

APPEL A CONTRIBUTIONS

Revue *Communication & Management* *

Numéro thématique :

Développement personnel - Changement organisationnel : des individus aux structures, des structures aux individus

Numéro co-dirigé par :

- Denis BENOIT, Pr. Université Montpellier 3
- Jérôme MERIC , Pr. Université Poitiers CEREGE-IAE
- Catherine DE LAVERGNE, Mcf. Université Montpellier 3
- Sophie VAILLES, Mcf. Université Montpellier 3

[Coordination du numéro :

Roberto MUSCHIETTI (Doctorat S.I.C. / Chargé de cours Université Montpellier 3)]

Problématique

Selon Philippe Bernoux (*in* « Le changement dans les organisations : entre structures et interactions », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 57, n°1, 2002, pp. 77-99, et voir le lien <http://id.erudit.org/iderudit/006711ar>) : « *La question du lien entre structures et interactions peut être posée de la manière suivante : les structures sociales sont-elles à ce point prégnantes qu'elles suppriment ou rendent négligeables l'influence des interactions, c'est-à-dire les influences respectives des acteurs dans les organisations ? Pour comprendre l'action, faut-il référer aux structures ou bien aux interactions, ou mêler les deux, mais alors comment ?* ». L'une des conclusions que propose le sociologue (*ibid.*) est qu' : « *il est impossible, épistémologiquement, de parler d'action humaine sans référer à la capacité d'action et d'interaction des acteurs. Il ne s'agit pas d'éliminer le poids des contraintes, mais aucune n'est telle qu'elle supprime toute autonomie et toute initiative des individus et des groupes [...] Les organisations peuvent se caractériser par les structures formelles imposées par leurs directions. Mais cette définition est tout à fait insuffisante. Les structures sont produites aussi dans les interactions et ces dernières sont l'élément central de leurs changements. D'un point de vue épistémologique, le structuralisme ne permet pas de rendre compte du fonctionnement des organisations, donc de leur changement, car il cache les relations entre les personnes. Celles-ci prennent des décisions pour toutes sortes de raisons, toutes sortes de variables, auxquelles viennent s'ajouter la difficulté de prévoir les incertitudes, celles venues de l'environnement comme celles qui sont générées dans les relations entre les acteurs. Seule une conception interactionniste de l'action humaine permet de comprendre ce qu'est le changement dans les organisations, comme dans les sociétés d'ailleurs* ». In fine, « *les techniques, l'économique et les institutions ne sont pas évidemment sans influence déterminante sur le devenir des organisations. Mais sans les acteurs, rien n'est possible. Les directions d'entreprise peuvent impulser toutes les nouveautés qu'elles*

souhaitent, si les exécutants ne donnent pas sens à ces changements et ne les portent pas, alors les innovations resteront lettre morte », (Lallement, 2011).

Quand bien même cette opposition « structure » vs. « interaction » pourrait paraître impropre – en raison notamment des deux termes utilisés, couramment définis et connotés de façon très différente selon les auteurs qui en usent : par exemple, l'on peut penser que, dans certaines situations, les interactions, les relations elles-mêmes sont (certes, le plus souvent implicitement) fortement structurées et que, par suite, interaction et structure(s) ne s'opposent pas véritablement... –, il semble bien, pour se servir d'un autre lexique, qu'en matière de permanence et de changement (dans le cadre organisationnel, tout au moins) l'emploi du distinguo « pouvoirs formels » (généralement schématisés en « organigrammes » traduisant les choix explicites de structuration de l'autorité et des responsabilités dans l'organisation) / « pouvoirs informels » (souvent symbolisés en « sociogrammes », soit les l'interaction, les relations effectives, le fonctionnement quotidien, résultat de toute une série d'ajustements fortuits, incertains), possède une indiscutable pertinence, au moins heuristique (Bartoli, 1990).

Et, de fait, relativement au vaste déploiement actuel de cette problématique du « changement organisationnel », son impulsion et sa conduite (Cordelier, Montagnac-Marie, 2008), l'on ne peut manquer de remarquer l'essor (corrélatif) considérable, notamment en France ces dernières années, sinon d'une vulgate d'un courant – multiforme : le sens exact de l'expression est imprécis et varie d'une culture à l'autre – qui concerne directement les acteurs et leurs relations d'influence réciproque (« l'interaction »), à savoir ce que l'on nomme « développement personnel ». Celui-ci est devenu un (très) important marché où « *le meilleur, le pire et l'entre-deux se côtoient* » (de Smedt, 2011) – « *le rayon 'développement personnel' est l'un des plus dynamiques, et des plus encombrés, sur les rayonnages des librairies* », (Chiche, 2011) –, et la locution qui le désigne réfère aujourd'hui à un continuum qui s'étend, disons, de la quête spirituelle (immémoriale) de la sagesse à la recherche de la maîtrise des interactions dans le cadre des organisations (au sens large) : « *Le développement personnel fait désormais partie de l'attirail des managers [...] Dans nos organisations, où les logiques hiérarchiques laissent place à des modes de coordination plus souples et plus transversaux [...], les salariés doivent aujourd'hui apprendre à coopérer, à gérer leurs interactions et à être 'autonomes', c'est-à-dire à construire en partie le cadre de leur action. En réponse à cet accroissement des compétences subjectives requises, les pratiques de 'développement personnel' investissent la littérature managériale et font leur entrée dans les organisations. Ces pratiques visent à permettre à l'individu de mieux comprendre son mode de fonctionnement émotionnel, cognitif et intellectuel, cela pour acquérir un rapport à soi-même, à autrui et à son travail tout à la fois plus harmonieux et plus performant. Ainsi, elles s'inscrivent dans un projet managérial car elles relient des objectifs individuels (augmenter son bien-être) et des objectifs organisationnels (être plus efficace)* », (Brunel, 2005). Autrement dit, sur un versant stratégique, le développement personnel (ou ce qui en tient lieu...) constitue *in fine* un véritable investissement pour les organisations, qui peuvent y voir un moyen d'atteindre des objectifs précis et/ou de développement global, en bref, une solution pour « *accroître le capital humain ou [...] augmenter la productivité, la capacité d'innovation* » (Bellenger, Pigallet 1996).

Ce numéro de la revue *COMMUNICATION & MANAGEMENT* vise essentiellement à explorer le couple changement (développement) personnel / changement organisationnel, l'idée d'organisation étant comprise au sens le plus large – tous les types d'organisation sont

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., (Libaert, 2010). Et, de façon à permettre aux contributeurs de ne pas devoir positionner leurs propositions dans un cadre trop strictement déterminé d'emblée, de travailler dans une optique privilégiant la transversalité, il nous a semblé préférable de ne pas découper notre appel en axes, mais de poser une question clef de recherche – celle relative à *la fois aux rapports entre permanence et changement et aux liens entre changement individuel (« développement personnel ») et organisationnel* – déclinée en trois interrogations principales (qui pourront se voir élargies/complexifiées selon les propositions de contribution présentées) :

- ➔ *Pourquoi* des changements personnels peuvent-ils produire des changements organisationnels, et inversement ? Il s'agit ici de déployer une réflexion relative aux fondements, aux principes, aux motifs, aux causes des changements personnels et organisationnels et de leur combinatoire, en convoquant les divers modèles et approches théoriques adoptés dans/par les études en la matière. Par exemple, (un type spécifique de) l'approche dite « systémique » utilise et développe une conception singulière selon laquelle existent « deux sortes de changements : l'un qui prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui, reste inchangé, l'autre [qui] modifie le système lui-même », (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1975 : 28). Dans un tel cadre, est alors mis l'accent sur un corollaire du principe systémique dit de « totalité », en fonction duquel les liens qui unissent les éléments d'un système sont si étroits qu'une modification de l'un des éléments pourra entraîner une modification de l'entier système, si les puissants mécanismes homéostatiques, toujours à l'œuvre dans les systèmes et qui tendent à les conserver à l'équilibre – et donc à leur permettre de pérenniser leur structure, d'assurer leurs fonctions, bref de se maintenir actifs et « vivants » à l'identique – sont contrecarrés ou contournés, (autrement dit, le comportement d'un membre 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). Autre exemple (référant à ce que l'on pourrait qualifier « approche du changement par les perceptions, les interprétations et le sens ») : le changement ne peut être subi et ne peut avoir lieu « qu'à partir du moment où l'acteur lui donne un sens et que l'institution en garantit le respect [...] Les organisations se structurent par des compromis entre les différentes rationalités des acteurs. Ils doivent donc être capables d'interprétation et d'adaptation, car le changement ne se réalisera qu'à partir du moment où 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).
- ➔ *Pour quoi* (particulièrement aujourd'hui) les pratiques de développement 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, les pratiques dites de développement personnel participent-elles 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, managérial et social ?

→ *Comment* changement personnel et organisationnel peuvent-ils émerger et/ou être implantés ? Autrement dit, la question des méthodes, des techniques, des processus relatifs aux changements (spontanés et/ou intentionnellement recherchés). Il est à souligner qu'avec les courants actuels du changement organisationnel et du développement personnel, l'on se trouve indéniablement en présence d'une « nébuleuse » regroupant un nombre considérable de méthodes et d'outils entretenant (souvent) des rapports ambigus avec certaines « pseudosciences » (ou parfois considérées comme telles), (Ready, Burton, Wilson, Branch, Bryant, Mabbutt, Mumford, 2008). Dès lors, une approche critique des formes (historiques) desdits courants pourra être développée avec profit : *quid*, sur un plan à la fois scientifique et éthique, des méthodes – pour en citer 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 changements personnels et organisationnels ?

Les angles d'attaque de la problématique – cernée par ces interrogations possiblement combinées – ne sont pas limités *a priori*, et tous types d'approche peuvent être recevables : si les notions de changement-développement personnel et/ou 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, Garcia-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, *il conviendra de définir au cas par cas ce que l'on entend précisément par la locution*. De fait, il s'agira (pour les contributeurs spécifiquement concernés) de montrer comment les recherches menées sur la problématique définissent, fondent et déterminent une approche S.I.C. des pratiques relatives au changement personnel et organisationnel, certes différente mais probablement complémentaire de celles menées notamment en Psychologie ou en Sciences de gestion : si les diverses approches disciplinaires soulèvent des questions méthodologiques comparables pour traiter de la problématique, elles montrent également des différences épistémologiques qui pourront stimuler un dialogue scientifique riche et ouvert.

Références bibliographiques

BARTOLI Annie, *Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1990

BELLENGER Lionel, PIGALLET Philippe, *Dictionnaire de la formation et du développement personnel*, Paris, ESF, 1996

BERNOUX Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil, 2004

BRUNEL Valérie, *Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle forme de pouvoir ?*, Paris, La Découverte, 2004

CHICHE Sarah, « Les best-sellers du changement », *Sciences Humaines*, Grands Dossiers N° 23 « Apprendre à vivre », Juin - juillet - août 2011, sur le lien http://www.scienceshumaines.com/les-best-sellers-du-changement_fr_27324.html, [consulté novembre 2014]

COLLERETTE Pierre, « Gérer le changement organisationnel », *ISO Management System*, octobre 2001/mars-avril 2007, sur le lien <http://w3.uqo.ca/collpi01/>, [consulté novembre 2014]

CORDELIER Benoit, MONTAGNAC-MARIE Hélène, « Conduire le changement organisationnel ? », *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, URL : [http:// communicationorganisation.revues.org/411](http://communicationorganisation.revues.org/411), [consulté novembre 2014]

DUTERME Claude, *La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, De Boeck, 2002

GARDERE Elizabeth, COLLERETTE Pierre, « Entretien avec Pierre Collerette », *Communication et organisation* [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 30 janvier 2011, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/538>, [consulté novembre 2014]

GILL Lucy, *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde*, Paris, Retz, 2006

GIROUX Nicole, « Communication et changement dans les organisations », *Communication et organisation* [En ligne], 3 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1615>, [consulté novembre 2014]

KOURILSKY Françoise, *Du désir au plaisir de changer. Le coaching du changement*, Paris, Dunod, 2014

MALAREWICZ Jacques-Antoine, *Systémique et entreprise. Mettre en œuvre une stratégie de changement*, Pearson Village Mondial, 2012

NARDONE Giorgio, WATZLAWICK Paul, *L'art du changement*, Paris, L'Esprit du Temps, 2003

PERETTI Jean-Marie, *Et si les DRH devenaient champions de la co-construction du changement ?*, 23.10.2013, sur le lien <http://www.rhinfo.com/a-propos/experts/jean-marie-peretti/jean-marie-peretti/enm/21156/79/410429/et-si-les-drh-devenaient-champions-de-la-co-construction-du-changement>, [consulté novembre 2014] ; et voir « Une chaire de recherche ESSEC sur le thème du changement », sur le lien <http://change-management-chair.essec.edu/>, [consulté novembre 2014]

VIDAL Michel, GARCIA-RIVERA Teresa, *Palo Alto à l'école*, Florac, SupAgro Florac, 2013 (ouvrage en téléchargement sur <https://www.supagro.fr/web/UserFiles/File/palo-alto-supagro.pdf>)

WATZLAWICK Paul, WEAKLAND John, FISCH Richard, *Changements*, Paris, Seuil, 1975

Organisation scientifique

Calendrier prévisionnel :

- Novembre 2014 : publication de l'appel à contributions
- 28 février 2015 : limite de réception des propositions
- Fin avril 2015 : envoi aux auteurs des avis du comité de sélection

- 15 septembre 2015 : limite de remise des premières versions des articles
- 15 septembre au 15 octobre 2015 : recommandations aux auteurs
- 15 décembre 2015 : limite de remise des articles définitifs
- Fin décembre 2015 : décision définitive de publication
- Fin janvier 2016 : sortie (prévisionnelle) du numéro

Pour répondre à cet appel à communications :

Il est demandé aux auteurs intéressés quant à une contribution à ce numéro de bien vouloir faire part de leur intention en transmettant, pour le 28 Février 2015 *au plus tard*, un projet de communication, brièvement explicité (voir ci-dessous les diverses modalités formelles de participation), aux cing adresses suivantes :

- denis.benoit.univ@gmail.com
- jmeric@iae.univ-poitiers.fr
- catherine.delavergne@univ-montp3.fr
- sophie.vaillies@univ-montp3.fr
- robertomuschiatti@yahoo.fr

La proposition sera adressée en fichier attaché (nom du fichier du nom de l'auteur / formats .rtf ou .doc), contenant un résumé de la communication (1500 à 2000 mots maximum). Une brève biographie du(des) auteur(s), (titres scientifiques, terrain de recherche, section de rattachement...) sera ajoutée (voir le modèle ci-dessous).

Les propositions retenues feront l'objet d'une évaluation réalisée sur la base des articles définitifs (35 à 50 000 signes, espaces compris ; voir les normes de soumission sur le lien : <http://revue-communication-management-eska.com/index.php/normes-de-soumission>). L'évaluation sera assurée de manière anonyme par au moins deux lecteurs du comité de sélection, (elle permettra une décision définitive relative à la publication).

Proposition de communication

Nom/Auteur		Prénom	
Fonction		Adresse	
Code postal		Ville	
Pays			
Téléphone		Email	

Titre de la communication

Résumé

*** Comité Scientifique de la Revue**

[La revue fait partie de liste des revues AERES pour le domaine « sciences de l'information et de la communication » (mise à jour 07/2013) - Co-rédacteur en chef S.I.C. : Pr. Denis BENOIT
Site : <http://revue-communication-management-eska.com/>]

Serge Agostinelli Pr. Université Aix-Marseille
Luc Begin Pr. Université Laval (Canada)
Denis Benoit Pr. Université Montpellier 3
Karine Berthelot-Guiet Pr. Université Paris-Sorbonne
Marc Bidan Pr. Polytech-Université de Nantes
Olivier Boiral Pr. Université de Laval (Canada)
Robert Boure Pr. Université Toulouse 3
André Boyer Pr. IAE-Université Nice
Frank Bournois Pr. Université de Panthéon-Assas 2
Jean-Jacques Boutaud Pr. Université de Bourgogne
Martine Brasseur Pr. Université de Paris Descartes V
Alain Chante Pr. Université Montpellier 3
Fausto Colombo Pr. Université Milan (Italie)
Didier Courbet Pr. Université Aix-Marseille
Viviane Couzinet Pr. Université Toulouse 3
Annik Dubied Pr. Université de Genève (Suisse)
Pierre-Louis Dubois Pr. Université Montpellier 2
Jacques Igalens Pr. Université et Directeur de Toulouse Business School
Jacques Jaussaud Pr. IAE-Université Pau
Rolando Lalanda Gonçalves Pr. Université des Açores (Portugal)
Pina Lalli Pr. Université Bologne (Italie)
Marc Lits Pr. Université Louvain (Belgique)
Sylvie Leleu Merviel Pr. Université Valenciennes et Hainaut Cambrésis
Christian Le Moenne Pr. Université Européenne de Bretagne Rennes 2
Alain Lempereur Pr. Université Boston (USA)
Erick Leroux Mcf. Hdr. Université Paris 13
Christian Marcon Mcf. Hdr. Université Poitiers
Jean-Charles Mathé Pr. Université Limoges
Constantin Mellios Pr. Université Paris 1 Sorbonne
Nicolas Moinet Pr. Université Poitiers
Jean-Louis Moulins Pr. Université Aix-Marseille
Dominique Namur Pr. Université Paris 13
Ewan Oiry Pr. IAE-Université Poitiers
Gilles Paché Pr. Université Aix-Marseille
Jean Philippe Pr. Université Aix-Marseille III
Sébastien Point Pr. Université Strasbourg
Pierre-Charles Pupion Pr. Université Nantes
Gérard Régimbeau Pr. Université Montpellier 3
Chantal Royer Pr. Université Québec-Trois-Rivières (Canada)
Daniel Thiel Pr. Université Paris 13
Nadine Tournois Pr. IAE-Université Nice
Alexandre Steyer Pr. Université Paris 1 Sorbonne