

## Congrès AGRH 2013

### POST MODERNITE ET MANAGEMENT : DE LA MESURE A LA REGULATION

*L'impact sur les systèmes d'information et les outils RH*

Auteurs :

**Arnaud LACAN**

Professeur au Département Management Systèmes et Stratégie  
Institut des nouvelles pratiques managériales – FBS  
1 rue Léo Delibes – BP 0535 – 37205 Tours cedex 3  
06 95 14 67 01 – [arnaudlacan@wanadoo.fr](mailto:arnaudlacan@wanadoo.fr)

**François SILVA**

Professeur au Département Management Systèmes et Stratégie  
Directeur de l'Institut des nouvelles pratiques managériales – FBS  
Chercheur au laboratoire DICEN (Dispositifs d'Information et de Communication à l'Ère du Numérique) du CNAM EA 4420  
3 rue de l'Arrivée 75015 Paris  
06 80 18 40 29 – [francois.silva@france-bs.com](mailto:francois.silva@france-bs.com)

**Personne à contacter :** Arnaud LACAN et François SILVA

## INTRODUCTION

Nous sommes en train de vivre un moment de transition socio-écologique [Rapport de la Commission Européenne, 2009] dans lequel les sciences de la numérisation tiennent une place importante. Le concept des « techniques affluentes » [Gille, 1978] permet de comprendre les mutations de l'histoire à travers la succession de « systèmes techniques » que Gille définit comme « *l'ensemble des cohérences qui se tissent à une époque donnée entre les différentes technologies* ». De ce fait, le système technique renvoie à un système social avec lequel il interagit car il ne peut se concevoir qu'une technique isolée puisse durablement exister. Comme Gille, nous pensons que les techniques sont souvent en avance sur les autres systèmes sociaux ou humains, que ces systèmes soient de nature juridique, politique, économique... Suivant le fonctionnement de l'œuf et de la poule, l'un se nourrit de l'autre [Hugon et Silva, 2009] mais si la technique peut générer de nouvelles pratiques sociales, ces dernières peuvent accélérer – ou bloquer – et rendre ainsi obsolètes de nouvelles techniques émergentes. Evidemment la période d'expansion d'un système n'est pas infinie et, comme le dit le proverbe, « *les arbres ne montent pas jusqu'au ciel* ». En effet, il devient difficile à un certain moment pour un système d'accroître ses quantités de production, de continuer à baisser ses coûts de production, ou de trouver de nouvelles diversifications de ses productions. Et, sauf à ce qu'émerge un nouveau système technique, on entre alors dans une période de stagnation et donc de déclin irrémédiable... Or nous avons le sentiment qu'aujourd'hui nous sommes précisément en train de vivre cette situation, c'est à dire le passage d'un ancien système technique à un nouveau, engendré par un changement de paradigme.

La période actuelle que nous observons correspond à un développement de la numérisation qui est en train de nous faire basculer dans un nouveau système social [Caron, 2010]. L'enjeu devient ainsi de comprendre l'articulation entre les différentes dimensions sociales et techniques. Nous allons rappeler les raisons pour lesquelles la notion de mesure a eu jusqu'à présent un rôle central, en particulier pour les entreprises dont l'organisation est structurée autour de cette notion. De la production au management, tout le fonctionnement de l'entreprise moderne s'est centré sur cette dimension objective et quantitative de la mesure. Cet article met à jour la manière dont le développement des technologies nouvelles centrées sur la numérisation affecte cette notion de mesure qui n'est plus adéquate et doit être dépassée car ne correspondant plus au développement des organisations pour lancer la notion de régulation managériale destinée aux investissements immatériels dans le souci du bien-être au travail [Tertre du C., 2005]

# I- LA MESURE : UN PRINCIPE CENTRAL DE LA MODERNITE

## 1.1. La science

A la fin du 17<sup>ème</sup> siècle, les élites en Europe et en France en premier lieu, basculent psychologiquement dans une nouvelle époque remettant en question la société structurée par l'ordre, le sens de l'autorité, la croyance aux dogmes, la fidélité à l'Église ...

Une nouvelle ère s'ouvre alors ; celle de la modernité construite autour du règne de la raison, du doute, de la liberté individuelle, du rejet des Institutions, de l'Église, des vérités traditionnelles... A partir de la Renaissance, ce sont sur ces principes que l'Homme a pu se libérer des préjugés et des dogmes en s'appuyant sur la raison comme instrument de connaissance. C'est en triomphant des passions que la raison s'impose comme « *l'étalon-mètre de la pensée moderne et comme le pivot stratégique de la méthode d'appréhension des organisations* » [Hirschman, 1977]. Le cartésianisme est l'expression de ce mouvement autour duquel la science acquit progressivement une autonomie par rapport à l'Église et à ses croyances [Hazard, 1935]. Grâce à la raison, « *l'Homme est maître de lui comme de l'univers<sup>1</sup>* ». Le développement des sciences et des techniques permet ainsi aux européens de conquérir le monde à partir du 16<sup>ème</sup> siècle, phénomène qui s'est concrétisé par l'expansion coloniale dans les siècles suivants. Les Lumières populariseront sous le nom de modernité dans tous les domaines, de la médecine à l'espace, de l'industrie à l'alimentation, ces hégémonies scientifiques et techniques se concrétisant par l'importance des résultats obtenus.

Les nouvelles techniques et énergies permettent donc d'effectuer des gains de productivité considérables. La modernité affirma ainsi sa suprématie sur toute la planète en imposant son mode de pensée à travers une mathématisation du monde. Tout pouvait être décrit à travers des équations et des algorithmes. Toute démarche qui se voulait scientifique fonctionnait sur le principe de la mesure. La science moderne se développa en s'appuyant sur de nouveaux outils construits pour mesurer. Et la mesure gouverna le monde...

## 1.2. La mesure

Un des éléments centraux de cette modernité s'est concrétisé dans la recherche de la mesure en général et celle du temps en particulier. Pour pouvoir naviguer avec sécurité, il était nécessaire de connaître avec précision l'endroit où se trouvait le bateau. Pour faire le point, le marin doit connaître la latitude qui se détermine par rapport à l'heure précise. Une seconde d'erreur représentant sur l'équateur 463 mètres, une approximation de quelques secondes peut être tragique en navigation. La précision constitue donc un élément primordial de la navigation. Avec le développement du chemin de fer, on retrouve le même phénomène car le besoin de sécurité nécessite de s'appuyer sur des outils de mesure irréprochables. Le besoin de s'appuyer sur des outils de précision devient une obligation pour éviter des collisions entre les trains, suite à un grave accident ferroviaire aux Etats-Unis en 1891. Il fallut alors mettre en place une organisation contrôlant la circulation des trains s'appuyant sur un système de règles et d'outils. Ces derniers constituent un élément essentiel de ce nouveau système et parmi eux, certains se sont développés au point de devenir la clé de voute du système : les chronomètres. Mais pour les fabriquer, il fallut que l'industrie horlogère développe un système de production et de contrôle sophistiqués. L'industrie horlogère créa

---

<sup>1</sup> Pierre Corneille, *Cinna*.

donc des machines-outils pour produire des pièces détachées fiables pour ces montres et horloges. En parallèle, ce développement de la qualité permit une baisse des coûts de par les quantités produites. Ainsi, les chronomètres purent se répandre à partir des années 1860-70 au-delà des secteurs ferroviaires ou navals. Ils vont dès lors constituer un élément central de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Grâce à eux, on peut mesurer la durée pour chaque tâche pour ensuite en proposer un temps standard, le chronomètre devenant ainsi, bien plus qu'un outil de mesure, un véritable outil de management.

### 1.3. La mesure, principe central de l'entreprise

La création des manufactures au cours du 18<sup>ème</sup> siècle montre leur supériorité par rapport aux modes de production de l'artisanat dominant jusqu'à lors. Les premiers économistes classiques démontrèrent qu'une organisation de travail se divisant en tâche permet de produire des quantités beaucoup plus importantes de produits. Il suffit de se rappeler la description et l'analyse de la manufacture d'épingles par Adam Smith pour saisir la rupture conceptuelle voire paradigmatique qu'engendre cette première évolution industrielle [Smith, 1776]. Un siècle plus tard, le taylorisme fait passer une nouvelle étape dans les gains de productivité en proposant une méthode de remise en question de l'organisation du travail : l'Organisation Scientifique du Travail. Le travail central de cette méthode repose sur une optimisation des tâches de chaque ouvrier s'appuyant sur un chronométrage précis. L'industrie horlogère s'appuya sur des pièces détachées interchangeables et fiables qui permirent en même temps une baisse des coûts de par les quantités produites. Le développement de machines-outils permit de produire ces pièces. Ce sont sur ces bases que Ford put proposer ses fameuses Ford-T à bas coût et en grande quantité. Ces méthodes furent imitées par toute l'industrie automobile ensuite. Puis, au-delà du secteur automobile, ce fut progressivement tous les autres secteurs qui les appliquèrent. Ainsi, les entreprises purent standardiser leur production afin de proposer au marché des biens de consommation pour l'ensemble de la population. Ce qui permit au cours du 20<sup>ème</sup> siècle en Occident au plus grand nombre de bénéficier du plus haut niveau de bien-être jamais observé.

L'OST avait pour dimension centrale, les principes de la science : l'observation, la mesure et le contrôle. Au cœur de la mesure est le chronométrage. Pour ce faire, les entreprises mirent en place des services de méthodes qui étaient l'interface entre la production et le bureau des études, dont la mission est de concevoir et de fournir les moyens d'améliorer la production en proposant une optimisation de l'organisation du travail s'appuyant sur des outils d'analyse nécessaires aux études de coûts. En France, dans les années 30, une association est même créée pour appuyer le développement de ces services ou bureaux de méthodes : le Bureau des temps élémentaires [Barbier, 2002]. Pour obtenir l'optimisation des temps et des coûts de production, « ces services devaient :

- *vérifier, avec le bureau d'études, la faisabilité et la fabricabilité d'un produit,*
- *mettre en œuvre les moyens de production nécessaires (machines, opérateurs, matériels et équipements, ...),*
- *définir les temps nécessaires à la production,*
- *définir les coûts de production. »*

C'est ainsi que la standardisation devient un principe universel. Le toyotisme ne remet pas en question fondamentalement l'OST [Kamata, 2008]. Mais, par contre, les dernières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle connurent une nouvelle étape à partir du développement de la numérisation. En effet, l'automatisation que ces technologies permettent fit faire des gains importants dans

la production mais surtout dans les dimensions administratives [Silva, 2002]. Cette informatisation de l'information est loin d'être terminée. En effet, nous devrions connaître encore des gains de productivité considérables car la dématérialisation de l'information va se poursuivre durablement.

#### **1.4. La mesure appliquée au management**

Le management s'est développé au cours des dernières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle pour définir des objectifs, suivre leur mise en place et valider enfin les résultats. Le reporting a un rôle de plus en plus important dans cette fonction. Avec l'informatisation, les informations sont à foison, mais pour qu'elles soient lisibles, elles doivent être retravaillées et/ou analysées puis commentées. Les managers ont aussi cette fonction de plus en plus chronophage de travailler sur une multitude de rapports, reporting, notes. Cette tendance est d'autant plus marquée que les entreprises ont l'extraordinaire capacité de générer des doublons dans les modes de reporting, si bien qu'il n'est pas rare qu'un manager doive faire figurer la même information dans plusieurs types de documents à destination de publics différents. D'annuelles, ces informations sont devenues semestrielles, trimestrielles, mensuelles voire hebdomadaires et parfois journalières dans certains cas. Souvent il s'agit d'un ensemble de reporting qui peut être consolidé et/ou comparé avec d'autres informations et qui concerne quasi systématiquement les prévisions de résultats et d'atteinte d'objectifs. Le management s'est ainsi transformé en une immense démarche de mesure des résultats et donc des performances. Les entreprises sont devenues des organisations de contrôle dont les systèmes d'information ont permis de développer des outils et des méthodes de suivi. C'est devenu le règne du chiffre. Avec le reporting, l'organisation du travail reste toujours construite sur les mêmes principes de mathématisation. Il y a quelque chose de pourri au royaume du management moderne...

Dans un monde devenu stable, les produits et les prestations étant identiques, les salariés doivent reproduire les mêmes tâches. L'encadrement de proximité contrôle les processus et veille à ce que ces tâches soient bien effectuées par les salariés. Tout autre va être le rôle de ces managers quand le modèle économique est centré sur le changement et l'innovation. Il devient alors important, pour ne pas dire essentiel, de permettre aux équipes de questionner leurs pratiques afin de permettre leur indispensable évolution. Le manager devra non seulement faire comprendre ce qu'il est nécessaire de changer, mais aussi expliquer les raisons du changement et accompagner celui-ci. D'une certaine manière, le manager qui dépasse la modernité d'un monde fixe doit être pour ces équipes une source de clarification, un donneur de sens. Face à une complexité croissante des données externes (le monde en dehors de l'entreprise) comme internes (le monde de l'entreprise), les salariés ont besoin de comprendre ce qu'ils font et pour quoi ils le font. C'est donc le manager qui devient le point pivot du sens et de la compréhension de la stratégie de l'entreprise déclinée au plus près des équipes [Lacan, Silva, 2012]. Pour que ces changements soient effectifs, il faut que les salariés y adhèrent. Ils doivent les comprendre afin de les mettre en place. Plus leur adhésion est importante, plus vite les changements seront mis en place. Mais aussi, plus les changements sont profonds, plus la pédagogie est nécessaire mais plus longue à comprendre et expliquer. C'est ainsi que les managers de proximité ont un rôle de plus en plus central pour qu'une entreprise évolue ou accomplisse ses vœux dans la cadre de la transition socio-écologique dans laquelle nous entrons.

De plus, l'informatisation a progressivement transformé les relations hiérarchiques à travers une gestion différentes. Jusqu'à lors, les informations circulaient via un support papier (notes, lettres...) qui nécessitaient pour parvenir aux interlocuteurs le plus souvent une secrétaire pour les interlocuteurs internes à l'entreprise et la poste pour un interlocuteur extérieur. Hormis le téléphone, cette forme de production et de diffusion de l'information a perduré jusqu'à l'arrivée d'Internet. Or, avec le développement du courrier électronique, la production et la diffusion de l'information ont permis de faire des gains de temps considérables. Mais plus que l'informatisation, c'est la numérisation qui génère maintenant des volumes d'information de plus en plus importants, impliquant une charge de temps de plus en plus grande pour les salariés qui doivent gérer ces volumes.

La nature et le contenu des échelons hiérarchiques sont ainsi progressivement en train de se transformer. Le plus souvent le management de proximité avait un rôle d'expertise technique et de transmission de l'information. Or, cette dernière fonction n'a plus de sens car tout le monde peut communiquer avec tout le monde et de bien des manières. Les entreprises sont d'ailleurs friandes de ces raccourcissements des chaînes de diffusion de l'information rendus possibles par les NTIC et développent toujours plus d'espaces de communication internes accessibles à tous (intranet, newsletter, réseau sociaux d'entreprise, web TV interne...).

Le rôle du manager consiste à présent à permettre à ses équipes d'avoir du temps pour comprendre et savoir quoi et comment changer. Pour cela il faut que les personnes sachent échanger entre elles. Mais pour se comprendre, il faut savoir s'écouter. Sinon les incompréhensions génèrent des tensions voire des conflits interpersonnels. Les questions autour des relations interpersonnelles constituent les champs sur lesquels les entreprises doivent faire aujourd'hui leurs nouveaux gains de productivité car le management ne peut plus consister en l'activité consistant à contrôler mais doit être le lieu de recherche de solutions efficaces pour l'entreprise.

## **II- LIMITES DE LA MESURE A TRAVERS L'EMERGENCE DE NOUVELLES PRATIQUES**

Les capacités techniques ont permis de transformer notre monde à bien des égards. Elles ont pu s'appuyer sur une énergie et une matière première abondante et bon marché. Elles ont pu fournir à la population des pays occidentaux une qualité de vie jamais connue dans l'histoire humaine. Mais aujourd'hui le bien-être généré par ce type de consommation est en train progressivement de diminuer, voire de disparaître, de par la multitude de nuisances et de pollutions que génèrent cette production et ce mode de vie. De plus, le projet d'une sorte de nouvel *americanway of life* pour la totalité des habitants de la planète demanderait de disposer de quatre planètes supplémentaires pour mettre à disposition les ressources nécessaires à la réalisation de ce généreux dessein. Tout cela doit se percevoir dans une conjoncture démographique inflationniste. En effet, en un siècle la population mondiale aura été multipliée par 4, passant de 2 milliards de personnes (en 1927) à 8 milliards (en 2027)

C'est dans ce contexte qu'il faut situer les technologies développant la numérisation. Elles sont en train de transformer nos modes de vie, nos références et nos schèmes intellectuels, nos modes de production et normes de consommation, notre relation au

temps et à l'espace, nos relations interindividuelles, notre organisation du travail, notre accès à l'information et à la connaissance... bref, c'est un ancien monde qui s'efface.

Nous avançons historiquement au-devant d'une nouvelle étape : la numérisation alliée en particulier aux contraintes énergétiques va nous faire basculer dans un nouveau *système technique*. Nous sommes en train de vivre l'émergence de cette société postmoderne.

Les organisations risquent un phénomène de « kodakisation » si elles ne comprennent pas les mutations auxquelles elles sont confrontées [Silva, 2012] pour les réaliser au mieux. Le management a un rôle central dans la capacité de donner des éléments de compréhension aux salariés afin de penser puis de traduire les conséquences de ces mutations en cours. Le management doit s'appuyer sur des techniques et des méthodes nouvelles qui n'ont plus rien à voir avec celles qui avaient encore cours il y a peu.

## **2.1. En quoi la post modernité remet en question la modernité ?**

Nous sommes en train de basculer dans un autre monde, celui de la post-modernité qui nous amène à être confrontés à de nouveaux défis :

- un monde fini dans lequel beaucoup de ressources sont limitées. Elles constituent des biens communs que nous ne pouvons faire gérer seulement à travers la sphère privée : Elinor Ostrom a développé le concept de bien commun en l'articulant avec la notion d'une limitation de la ressource [Ostrom, 1990]. Elle a montré que si ce bien continuait à perdurer et à être pérenne, c'est qu'il était géré par les parties prenantes sous des modes de gouvernance respectueux des spécificités du contexte. Aussi chacune d'entre elles était à minima impliquée dans la gestion quotidienne (surveillance, contrôle, nettoyage..) et personne ne bénéficiait d'une redistribution disproportionnée. Chacune des parties prenantes se retrouvait dans les décisions collectives mais de façon différente car chacune devait prendre en compte la dimension collective de ce mode de gouvernance dans le souci de préserver le bien commun.
- L'individualisme a atteint ses limites ; l'égotisme, le narcissisme et autres formes d'égoïsme exacerbé ne peuvent plus répondre aux enjeux actuels. L'homo oeconomicus a perdu la bataille et il devient déraisonnable de confier à la recherche de la maximisation de l'utilité individuelle le soin de créer les conditions stables et satisfaisantes du mode de vivre ensemble. Les ressorts de la société post-moderne sont tout autre. Il faut des réponses non plus de logiques individuelles mais de logique de personnes, c'est-à-dire d'être humain qui sait l'importance primordiale d'autrui dans sa propre construction et évolution. L'autre, le proche, devient un élément fondamental de l'apprentissage que l'on fait de soi-même car investi de notre confiance, il nous révèle à nous même [Leroux, 1995]. Ricœur évoque la personne comme miroir de l'Autre qui se réfléchit aussi sur cet Autre [Ricœur, 1990]. Ce sont des jeux sans fin du « je » vers les autres qui sont d'autant plus riches qu'il y a de constantes interactions entre chacun. « *Nous vivons endormis dans un Monde en sommeil. Mais qu'un « TU » murmure à notre oreille, et c'est la saccade qui lance les personnes : le « MOI » s'éveille par la grâce du « TOI ».* L'efficacité spirituelle de deux consciences simultanées, réunies dans la conscience de leur rencontre, échappe soudain à la causalité visqueuse et continue des choses. » [Bachelard, 1935]. C'est ainsi qu'un individu devient une personne quand il se met à vivre avec les autres,

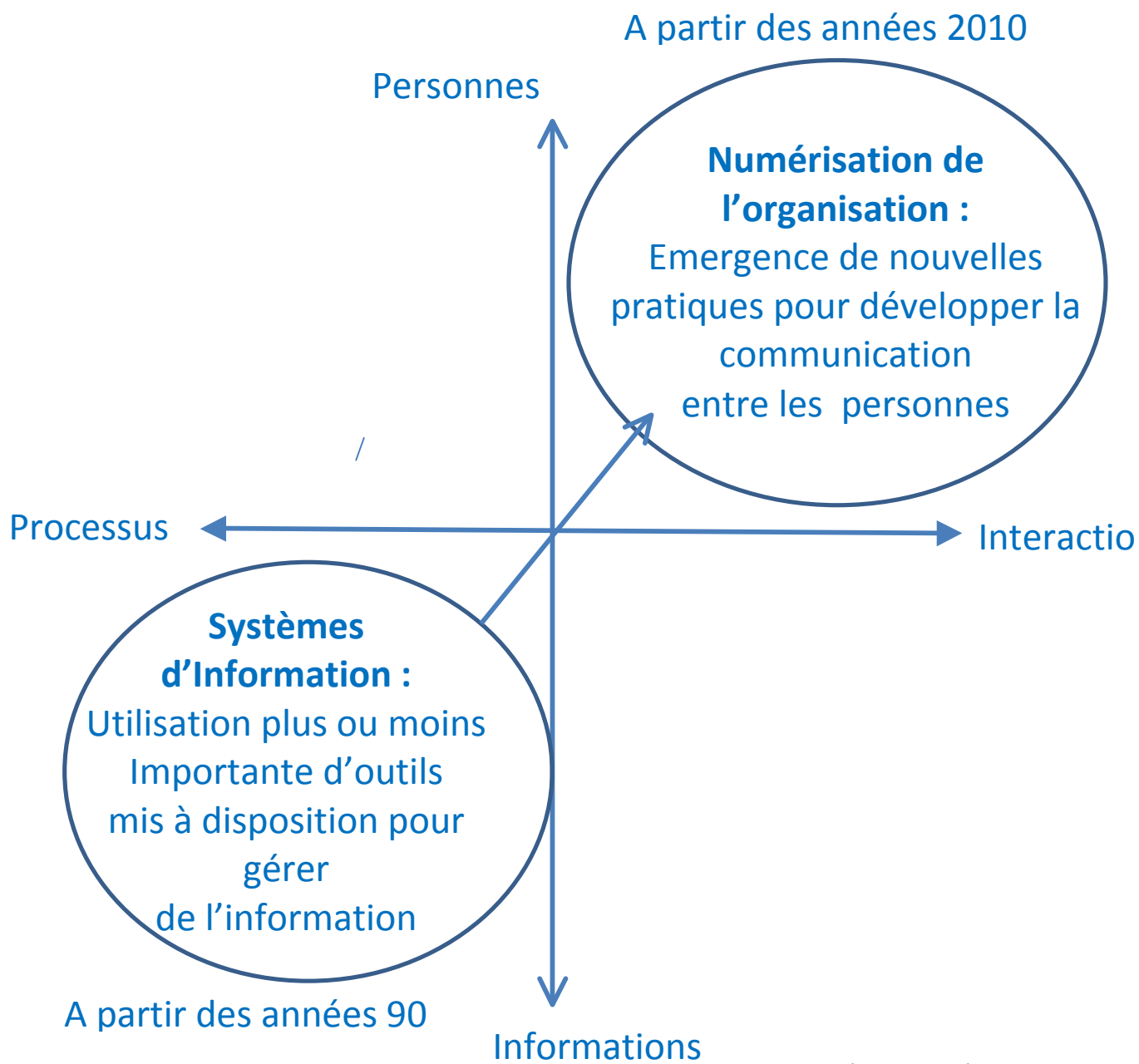
autrement dit, « *l'homme se nourrit de l'homme. L'homme ne peut être homme que parce qu'il y a l'autre, les autres hommes* » [Vincent et al, 2003].

- La technologie du numérique est source de dangers potentiels, car nous ne maîtrisons pas les technologies. Les exemples d'échec et de problèmes majeurs sont légions de Tchernobyl à Fukushima. Dans tous les cas, la numérisation pose des questions symbolisées par le syndrome Big Brother et le meilleur des mondes [Morozov, 2011] :
  - Les systèmes d'information ne structurent pas seulement la vie professionnelle. Ils sont présents dans la vie quotidienne de chacun et peuvent être liberticides.
  - Les possibilités de contrôle sur les personnes qu'offrent les technologies sont de plus en plus larges et subtiles. Il existe des potentialités importantes voire inquiétantes à travers les possibilités que proposent les connexions des différentes sources d'information concernant chaque personne sur la plupart de ses pratiques, des usages, de sa géo-localisation, de ses contenus, ses proximités... Sans compter la traçabilité de ces informations qui permet de garder en mémoire l'histoire de la personne. Internet à cet égard montre bien qu'à travers les enjeux commerciaux qu'ont les entreprises (Google, Facebook...) se pose la problématique de la traçabilité sur les recherches d'informations des personnes.
- On se parle de plus en plus mais on s'écoute de moins en moins. Les technologies ne doivent pas masquer les dimensions relationnelles « traditionnelles » [Caillé et al, 2011] nécessaires à la qualité du vivre ensemble de la société postmoderne.

## **2.2. Des technologies en train de basculer**

Depuis le début des années 2000, nous sommes en train d'assister à un basculement de l'approche du travail jusqu'alors basée sur la gestion de l'information « *processurale* » vers des interactions et des relations entre les personnes, outillées par des technologies numériques. Ce travail collaboratif permet la virtualité, abolie les distances [Harrison-Broninski, 2005] et surtout crée les conditions pour optimiser les nouveaux modes de travail basés sur des logiques de projets [Benkler, 2006]. Une nouvelle fois nous sommes dans la continuité de la révolution industrielle : la recherche constante de nouveaux gains de productivité. Comme le diagramme le décrit ci-dessous, les entreprises doivent basculer de l'information à l'interaction entre les personnes.





*Source : F. Silva, E. Soulier, 2011*

Or l'émergence de ces nouvelles pratiques transforme à terme la fonction de gestion des individus qu'est la fonction RH pour se centrer sur la dynamisation des relations humaines dans une visée qualitative. Bien évidemment, le management de proximité est celui qui doit créer les conditions et aider chacun à être dans une véritable posture d'interaction. Ainsi, cette fonction RH doit être revisitée pour que les managers soient en situation de créer et favoriser l'émergence de ces nouvelles pratiques chez les membres de leur équipe. Depuis les années 80, la fonction RH a développé une importante gamme d'outils et de méthodes pour favoriser l'individualisation des salariés : rémunération, compétence, définition et évaluation du travail, formation... Tout autre est la logique collaborative dans laquelle doivent se développer désormais les interactions entre les personnes. Les outils et les méthodes que la fonction RH doit développer doivent être d'un autre ordre. Il faut qu'elle développe, valorise et aussi mesure les capacités comportementales coopératives et

collaboratives pour chacun des acteurs. Cela constitue une vraie révolution copernicienne pour développer en même temps des capacités d'autonomie et d'écoute. Nous avons changé de monde. La gestion des personnes, elle aussi, doit changer. Le temps de la régulation doit venir.

### **2.3. Réenchanter**

Max Weber avait utilisé cette expression de désenchantement du monde pour exprimer la façon dont la société moderne avait éliminé le monde magique des fées et sorcières dans lequel chacun pensait vivre [Weber, 1919]. La science permit de comprendre que la nature était régie par des phénomènes explicables qui n'étaient en rien magiques. La religion et plus largement les croyances virent leurs champs se restreindre au bénéfice de la rationalité. La modernité s'appuyait sur la volonté de chercher à comprendre le monde pour l'améliorer. C'est ainsi que l'idée de progrès se développa. Mais à force de ne prendre en compte que les règles et le règne de la raison, les autres dimensions liées à l'affect ont été progressivement marginalisées. C'est ainsi que Marcel Gauchet a proposé de réenchanter notre monde sur de nouvelles bases. En effet, *« nous sommes confrontés à une mutation anthropologique très profonde qui tient à la place de la culture dans la définition même de l'humain. La forme première de la culture, c'est la civilité, le sens des autres, la capacité de mettre en forme des messages pour les rendre aussi adéquats que possible à sa pensée - le bien-parler, pas pour se conformer à la norme, mais pour exprimer avec justesse ce qu'on a à dire. Il n'y a pas plus difficile, cela demande de l'entraînement et des connaissances. Or, dans la grammaire de l'individualisme contemporain, on est humain avant de savoir quoi que ce soit. Il faut être soi-même, au nom d'une authenticité primordiale supérieure à tout bagage acquis. Du coup, l'exigence de ce travail préalable est dévaluée au profit d'un langage qui vient des tripes et qui est, en réalité, aussi pauvre que stéréotypé. »* [Gauchet, 2004]

### **2.4. Comment réenchanter la vie quotidienne professionnelle ?**

Nous devons ainsi réfléchir à la signification de ce ré-enchantement du monde dans la vie quotidienne professionnelle. Le MEDEF en 2005 en avait d'ailleurs fait le thème de son université d'été, fortement contesté [Stiegler, 2006]. Il est sûr que le capitalisme cognitif [Moulier-Boutang, 2007] qui est en train d'émerger va transformer à terme les finalités de l'entreprise. Cela implique que son organisation, ses parties prenantes... fonctionnent sur des modes complètement différents. Ainsi, le management doit développer d'autres pratiques s'appuyant sur des outils et des méthodes différents [Silva, 2012]. C'est dans ce cadre qu'il faut situer l'impasse dans lequel se trouvent les logiques de rationalisation aujourd'hui.

Le réenchantement suppose dans ce cas de remettre, au centre du fonctionnement de l'entreprise, les relations humaines. Ces mutations doivent évoluer vers un « recentrage » autour des questions d'éthique de la reliance [Maffesoli, 2007]. Avec l'émergence de ces nouvelles pratiques organisationnelles, il va être nécessaire d'être attentif à deux dimensions : l'authenticité et les valeurs. En effet, pour l'authenticité, l'enjeu va consister à être attentif à la cohérence entre ce qui est revendiqué et ce qui est effectivement fait et mis en place. Il est nécessaire que l'écart ne soit pas trop important entre les deux, sinon c'est la crédibilité du discours qui est en cause. Cet écart entre la promesse et sa réalisation peut être source de dissonances cognitives extrêmement néfastes à la performance de l'organisation. Concernant

les valeurs, cela désigne la qualité et/ou les mérites recherchés ou voulus. Les normes de conduites devant se conformer aux valeurs revendiquées.

Pour notre part, le ré-enchantement dans la vie professionnelle doit signifier une valorisation de la relation humaine afin de permettre à chacun de se sentir reconnu en tant que personne. Cela converge avec la nécessité dans les équipes de bien communiquer. Ainsi, l'organisation du travail doit rechercher les comportements générant cette reconnaissance mutuelle [Harrison-Broninski, 2005]. Mais surtout avec les nouvelles technologies, il devient indispensable de développer aujourd'hui une dynamique collective qui sera demain essentielle car ces nouveaux outils n'ont de sens et d'intérêt que s'ils améliorent les conditions d'interaction entre les personnes.

## **2.5. Mettre au centre la relation et la régulation du plaisir et de l'affect**

Toutes les entreprises aujourd'hui doivent – ou plutôt devraient – réfléchir aux conséquences de la numérisation de leurs activités pour ensuite savoir les traduire, tant en externe, par des offres et prestations nouvelles, qu'en interne, avec des façons différentes de travailler et de s'organiser. C'est dans ce contexte que s'inscrit l'émergence de nouvelles pratiques organisationnelles et managériales. L'efficacité de ces outils passe par la capacité des personnes à développer leur « interactionnalité » et leur relationnel [Benkler, 2006]. Travailler avec des outils sociaux et collaboratifs c'est effectivement travailler différemment avec les possibilités qu'offrent la virtualité et l'abstraction de la distance.

Un élément essentiel de ces outils et méthodes est de favoriser la mise en œuvre des relations entre les personnes en leur permettant de générer de l'interactivité entre elles. Et comme ces nouvelles logiques ne peuvent exister que si ces personnes ont de l'appétence entre elles, il va être nécessaire d'être attentif à savoir, sinon les créer, tout au moins les favoriser et les développer. Ces logiques collaboratives permettent en outre de réaffirmer la culture d'entreprise et de développer ou raffermir le sentiment d'appartenance des salariés. Cette dimension « corporate », cet « amour du maillot » sont de puissants moteurs de performance collective [Couret et Lacan, 2009]. Qui doivent s'organiser.

Les interactions professionnelles, comme toutes activités sociales, sont basées sur un échange mais pour être efficaces, ces relations doivent aller plus loin que le simple échange. Ces échanges doivent dans un cadre professionnel permettre de construire et élaborer un projet ou de trouver une solution. Mais ces interactions doivent alors être plus basées sur une logique de partage correspondant à un certain nombre de complicité, de connivence et d'accords tant implicites qu'explicites. C'est l'expression de ces liens qui se sont développés entre les personnes, résultat de ce que l'on appelle les relations humaines. Elles sont d'autant plus riches que les interactions se développent continuellement. Les relations interindividuelles constituent ainsi un enrichissement mutuellement. Une organisation va devoir aider ses salariés à générer les capacités de chacun de développer ces modes de relation en mettant en place les conditions de réalisation de ces échanges. L'entreprise doit susciter et soutenir la création de ces relations qui cimentent la cohésion des salariés et nourrit leur volonté d'œuvrer collectivement. C'est ainsi que la notion d'interactions entre les personnes va être essentielle. Nous sommes en train de voir l'émergence de nouvelles pratiques de travail qui progressivement vont constituer de formes nouvelles d'organisation du travail (NFOT).

Les managers de proximité vont constituer un élément majeur pour les mettre en place. La fonction RH va devoir les accompagner en étant un acteur important : des formations à mettre en place, de l'animation du CHSCT (Comité dont une des attributions se

trouve dans les modifications de l'organisation du travail) mais surtout dans sa capacité d'être proactif dans ces changements. Plus que jamais, la gestion des ressources humaines est une gestion de richesses et doit considérer l'ensemble des salariés comme une variable stratégique et non une variable d'ajustement.

Comment les comportements de chacun doivent devenir plus collectifs pour se substituer à une organisation hiérarchique traditionnelle patriarcale et pyramidale dans laquelle les logiques trop individuelles sont progressivement remises en question ? Nous voyons apparaître aussi l'émergence de nouvelles "pratiques" outillées car elles sont virtuelles et/ou à distance. Dans tous les cas, elles sont fondamentalement collaboratives et développent un nouveau principe qui devient et va devenir de plus en plus central : l'intelligence collective. Il faut bien comprendre que, du point de vue des neurosciences, l'humain est aussi une construction sociale et pas seulement cérébrale au sens génétique. Chaque être se construit dans sa relation avec l'Autre. Cela passe par la capacité de comprendre les dimensions émotionnelles de son interlocuteur. Cette compréhension n'est pas d'ordre rationnel mais empathique. Il faut donc valoriser l'interaction entre les personnes. Nous constatons en effet que les expériences d'interaction entre deux individus génèrent des harmonisations de leurs rythmes cérébraux. Finalement quand nous disons que nous sommes en phase avec quelqu'un, cela correspond à une réalité cérébrale. C'est pourquoi la neuropsychologie peut apporter des grilles de compréhension et des leviers d'action pour le management en particulier dans la prise de décision du dirigeant.

En effet, ce sont les relations humaines, les notions d'interaction que nous allons devoir favoriser. Cela doit impliquer la capacité pour les personnes concernées de s'écouter mutuellement mais aussi de se comprendre et de s'estimer. Plus chacun comprend l'autre, plus naît une estime réciproque, plus les résultats de ces relations seront riches et fructueux. Et il faut aussi prendre en compte une autre dimension dans la relation : le plaisir de l'échange. Cette dynamique de l'échange et du collectif passe par le rôle de régulateur du manager. C'est lui qui doit trouver les rythmes et les intensités de ces relations entre personnes. La régulation managériale n'est plus une simple technique mais un véritable *agir relationnel* qui encourage et structure les relations personnelles en tant que richesses et biens communs. Cela rejoint ce que nous pouvons constater souvent dans les relations humaines. C'est symbolisé par la palabre en Afrique qui exprime bien cette dimension très éloignée de notre esprit cartésien cherchant une finalité, une rationalité à une rencontre. Ils ne font rien, tel est le jugement négatif qu'expriment nos esprits d'homme pressé. Le temps c'est de l'argent pour l'Homme moderne : gagner du temps pour faire plus ; aller plus vite. L'Homme moderne n'a plus de temps. Comme Pierre, l'homme pressé qui gâche tout, l'amitié, l'amour, la paternité, par sa hâte fébrile à précipiter le temps, le manager pressé peut passer à côté de l'essentiel. Il risque de perdre, précipité par son allure vertigineuse, le goût des instants précieux qui font le prix de la vie et la poésie des choses. Il se consume et consume les siens en fonçant vers un but qu'il renouvelle, chaque fois qu'il l'atteint. " *A quoi reconnaître qu'on est arrivé si l'on ne s'arrête jamais ?* " demande la sage Hedwige [Morand, 1941]. Le manager post moderne en même temps que le sens des choses doit délivrer leur tempo : celui d'une relation humaine de qualité pour la plus grande efficacité collective. Il doit surtout savoir dire le moment de l'arrivée.

Car ce n'est pas en homme pressé qu'auparavant on vivait. Saint-Exupéry raconte une anecdote à la suite d'un accident d'avion dans le Sahara à l'issue duquel il fut recueilli par

les Touaregs. Il expliquait au Chef de la tribu l'intérêt de l'avion par rapport aux dromadaires : « Avec vos bêtes, vous mettez des mois pour parcourir une distance que je fais en quelques heures avec mon engin ». Et le nomade de lui répondre: « Peut-être, mais le reste du temps qu'est-ce que je ferais ? [Saint-Exupéry, 1939]. C'est une tout autre philosophie de la vie qui est ainsi proposée et que nous retrouvons d'une façon identique autour de l'arbre des palabres en Afrique. Ces baobabs sous lesquels s'abritent les africains pour parler sans fin et pour le seul plaisir d'échanger. C'est avoir une relation avec Autrui qui est l'essentielle. Il faut simplement penser que les gens se rencontrent pour le plaisir de se rencontrer. Et si l'on veut bien se souvenir que « palabre » veut dire « parole » en espagnol, alors on comprend que la finalité d'une rencontre tient peut être seulement dans l'échange. C'est la machine à café, lieu quotidien de rencontre dans l'entreprise qui n'est en fait qu'un lieu à palabre. Tout cela est à la fois si dérisoire et si vital pour ce qu'est un être humain : un être fait de raison et d'émotion. Ces relations sont basées sur les interactions avec Autrui.

## Conclusion

Peu importe le contenu du message. Ce sont d'ailleurs sur ces mêmes bases que fonctionnent aujourd'hui les internautes et autres utilisateurs de tweeters. La teneur des messages n'est pas importante, c'est le fait d'avoir le message. Ainsi, on se trouve relié à d'autres. Ce sont par ces attitudes de reconnaissance et d'appartenance que l'on appartient à une tribu [Maffesoli, 1988].

C'est tout l'enjeu et tout l'objet du management postmoderne de donner des raisons aux collaborateurs de l'organisation modifiée par les avancées technologiques majeures d'aimer entreprendre ensemble, comme une tribu unie par le même dessein et mue par les mêmes principes d'efficacité et de solidarité. Cela doit se faire dans des relations de services apaisées parce que régulées par le manager.

## Bibliographie

Bachelard G. (1935), in préface Buber M., *Je et Tu*, Aubier.

Barbier P. (2002), *Le Bureau des temps élémentaires, précurseur de l'étude du travail*, Les éditions du CTHS.

Benkler Y. (2006), *La richesse des réseaux*, Presses Universitaires de Lyon.

Caillé A. et al (2011), *De la convivialité*, La Découverte.

Caron F. (2010), *La dynamique de l'innovation - Changement technique et changement social (XVIe-XXe siècle)*, Gallimard.

Commission Européenne (2009), Rapport de la Direction Générale de la Recherche « *Le monde en 2025 – La montée en puissance de l'Asie et la transition socio-écologique*, [http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/le-monde-en-2025-report\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/le-monde-en-2025-report_fr.pdf)

Couret A. et Lacan A. (2009), « La valeur ajoutée du modèle mutualiste : origines et mise en perspective à travers les exemples de la MACIF et de la MAIF », *Recma*, n°312.

Damasio A. (2001), *L'erreur de Descartes*, O. Jacob.

Gauchet M. (2004), *Un monde désenchanté ?*, Éditions de l'Atelier.

- Gille B. Gille (1978), *Histoire des techniques*, Gallimard.
- Kamata S. (2008), *Toyota. L'usine du désespoir*, Demopolis.
- Harrison-Broninski K. (2005), *Human interactions*, Meghan-Kiffer Press.
- Hazard P. (1935), *La crise de la conscience européenne : 1680- 1715*, Boivin et Cie.
- Hirschman A. O. (1977), *Les passions et les intérêts : justifications politiques du capitalisme avant son apogée*, Princeton University Press.
- Hugon S. et Silva F. (2009), *Usage des TIC et RES – Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises*, CIGREF.
- Kamata S. (2008), *Toyota. L'usine du désespoir*, Demopolis.
- Lacan A. et Silva F. (2012), « Le management par les valeurs comme moteur de performance des entreprises de l'économie sociale », *Colloque de l'Association internationale de recherche en management publique* », Paris.
- Leroux A. (1995), *Retour à l'idéologie, pour un humanisme de la personne*, PUF.
- Maffesoli M. (1988), *Le Temps des tribus*, 1988 ; Le Livre de Poche, 1991.
- Maffesoli M. (2007), *Le Réenchantement du monde. Une éthique pour notre temps*, La Table Ronde.
- Morand P. (1941), *L'homme pressé*, Gallimard.
- Morozov E. (2011), *The Net Delusion: The Dark Side of Internet Freedom*, Hardcover.
- Moulier-Boutang Y. (2007), *Le capitalisme cognitif. La nouvelle grande transformation*, Éditions Amsterdam.
- Ostrom E. (1990), *Governing the Commons*, Cambridge University Press.
- Ricœur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Le Seuil.
- Saint-Exupéry A. de (1939), *Terre des Hommes*, Gallimard.
- Silva F. (2002), *Devenir e-DRH*, Liaisons Sociales.
- Silva F. (2012), *Etre e-DRH*, Liaisons Sociales, 2<sup>ème</sup> édition remaniée.
- Silva F. et Soulier E. (2011), *Etude pour définir et évaluer une nouvelle méthodologie s'appuyant sur des technologies innovantes pour étudier des pratiques émergentes dans les activités professionnelles*, Fondation CIGREF, <http://www.fondation-cigref.org/publications-numeriques/les-essentiels-metepe/>
- Smith A. (1776), *La richesse des nations*, Flammarion, 1991.
- Stiegler B. (2006), *Réenchanter le monde, la valeur esprit contre le populisme industriel*, Flammarion.
- Terte du C. (2005), « Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé », *@ctivités*, 2 (1), p. 37-49.
- Vincent J.D., Serres M., Picq P. (2003), *Qu'est ce que l'humain ?*, Le Pommier.
- Weber M. (1919), *Le savant et le politique*, Plon.