
Éditorial - *Management & Avenir*, pour comprendre le monde émergent

En créant *Management & Avenir* en 2004, Luc Boyer voulait proposer une revue qui soit une vigie permettant de comprendre les transformations dans les organisations. Les thèmes abordés dans ce numéro 142 se situent toujours dans cette volonté de proposer de nouvelles grilles de lecture pour comprendre ce nouveau monde du travail émergent reflet d'une société en transformation.

Ainsi, la notion d'agilité dans les organisations est un terme qui a d'abord été utilisé dans le monde informatique dans les années 2000 pour évoquer un mode de gestion de projets informatiques visant à privilégier le dialogue entre toutes les parties prenantes. Cette notion est utilisée maintenant depuis une dizaine d'années pour décrire de nouvelles pratiques managériales ayant des approches itératives et collaboratives.

En 20 ans de nouvelles pratiques apparaissent, s'affirment et s'appuient sur des mots nouveaux. Ainsi, dans ce numéro 142, les différents auteurs mettent en exergue des mots qui n'existaient pas voilà 20 ans : agilité organisationnelle, e-learning, IA, coaching, communautés de pratiques.

Les mots d'IA et de Coaching émergent dans l'organisation du travail dans les années 90 pour exprimer la montée en puissance des technologies numériques en particulier concernant le traitement des données (les data) d'un côté et l'importance d'être accompagné pour développer de nouvelles postures dans les relations avec Autrui comme avec soi-même. Ce regard extérieur porteur de remise en question et d'actions.

Rappelons qu'il y a 20 ans on ne parlait pas de numérique ou d'IA mais de NTIC qui avaient déjà transformé le monde du travail dans les années 90. Mais avec le développement des technologies numériques, que certains évoquent par l'IA, nous entrons dans le monde de la réalité virtuelle et de la manipulation potentielle de 1984 et de *Matrix*. À l'image des questions soulevées dans la série *Black mirror*, le monde que nous prépare l'utilisation de ces technologies nécessite un cadre éthique rigoureux.

Le terme de e-learning apparaît aux Etats-Unis en 1999 pour désigner les formations en distantiel rendues possibles par la création de nouveaux outils numériques et de leur montée en puissance, tout comme leur démocratisation par la baisse de leurs coûts et l'utilisation massive d'internet. C'est ainsi qu'au

printemps 2020 avec le confinement lié au Covid, la formation en distanciel ou e-learning est devenue une pratique pédagogique pour tous dans tous les pays.

La notion de communautés de pratiques a été popularisée par Etienne Wenger¹ à partir de la fin des années 90. Les communautés de pratiques sont fondées sur le partage de connaissances échangées en réseaux à travers les différents outils numériques. Ce type de communautés permet de modifier en profondeur les processus d'apprentissage dans l'entreprise. Les outils doivent intégrer deux principes centraux pour qu'une communauté de pratiques fonctionne :

- la participation et l'implication de chacun de ses acteurs,
- la réification qui est la transformation du témoignage, de l'expérience présentée en un objet/document conservé (texte, schéma, prototype, méthode...).

Ainsi, les acteurs d'une communauté de pratiques construisent un partage et une capitalisation des savoirs et des pratiques de chacun.

Numéro après numéro, les auteurs de *Management & Avenir* participent à la « construction » de ce monde postmoderne émergeant en faisant apparaître des notions nouvelles. Aujourd'hui, autant les nouvelles technologies que les avancées scientifiques, des pratiques sociétales innovantes que des organisations du travail différentes génèrent des produits, méthodes et pratiques qu'il faut désigner par des mots nouveaux. Ce sont ainsi 250 mots nouveaux qui apparaissent chaque année. En 60 ans, la langue française s'est accrue de 15 000 mots². Elle en compte aujourd'hui plus de 55 000 par rapport à la précédente édition dictionnaire (1932). Cet accroissement correspond aux profondes mutations que connaît notre société et plus largement notre planète.

Nous sommes en train de vivre une situation paradoxale : nous avons à la fois une accélération des changements qui sont de plus en plus sophistiqués, et en même temps générateur d'une interdépendance d'une grande vulnérabilité de nos sociétés et des organisations (et de chaos potentiel). Ainsi, dans les 5 dernières années, nous avons connu deux crises majeures – sanitaire générée par le Covid, énergétique provoquée par la guerre en Ukraine – qui ont dérégulé en quelques semaines le fonctionnement en profondeur de nos sociétés et en conséquence de beaucoup d'entreprises. Nous savons aujourd'hui la fragilité de ce sentiment de puissance (le Kairos) qui peut entraîner très rapidement l'effondrement de nos sociétés. Nous sommes confrontés à la fragilité de nos sociétés à travers l'omniprésence des outils de communication et plus largement des algorithmes et la façon dont leurs dysfonctionnements peuvent paralyser nos sociétés. Le monde que nous construisons se pense tout puissant (le Kairos) mais se révèle extrêmement vulnérable. Cette situation s'applique au fonctionnement global de la société comme pour les organisations.

1. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, 1998.

2. <https://www.universalis.fr/encyclopedie/dictionnaire-de-l-academie-francaise/>

Comment prendre de la hauteur au milieu de ces tourbillons de changement ? Qu'est-ce qui n'est qu'écume éphémère ou au contraire porteur d'avenir ? Et ensuite quelles actions faut-il mettre en œuvre ? Il faut créer et construire des pratiques nouvelles et dessiner de nouvelles cartes pour comprendre et lire ces mouvements. Comme Christophe Colomb, il faut s'appuyer sur une large communauté de disciplines diverses portées par des voyageurs, des marins et des cartographes pour tenter de comprendre un monde émergent avec ses cultures nouvelles, ses pratiques différentes, ses flores et ses faunes inconnues. Mais pour décrire ce monde nouveau il faut inventer des mots. Mais comme Christophe Colomb, il faut avoir le courage de transgresser les idées reçues et remettre en question le *statu quo*.

Nous sommes au cœur de l'existence de *Management & Avenir* qui a pour objectif de décrire et d'expliquer l'accélération des transformations du monde du travail. En premier lieu, ce sont ces processus d'accélération qu'Harmut Rosa³ a bien mis en exergue comme essence de cette modernité finissante. Mais surtout il nous met en garde face aux tourbillons de changement dans laquelle nos sociétés, comme des hamsters, courent sans fin dans une roue et sans aucun but. Pour Harmut Rosa, si l'accélération constitue le problème central de notre temps, la « résonance⁴ » peut constituer une approche pour sortir de ces tourbillons. En appliquant cette notion aux interactions entre les personnes dans le monde professionnel nous ouvrons un nouveau monde pour le management actuel. Nous entrons ainsi dans ces champs nouveaux, porteurs d'avenir, qui font basculer les modes organisations vers plus d'horizontalité en testant des pratiques expérientielles et collaboratives innovantes. Claude Lévi-Strauss⁵ fait émerger la notion de bricolage pour évoquer l'intelligence sensible et intuitive chez le primitif ou le bricoleur opposé à l'ingénieur. Beaucoup des articles de *Management & Avenir* s'appuient sur ces milliers d'expériences qui émergent dans toutes les organisations. Cela rejoint la notion d'expérientiel⁶ qui sous-entend l'expérience propre, l'*empowerment* ou encore l'autonomisation qui s'appuie sur la théorie de l'expérience pragmatique⁷ mobilisant une approche communicationnelle affective ou émotionnelle. Notre revue veut être ce creuset de tous, professionnels comme académiques pour partager ces expériences s'appuyant sur un cadre éthique⁸ afin de participer à la construction de ce monde nouveau.

3. *Accélération : une critique sociale du temps*, La Découverte, 2010.

4. *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, La Découverte, 2021.

5. *La pensée sauvage*, PUF, 1962.

6. Peretti J.-M. et Silva F. (2017), « L'expérientiel, nouvel habit de la fonction RH ». In *Ressources humaines*, Vuibert.

7. J. Dewey (1934), *L'art comme expérience*, Capricorn Books.

8. C'est aussi un des grands enjeux présent dans *Management & Avenir* : sommes-nous toujours dans une « continuité » humaniste ou entrons-nous dans un transhumanisme ?

Voilà une belle feuille de route pour le *Management & Avenir* des 20 prochaines années qui va permettre à chacun, pour paraphraser Kant, de s'appuyer sur un cadre de pensée renouvelée pour participer à la construction de ce nouveau monde.

François SILVA
Nouveau Président de Management Prospective Editions
Editeur de Management & Avenir
Professeur émérite de l'ICD