
Éditorial

Le changement est, selon l'article de Karim Mouhli dans cette dernière livraison de RMA, une notion qui a fait l'objet de nombreux travaux contradictoires. Elle n'est évidemment pas nouvelle et le changement organisationnel est au centre de beaucoup d'articles publiés ces dernières années dans cette revue, du changement consécutif à la transformation digitale des grandes organisations au changement lié à un entrepreneuriat de très petite entreprise (voir K. Mouhli dans ce numéro). Ce qui évolue cependant depuis une dizaine d'années, c'est qu'on le qualifie souvent de « disruptif » et que les organisations doivent faire face simultanément à des transformations qui modifient complètement le destin de l'entreprise quand elles ne la tuent pas. Parler de changement, c'est suggérer le rôle majeur de la prospective, indiscipline intellectuelle par excellence, aux fondements de cette revue, et, surtout, c'est lancer le débat de la réforme, corolaire du changement nécessaire. Changement, prospective et réforme sont intimement liés. Il est clair que, face aux ruptures souvent brutales de l'écosystème élargi de l'organisation, la tentation est forte pour les décideurs privés et publics de s'inscrire dans une fuite en avant de « réformes » qui anticipent le changement, quitte à s'infliger des ruptures parfois plus rudes que les discontinuités inhérentes à un environnement par essence changeant. Ceci contribue à alimenter la perception négative que certains acteurs ont du futur ; ce que les sociologues de la post-modernité montrent à travers l'idée de décapitalisation du futur au profit d'un présent éphémère et magnifié.

Les articles présentés dans ce numéro traitent directement ou indirectement du changement (voir l'article sur le changement de l'approche stratégique et organisationnelle des petites entreprises avec le développement des pôles de compétitivité). Le changement à l'œuvre serait plus continu, plus souterrain, en toute hypothèse non spectaculaire. Il correspondrait à une conception de l'avenir qui n'est pas un horizon lointain ; cet avenir arrive selon Vijay Govindarajan¹ « *par doses quotidiennes devant être prises en compte et comprises* ».

Face à cet avenir, il est nécessaire, dit l'auteur, de créer une culture adaptative reposant sur le changement continu. Faut-il alors opposer des changements ponctuels plus brutaux et un changement continu ? Qu'en est-il des réformes supposées adapter l'organisation à ces changements ? C'est sur ces points que nous voudrions solliciter l'attention du lecteur.

1 « L'opportunisme planifié », *HBR*, juin-juillet 2007.

Les réformes projetées et actionnées au sein des organisations, comme des États, constituent pour l'essentiel les véhicules techniques de ce changement continu, de ces territoires à construire et non seulement à explorer². Ceux qui les projettent et qui les actionnent détiennent le pouvoir, le futur qu'il souhaite mettre en œuvre. La prospective, autre que sous sa forme de veille et d'anticipation, est en partie un exercice politique dont l'incarnation s'effectue par le projet de réforme.

Faut-il s'étonner alors que ce dernier constitue aux yeux de certains, voire de beaucoup, un nœud de conflit, un concentré anxiogène, une rupture froide avec un passé reconfortant ? La littérature en théorie des organisations³ est riche d'auteurs pas assez lus, pas assez diffusés auprès de nos élites, qui élargissent notre cadre de vision, voire révolutionnent nos façons de penser sur ces sujets du changement et de la réforme. C'est le cas de Robert Chia, successivement cadre dans l'industrie, consultant et enseignant-chercheur à l'Université de Glasgow et de Nils Brunsson, professeur à l'Université d'Uppsala en Suède. Selon R. Chia⁴, les organisations ne sont pas des entités fixes et qui existent ; ce sont des accomplissements continus. Les organisations changent continuellement ; il n'y a donc pas d'organisations à l'arrêt et de réformes pour les animer. Ce devenir permanent conduit l'auteur à une réflexion décalée sur le changement organisationnel. S'appuyant sur une ontologie processuelle du monde vu comme un flux, Chia et son collègue Tsoukas⁵ mettent en évidence le fait que les individus produisent du changement au jour le jour, s'adaptant par de multiples incréments et que, face aux changements descendants dont les grandes réformes constituent l'exemple type, il existe un changement ordinaire qu'il revient au *top management* de transformer en changement organisationnel, c'est-à-dire, selon le propos d'Isabelle Bouty⁶, non pas par la mise en œuvre d'un plan, mais plutôt la mise en forme d'une histoire, celle d'un mouvement souterrain déjà à l'œuvre dans l'organisation : bref, un mouvement ascendant crucial et une exploration approfondie au sein des organisations avant de décréter des ruptures brutales et aveugles. Gérard Koenig est sans doute l'auteur français qui a le plus contribué à diffuser dans les années 1990 la pensée d'un Scandinave hors norme en particulier dans la théorie de la décision et parce qu'en un mot, utile à nos décideurs, il affirme que « *le souci d'être rationnel est propre à empêcher l'action* ». Pour ce qui nous retient ici, Brunsson a consacré une grande partie de ses travaux aux projets de réforme. Son analyse part d'un constat et d'une question : d'une part, l'incapacité récurrente des réformes dans les

2 H de Jouvenel (2007), « Prospective et action publique », no 580, octobre 2017.

3 K. Weick, très populaire depuis 40 ans et très cité par les collègues de sciences de gestion, a sans doute ouvert la voie à cette conception évolutionniste du changement.

4 I. Bouty (2017), « R. Chia, Approches processuelles et pratiques en management, une ontologie alternative », in S. Charreire Petit et I., *Les grands auteurs en management*, EMS, 3e édition.

5 H. Tsoukas et R. Chia (2002), "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change", *Organization Science*, Vol. 13, no 5, p. 567-582.

6 I. Bouty, *op. cit.*

organisations à donner des résultats positifs et, d'autre part, les raisons pour lesquelles on constate ces échecs récurrents. Parmi les réponses plurielles données par Brunsson, on relèvera :

- L'approche trop instrumentale des réformes par les dirigeants négligeant nombre d'acteurs, dont les « réformés » qui détiennent souvent une connaissance plus intime des aspects opérationnels que les réformateurs.
- Paradoxalement, les projets de réformes qui enregistrent des échecs ne découragent pas de nouveaux projets d'éclorre. Gérard Koenig, de façon très hétérodoxe, en donne une explication contenue dans un excellent article de Brunsson (2006)⁷ sur le mécanisme de l'espoir⁸ : les réformes seraient, dans une tradition platonicienne, l'expression de l'espoir en un monde meilleur. Mais, loin d'être condamné à l'échec permanent, Brunsson et Olsen (1993)⁹ estiment que celui qui veut changer réellement les choses devrait le faire sans réforme et qu'il accepte de limiter son pouvoir et la posture gratifiante du « héros ». Ces propos, presque subversifs dans un monde d'organisation et d'individus supposés rationnels, résonnent crûment dans une actualité brûlante dans le monde des entreprises, de l'hôpital, de l'Université, ou encore pour les grandes questions sociétales.
- Les réponses de Brunsson, que nous n'avons pas assez de place pour exposer en profondeur, sont aussi hétérodoxes que les constats précédents. Une des solutions au maniement des phénomènes contradictoires, ou plutôt paradoxaux, réside dans le maniement de l'hypocrisie et, contrairement à tout un pan de littérature sur le management, dans le fait de ne pas vouloir aligner le dire sur le faire. Seule façon de détendre le nœud de toutes ces exigences contradictoires qui caractérisent les problématiques des organisations contemporaines. Ces propos qu'on jugera peut-être spéculatifs et peu éprouvés par la réalité sont trop ignorés par la doxa managériale qui se diffuse dans les organisations marchandes depuis un demi-siècle selon le credo Anticipation → Décision rationnelle → Pédagogie de la mise en œuvre.

Ils permettent de valoriser les micro-travaux sur les processus organisationnels comme les analyses d'« *une perspective du présent* » qui favorise les « *variables molles* » selon l'expression de H. de Jouvenel (2017) et celles du « *changement ordinaire* ». Moins spectaculaire, moins héroïque, mais peut-être plus efficace ? C'est en pointillé ce que propose le numéro 99 de la revue.

Co-rédacteurs en Chefs
Olivier BADOT, Patrick JOFFRE, Aline SCOUARNEC

7 N. G. Brunsson (2017), « Préserver la capacité d'action des organisations et défendre la spécificité du fait organisationnel », in S. Charreire Petit et I., *Les grands auteurs en management*, EMS, 3^e édition.

8 Voir sur ce point également H. Dumez (2007) : « La mécanique de l'espoir vue par Nils Brunsson : réformons pour être enfin rationnel », *Le Libellio*, AEGIS, Vol. 3, n° 2, p. 4-9.

9 N. G. Brunsson et J. P. Olsen (1993), *The Reforming Organization*, London, New York: Routledge.