
Editorial

Cette livraison de la revue *Management & Avenir* est structurée en deux sections pour des raisons d'usage éditorial dans l'univers académique : l'une généraliste en matière d'évolution des pratiques en ressources humaines et en management et l'autre thématisée, consacrée au recours au cadre d'analyse postmoderne pour appréhender les enjeux actuels et futurs de l'entreprise. Ce découpage est finalement abstrait tant l'ensemble des contributions relève ici de thématiques prospectives dont beaucoup pourraient être appréhendées par le cadre postmoderne ; cadre si souvent décrié mais dont l'histoire de ces trente dernières années et dont l'actualité récente signalent sa pertinence explicative. François Silva qui a accepté de coordonner la section spéciale de ce numéro et que nous remercions vivement rappelle que l'on parle de postmodernité pour exprimer un changement d'époque où la société, et donc l'entreprise, sont confrontées à un nouveau système de valeurs, à d'autres formes de relations sociales, à d'autres imaginaires.

Trois dimensions se révèlent alors :

- l'érosion du privilège hiérarchique au profit de gouvernements (*lato sensu*) par ceux que Giorgio Agamben avait qualifiés dès la fin des années 1980 de « singularités quelconques ». Ce « powershift » annoncé par Tofler et qui semble conduire à la propagation d'une dénonciation du mandat donné plus ou moins volontairement aux représentants et aux experts patentés se propage de la politique (comme le montrent les événements récents) au monde de l'entreprise. Dans ce sens, la contribution de Saloua Zgoulli, Abdelaziz Swalhi et Najoua Tahri analyse « l'employabilité » comme un objectif organisationnel à atteindre, contribuant, non seulement à éviter une déqualification des salariés de l'entreprise, mais en en faisant un « nouveau contrat psychologique » entre employeurs et employés, rendant les employés libres de prendre en charge leur destin professionnel. L'organisation tendant à devenir un lieu dans lequel les individus peuvent se développer. Afin d'appréhender des organisations d'essence postmoderne et à tendance à l'auto-organisation et au poly-centrisme que sont les communautés Internet, les PME dé-hiérarchisées, les collectifs ouverts de grandes entreprises, Bernard Fallery propose un cadre conceptuel qui s'appuie sur deux concepts : le mode de coordination par consensus (issu des travaux de J. Habermas) et la structure de gouvernance polycentrique (issue des travaux d'E. Ostrom). Par une analyse combinant les niveaux macro-social et micro-organisationnel, Meriem Younes, Lamia Hechiche Salah et Mourad Touzani étudient en quoi le contexte de la Tunisie post-révolutionnaire a entraîné un engouement

pour des nouvelles pratiques en matière de gouvernance participative et pour les entreprises sociales où toutes les parties prenantes (propriétaires, employés, clients, fournisseurs) font partie de la structure de gouvernance de l'entreprise à vocation sociale, sociétale et environnementale.

- des formes de régulation qui s'apparentent davantage à des formalisations et à des ajustements *ex post* plutôt qu'à des organisations *ex ante* et où le management devient l'ensemble des règles de régulation que se donnent les membres de la maison commune indépendamment des âges et des degrés hiérarchiques. C'est l'éthologie sociale à laquelle nous convie, entre autres, la Génération Y. C'est ce que montrent Michel Dalmas et Marcos Lima qui rendent compte, au travers d'une étude quantitative de type exploratoire, d'une Génération Y qui attache une grande importance à la qualité de vie, au souci des autres et à l'environnement au sens d'une responsabilité globale. Si cette génération remet en cause les modes universels de socialité, à l'aune de cette recherche, elle tend cependant davantage vers des formes d'individualisme que vers le tribalisme postmoderne. Dans un champ *a priori* fort différent, celui des normes bancaires, Joëlle Randriamiarana démontre comment les pratiques préconisées par la « théorie de la tétranormalisation » que sont l'orchestration par les dirigeants, l'arbitrage par des comités, la négociation avec les parties prenantes et la diffusion d'un comportement éthique (valeurs somme toute assez postmodernes) ont permis une gestion efficiente par un établissement bancaire régional d'une sur-normalisation aux effets contraignants et souvent contradictoires. C'est aussi lisible à travers l'exemple de traduction de la vision postmoderne en management proposé par Arnaud Lacan et ses propositions de recherches sur l'évolution des pratiques managériales.

- la porosité des territoires (géographiques, symboliques, disciplinaires, etc.). La conception postmoderne est holistique nous disent les Rédacteurs-en-chef invités : les affects, les sensibilités voire les croyances s'invitent dans le monde professionnel et y favorisent des liens affectifs, amicaux ou conflictuels. En se basant sur le cas du modèle canadien de la formation coopérative, Antoine Pennaforte analyse dans quelle mesure des dispositifs mixtes de formations-emplois permettent de former de manière théorique et pratique les individus, par une alternance entre formation en école et en entreprise. Ces dispositifs tendent à générer un accroissement progressif de la capacité à être performant de plus en plus rapidement, tout en changeant de contextes, et à accroître l'implication des agents davantage d'ailleurs envers leurs équipes qu'envers l'organisation elle-même. Lionel Honoré, pour sa part, analyse le délicat problème des entreprises et des managers confrontés à l'introduction dans la sphère professionnelle de la radicalisation religieuse. Sa recherche étudie comment au sein d'une organisation comme l'entreprise, un groupe peut développer un fonctionnement défini en fonction de prescriptions religieuses et chercher à l'imposer au détriment du fonctionnement organisationnel et ce, bien au-delà des seules pratiques

Editorial

religieuses dans le monde du travail qui se sont développées ces dernières années.

Qu'elles fassent partie du cahier spécial sur la postmodernité ou non, toutes ces contributions donnent à voir ce que le Professeur Michel Maffesoli repère dans son propos introductif comme des signaux de la postmodernité : le retour au local, l'importance de la tribu, les pulsions communautaires et le bricolage mythologique et ce, en contrepoint ou en opposition aux grands thèmes explicatifs de la modernité que sont l'État-nation, le pouvoir reconnu aux institutions et les systèmes idéologiques de tradition hiérarchique et transcendantale. C'est de la fragmentation institutionnelle et de socialités fondées sur « la concaténation de marginalités dont aucune n'est plus importante qu'une autre » dont ces travaux nous parlent... et de comment s'y adapter dans le monde des organisations et des entreprises.

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