

APPEL A ARTICLES

Analyser et piloter les transformations institutionnelles. Études de situations valorisant des recherches innovantes dans le domaine de la conduite du changement au sein des institutions

Daniel Bonnet

INSTITUTE OF PSYCHOANALYSIS & MANAGEMENT

Registered office: 377, Chemin du Fesc - 34400 SAINT-JUST (Lunel) (France)

06-07-34-26-92 – bonnet.daniel@outlook.com

Cet appel à contributions propose d'interroger les transformations institutionnelles comme objet central de la recherche en management, au-delà des catégories usuelles du changement organisationnel et de l'innovation technique. Il invite à analyser les institutions comme des ensembles dynamiques, traversés par des tensions économiques, sociales, symboliques et technologiques, dont les effets se déploient dans la durée, à différents niveaux d'échelle et dans des configurations complexes. L'enjeu est de comprendre comment structures, pratiques, représentations et rapports entre agents se transforment, se stabilisent provisoirement ou se recomposent dans l'action collective.

Les contributions attendues devront éclairer les conditions de possibilité, les résistances et les effets des transformations institutionnelles, en articulant ancrage théorique, historicité des situations, méthodologies d'intervention et implication du chercheur. Une attention particulière sera portée aux zones grises de la transformation : distinction entre changement et transformation, rapports entre institué et instituant, articulation de l'économique et du social, rôle des unités actives, transitions numériques et recomposition des structures mentales. Il s'agit ainsi de renouveler le regard managérial sur les institutions en valorisant des recherches situées, critiques et innovantes.

Afin d'aborder ces différents aspects proposés à titre indicatif, nous proposons cinq axes de questionnement :

1. Institutions, innovation et transformations : vers un renouvellement du regard managérial

L'innovation est généralement catégorisée selon ses domaines d'application, la nature des changements et les méthodologies mobilisées. En management, cette diversité peut laisser

croire que seules certaines formes de changement seraient transformatives. L'appel à contributions vise à éclairer les innovations liées aux transformations institutionnelles. L'institution s'établit à partir des modes de régulation des activités humaines et s'inscrit dans un dispositif continu de transformations. Ses impacts sont transdisciplinaires, même lorsque la recherche les circonscrit à un champ, ce qui peut introduire des biais. La transformation dépasse donc les catégories normatives du changement. Réduire la transformation aux seuls changements radicaux conduit à ignorer les transformations ordinaires du management courant, dont Savall et Zardet (1995, 2004) ont montré l'importance et les coûts-performances cachés. Il serait ainsi opportun de développer un champ scientifique consacré aux transformations institutionnelles.

Chaque article devrait expliciter l'historicité de son ancrage institutionnel, notamment par la revue de littérature. L'appel suggère, à titre indicatif, un ancrage dans la théorie de la structuration de Giddens (1987, 1991) et dans la théorie économique des unités actives de Perroux (1994), intégrée par Savall et Zardet (1995, 2004) dans l'espace topologique du développement économique. Cet ancrage n'est pas prescriptif, mais invite à renforcer le niveau théorique des recherches afin de mieux argumenter l'innovation et l'impact des résultats.

2. Historicité institutionnelle et cadres de transformation du structurel

Les institutions se définissent par leur régionalisation (Giddens, 1991) et par la structure qu'elles établissent : activités, organisation, gouvernance, fonctionnement et sentier de transformations. Ce sentier exprime les régularités du structurel dans les activités économiques humaines, qui restent des constructions sociales. Giddens (1987) laisse ouvert le rapport entre structure et structurel, tout en rappelant le rôle du social dans la dualité du structurel. Les relations instituées et institutantes configurent la structure et sa dynamique ; l'économie apparaît comme production et facteur de contingence, tandis que l'action managériale vise des buts économiques. La transformation impose d'identifier le point nodal entre facteurs de contingence. Les déterminants de l'Espace-Temps devraient être pensés dans un espace topologique aux bornes discutables, car les transformations dépassent tout espace délimité. L'ontologie de la situation managériale, souvent réduite à ses aspects ontiques, reste un angle mort. Toute transformation s'institue dans une fonction contenant que les choix de recherche doivent expliciter. Toutefois, Giddens limite l'analyse des ordres symboliques, du non-intentionnel et du sujet de l'institution. Ce déficit de Symbolique renvoie au réel qui revient et produit des résistances, notamment lorsque la recherche confond buts de mission et buts de systèmes.

L'appel attend des propositions critiques, si possible longitudinales, pour éclairer le conflit entre individualité et individuation du chercheur, au regard des systèmes sociaux de l'activité scientifique et des représentations instituées et institutantes. Les questions économiques, sociales et politiques, souvent prises dans une contrainte idéologique latente, se résolvent dans l'orthogonalité et l'équilibration du structurel (Yousfi et Boutillier, 2025). Or, il n'y a pas de transformations sans transformations d'invariants (Bonnet, 2025). La variation ne suffit pas à saisir les plis de la transformation (Deleuze, 1988) : les invariants coordonnent les transformations institutionnelles selon l'emprise des facteurs et des conditions de possibilités.

Les convergences maintiennent ainsi des différences nécessaires à tout agencement organisationnel possible et compossible (Bonnet, 2024).

3. La transformation institutionnelle au point nodal des tensions

Rejeter l'opposition dans la dualité du structurel reste à démontrer : Giddens et Perroux postulent l'affrontement économique et social, tandis que Savall et Zardet (1995, 2004) montrent que la transformation s'optimise par la compatibilité des facteurs de contingence.

La transformation s'active au point nodal du conflit, où se construit la relation d'objet et se combinent tensions convergentes et divergentes. Elle suppose des différences irréductibles produisant une structure opératoire, distincte de la structure sociale du changement et des productions économiques. Les accords et unités actives ne stabilisent qu'un état provisoire. Le discours scientifique devient déviant lorsqu'il institue un dualisme réducteur et des pratiques discursives dominantes, comme l'a montré Perroux.

Pour piloter une transformation institutionnelle, le chercheur doit être un agent actif du projet, engagé dans la recherche et sa réussite concrète. Les transformations sont souvent assimilées à des changements profonds ou radicaux, alors que cette distinction révèle des confusions conceptuelles. Des méthodes de conduite du changement ou de management courant peuvent produire des transformations profondes si elles traitent les problèmes aux bons niveaux d'échelle. La question centrale devient celle de la qualité intégrale du traitement des problèmes.

Les méthodes évoluent, mais peuvent aussi s'user ou se scléroser. Les exigences de développement durable, de responsabilité sociale et de transitions environnementales, technologiques, énergétiques, sociales ou géostratégiques imposent de nouvelles contraintes aux institutions. La « gestion des exigences », souvent liée à l'IA et à l'investissement massif, doit interroger les coûts technologiques et la variabilité des charges. Toute transformation modifie les rapports ago-antagonistes entre facteurs de contingence, en produit de nouveaux et change d'échelle. Elle impose enfin de traiter la dénégation comme problématique instituante et instituée : Dénégations - Les Echos (Favilla, Beytout J., 1996), « le feu qui couve sous la cendre ».

4. Explorer les zones grises de la transformation institutionnelle

L'appel vise des travaux sur les transformations institutionnelles, en ouvrant l'innovation instituante et instituée aux corrections paradigmatiques nécessaires. La distinction entre organisation et environnement s'efface avec les nouvelles configurations stratégiques pensées depuis l'institution. Les stratégies et organisations se développent en composantes connexes, y compris dans les petites et moyennes unités. Une même fonction peut se répartir entre composantes disjointes, tandis que la transformation numérique interconnecte les fonctions entre unités actives. Ces liens deviennent instituants et leur appareillage, par exemple par un agent IA, produit des dispositifs de transformation institutionnelle, comme la facturation électronique généralisée. L'unité du conglomerat et ses unités associées agissent comme unités actives, ordonnantes et ordonnées, dont les interactions gouvernent la transformation dans le conflit-coopération. Selon Perroux (1994), une unité active adapte son

environnement à son programme, mais cette modélisation néglige les processus économiques implicites lorsqu'ils ne servent pas l'intérêt du conglomerat.

L'intervention doit explorer les zones grises de la transformation institutionnelle : coûts additionnels supportés par les unités, qualité du fonctionnement du multiple et risque d'enlisement de l'économie concurrentielle lorsque l'organisation demeure pensée comme simple adaptation à l'environnement. Un changement de paradigme s'impose autour de la transformation des structures mentales des organisations.

Les propositions devront rendre compte de recherches situées sur des ensembles organisés en composantes connexes, comme les coopérations entre entreprises ou les chaînes de valeur, sans se limiter aux grandes structures. Elles devront montrer que la promesse de performance technologique liée à l'IA ne profite pas seulement aux unités ordonnantes qui capitalisent la rente, mais aussi aux unités ordonnées. L'intervention dans ces constructions demeure un angle mort du management. L'efficacité économique, sociale et sociétale d'une organisation, d'un territoire, d'un réseau ou d'un cluster ne peut plus être pensée sans les contingences sociétales. Le fait social, lié au fait économique et traversé par le fait technologique, recompose la place de l'homme dans l'institution. Il faut distinguer l'agent, sujet de l'institution et porteur des contingences, de l'acteur, souvent ordonné par les dispositifs institués. Dans la dialectique de l'unité active, l'agent est institué et instituant, tandis que l'acteur peut construire, à ses frais, la relation dont l'agent tire profit. Cette tension renvoie à Castoriadis (1999) et aux échelles mentales de Giddens (1991). Le chercheur peut ainsi traiter le sujet de l'institution selon plusieurs clés d'entrée, en tenant compte de sa structure groupale (Kaës, 2010).

5. Les angles morts de la transformation institutionnelle en configurations digitalisées

Les transformations institutionnelles ne se réduisent ni à des changements radicaux ni à des innovations techniques. Elles relèvent de dynamiques continues, conflictuelles et coopératives, où se recomposent les structures, les facteurs de contingence, les unités actives et les représentations instituées et institutantes. L'innovation consiste alors à interroger les cadres paradigmatiques de la recherche et de l'action managériale, à rendre visibles les coûts, tensions et dénégations des transformations, et à analyser les organisations, territoires ou réseaux comme des ensembles de composantes connexes.

Les recherches attendues devront ainsi dépasser les oppositions simplificatrices entre changement et transformation, organisation et environnement, économique et social, institué et instituant. En explicitant leur ancrage théorique, leur historicité institutionnelle, leur méthodologie et l'implication du chercheur, elles pourront contribuer à mieux comprendre les conditions, les limites et les effets des transformations institutionnelles sur les structures mentales, organisationnelles et sociétales.

L'agenda des soumissions est le suivant :

- 30 novembre 2026 : réception des propositions d'articles sous forme d'un résumé, incluant la présentation de la méthodologie, les principaux résultats attendus et les principales références bibliographiques,

- 15 décembre 2026 : décision d'acceptation des résumés, 31 mars 2027 : envoi de la première version des articles,
- 30 juin 2027 : réception des articles après évaluation et acceptation.

Bibliographie (indicative)

- BONNET D. (2024), « Explorer les conditions de possibilités de l'innovation en rupture épistémique. Le cas du travail de l'énantiose », *Marché et Organisations. Revue d'Analyse Stratégique*, Vol. 2, n° 50, Réseau Recherche sur l'Innovation, pp. 23-45
- BONNET D. (2025), Modulation de la transformation et innovation, *Marché et Organisations. Revue d'analyse stratégique*, Vol. n° 2, n° 53, 284 p.
- CASTORIADIS C. (1999), *L'Institution imaginaire de la société*, Paris, Éd. du Seuil, 540 p.
- DELEUZE G. (1988), *Le pli ; Leibniz et le baroque*, Editions Minit, 191 p.
- GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, PUF, Quadrige, 474 p.
- GIDDENS A. (1991), Structuration Theory: past, present, future, in Bryan C. & Jary D., *Giddens's theory of, a Critical Appreciation*, 1ère st Edition, Routledge, 268 p.
- KAËS, R. (2010). *L'appareil psychique groupal*, Paris, Dunod, 3eme Edition, 280 p.
- PERROUX FR. (1994), *Pouvoir et économie généralisée*, PUF, 605 p.
- SAVALL H. ET ZARDET V. (1995-1). *Maîtriser les Coûts-Performances Cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 405 p.
- SAVALL H. ET ZARDET V. (1995-2), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 517 p.
- Savall H. et Zardet V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique : Observer l'objet complexe*, Préface du Pr. D. Boje (Usa), Economica, 432 p.
- SIMONDON G. (2005), *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Million, 571 p.
- YOUSFI O., BOUTILLIER S. (2024), Les transformations managériales : un levier de performance ? *Revue d'analyse stratégique*, Vol. n° 2, n° 50, 294 p.