxième constat concerne les rituels. Dans les HDOs, les routines sont caractérisées par une cadence élevée (quotidienne ou quasi-quotidienne), une forte visibilité (les rituels sont collectifs et participatifs, le comportement de chacun est observable) et un sanctionnement de l'absence (ne pas participer est remarqué et interprété comme un signe de désengagement).

En Scientologie, les séances d'auditing sont régulières et leurs résultats sont consignés dans un dossier individuel accessible à l'organisation (Kent, 2001). Chez les Témoins de Jéhovah, les réunions de congrégation (deux à trois par semaine) et l'activité de prédication sont à la fois des rituels de renforcement et des dispositifs de mesure, chaque membre remet un rapport mensuel d'activité (Holden, 2002). Chez NXIVM, les séminaires intensifs (*Executive Success Programs*) créaient des situations de confession publique et de vulnérabilité émotionnelle qui renforçaient simultanément la cohésion et la dépendance (Berman, 2021). L'écart entre l'aspect ostensif et performatif des routines (Feldman & Pentland, 2003) est remarquablement faible. Les scripts sont suivis avec une précision que l'on ne retrouve pas dans les organisations ordinaires.

Dedans ou dehors, la frontière comme arme

Le troisième constat porte sur les frontières. Toutes les HDOs étudiées entretiennent activement une séparation entre « nous » et « eux », mais selon des modalités qui varient en intensité. Certaines contrôlent directement les contacts extérieurs (la Scientologie décourage activement les relations avec les personnes désignées comme *suppressive*, et NXIVM limitait progressivement les relations de ses membres avec leurs proches non affiliés). D'autres se contentent de dévaloriser l'extérieur sans l'interdire formellement. Les Témoins de Jéhovah qualifient le monde extérieur de « système de choses de Satan », ce qui suffit à réduire les interactions sans recourir à une interdiction explicite (Holden, 2002). Dans tous les cas, la frontière remplit la fonction décrite par Simons (1995) dans les *boundary systems*, elle délimite

ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, en agissant sur les comportements, les fréquentations et les sources d'information.

Le silence assourdissant

Le quatrième constat est peut-être le plus discriminant. Les HDOs qui ont basculé vers la dérive sont systématiquement caractérisées par l'absence de mécanismes de contestation interne. La littérature sur le *speak-up* (Morrison, 2014 ; Detert & Edmondson, 2011) identifie les conditions sous lesquelles les individus osent signaler un problème. Dans les HDOs, ces conditions sont réunies de manière systématiquement défavorable. Le doute est interprété comme une faiblesse personnelle (et non comme un signal organisationnel), la critique est socialement coûteuse (marginalisation, perte de statut), et les mécanismes formels de signalement sont absents. Le résultat est un silence organisationnel profond qui empêche toute auto-correction, un mécanisme que la littérature en management des risques a identifié comme un facteur clé des catastrophes organisationnelles (Vaughan, 1996).

Le piège qui se referme, les coûts de sortie

Le cinquième et dernier constat transversal concerne les mécanismes de rétention. Dans les trois HDOs étudiées, le départ n'est pas simplement une option coûteuse, il *est structurellement découragé* par une combinaison de dispositifs qui s'accumulent avec le temps et qui touchent plusieurs registres simultanément (Zablocki, 1998).

Le premier registre est social. Dans les trois cas, le réseau relationnel du membre se concentre progressivement à l'intérieur du groupe. En Scientologie, la politique de *disconnection* impose aux membres de rompre tout contact avec les personnes jugées hostiles à l'organisation, y compris les membres de leur propre famille (Kent, 2001). Chez les Témoins de Jéhovah, le *disfellowshipping* produit un effet comparable. Un membre exclu perd l'intégralité de ses relations communautaires, souvent les seules qu'il lui reste après des années de vie dans le groupe (Holden, 2002). Chez NXIVM, l'isolement était plus subtil mais tout aussi efficace. Les relations extérieures étaient progressivement dévalorisées comme des freins au développement personnel (Berman, 2021).

Le deuxième registre est symbolique et identitaire. Dans les HDOs, le membre a construit une part significative de son identité autour de son appartenance au groupe. Partir, c'est renoncer non seulement à un statut et à une mission, mais à la définition de « qui je suis ». C'est ce qui distingue les coûts de sortie dans les HDOs des *switching costs* classiques en management

stratégique (Burnham et al., 2003). Dans une entreprise, un salarié qui part perd sa rémunération et son poste, mais il conserve son identité professionnelle et son réseau personnel. Dans une HDO, le départ implique une reconstruction identitaire complète.

Le troisième registre est financier et matériel. En Scientologie, les niveaux avancés (*OT levels*) exigent des investissements de plusieurs dizaines de milliers de dollars. Quitter, c'est renoncer à des années d'investissement irrécupérable (Kent, 2001). Chez NXIVM, les séminaires coûtaient entre 2 000 et 10 000 dollars par session, et les niveaux supérieurs exigeaient le recrutement de nouveaux membres pour progresser, un modèle qui créait une dépendance financière croisée (Berman, 2021).

L'effet combiné de ces trois registres est une logique d'*escalation of commitment* (Staw, 1976), à chaque palier, le membre a trop investi pour reculer, et chaque investissement supplémentaire rend le suivant plus difficile à refuser. En gestion, on reconnaît ici le mécanisme classique des *sunk costs* appliqué non pas à un projet d'investissement mais à une trajectoire de vie.

Trois HDOs passées au scanner du cadre

Tableau 1 — Configurations observées dans les trois mini-cas principaux

Tableau 1
Configurations observées dans les trois mini-cas

DIMENSION	SCIENTOLOGIE	NXIVM	TÉMOINS DE JÉHOVAH
Pratiques identitaires	Lexique très élaboré, récit fondateur centré sur Hubbard, redéfinition du passé	Vocabulaire de développement personnel détourné, identité de « leader éthique »	Récit eschatologique, lexique biblique propre, identité d'élu
Rituels	<i>Auditing</i> régulier, formations par paliers, cérémonies internes	Séminaires intensifs, confession publique, coaching de groupe	Réunions hebdomadaires, prédication, rapports d'activité
Frontières	Politique de <i>disconnection</i> , contacts extérieurs découragés	Isolement progressif, dévalorisation des relations extérieures	Monde extérieur = « Satan », contacts limités de fait
Coûts de sortie	Perte du réseau, stigmatisation, pertes financières	Pertes financières, chantage informationnel	<i>Disfellowshipping</i> : rupture totale avec la communauté
Contestation	Critique = <i>suppressive</i> , pas de mécanisme de signalement	Doute = « <i>limiting belief</i> » à corriger	Doute = manque de foi, pas de voie de recours

Source : élaboration personnelle à partir de Kent (2001), Berman (2021) et Holden (2002).

Une précaution méthodologique s'impose. Ce tableau repose sur des sources secondaires dont la fiabilité varie. Les travaux de Kent (2001) sur la Scientologie ont été contestés par certains chercheurs en études religieuses, qui reprochent un biais anti-cultiste et une dépendance excessive aux témoignages d'anciens membres. L'ouvrage de Berman (2021) sur NXIVM est un travail journalistique rigoureux, mais qui ne relève pas de la littérature académique à proprement parler. Holden (2002) est le plus solidement ancré dans la tradition sociologique. Ces limites n'invalident pas les constats, les mécanismes identifiés sont

corroborés par des sources multiples et des procédures judiciaires documentées mais elles invitent à traiter les détails factuels avec prudence et à considérer le tableau comme une synthèse analytique, pas comme un relevé exhaustif.

3.2 Quatre visages, un même piège

Au-delà des mécanismes communs, l'analyse révèle que les HDOs ne se ressemblent pas toutes. Le cadre permet de distinguer quatre configurations types, des idéaux-types au sens de Weber, c'est-à-dire des modèles stylisés qui ne prétendent pas décrire chaque cas dans sa totalité, mais qui permettent de repérer des logiques organisationnelles distinctes. Chaque type se caractérise par une combinaison spécifique des cinq dimensions du cadre (pratiques identitaires, rituels, frontières, coûts de sortie, contestation), un profil de risque particulier, et un mode de bascule qui lui est propre. L'intérêt de cette typologie pour un gestionnaire est qu'elle fournit des repères concrets face à une organisation donnée, on peut se demander de quel type elle se rapproche le plus, et en déduire les risques les plus probables.

Type A La communauté charismatique

Dans cette configuration, le contrôle est centré sur **un leader charismatique** dont l'autorité personnelle structure l'ensemble du système. Les rituels sont intensifs et souvent improvisés par le leader. Les frontières sont très fermées. L'institutionnalisation est faible. Le système dépend de la personne du leader, ce qui le rend instable. Le Peoples Temple de Jim Jones illustre cette configuration, l'ensemble du dispositif, rituels, discours, sanctions, récompenses émanait directement du leader, et l'absence de structure bureaucratique a permis une escalade rapide, sans contre-pouvoir ni mécanisme de freinage (Lalich, 2004). En termes managériaux, cette configuration correspond à un système où les quatre leviers de contrôle de Simons (1995) sont tous centralisés dans les mains d'une seule personne, sans séparation des pouvoirs.

Profil de risque : haute dépendance au leader, instabilité structurelle, escalade potentiellement rapide. La bascule peut se produire en quelques mois. Si le leader disparaît, l'organisation s'effondre, contrairement au type B.

Type B La bureaucratie totale

Ici, le contrôle est **institutionnalisé**, il ne dépend pas d'un individu mais d'une structure formelle, avec une hiérarchie de statuts, des paliers de progression codifiés et des mécanismes de sortie explicites (excommunication, *disconnection*). La Scientologie et les Témoins de Jéhovah relèvent de cette configuration. L'organisation dispose d'une capacité de résilience que

le type A n'a pas. Elle peut survivre au départ ou au décès du fondateur. Le contrôle est exercé par le système lui-même, ses règles, ses rituels, ses catégories plutôt que par une personne (Kent, 2001 ; Holden, 2002).

Profil de risque : durabilité du contrôle, dérive lente mais structurelle, difficulté de détection extérieure car l'organisation présente une façade « organisée » et « professionnelle ».

Type C L'organisation de développement

Cette configuration est la plus insidieuse pour un observateur extérieur. La HDO se présente sous les traits d'un programme de coaching, de formation ou de développement personnel, des activités socialement légitimes et valorisées. La régulation identitaire passe par la « transformation personnelle ». Le membre est invité à devenir « une meilleure version de lui-même », et la progression dans le programme devient un marqueur identitaire. Les frontières sont initialement ouvertes (n'importe qui peut s'inscrire à un premier séminaire) mais se referment progressivement à mesure que l'investissement augmente. NXIVM est l'exemple le plus documenté de cette configuration. Le premier séminaire (*Executive Success Programs*) coûtait quelques milliers de dollars et était présenté comme un programme de leadership. Les niveaux avancés exigeaient un engagement à temps plein, des contributions financières croissantes, et un isolement progressif de l'entourage non affilié (Berman, 2021). Ce qui rend cette configuration particulièrement difficile à détecter, c'est que les premiers paliers ressemblent exactement à ce que proposent des programmes de formation légitimes. La différence ne se révèle qu'une fois l'investissement devenu significatif.

Profil de risque : frontière floue avec le coaching légitime, recrutement facilité, détection tardive. Les membres ne se perçoivent pas comme appartenant à une HDO, ils pensent participer à un programme de formation.

Type D La culture haute performance (cas limite)

Cette dernière configuration n'est pas une HDO au sens strict de la définition opérationnelle posée dans le chapitre 2, mais elle illustre le continuum entre organisations ordinaires et HDOs, c'est précisément ce qui la rend pertinente pour un lecteur gestionnaire.

Plusieurs types d'organisations présentent des mécanismes de contrôle identitaire atténués mais structurellement similaires à ceux des HDOs. Les réseaux de marketing multi-niveaux (MLMs) combinent un vocabulaire interne motivationnel, des rituels de groupe (conventions, cérémonies de reconnaissance), une pression des pairs à recruter et à « performer », et des coûts

de sortie sociaux significatifs. Le réseau relationnel construit dans l'activité est aussi le réseau commercial, de sorte que partir signifie perdre les deux (Pratt, 2000). Pratt a montré, dans une étude sur les distributeurs Amway, que l'organisation mobilisait activement la régulation identitaire pour transformer les participants en « vrais croyants », en les amenant à redéfinir leur identité autour de leur rôle de distributeur, un processus directement comparable à ce que l'on observe dans les HDOs de type B et C.

Certaines startups à culture forte présentent des mécanismes similaires. La valorisation de l'engagement total (« on ne compte pas ses heures »), l'identification au projet et à ses fondateurs, les rituels de socialisation intensive (*team retreats*, *all-hands meetings*), et la stigmatisation implicite du départ (« tu lâches l'équipe ») reproduisent, à une échelle atténuée, les dynamiques documentées dans les HDOs (Kunda, 1992 ; Michel, 2011). Le cas d'Uber sous la direction de Travis Kalanick a illustré comment une culture de performance extrême pouvait produire du harcèlement, du silence organisationnel et une normalisation de comportements problématiques. Un enchaînement directement lisible à travers le modèle de l'escalier décrit plus haut.

Les communautés de fitness à haute intensité (Crossfit, certains programmes de coaching sportif) combinent également rituels intensifs, vocabulaire identitaire (les « WODs », les « box »), pression des pairs et stigmatisation de l'abandon. Sans atteindre le degré de contrôle des HDOs, ces communautés activent les mêmes leviers identitaires. Le Tableau 2 illustre ce continuum en comparant trois organisations de type D aux quatre critères opérationnels qui définissent les HDOs.

Tableau 2 — Le continuum HDO, trois organisations de type D comparées aux quatre critères

Tableau 2
Le continuum HDO, trois organisations de type D comparées aux quatre critères opérationnels

CRITÈRE OPÉRATIONNEL	MLM (EX. AMWAY)	STARTUP À CULTURE FORTE	CROSSFIT	HDO TYPE B (SCIENTOLOGIE)
Exigences en temps et attention	● Elevées, conventions fréquentes, pression au recrutement permanent	● Elevées, culture du « toujours disponible », heures non comptées	● Modérées à élevées, entraînements quotidiens valorisés	● Très élevées, auditing régulier, formations par paliers, engagement quasi-total
Système de normes et rituels	● Dense, cérémonies de reconnaissance, vocabulaire motivationnel	● Modéré, all-hands, team retreats, récit fondateur du CEO	● Dense, WODs, vocabulaire propre, compétitions internes	● Très dense, lexique de centaines de termes, rituels quotidiens codifiés
Contrôle social	● Fort, pression des pairs à performer et recruter	● Modéré, stigmatisation implicite du départ	● Modéré, pression positive des pairs, pas de sanction formelle	● Très fort, surveillance réciproque, signalement des déviants
Coûts de désengagement	● Significatifs, perte du réseau commercial et social simultanément	● Faibles à modérés, le salarié conserve son identité professionnelle	● Faibles, le membre peut partir sans coût identitaire majeur	● Très élevés, disconnection, perte du réseau, stigmatisation, pertes financières

● Faible à modéré ● Elevé mais réversible ● Très élevé, systématique

Source : élaboration personnelle à partir de Pratt (2000), Kunda (1992) et Michel (2011).

La différence avec les types A, B et C tient à l'intensité et à la réversibilité. Les quatre critères de la définition opérationnelle ne sont pas tous réunis simultanément, ou ils le sont à un degré moindre, et les « zones tampons » (vie personnelle, réseau extérieur, droit de retrait effectif) sont préservées, même si elles sont parfois fragilisées.

Profil de risque : dérive insidieuse, souvent non reconnue car le cadre reste « légitime » (c'est une entreprise, un club, un réseau professionnel). Les garde-fous peuvent s'éroder progressivement sans que personne ne s'en aperçoive, précisément parce que l'organisation n'est « pas une secte ». C'est ce type qui rend le cadre d'analyse de ce mémoire directement pertinent pour les gestionnaires : il montre que les mécanismes ne sont pas réservés aux marges, mais traversent l'ensemble des organisations.

Le Tableau 3 synthétise les quatre configurations et leurs profils de risque.

Tableau 3 — Synthèse des quatre configurations d'engagement identitaire

Tableau 3
Synthèse des quatre configurations d'engagement identitaire

TYPE	LOGIQUE DE CONTRÔLE	EXEMPLE	BASCULE	DÉTECTION
A Communauté charismatique	Centrée sur un leader dont l'autorité personnelle structure tout le système	Peoples Temple	Rapide, quelques mois	Difficile tant que le leader est perçu comme légitime
B Bureaucratie totale	Institutionnalisée dans des structures et procédures qui survivent au fondateur	Scientologie, Témoins de Jéhovah	Lente mais structurelle	Difficile, façade organisée et professionnelle
C Organisation de développement	Dissimulée sous le coaching et la transformation personnelle	NXIVM	Progressive, par paliers d'investissement	Très difficile, les premiers paliers sont légitimes
D Culture haute performance	Atténuée mais structurellement similaire, présente dans des organisations légitimes	MLMs, startups, Crossfit	Insidieuse, érosion progressive des garde-fous	Rarement reconnue, le cadre reste légitime

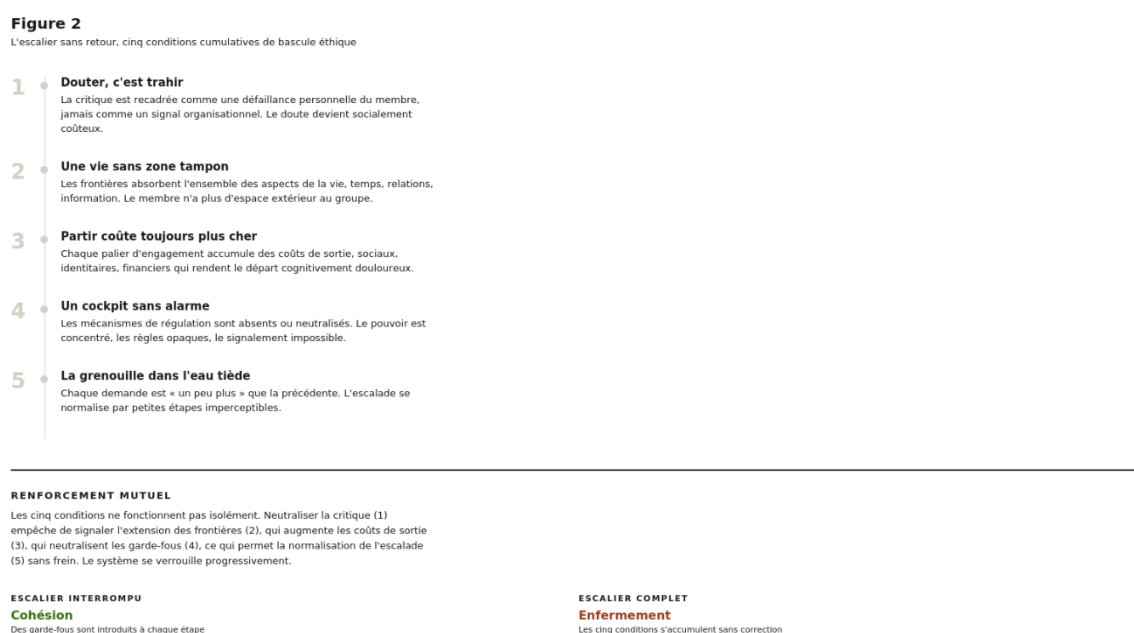
Source : élaboration personnelle à partir de Lalich (2004), Kent (2001), Holden (2002) et Berman (2021).

Il convient de souligner que cette typologie est une simplification délibérée. Les quatre types sont des idéaux-types. Aucune HDO réelle ne correspond parfaitement à un seul type, et certaines comme NXIVM, qui combine des traits du type A (leadership charismatique de Raniere) et du type C (façade de développement personnel) chevauchent plusieurs catégories. La valeur de la typologie ne réside pas dans sa capacité à classer chaque organisation dans une case unique, mais dans sa capacité à identifier des logiques dominantes et des profils de risque différenciés, utiles pour orienter le diagnostic et l'intervention.

3.3 L'escalier sans retour

La question centrale de ce mémoire n'est pas seulement de décrire les mécanismes de contrôle identitaire, c'est d'identifier quand ces mécanismes cessent de produire de l'engagement pour produire de l'enfermement. L'analyse croisée de la littérature et des mini-cas permet de dégager cinq conditions récurrentes dont l'accumulation signale un risque de bascule éthique. Ces conditions ne sont pas des événements isolés, elles fonctionnent comme un escalier. Chaque marche prise isolément peut sembler anodine, mais l'accumulation produit une situation qualitativement différente du point de départ. La Figure 2 synthétise ces cinq conditions et leur dynamique de renforcement mutuel.

Figure 2 — L'escalier sans retour, cinq conditions cumulatives de bascule éthique



Source : élaboration personnelle

Condition 1 — Douter, c'est trahir

Dans les organisations saines, le désaccord est un signal utile. Il permet de corriger les erreurs et d'ajuster les pratiques (Morrison, 2014). Dans les HDOs qui ont basculé, la critique est systématiquement recadrée comme une défaillance du membre, jamais comme un signal organisationnel. En Scientologie, celui qui exprime un doute est désigné comme *PTS* (*Potential Trouble Source*) et doit corriger son « problème » avant de poursuivre sa progression (Kent, 2001). Chez NXIVM, la contestation était interprétée comme une *limiting belief* que le programme devait précisément permettre de dépasser le cadre rendait ainsi la critique auto-

réfutante (Berman, 2021). Chez les Témoins de Jéhovah, le doute est assimilé à un manque de foi, ce qui charge la critique d'un coût spirituel en plus du coût social (Holden, 2002).

Condition 2 — Une vie sans zone tampon

Les frontières, au sens de Simons (1995), deviennent problématiques lorsqu'elles ne se contentent plus de délimiter un domaine d'activité mais contrôlent l'ensemble des aspects de la vie du membre, temps, relations, information, finances, loisirs. Le membre n'a plus de « zone tampon » hors du groupe, pas d'espace où il pourrait prendre du recul, confronter son expérience à d'autres perspectives, ou simplement être « lui-même » en dehors de son identité de membre. Ce phénomène correspond à ce que Goffman (1961) appelle une total institution (institution totale). Un lieu de vie et de travail où un grand nombre d'individus, coupés du monde extérieur, mènent ensemble une vie réglée de manière formelle.

Condition 3 — Partir coûte toujours plus cher

Chaque palier d'engagement rend le départ plus difficile. Le membre a investi du temps, de l'argent, des relations et renoncer à tout cela devient cognitivement douloureux en raison du biais des *sunk costs* et de la dynamique d'*escalation of commitment* (Staw, 1976). Dans les HDOs, cet investissement cumulatif est souvent conçu par le système. Les paliers sont structurés de telle sorte que chaque étape exige un investissement supérieur à la précédente, et les bénéfices (statut, accès, reconnaissance) sont conditionnés à la poursuite de la progression (Kent, 2001 ; Zablocki, 1998).

Condition 4 — Un cockpit sans alarme

Les organisations qui évitent la dérive se caractérisent par la présence active de mécanismes de régulation. Rotation du pouvoir, transparence des règles, droit de retrait, contact institutionnalisé avec l'extérieur (Ordóñez et al., 2009). Dans les HDOs qui ont basculé, ces mécanismes sont systématiquement absents ou neutralisés. Le pouvoir est concentré et non rotationnel. Les règles sont opaques ou modifiables unilatéralement par la direction. Les mécanismes de signalement n'existent pas ou sont contrôlés par les mêmes personnes qui exercent le pouvoir. Et le contact avec l'extérieur est découragé ou interprété comme un signe de déloyauté.

Condition 5 — La grenouille dans l'eau tiède

La dernière condition explique pourquoi les membres ne déclenchent pas l'alarme. chaque demande nouvelle est « un petit peu plus » que la précédente, jamais assez pour provoquer un

refus isolément. C'est le mécanisme de *normalization of deviance* décrit par Vaughan (1996) dans le contexte de la NASA, l'accumulation de petites transgressions devient invisible parce que chacune est « normale » au regard de la précédente. Dans les HDOs, un premier séminaire gratuit mène à un programme payant, puis à un engagement exclusif, puis à une rupture avec les proches, puis à une surveillance par les pairs et chaque étape semble être la conséquence logique de l'étape précédente, jamais une décision radicale prise en conscience.

Quand les cinq marches forment une cage

Ces cinq conditions ne fonctionnent pas indépendamment, elles se renforcent mutuellement dans une dynamique de verrouillage progressif. Quand la critique est découragée (condition 1), les membres ne signalent pas l'extension des frontières (condition 2). Quand les frontières sont totalisantes, les coûts de sortie augmentent mécaniquement (condition 3) car le membre n'a plus de réseau ni de ressources à l'extérieur. Quand les coûts de sortie sont élevés, les garde-fous sont neutralisés (condition 4) car personne n'a intérêt, ni les moyens psychologiques de remettre le système en question. Et quand les garde-fous sont absents, la normalisation de l'escalade (condition 5) se poursuit sans frein. Le résultat est un système qui se verrouille progressivement. **Un escalier sans palier de repos**, dont chaque marche est franchie volontairement mais dont l'ensemble produit un enfermement que le membre n'a jamais choisi comme tel.

Il est important de souligner que ce modèle ne décrit pas une fatalité. L'escalier peut être interrompu à chaque étape et c'est précisément l'intérêt de l'identifier pour un gestionnaire. Une organisation qui reconnaît les mécanismes à l'œuvre peut introduire des points de rupture, des espaces où la critique est sollicitée et non sanctionnée, des limites à l'extension des frontières organisationnelles sur la vie privée, une transparence sur les coûts de sortie, et des mécanismes de signalement indépendants. La question n'est pas de savoir si une organisation utilise le contrôle identitaire, toutes le font, à des degrés divers (Kunda, 1992). La question est de savoir si elle dispose des garde-fous nécessaires pour que ce contrôle reste un levier d'engagement plutôt qu'un piège.

Les mini-cas illustrent clairement cette dynamique cumulative. En Scientologie, un nouveau membre commence par un test de personnalité gratuit, progresse vers des cours payants, puis vers l'auditing, puis vers des niveaux de plus en plus coûteux et exclusifs et à chaque étape, l'investissement passé rend le retrait plus difficile. Chez les Témoins de Jéhovah, l'engagement commence par des études bibliques à domicile, progresse vers le baptême (qui active le mécanisme du *disfellowshipping*), puis vers une activité de prédication croissante qui absorbe

le temps libre et concentre le réseau social dans la communauté. Chez NXIVM, un premier séminaire mène à un « coach » attitré, puis à un engagement dans une structure de mentorat, puis à des séminaires résidentiels, puis à des exigences de recrutement et de contribution financière. Chaque étape étant présentée comme le prolongement naturel de la quête de développement personnel. Dans les trois cas, la logique est la même, une progression perçue comme volontaire et bénéfique produit, par accumulation, une situation de dépendance.

Ce modèle de l'escalier constitue la principale contribution analytique de ce mémoire. Il offre un outil de lecture qui ne se contente pas de dire « cette organisation est problématique », mais qui identifie par quels mécanismes et à quelles conditions le contrôle identitaire bascule. Trois résultats se dégagent de ce chapitre : des mécanismes récurrents que toutes les HDOs partagent malgré leurs différences apparentes, une typologie qui montre que le contrôle identitaire prend des formes distinctes selon la configuration organisationnelle, et un modèle de bascule qui identifie les conditions sous lesquelles l'engagement se transforme en enfermement. Le chapitre suivant mobilise ces résultats pour formuler une réponse explicite à la question de recherche, en tirer les implications pour les sciences de gestion et pour les praticiens, et proposer les garde-fous concrets qui permettent d'interrompre l'escalier avant qu'il ne devienne une cage.

Chapitre 4 — Apports, implications et perspectives

Les chapitres précédents ont posé le cadre d'analyse et l'ont appliqué aux HDOs. Le présent chapitre en tire les enseignements. Il commence par formuler une réponse explicite à la question de recherche, en synthétisant les résultats des chapitres 2 et 3 (4.1). Il identifie ensuite les apports théoriques du travail pour les sciences de gestion (4.2). Il traduit ces apports en implications managériales concrètes, en construisant un dispositif de garde-fous directement articulé aux conditions de bascule identifiées (4.3). Il propose enfin un retour critique sur les limites du travail et esquisse les perspectives de recherche ouvertes par cette analyse (4.4 et 4.5).

4.1 Comment et quand, la réponse

La question posée dans l'introduction comportait deux volets. **Comment** les HDOs mobilisent-elles la régulation identitaire pour maintenir l'engagement, et **quand** ce contrôle dérive-t-il sur le plan éthique ?

Le comment a été élucidé dans les chapitres 2 et 3. Les HDOs ne produisent pas l'engagement par un mécanisme unique, mais par une configuration de cinq dispositifs qui se renforcent mutuellement. Architecture de contrôle, rituels, régulation identitaire (le moteur central), mécanismes de rétention, et absence de garde-fous. Ce qui distingue les HDOs des organisations ordinaires n'est pas la nature de ces dispositifs, on les retrouve dans les entreprises à culture forte (Kunda, 1992 ; Barker, 1993) mais leur combinaison systématique et leur intensité. La typologie proposée (chapitre 3) montre que ce « comment » varie selon la configuration, centré sur un leader dans le type A, institutionnalisé dans le type B, dissimulé sous le coaching dans le type C, et atténué mais présent dans le type D.

Le quand a été modélisé sous la forme de l'« escalier sans retour ». Cinq conditions cumulatives, critique neutralisée, frontières totalisantes, coûts de sortie croissants, garde-fous absents, normalisation de l'escalade qui se renforcent en boucle et produisent un verrouillage progressif.

La réponse à la question de recherche est donc la suivante. Les HDOs mobilisent la régulation identitaire à travers une configuration de pratiques observables qui transforment l'appartenance en conformité. Ce contrôle bascule vers la dérive éthique lorsque les cinq conditions de l'escalier s'accumulent sans mécanisme de correction. L'enjeu pour les gestionnaires n'est pas de supprimer le contrôle identitaire, ce qui reviendrait à supprimer la culture mais de le doter de garde-fous qui empêchent l'accumulation.

Cette réponse a une implication forte, la bascule n'est pas un événement ponctuel mais un processus cumulatif. Il n'y a pas de moment où une organisation « devient une HDO » d'un jour à l'autre. Pour un gestionnaire, la vigilance doit porter non pas sur un seuil unique mais sur la trajectoire. Est-ce que les frontières s'élargissent ? Est-ce que les coûts de sortie augmentent ? Est-ce que l'espace de contradiction se réduit ? C'est la direction du mouvement, autant que son amplitude à un instant donné, qui constitue le signal d'alerte pertinent.

4.2 Ce que les HDOs révèlent sur le management ordinaire

Au-delà de la réponse à la question de recherche, ce mémoire apporte quatre contributions aux sciences de gestion.

Les cas extrêmes comme révélateurs

Le premier apport est méthodologique. Les HDOs ne sont pas des anomalies isolées mais des cas où des mécanismes présents dans toutes les organisations sont portés à leur intensité maximale (Eisenhardt, 1989 ; Flyvbjerg, 2006). Le vocabulaire interne, les récits fondateurs, les rituels, la surveillance par les pairs, les coûts de sortie. Tout cela existe dans les entreprises à culture forte (Kunda, 1992), les équipes autogérées (Barker, 1993) ou les professions à forte identité (Pratt, 2000). Ce qui distingue une organisation saine d'une HDO ne tient pas à la présence ou à l'absence de ces mécanismes, mais à leur configuration et à leur intensité. Le cadre est donc transférable à l'analyse d'organisations ordinaires. En médecine, on étudie les pathologies pour mieux comprendre le fonctionnement normal, en gestion, étudier les HDOs éclaire le fonctionnement des organisations classiques.

Revisiter le débat sur la culture organisationnelle

Le deuxième apport concerne le débat sur la culture d'entreprise forte. Depuis Peters et Waterman (1982), la culture cohésive est largement valorisée comme source de performance. Kunda (1992) et Willmott (1993) ont contesté cette lecture en montrant qu'elle peut aussi fonctionner comme un dispositif de contrôle. Ce mémoire apporte une troisième voie. La culture n'est ni bonne ni mauvaise en soi, ses effets dépendent de la configuration des cinq dimensions et de la présence ou l'absence de garde-fous. Une culture forte avec des mécanismes de régulation est un atout. Une culture forte sans ces mécanismes est un risque. La question à poser n'est pas « avez-vous une culture forte ? » mais « quels sont les contre-pouvoirs qui accompagnent votre culture forte ? ». Cette reformulation a une portée managériale directe. Elle oriente l'attention vers ce qui est réellement actionnable.

Rendre la régulation identitaire diagnostique

Le troisième apport enrichit la notion de régulation identitaire (Alvesson & Willmott, 2002). La littérature existante identifie l'existence du phénomène sans fournir d'outils pour en mesurer l'intensité ou en évaluer le risque. Ce mémoire contribue à faire passer la notion d'une dimension descriptive à une dimension diagnostique. Les cinq dimensions observables et les cinq conditions de bascule constituent des marqueurs concrets. Appliqués à une organisation, ils permettent de répondre à trois questions. La régulation identitaire y est-elle active ? À quelle intensité ? Avec ou sans mécanismes de régulation éthique ?

Penser les organisations sur un continuum

Le quatrième apport rompt avec l'opposition binaire « secte / non-secte ». Les HDOs se situent sur un continuum d'intensité du contrôle identitaire qui traverse l'ensemble des organisations (Pratt, 2000). Cette lecture invite à substituer à la question « est-ce une secte ? » trop chargée et peu opérationnelle. La question « quels mécanismes sont actifs, à quelle intensité, et avec quels garde-fous ? ». L'intérêt pratique est considérable, un gestionnaire ne peut rien faire avec l'information « notre organisation n'est pas une secte ». En revanche, il peut agir sur chacune des cinq dimensions du cadre. Le continuum remplace une classification stérile par une grille d'action.

Cette perspective a également une implication pour le débat public sur les dérives sectaires. En France et en Belgique, les missions interministérielles de vigilance (MIVILUDES, CIAOSN)¹ peinent souvent à objectiver les critères de dérive, précisément parce que le débat reste structuré autour de la question « est-ce une secte ? ». Une question à laquelle il est presque impossible de répondre juridiquement. Le cadre proposé ici offre une alternative, plutôt que de qualifier l'organisation, on évalue ses mécanismes. Cette approche est plus défendable devant un tribunal (elle repose sur des pratiques observables, pas sur un label) et plus utile pour les victimes (elle identifie les dispositifs concrets dont elles subissent les effets).

Enfin, la notion de continuum a une implication pédagogique pour les écoles de gestion. Former les futurs gestionnaires à reconnaître les mécanismes de contrôle identitaire dans les HDOs comme dans les organisations ordinaires est un enjeu de responsabilité managériale. Les cours de comportement organisationnel, de GRH et d'éthique des affaires pourraient intégrer cette

¹ La MIVILUDES (Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires) est l'organisme français chargé de surveiller les mouvements à caractère sectaire. Le CIAOSN (Centre d'information et d'avis sur les organisations sectaires nuisibles) est son équivalent belge.

grille comme outil de sensibilisation. Non pas pour diaboliser la culture d'entreprise, mais pour outiller les étudiants à distinguer une culture mobilisatrice d'une culture qui bascule.

4.3 Implications managériales, des garde-fous en miroir de l'escalier

Les apports théoriques se traduisent en recommandations concrètes pour les gestionnaires. Cette section propose un outil de diagnostic, puis un dispositif de garde-fous directement articulé aux cinq conditions de bascule identifiées dans le chapitre 3. Chaque marche de l'escalier appelle un garde-fou miroir.

Un outil de diagnostic par les cinq dimensions

Un gestionnaire confronté à une organisation peut évaluer cinq questions pour situer le niveau de contrôle identitaire.

Pratiques identitaires, l'organisation impose-t-elle un vocabulaire interne qui restructure la pensée ? Existe-t-il un récit fondateur insusceptible d'être questionné ? Le passé des membres avant leur arrivée est-il dévalorisé ?

Rituels, les routines collectives sont-elles fréquentes et visibles ? La non-participation est-elle remarquée et sanctionnée ? L'écart entre le script et l'exécution est-il étroitement contrôlé ?

Frontières, quelle place est laissée à la vie hors du groupe ? Le contact avec l'extérieur est-il encouragé, dévalorisé ou contrôlé ? Les membres conservent-ils une zone tampon ?

Coûts de sortie : que perd un membre qui part ? Uniquement sa rémunération, ou aussi son réseau social, son statut, son identité ? Les conditions de départ sont-elles transparentes et stables ?

Contestation : comment le désaccord est-il accueilli ? Existe-t-il des mécanismes de signalement protégés ? Le doute est-il traité comme un signal utile ou comme une défaillance personnelle ?

Cet outil ne fournit pas un diagnostic binaire mais une cartographie, il permet de situer l'organisation sur chaque dimension et d'identifier les points d'alerte. Il complète les instruments classiques de diagnostic culturel (Cameron & Quinn, 2011) en intégrant la dimension du risque éthique. Une organisation peut afficher un score sain sur trois dimensions et problématique sur deux autres. Le cadre révèle alors précisément où intervenir.

Cinq garde-fous pour cinq conditions de bascule

L'apport le plus directement actionnable de ce mémoire est la mise en correspondance entre chaque condition de bascule identifiée dans l'escalier (chapitre 3) et un garde-fou organisationnel concret. Le Tableau 4 synthétise cette correspondance.

Tableau 4 — Correspondance entre conditions de bascule et garde-fous miroirs

Tableau 4
Correspondance entre conditions de bascule et garde-fous miroirs

CONDITION DE BASCULE	GARDE-FOU MIROIR	MISE EN ŒUVRE CONCRÈTE
1. Douter, c'est trahir	Institutionnaliser la contradiction	Désigner un « avocat du diable » lors des décisions stratégiques (Schweiger et al., 1986) ; créer des canaux de signalement anonymisés ; évaluer les managers sur leur capacité à accueillir le désaccord
2. Une vie sans zone tampon	Préserver les espaces hors contrôle	Protéger explicitement le temps personnel ; encourager les activités et relations extérieures ; interdire les sollicitations en dehors des horaires définis ; reconnaître la vie hors du travail dans les évaluations
3. Partir coûte toujours plus cher	Rendre les coûts de sortie transparents et proportionnés	Documenter les conditions de départ de l'entrée ; maintenir des réseaux <i>alumni</i> ; garantir la portabilité des compétences et des certifications ; interdire les mécanismes de <i>shunning</i>
4. Un cockpit sans alarme	Séparer les pouvoirs et garantir la transparence	Rotation des rôles de leadership ; séparation entre autorité opérationnelle et autorité identitaire ; transparence des règles et des décisions ; audits culturels indépendants
5. La grenouille dans l'eau tiède	Surveiller les signaux faibles et les escalades	Intégrer des indicateurs de dérive dans les tableaux de bord RH (Ansoff, 1975) ; suivre l'évolution du lexique interne, de la pression temporelle, de la stigmatisation du doute ; installer des revues périodiques de la charge d'engagement

Source : élaboration personnelle à partir de Morrison (2014), Schweiger et al. (1986), Ansoff (1975) et Leka & Cox (2008).

Ce tableau constitue un outil directement utilisable dans un audit de culture organisationnelle. Il permet de passer de l'observation (« quelque chose ne va pas ») au diagnostic (« la condition 2 est active, le garde-fou correspondant est absent ») et à l'action (« voici ce qu'on peut mettre en place »).

Développement des garde-fous

Garde-fou 1 Institutionnaliser la contradiction. La littérature sur le *speaking-up* montre que la prise de parole critique ne dépend pas de la bonne volonté individuelle mais de dispositifs structurels (Morrison, 2014 ; Detert & Edmondson, 2011). Les organisations saines ne cherchent pas à supprimer le conflit, elles le canalisent. Concrètement, cela signifie créer des espaces où le désaccord est attendu et valorisé. Réunions de feedback inversé (les subordonnés évaluent la direction), rôle formalisé d'avocat du diable dans les comités de décision (Schweiger et al., 1986), boîtes à signalement anonymisées avec suivi garanti, et surtout intégration de la capacité à accueillir la critique dans les critères d'évaluation des managers. Quand un manager est évalué uniquement sur la performance de son équipe, il a intérêt à réduire le bruit, y compris les signaux d'alerte légitimes. Quand il est aussi évalué sur sa capacité à accueillir le désaccord, l'incitation change.

Garde-fou 2 Préserver les zones tampons. Les HDOs se caractérisent par l'absorption progressive du temps, des relations et de l'attention de leurs membres. À l'inverse, les organisations saines préservent activement des espaces hors du contrôle organisationnel. En pratique, cela implique de protéger le temps personnel (pas de sollicitations en dehors des horaires définis, droit à la déconnexion effectif), d'encourager les relations et activités extérieures au groupe (plutôt que de les décourager ou de les ignorer), et de reconnaître explicitement que la valeur d'un membre ne se mesure pas à sa disponibilité totale. Ce garde-fou est particulièrement pertinent dans les startups et les cabinets de conseil, où la culture du « toujours disponible » est souvent valorisée comme un signe d'engagement alors qu'elle peut être le premier pas vers une frontière totalisante. Un test simple permet de mesurer la santé de cette dimension, si un membre peut refuser une activité collective sans conséquence sociale, la zone tampon est préservée. S'il ne le peut pas sans être perçu comme « désengagé » ou « pas assez impliqué », la frontière a déjà commencé à se refermer.

Garde-fou 3 Rendre les coûts de sortie transparents. Un employé qui quitte une entreprise perd son salaire, pas son réseau social ni son identité. Quand le départ d'une organisation implique la perte du capital relationnel, symbolique ou spirituel accumulé, c'est un signal d'alerte. Les conditions de départ doivent être claires, documentées et stables dès l'entrée dans l'organisation. Les dispositifs de réseaux *alumni*, de reconnaissance des anciens membres et de portabilité des compétences acquises sont autant de mécanismes qui réduisent les coûts de sortie identitaires. À l'inverse, les organisations où le départ est traité comme une trahison ou une défaillance reproduisent, consciemment ou non, les mécanismes de rétention des HDOs. En gestion des ressources humaines, cette recommandation s'inscrit dans une logique de *talent management* durable (Cappelli, 2008). Une organisation qui traite bien ses partants renforce sa marque employeur et attire de meilleurs candidats, tandis qu'une organisation qui punit le départ crée un cercle vicieux de rétention forcée et de désengagement silencieux.

Garde-fou 4 Séparer les pouvoirs. Les HDOs qui ont basculé se caractérisent par une concentration du pouvoir opérationnel, normatif et identitaire entre les mêmes mains. Quand la même personne définit « qui nous sommes », évalue la performance individuelle et contrôle les ressources, les contre-pouvoirs disparaissent. La rotation des rôles de leadership, la transparence des décisions, la séparation entre autorité opérationnelle et autorité identitaire, et les audits culturels indépendants sont des mécanismes qui distribuent le pouvoir et empêchent sa concentration. En termes managériaux, c'est l'équivalent organisationnel de la séparation des pouvoirs en démocratie. Chaque centre de décision est contrôlé par un autre.

Garde-fou 5 Surveiller les signaux faibles. Certains marqueurs précèdent souvent la bascule. Un lexique interne qui se rigidifie et exclut les non-initiés, une pression croissante sur le temps personnel, une stigmatisation du doute ou du questionnement, des récits fondateurs qui deviennent intouchables, des paliers d'engagement qui ne permettent pas de retour en arrière. Ces signaux faibles (Ansoff, 1975) doivent être intégrés dans les audits de culture organisationnelle au même titre que les indicateurs de performance. Un tableau de bord RH qui ne mesure que la satisfaction et le turnover passe à côté de la dimension identitaire du contrôle. Ajouter des indicateurs de type « le doute est-il accueilli ou sanctionné ? », « les membres conservent-ils un réseau extérieur ? », « les conditions de départ sont-elles transparentes ? » permet de détecter les dérives avant qu'elles ne se cristallisent.

Concrètement, un audit de culture intégrant la dimension du risque identitaire pourrait être structuré en trois niveaux. Le premier niveau (veille) consiste en un questionnaire annuel anonyme intégrant des items sur les cinq dimensions. Par exemple : « Je me sens libre de questionner les pratiques de l'organisation sans craindre de conséquences » ou « Je maintiens des relations significatives en dehors de l'organisation ». Le deuxième niveau (alerte) se déclenche lorsque les résultats du questionnaire révèlent des signaux d'alerte sur une ou plusieurs dimensions. Il implique des entretiens qualitatifs et un examen des pratiques signalées. Le troisième niveau (intervention) consiste en un audit indépendant de la culture organisationnelle, avec des recommandations contraignantes. Cette architecture en trois niveaux s'inspire des dispositifs de gestion des risques psychosociaux (Leka & Cox, 2008) et transpose leur logique à la dimension identitaire du contrôle.

Des destinataires multiples, une même grille

Ces recommandations s'adressent à plusieurs catégories d'acteurs. Pour chacune, la valeur d'usage du cadre diffère, mais la grille de lecture est la même.

Les **dirigeants et managers** peuvent utiliser le diagnostic et le tableau de correspondance pour identifier les zones à risque dans leurs équipes, en particulier dans les contextes où la culture est un levier stratégique explicite (startups, cabinets de conseil, entreprises en forte croissance). La question n'est pas de savoir si la culture est forte, mais de savoir si elle est équipée de contre-pouvoirs. Un dirigeant qui constate que les cinq dimensions sont activées simultanément dans son organisation sans qu'aucun garde-fou ne soit en place dispose d'un signal clair et d'un vocabulaire pour en parler avec son conseil d'administration ou son comité de direction.

Les **responsables des ressources humaines et de la conformité** peuvent intégrer les signaux faibles et les cinq dimensions du diagnostic dans leurs audits de culture, au même titre que les indicateurs de climat social ou de risque psychosocial. Le cadre offre une grille objectivable pour documenter des phénomènes souvent ressentis mais difficiles à formaliser. Par exemple, un DRH qui reçoit des signalements informels de « pression excessive » ou de « culture trop intense » peut utiliser les cinq dimensions pour transformer ces impressions en constats documentés et en recommandations structurées.

Les **consultants en transformation culturelle** disposent d'un vocabulaire pour articuler leurs recommandations et d'une typologie (les quatre configurations du chapitre 3) pour adapter l'intervention au profil de risque spécifique du client. Face à une organisation de type B (bureaucratie totale), les recommandations porteront sur la transparence et la rotation du pouvoir. Face à un type C (organisation de développement), elles porteront sur la préservation des zones tampons et la transparence des coûts de sortie. Le cadre permet ainsi de passer de recommandations génériques (« améliorez votre culture ») à des interventions ciblées sur les mécanismes identifiés.

Les **formateurs et coaches** peuvent reconnaître les frontières entre développement personnel légitime et dérive. NXIVM a commencé comme un programme de leadership avant de devenir une HDO. Les garde-fous proposés ici, en particulier les garde-fous 2 (zones tampons) et 3 (coûts de sortie), permettent de résister à cette dérive progressive. Un coach ou un formateur peut s'auto-évaluer à travers le cadre. Est-ce que mon programme impose un vocabulaire exclusif ? Est-ce que la progression implique un investissement croissant sans possibilité de retour ? Est-ce que le doute est accueilli ou recadré ? Ces questions ne sont pas accusatoires, elles sont préventives.

Enfin, les **autorités de régulation** disposent d'un cadre pour objectiver les critères de dérive organisationnelle au-delà du terme juridiquement flou de « secte ». Dans un contexte européen où les débats sur les dérives sectaires se polarisent souvent entre protection des libertés et protection des victimes, une analyse par les mécanismes et les garde-fous offre une voie médiane plus défendable. Le cadre ne qualifie pas l'organisation, il évalue ses pratiques. Cette distinction est juridiquement importante. Elle permet de formuler des recommandations sans porter de jugement sur la nature de l'organisation, ce qui respecte la liberté d'association tout en protégeant les individus contre les mécanismes identifiés.

4.4 Ce que ce cadre ne dit pas

Forces du cadre

Trois forces peuvent être soulignées. L'intégration de littératures séparées, en articulant des concepts issus du management (Simons, Alvesson, Barker) et des *cultic studies* (Lifton, Zablocki, Hassan), le cadre propose un pont analytique que ni l'une ni l'autre littérature n'offre seule. L'ancrage dans les pratiques observables, les cinq dimensions et les cinq conditions sont formulées en termes concrets, ce qui les rend utilisables pour le diagnostic. La transférabilité, le cadre s'applique à des HDOs très différentes (religieuses, pseudo-thérapeutiques, communautaires) et offre des repères pour l'analyse d'organisations à culture forte.

Limites du cadre

Trois limites doivent être reconnues. Premièrement, le cadre est construit à partir de cas extrêmes et son applicabilité aux organisations ordinaires reste à tester empiriquement. Les mécanismes identifiés s'y retrouvent probablement sous forme atténuée, mais le seuil à partir duquel ils deviennent problématiques dans un contexte non-HDO demeure une question ouverte. Deuxièmement, les cinq piliers sont présentés de manière séquentielle pour la clarté de l'exposé, mais dans la réalité ils interagissent de manière dynamique et non linéaire. Les rituels façonnent l'identité autant qu'ils la reflètent, les coûts de sortie influencent la perception de la critique autant qu'ils en résultent. Troisièmement, le cadre reste centré sur l'organisation et accorde peu de place aux facteurs individuels, vulnérabilités psychologiques, contexte de vie, capital social qui modulent la manière dont les mécanismes affectent chaque membre. Le concept d'*identity work* (Sveningsson & Alvesson, 2003) rappelle que les individus ne sont pas de simples récepteurs passifs. Cette dimension mérite d'être davantage intégrée dans les recherches futures.

Limites méthodologiques

Au-delà du cadre, le travail présente des limites propres. Il repose sur une revue systématique de la littérature complétée par des mini-cas documentaires, et non sur des données primaires. Cette approche était justifiée par la difficulté d'accès aux HDOs et par la nécessité de synthétiser deux littératures dispersées, mais elle implique que les résultats dépendent de la qualité des sources secondaires. Un biais de publication est probable, les cas documentés sont les plus spectaculaires et les plus médiatisés, ce qui peut surreprésenter certaines configurations. La couverture linguistique est principalement anglophone, ce qui limite l'accès aux travaux produits dans d'autres traditions. Enfin, la typologie proposée est constituée d'idéaux-types, pas

de catégories étanches, certaines organisations chevauchent plusieurs types, et la notion de « bascule » implique un seuil qui est probablement graduel et contextuel plutôt que binaire.

4.5 Et maintenant ?

Ces limites ouvrent plusieurs directions pour des travaux futurs.

Des études de terrain avec données primaires. La première piste consiste à valider empiriquement les mécanismes identifiés par des entretiens avec d'anciens membres de HDOs, de l'observation participante dans des organisations à culture forte, ou des enquêtes longitudinales. Ces approches permettraient de confronter le cadre à des données de première main et de mieux comprendre les trajectoires individuelles d'engagement et de désengagement en intégrant la dimension de l'*identity work* que le présent travail n'a pu qu'esquisser. Les entretiens avec d'anciens membres sont particulièrement prometteurs. Ils permettraient de documenter comment les individus ont vécu chacune des cinq conditions de bascule, à quel moment ils ont pris conscience du verrouillage, et quels facteurs ont facilité ou empêché leur désengagement. Ce type de données enrichirait considérablement le modèle de l'escalier en y ajoutant la perspective subjective des acteurs.

Le développement d'instruments de diagnostic. Une deuxième piste serait de construire et valider une échelle de risque identitaire, utilisable en audit de culture organisationnelle. Une telle échelle opérationnaliserait les cinq dimensions du cadre en items mesurables et permettrait de comparer des organisations entre elles. Des outils similaires existent pour d'autres aspects du climat organisationnel, comme l'*Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron & Quinn, 2011), et pourraient servir de point de départ. Le développement d'un tel outil supposerait un travail psychométrique rigoureux, validation de contenu, tests de fiabilité, études de validité convergente mais produirait un instrument directement utilisable par les praticiens. Le tableau de correspondance entre conditions de bascule et garde-fous proposé dans ce chapitre constitue une première ébauche de cet outil.

Le test du cadre dans des contextes non-HDO. Une troisième piste consisterait à appliquer le cadre à des organisations à culture forte mais non-HDO. Entreprises technologiques, cabinets de conseil, ordres professionnels, institutions religieuses non coercitives pour identifier empiriquement les seuils à partir desquels les mécanismes deviennent problématiques. Cette démarche comparative affinerait la notion de continuum et permettrait de mieux cerner les zones grises entre engagement légitime et dérive. Les cas les plus intéressants seraient probablement les organisations du type D (culture haute performance) identifié dans la

typologie, où les mécanismes HDO sont présents mais atténués. C'est dans cette zone grise que se joue la pertinence pratique du cadre pour les gestionnaires.

Une approche longitudinale des bascules. Une dernière piste serait l'étude de l'évolution du contrôle identitaire au sein d'une même organisation dans le temps, de sa fondation à sa dérive éventuelle, ou au contraire à son auto-correction. Ce type d'analyse permettrait de mieux comprendre les points de bifurcation. À quel moment et sous quelles conditions une organisation qui présentait des mécanismes HDO atténués bascule-t-elle, ou au contraire parvient-elle à introduire les garde-fous nécessaires ? L'étude de cas d'organisations qui ont frôlé la dérive mais l'ont évitée serait particulièrement instructive, elle permettrait d'identifier non seulement les conditions de la bascule, mais aussi les conditions de la non-bascule, les mécanismes d'auto-correction que certaines organisations parviennent à activer. NXIVM, par exemple, a fonctionné pendant près de vingt ans avant que les dérives ne soient exposées publiquement (Berman, 2021). Une étude longitudinale de cette trajectoire permettrait de comprendre pourquoi les signaux d'alerte n'ont pas été entendus plus tôt, et quels garde-fous auraient pu changer le cours des événements.

Le cadre proposé dans ce mémoire ne prétend pas clore le débat sur le contrôle identitaire dans les organisations. Il propose un outil de lecture et un vocabulaire commun pour articuler deux littératures qui se parlaient peu, et il invite à poursuivre l'analyse avec des données plus riches, dans des contextes plus variés, et avec une attention accrue aux trajectoires individuelles que les mécanismes organisationnels ne déterminent jamais entièrement.

Conclusion

Ce mémoire posait une question en deux volets. Comment les high-demand organizations mobilisent-elles la régulation identitaire pour maintenir l'engagement de leurs membres, et quand ce contrôle dérive-t-il sur le plan éthique ?

L'analyse menée permet d'y répondre de manière structurée. Le **comment** passe par une configuration de cinq dispositifs qui se renforcent mutuellement, une architecture de contrôle dense (croyances, frontières, mesure, interaction), des rituels à haute fréquence et haute visibilité qui matérialisent cette architecture dans le quotidien, une régulation identitaire qui transforme l'appartenance en moteur de l'action, des mécanismes de rétention qui accumulent les coûts de sortie, et une absence de garde-fous qui empêche le système de se corriger. La régulation identitaire est le moteur central de cette configuration. C'est elle qui fait que les membres ne perçoivent pas le contrôle comme une contrainte, mais comme une expression de ce qu'ils sont. Ce mécanisme, décrit par Alvesson et Willmott (2002) dans le contexte des entreprises, atteint dans les HDOs un degré d'intensité et de systématisme que l'on ne retrouve pas dans les organisations ordinaires.

Le **quand** a été modélisé sous la forme d'un escalier à cinq marches. Le contrôle identitaire bascule vers la dérive éthique lorsque la critique est neutralisée, les frontières deviennent totalisantes, les coûts de sortie augmentent avec le temps, les garde-fous sont absents ou neutralisés, et l'escalade se normalise par petites étapes imperceptibles. Ces conditions ne sont pas des événements isolés. Elles se renforcent en boucle et produisent un verrouillage progressif que le membre n'a jamais choisi comme tel. La bascule n'est pas un moment mais un processus cumulatif, ce qui la rend à la fois plus difficile à détecter et plus possible à prévenir à condition de surveiller la trajectoire plutôt qu'un seuil unique.

Trois contributions se dégagent de ce travail. La première est une clarification par les pratiques de la régulation identitaire. Au lieu de traiter l'identité comme une notion abstraite, le mémoire a décrit les dispositifs concrets, vocabulaire, récits, rituels, critères du « bon » membre, redéfinition du passé par lesquels elle est produite et rendue prescriptive dans les HDOs. La deuxième est une typologie de quatre configurations d'engagement identitaire, communauté charismatique, bureaucratie totale, organisation de développement, culture haute performance qui montre que les HDOs ne se ressemblent pas toutes et que les mêmes mécanismes existent, sous forme atténuée, dans des organisations parfaitement légitimes. La troisième est le modèle

de l'escalier, qui identifie les conditions récurrentes de bascule et les articule à des garde-fous actionnables.

Au-delà de ces apports théoriques, le mémoire visait une valeur d'usage. Le tableau de correspondance entre conditions de bascule et garde-fous miroirs, l'outil de diagnostic par les cinq dimensions, et les recommandations par catégorie de destinataires constituent des instruments directement transposables dans un audit de culture organisationnelle, une formation en management ou une consultation en transformation culturelle. L'enjeu n'est pas de diaboliser la culture forte. Les organisations en ont besoin pour coordonner, fédérer et donner du sens. L'enjeu est de la doter des contre-pouvoirs qui empêchent l'engagement de se transformer en enfermement.

Ce travail comporte des limites. Il repose sur une revue de littérature et des mini-cas documentaires, non sur des données primaires. Les cas étudiés sont les plus médiatisés, ce qui peut surreprésenter certaines configurations. La typologie proposée est constituée d'idéaux-types, pas de catégories étanches. Et le cadre, centré sur l'organisation, n'intègre que partiellement les facteurs individuels qui modulent l'effet des mécanismes sur chaque membre. Ces limites ouvrent autant de pistes de recherche, études de terrain avec d'anciens membres, développement d'une échelle de risque identitaire, test du cadre dans des organisations non-HDO, approche longitudinale des trajectoires de bascule et d'auto-correction.

Ce mémoire invite les gestionnaires à regarder les HDOs non pas comme des curiosités marginales, mais comme des miroirs grossissants de mécanismes qu'ils côtoient quotidiennement. Les rituels, la culture, l'identité collective, la pression des pairs, les coûts de sortie, tout cela fait partie de la boîte à outils ordinaire du management. La question n'est jamais de savoir si ces outils sont utilisés. Elle est de savoir s'ils sont accompagnés des garde-fous nécessaires pour que la cohésion reste un choix et non une cage.

Bibliographie

- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408–437. <https://doi.org/10.2307/2393374>
- Berman, S. (2021). *Don't call it a cult: The shocking story of Keith Raniere and the women of NXIVM*. Steerforth Press.
- Burnham, T. A., Frels, J. K., & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109–126. <https://doi.org/10.1177/0092070302250897>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3e éd.). Jossey-Bass.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. Free Press.

- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Anchor Books.
- Hassan, S. (2015). *Combating cult mind control: The #1 best-selling guide to protection, rescue, and recovery from destructive cults* (4e éd.). Freedom of Mind Press.
- Holden, A. (2002). *Jehovah's Witnesses: Portrait of a contemporary religious movement*. Routledge.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.5465/256188>
- Kandel, E., & Lazear, E. P. (1992). Peer pressure and partnerships. *Journal of Political Economy*, 100(4), 801–817. <https://doi.org/10.1086/261840>
- Kent, S. A. (2001). Brainwashing programs in The Family/Children of God and Scientology. In B. Zablocki & T. Robbins (Eds.), *Misunderstanding cults: Searching for objectivity in a controversial field* (pp. 349–378). University of Toronto Press.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Lalich, J. A. (2004). *Bounded choice: True believers and charismatic cults*. University of California Press. <https://doi.org/10.1525/california/9780520231948.001.0001>
- Leka, S., & Cox, T. (Eds.). (2008). *The European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF*. Institute of Work, Health & Organisations.
- Lifton, R. J. (1961). *Thought reform and the psychology of totalism: A study of "brainwashing" in China*. W. W. Norton.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Michel, A. (2011). Transcending socialization: A nine-year ethnography of the body's role in organizational control and knowledge workers' transformation. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 325–368. <https://doi.org/10.1177/0001839212437519>

- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6–16. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.37007999>
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456–493. <https://doi.org/10.2307/2667106>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51–71. <https://doi.org/10.5465/255859>
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (or: Culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243–256. <https://doi.org/10.1023/A:1024194519384>
- Singer, M. T., & Lalich, J. (1995). *Cults in our midst: The continuing fight against their hidden menace*. Jossey-Bass.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27–44. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2)

- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193. <https://doi.org/10.1177/00187267035610001>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago Press.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>
- Zablocki, B. D. (1998). Exit cost analysis: A new approach to the scientific study of brainwashing. *Nova Religio*, 1(2), 216–249. <https://doi.org/10.1525/nr.1998.1.2.216>

Résumé :

Les organisations que l'on qualifie communément de sectes mobilisent des outils que les sciences de gestion considèrent comme des leviers de performance. Culture forte, rituels collectifs, engagement identitaire, pression des pairs. Ce constat, troublant, est le point de départ de ce mémoire. Si les mêmes mécanismes produisent de la cohésion dans une entreprise et de l'enfermement dans une secte, la question n'est pas de savoir si ces outils sont utilisés, mais de comprendre à quel moment et par quels processus ils basculent.

Pour y répondre, ce travail croise deux littératures qui se parlent rarement, les sciences de gestion et les *cultic studies*, et les applique aux *high-demand organizations* (HDOs) à travers une revue systématique de 46 sources et trois mini-cas documentaires (Scientologie, NXIVM, Témoins de Jéhovah). L'analyse révèle que le contrôle dans ces organisations ne passe pas par la contrainte mais par l'identité. L'individu ne se conforme pas parce qu'on le lui ordonne, mais parce que l'appartenance au groupe est devenue ce qu'il est. Ce mémoire construit un cadre à cinq piliers pour rendre ce processus lisible, propose une typologie de quatre configurations montrant que ces dynamiques traversent aussi des organisations parfaitement légitimes comme certaines startups, réseaux de marketing multi-niveaux ou communautés de fitness, et modélise les conditions de bascule sous la forme d'un « escalier sans retour ». Cinq conditions cumulatives, de la neutralisation de la critique à la normalisation de l'escalade, dont l'accumulation transforme progressivement l'engagement volontaire en dépendance. Chaque condition est articulée à un garde-fou organisationnel concret.

L'ambition de ce travail dépasse le cadre académique. Il offre aux gestionnaires, aux responsables RH et aux autorités de régulation une grille de lecture pour détecter les dérives avant qu'elles ne se cristallisent, et pour préserver la cohésion organisationnelle sans qu'elle ne devienne une cage.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm