

MANAGEMENT : EMERGENCE D'UN NOUVEAU PARADIGME ?

François Silva¹

Cette réflexion s'inscrit dans un travail entrepris depuis de nombreuses années autour de la place de la technologie dans nos sociétés et la façon dont, ostensiblement, nous sommes en train de basculer vers d'autres logiques. C'est dans cette perspective que nous avons le sentiment de la pertinence et de l'opérationnalité du concept de postmodernité pour exprimer le basculement de notre monde.

La modernité a été l'expression de la maîtrise de l'homme sur lui-même et sur la nature à travers la raison dans une volonté d'expansion illimitée et donc signifiant que la croissance pouvait être sans fin. Emergente à partir du 16^{ème} siècle, elle est devenue le mode dominant au cours du 19^{ème} siècle en Occident. Or, le 20^{ème} siècle a été la prise de conscience et la remise en question d'un certain nombre d'évidence :

- la Terre est une planète finie,
- le pouvoir de la science et de la technique peut détruire l'Humanité,
- le progrès génère de plus en plus de déception, de désillusion et d'anxiété. Les perspectives inquiétantes du réchauffement climatique symbolisent bien les limites de la maîtrise de la nature par l'Homme et la Raison ne fait pas Humanité (de la Shoa aux camps sibériens),
- Notre mode de consommation et de production n'est pas un modèle pour le reste de la planète, qui s'il l'adoptait, nécessiterait aujourd'hui 4 à 5 planète supplémentaires pour subvenir en énergie, matières premières et agricoles, sans compter la gestion des déchets et du dégagement en CO².

Ainsi, la modernité est en train d'atteindre ses limites et ses contradictions. Aujourd'hui nous sommes dans une phase intermédiaire entre deux paradigmes (moderne et postmoderne) qui

¹ Directeur de l'Institut des Nouvelles Pratiques Managériales de l'ESCEM Tours/Poitiers et Professeur au CNAM ; fsilva@escem.fr

Il Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

s'entrechoquent. La postmodernité s'est la remise en question radicale des principes de la modernité. Nous désignons l'époque qui est en train d'émerger comme post-moderne faute de pouvoir qualifier ce que nous construisons, comme le souligne Michel Maffesoli. Ce concept de post-modernité² est apparu dans les années 60 pour exprimer l'idée de rupture par rapport à la modernité.. De même que la période moderne, depuis le 16^{ème} siècle n'a été désignée de moderne qu'au milieu du 19^{ème} par Charles Baudelaire. Faute de concept opératoire et disponible, en attendant, cette période aurait du être désigné de postmédiévale, et non hypermédiévale.

« *Sommes nous entrés dans une nouvelle modernité ?*³ » Est-ce que l'Homme est en train de vivre aujourd'hui une nouvelle mutation, comme l'affirme Marcel Gauchet⁴, en opposant la personnalité de nos contemporains aux types de personnalité qui l'ont précédée.

Pour Michel Foucault⁵, notre époque correspond à un basculement de conception du monde. Il désigne cette rupture comme épistémè⁶. Notre société construirait ainsi de nouveaux modes de représentations (paradigmes). Ce changement de conception du monde s'est déjà produit à différentes époques de l'Histoire : à la fin du monde Gallo-Romain avec l'émergence du Moyen Age, à la Renaissance avec l'émergence de la modernité. Ce sont à chaque fois des ruptures épistémologiques majeures. Mais les phases intermédiaires sont des périodes de tensions entre les deux paradigmes car c'est l'entrechoquement des conceptions différentes concernant les relations que chacun a avec la temporalité, la spatialité, la socialité, l'intimité, la connaissance, le pouvoir, la spiritualité...

²Jean-François Lyotard « *La condition post-moderne* », Editions de Minuit, 1979

³ Titre de l'article de Xavier Molenat, Dossier de Sciences Humaines sur « *l'individu hyper-moderne* » novembre 2004 N° 154

⁴ *Essai de psychologie contemporaine*, Le Débat, mars-avril 1998

⁵ Michel Foucault, *Les Mots et les Choses*, Gallimard, 1966

⁶ Cette notion est proche du concept de Paradigme créé par Thomas Kuhn qui voulait ainsi désigner un modèle global et systémique ; dans cette notion il y a une grande proximité avec l'école des annales dans laquelle Fernand Braudel a développé l'histoire des mentalités.

II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

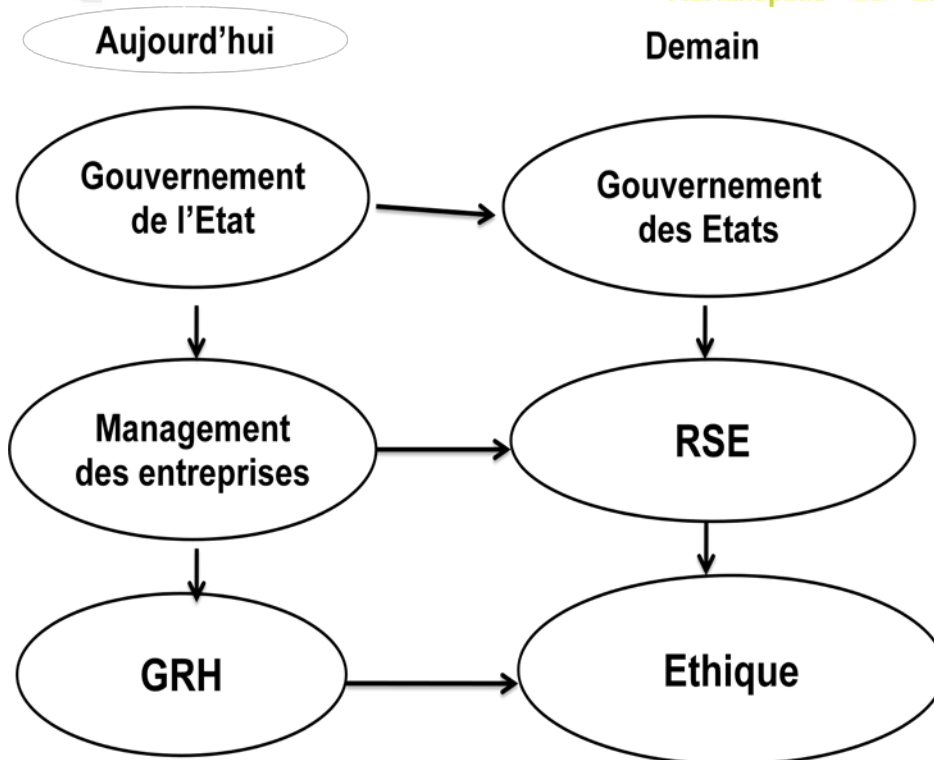


Schéma de Michel Joras, 2009

Ce schéma indique bien la logique nationale dans laquelle les entreprises se sont développées depuis le 19^{ème}. L'économie et l'entreprise au cours du 20^{ème} siècle ont été rythmées par les volontés de l'actionnaire. Depuis les années 1960, l'Ecole de Chicago a retravaillé les concepts libéraux. A partir de leurs travaux, la « révolution » néo-libéralisme s'est imposée à la planète à la fin des années 70. « Le problème c'était l'Etat ». La dérégulation des marchés fut menée à train d'enfer s'opposant ainsi au keynésianisme qui lui avait fortement régulé. Une des conséquences fut de donner à l'actionnaire un pouvoir de décision et de contrôle unilatéral. Ce fut une recherche la valeur nouvelle appellation plus positive pour désigner le profit. Ainsi le cours de la Bourse devint progressivement le seul critère qui dérivait vers la recherche de maximalisation du profit. Chacun connaît la suite spéculative des années 1990 et 2000 avec les dérives financière et « court-termiste » qui pour certaines ne furent plus que des logiques spéculatives pour produire de l'argent facile à des taux de 20 ou 25% de rentabilité. Le 21^{ème} siècle nous fait entrer dans d'autres logiques : la mondialisation des échanges et des questions de développement durable et de responsabilité sociale qui dépassent le cadre d'un seul Etat. Ainsi, des normes et régulation se mettent en place au niveau mondial, et elles s'imposent aux entreprises. Mais pour que ces normes soient respectées, il faut que les personnes intègrent des valeurs éthiques. En effet, pour que leurs pratiques professionnelles

II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

soient conformes à ces règles, les personnes se doivent d'être porteuses et donc de vivre des valeurs permettant de développer les principes de développement durable c'est à dire de vouloir respecter la personne et la planète car « nous n'héritons pas de la Terre de nos ancêtres mais nous empruntons à nos enfants⁷ ».

Emergence d'un nouveau paradigme : nouvelles contraintes et contingences

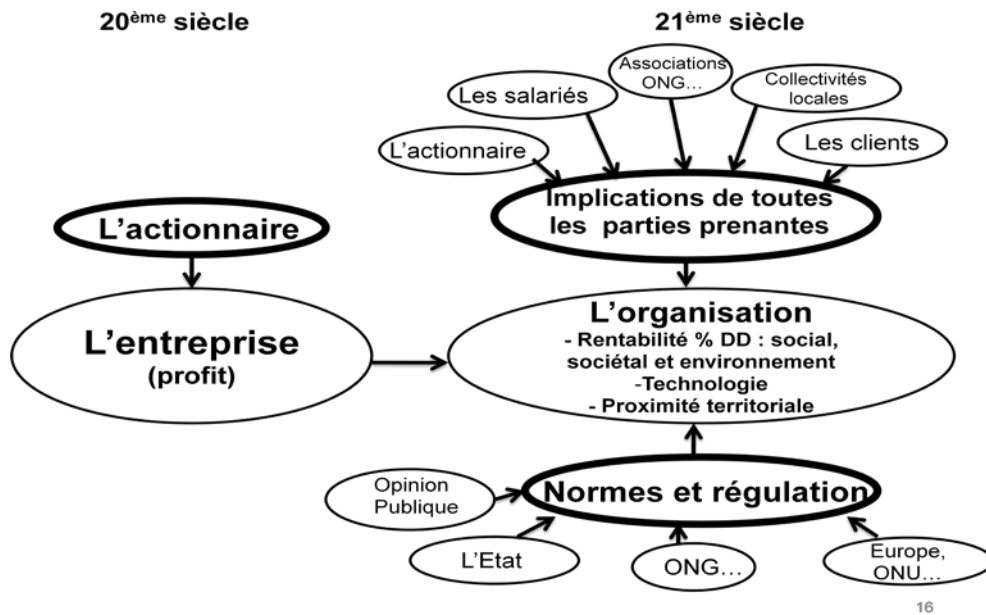
Nous voudrions compléter le schéma de Michel Joras. En effet, le statut juridique de la grande entreprise telle que nous la connaissons aujourd'hui a été conçu à la fin 19^{ème} siècle à travers la création de la société anonyme. C'était un moyen de collecter les investissements nécessaires pour construire hauts fourneaux, chemins de fers ou mines. Mais la gouvernance aujourd'hui de ces entreprises mondiales ne peuvent plus s'incarner seulement dans les relations entre les actionnaires. Car comme le souligne Antoine Reberieux⁸, un autre aspect du capitalisme financier, moins mis en avant pendant cette crise, « est pourtant directement en cause : le modèle « actionnarial » de la gouvernance d'entreprise, dont les défaillances se sont manifestées aussi bien dans la faillite de Lehman Brothers que dans celle de la société texane Enron, également spectaculaire lorsqu'elle s'est produite, sept ans plus tôt. » Comme nous l'avons souligné, la vague néo-libérale des années 80 a répandu l'idée que seul l'actionnaire en tant que porteur de risque de ses investissements doit avoir la pouvoir et la rétribution de la création de valeur. C'est faire abstraction des autres parties prenantes d'une entreprise, tant des managers que des salariés, des collectivités locales et de tout l'environnement de vie.

⁷ Saint Exupéry, *Terre des Hommes*, Gallimard

⁸ Cahier Français, *Le capitalisme : mutations et diversité*, mars-avril 2009, n°349, Cahier réalisé sous la direction d'Olivia Montel-Dumont

II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)



L'individu est un être social et affectif

Toute la démarche des ingénieurs des méthodes a été d'optimiser l'organisation du travail en cherchant à rationaliser les processus. C'est ainsi que s'est développée l'organisation scientifique du travail (OST). Depuis la première révolution industrielle, toute l'histoire de l'entreprise est une suite de gains de productivité. Ainsi, on va pouvoir produire des quantités plus importantes avec moins de ressources (humaines, énergétiques, matérielles...) et plus rapidement. C'est la conséquence de changement dans l'organisation du travail et de l'introduction de nouveaux outils.

Nous retrouvons tout le long du 20^{ème} siècle cette idée que l'organisation du travail doit être structurée et restructurée sur un principe de rationalisation, en faisant abstraction à toute velléité affective dans l'entreprise. Que n'a-t-on pas entendu des responsables dire à leur subordonnés « Vos états d'âme ne sont pas mon problème ». C'est dans la logique de la chasse à la flânerie de l'ouvrier telle que l'a défini et pourchassé Frederick W. Taylor.

La modernité dans sa volonté d'individualiser chacun, a fait oublier que l'être humain est d'abord et avant tout un être social et affectif. La personne est l'émanation et une partie prenante d'un corps social correspondant à des comportements et des affects. Toute la sociologie du 20^{ème} siècle s'est appliqué à étudier ces processus de socialisation : de Norbert Elias avec le processus de civilisation à Lucien Masson avec les enfants sauvages.



II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

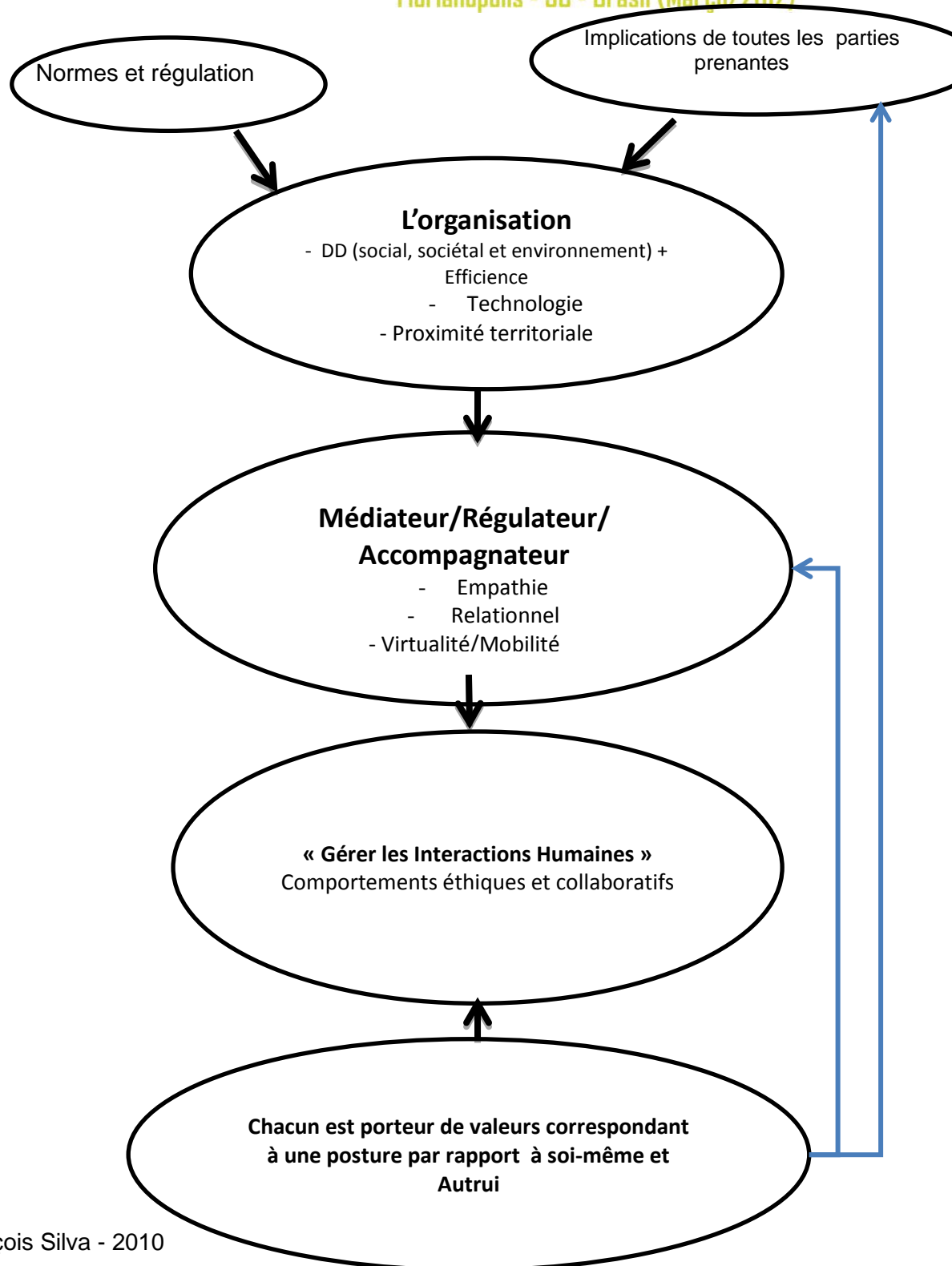
Dans la volonté de sortir du carcan de la communauté qui étouffait toutes velléité d'autonomie, il s'est développé un individualisme depuis la Renaissance qui a débouché au cours du 20^{ème} siècle sur un égoïsme et un narcissisme préjudiciable à la vie en société et au principe de solidarité et de fraternité que tout individu doit aussi développer dans son entourage et pour sa descendance (cf la phrase de St-Exupéry). Ces principes se retrouvent énoncés dans ce que Marcel Mauss a développé en étudiant le fonctionnement de sociétés « primitives » structurée autour du don et du contre don. C'est ce que nous constatons dans les entreprises où les relations interpersonnelles entre salariés sont construites sur des principes de communication et d'estime réciproque.



II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

21^{ème} siècle : Emergence des valeurs

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)





II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

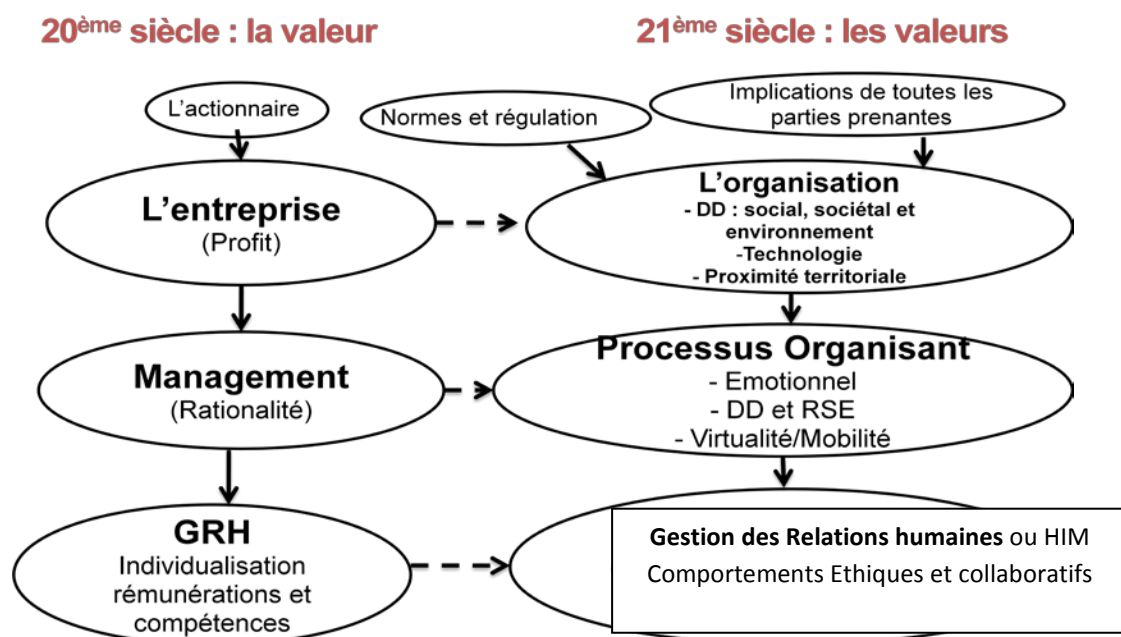
Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

L'organisation du 21^{ème} siècle doit prendre en compte ses parties prenantes, et l'actionnaire en tant qu'apporteur d'investissement n'en est qu'un parmi d'autres. Posséder les capitaux ne peut pas lui conférer tout le pouvoir. Il doit le partager avec les autres parties prenantes. Il y a un principe de régulation et de médiation entre parties prenantes pour prendre les décisions. Cette organisation va définir ses objectifs en les articulant autour de 3 dimensions dont aucune ne peut être marginalisée : l'efficacité économique en répondant aux besoins du marché, les conséquences sociale et sociétale, les impacts sur l'environnement de ses produits/prestations (dans la totalité de leurs cycles de vie) et de ses processus de fonctionnement.

L'organisation va décliner ses modes de fonctionnement en méthode et processus de travail en prenant en compte les trois dimensions sus-citées. L'organisation devient ainsi un processus organisant. La « GRH » se transforme en accompagnement de collectifs de travail afin que chacun soit en situation d'avoir des comportements conforme aux principes, normes et valeurs recherchés et revendiqués. Chacun travaille sur des principes collaboratifs souvent sous des formes virtuelles et à distance telles que les nouvelles technologies le permettront de plus en plus. Mais cette « GRH » ne fait plus fondamentalement de la gestion mais joue un rôle de régulation et de médiation entre les acteurs. C'est la gestion des Relations humaines ou Human Interaction Management (HIM⁹).



⁹ Cf les travaux de Keith Harisson

Cette situation est encore plus favorisée par les changements majeurs dans le développement des technologies : un basculement des systèmes d'information (SI) vers la numérisation¹⁰. Avec les SI, c'est la gestion de l'information des organisations qui a été restructurée par les processus déployés par les logiciels. Avec la numérisation, tout autre est la logique dans laquelle une organisation bascule. Car ce ne sont plus les informations qui sont concernés mais l'organisation du travail des salariés dans leurs dimensions individuelle et collective. Au cœur de cette organisation, ce sont les relations des hommes et femmes entre eux/elles qui sont concernées.

Ainsi, nous passons de la gestion des informations aux interactions entre les personnes. L'optimisation de ces interactions ne peut pas s'appuyer sur des méthodologies d'ingénierie de reconfiguration des processus comme cela a pu se faire avec le déploiement des systèmes d'information. Le cadre de référence est transformé tout comme les concepts et les objectifs dans lesquels s'inscrit cette approche.

Ainsi, si nous comparons le fonctionnement de l'entreprise du 20^{ème} siècle avec celui de l'organisation qui va émerger au 21^{ème} siècle, nous constatons clairement que nous assistons à un changement de valeurs : du profit comme vecteur de décision et de motivation à la recherche de cohérence entre les pratiques et les valeurs revendiquées. Nous sommes au cœur des questions éthiques.

¹⁰ Cf. Rapport de François Silva et Eddie Soulier sur « Définir et évaluer une nouvelle méthodologie s'appuyant sur des technologies innovantes pour étudier des pratiques émergentes dans les activités professionnelles », Cigref (Association Française des DSI), Novembre 2011, <http://www.fondation-cigref.org/>