

# ÉDITORIAL

Ce numéro de *Communication & Management* (qui sera édité en deux cahiers) est dédié à une problématique considérée depuis toujours comme centrale dans, disons (de façon très générale), les « affaires humaines » : celle de la permanence et du changement.

A ce jour, et pour des raisons tenant vraisemblablement à l'avalanche des problèmes de tous ordres qui désenchantent voire désespèrent ce début de millénaire, les occurrences du terme « changement » comme son champ sémantique se montrent toutefois considérablement augmentés et étendus – il est on ne peut plus facile de le constater en compulsant, par exemple, n'importe quel journal, n'importe quel magazine papier ou numérique –, et ce quel que soit le terrain d'application ou d'étude : de la psychologie individuelle aux programmes politiques en passant, évidemment, par le domaine économique et social. En France notamment, une chaire de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), « Recherches pour penser et réussir le changement », a vu le jour sur ce thème précis en 2011 (Université de Paris Est), dont la page de présentation sur site (<http://chaire-changement.essec.edu/>) déclare : « *Le concept de changement est aisé à comprendre par son objectif de transformation. Par contre, les mécanismes et les processus qui permettent des changements réussis sont plus difficiles à appréhender* ». Or, tout en mettant la question du changement « organisationnel » particulièrement en exergue – tous les types d'organisation étant du reste concernés, quelle que soit la taille ou le secteur d'activité : des cellules familiales aux entreprises du secteur privé et aux ensembles productifs qui n'ont pas le statut d'entreprise, des institutions aux organismes du secteur associatif, culturel, étatique, etc. –, ce sont justement ces mécanismes et processus du/des changement(s) sur lesquels *Communication & Management* a décidé de se pencher aujourd'hui.

De fait, notre questionnement clef, qui porte sur le couple changement personnel / changement organisationnel, a été pensé dès l'origine du projet de publication comme décliné en trois interrogations principales :

- Pourquoi des changements personnels peuvent-ils produire des changements organisationnels et inversement ? La réflexion proposée est ici relative aux causes, aux motifs, aux fondements, aux principes des changements personnels et organisationnels et à leur combinatoire ; elle invite à convoquer les divers modèles et approches théoriques adoptés dans/par les études en la matière. Par exemple, en référence à ce que l'on pourrait qualifier d'approche du changement par les perceptions, les interprétations et le sens, le changement est pensé comme ne pouvant être subi et n'a (véritablement) lieu « *qu'à partir du moment où l'acteur lui donne un sens et que l'institution en garantit le respect [...] [les acteurs] doivent donc être capables d'interprétation et d'adaptation, car le changement ne se réalisera [que lorsqu'] un consensus est établi. Il ne peut être mené sous la seule contrainte. Il faudra, en effet, qu'à un moment du processus, les acteurs redonnent du sens à leur action* », (Cordelier, 2012).
- Comment changements personnels et organisationnels peuvent-ils émerger et/ou être implantés ? Autrement dit, la question des méthodes, des techniques relatives aux changements spontanés et/ou délibérément recherchés. L'on soulignera qu'avec les courants de pensée actuels foisonnant

en la matière, il est difficile de nier que l'on se trouve en présence d'une «nébuleuse» amalgamant un nombre considérable de doctrines, moyens, outils, procédés entretenant parfois sinon souvent des rapports ambigus avec certaines «pseudosciences», (Ready, Burton, Wilson, Branch, Bryant, Mabbutt, Mumford, 2008). Dès lors, nous avons jugé qu'une approche critique des formes historiques desdits courants pourrait être développée avec profit : *quid*, sur un plan à la fois scientifique et éthique, des méthodes – pour en citer ici quelques-unes parmi les plus connues qui se réclament souvent explicitement d'une conception «communicationnelle» des relations humaines – de l'Analyse Transactionnelle (A.T.), de la Programmation Neuro-Linguistique (P.N.L.), du mentorat ou «coaching», etc., appliquées en matière de stratégies de changement ?

- Pour quoi (particulièrement aujourd'hui) les pratiques de changement personnel se déploient-elles et s'amplifient-elles dans les organisations ? Autrement dit, la question de la finalité (objectifs individuels, visées managériales) considérée à l'aune de l'incertain contexte socio-économique actuel. Par exemple, poussant les salariés à se conformer aux comportements attendus par les organisations, certaines pratiques dites de «développement personnel» (DP) paraissent participer d'un nouveau modèle de pouvoir (Brunel, 2004) ; le cas échéant, et par-delà les bienfaits attendus de ces pratiques, quelles peuvent en être les conséquences sur les plans à la fois individuel, sociétal et social ?

Ce faisant, l'on notera que l'exploration souhaitée de ces interrogations concerne singulièrement les tenants et aboutissants de ce courant multiforme baptisé «développement personnel», semble-t-il actuellement en constante extension. De fait, on le sait, un corollaire du principe systémique de «totalité» affirme que les liens qui unissent les éléments d'un système – en l'occurrence, l'organisation comprise sous cet angle – sont si étroits qu'une modification de l'un des éléments pourrait entraîner une modification de l'entier système (si, bien entendu, sont contrecarrés ou contournés les puissants mécanismes homéostatiques, toujours à l'œuvre dans les systèmes, qui tendent à les conserver à l'équilibre, à leur permettre de pérenniser leur structure, d'assurer leurs fonctions, bref de se maintenir actifs et «vivants»). Autrement dit, selon ce principe, le comportement de l'un des membres d'une organisation n'est pas dissociable du comportement des autres membres, et les événements qui le touchent peuvent modifier l'organisation dans son ensemble. Par suite, les thuriféraires du développement personnel – et ils sont donc nombreux à présent – insistent sur l'idée qu'assurer et/ou augmenter le «bien-être» individuel au travail – «*Slow Management*», «bienveillance en entreprise», respect des rythmes biologiques, socialisation par l'articulation entre pauses et activité, initiation au «lâcher prise», etc., (voir par exemple le lien <http://www.changerletravail.fr/>) – constitue un moyen de développement global, en bref, une solution pour augmenter la productivité de l'ensemble organisationnel. *Quid* de la pertinence d'une telle conception «à la mode» ?

L'on remarquera également que si les notions de changement-développement personnel et de changement organisationnel ont certes beaucoup à voir avec le domaine de la psychologie en général, de la psychologie sociale ou celle du travail en particulier, ou celui des sciences de gestion, celui dévolu aux sciences de l'information et de la communication (S.I.C.) est concerné au premier chef dans la mesure où, notamment, le changement (qu'il soit personnel ou organisationnel) est souvent envisagé en rapports étroits avec certains modèles, méthodes et techniques très directement référés à «la communication», ses études et ses pratiques, (Duterme, 2002 ; Gill, 2006 ; Giroux, 1993 ; Kourilsky, 2014 ; Malarewicz, 2012 ; Nardone, Watzlawick, 2003 ; Vidal, García-Rivera, 2013). En la matière, «la communication» apparaît à la fois comme moyen d'action et/ou objectif à atteindre, soit «mieux communiquer» pour se montrer

opératoirement efficace et/ou améliorer ses processus opératoires pour mieux communiquer (Bartoli, 1990) ; et, par suite, définir au cas par cas ce que l'on entend précisément par la locution nous est apparu comme nécessaire : qu'est-ce que « la communication » et quel est son rôle dans les divers processus de changement ?

Les sciences de gestion ont pour leur part longtemps associé le changement et l'apprentissage. De fait, le vocable d'apprentissage organisationnel a très vite nécessité que l'on dépasse le stade de l'anthropomorphisme pour que l'on parvienne à lui associer des éléments tangibles. S'inspirant du courant behavioriste (Cyert et March, 1964), Porter (1990) l'a notamment utilisé pour décrire le changement qu'opèrent les organisations pour se positionner de manière cohérente dans leur environnement. La congruence entre changement et apprentissage s'opère aussi à l'échelle des connaissances et des compétences individuelles, l'évolution de ces dernières devenant la « face visible » des processus cognitifs. Dans ce contexte, la communication porte l'information sur les modifications de l'environnement, de l'extérieur à l'intérieur puis dans l'organisation ; elle verbalise et assure le retour sur les évolutions opérées ; elle est le vecteur majeur de l'interaction entre individus en vue d'une construction partagée des réalités (Berger et Luckmann, 1966). Autrement dit, elle n'est pas un médium, mais elle est constitutive du processus de changement. Elle assure aussi une fonction dans la jonction entre l'échelle individuelle et collective de ce dernier en favorisant la coordination, en mettant des mots sur les conflits, en explicitant les situations problématiques, etc. Il en résulte que développer individuellement une aptitude à communiquer et construire ou améliorer des dispositifs de communication interne sont changements qui facilitent le changement.

Toutefois, il ne faudrait pas se laisser tenter par le recours incantatoire à la communication (comme « solution ») et les pratiques de développement personnel pour « mener à bien le changement ». Le « *rien n'est permanent, sauf le changement* » d'Héraclite nous invite à interroger le caractère délibéré et ponctuel des représentations du changement que le management moderne véhicule depuis des décennies. Le courant d'études sur la « pratique », initié depuis les années 1990, examine comment des activités engagées par des individus produisent, à bas bruit, des évolutions organisationnelles significatives, tant dans leurs manières de faire que dans leurs structures (Feldman et Pentland, 2003). Appréhender ainsi les choses permet de reconsidérer le rôle de la « conduite du changement », les recettes qui lui sont associées, et surtout sa marchandisation à outrance.

**Denis BENOIT**

Professeur des Universités  
LERASS-CERIC – Université Montpellier 3  
denis.benoit@univ-montp3.fr

**Jérôme MERIC**

Professeur des Universités  
CEREGE – Université de Poitiers  
jmeric@iae.univ-poitiers.fr