

# PRÉFACE

Par Christophe MIDLER

Il est évidemment gratifiant, pour un chercheur qui a introduit le concept de modes managériales en 1986 de voir que la notion intéresse toujours ses collègues presque 45 ans plus tard. Au-delà du plaisir de voir que la notion a survécu... aux modes, je souhaiterais m'interroger ici sur quatre raisons d'une telle durabilité dans la communauté académique en gestion.

La première est évidemment que ce concept s'inscrit dans un effort de compréhension des transformations organisationnelles, une question plus que jamais d'actualité. La pérennité des entreprises dépend de leur plasticité, de leur capacité à se transformer pour s'adapter de manière pertinente aux multiples évolutions de leur environnement sociales, concurrentielles, technologiques, géographiques, institutionnelles. Et cet ouvrage instruira le lecteur sur nombre de dynamiques importantes en cours, du management stratégique aux champs des ressources humaines.

Mais l'efficacité de l'action collective implique de concilier cet impératif de pertinence avec un principe de cohérence au sein des organisations (Midler, 2003, p. 279-287). L'efficacité

de la coordination organisationnelle repose, en effet, sur la prévisibilité des comportements différenciés des agents. Ce principe conduit à des processus de stabilisation, de consolidation assurant la mise en cohérence des éléments composites de l'entreprise : chaque logique se spécialise en métiers et fonctions pérennes, s'instrumente, s'équipe, se « densifie » ; les conflits entre logiques différentes (typiquement le commerçant et le producteur, mais aussi le bureau d'études et les exploitants, ...) se stabilisent sur des compromis inscrits dans les procédures ou la mémoire des acteurs. Bref, il n'est plus besoin de consulter l'autre pour agir : les règles de gestion sont efficaces parce qu'elles sont suivies. Comment concilier ces deux principes antagonistes, l'un poussant à une révision continue des artefacts organisationnels au nom de l'adaptation aux changements externes, l'autre au contraire à leur stabilisation au nom de l'efficacité des fonctionnements collectifs internes (voir Berry, 1983, pour une analyse des effets pervers des instrumentations gestionnaires instituées) ? Face à ce dilemme, la question de l'inscription du changement dans le temps est évidemment essentielle. Transformer de larges collectifs rapidement, en évitant les longues phases transitoires généralement déstabilisantes est une condition facilitante, sinon nécessaire. Les capacités mobilisatrices des modes managériaux sont ici une ressource souvent mise à profit. Le lecteur trouvera dans cet ouvrage des analyses nuancées sur le rôle de ces phénomènes sur les capacités de transformation des organisations.

La troisième raison tient à l'ardente nécessité de convaincre et de justifier, nécessité qui préside à la mise en œuvre des transformations des organisations modernes. Au près des acteurs de l'organisation elle-même qui doivent comprendre pourquoi on leur demande aujourd'hui d'adopter des pratiques différentes d'hier, au près des « Stakeholders » variés qui évaluent de manière de plus en plus précise et fréquente sous des critères variés le bien-fondé de ces transformations. Une nécessité qui n'a cessé de se développer depuis des décennies, à mesure que l'entreprise devenait centrale dans la

société et se voyait dès lors dans l'obligation de « rendre des comptes » (Dumez, 2008) de leurs activités dans des domaines de plus en plus larges et variés. Cette obligation vient aussi de l'évolution de la structure sociale des dirigeants, devenus managers professionnels, qui doivent justifier de leur compétence lorsqu'autrefois, les dirigeants propriétaires assumaient les conséquences de leurs choix. Vis-à-vis de cet impératif de justification, la mode managériale a aussi des vertus importantes. Parce qu'elle permet de recruter des alliés au sens d'Akrich, Callon et Latour (1988), alliés utiles à la réussite de la transformation, mais aussi, en cas d'échec, parce qu'il y a moins de risque à le partager avec d'autres en suivant une mode...

Enfin, ce livre est le fruit d'acteurs impliqués à des titres divers dans la production de connaissances sur la gestion des entreprises, chercheurs académiques, consultants, managers. Dans la mesure où les sciences de gestion se pensent comme ingénieriques, ce qui est la vision que partagent visiblement les auteurs de cet ouvrage, il est alors important, en même temps que l'on s'attache à construire de nouvelles théories, modèles ou méthodes pour répondre à des problèmes de gestion spécifiques, de s'interroger aussi sur les facteurs qui feront que ces innovations gestionnaires « prennent » ou « ne prennent pas ».

## Références

- Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988), A quoi tient le succès des innovations ?, *Gérer et comprendre*, juin et septembre.
- Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de Recherche en Gestion Ecole Polytechnique.
- Dumez H. (2008), De l'obligation de rendre des comptes ou accountability, *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 1, 4-8.
- Midler C. (2003), L'apprentissage organisationnel : une dynamique entre cohérence et pertinence des règles ?, in G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*, La Découverte, 279-288.