

U.E: DSY 221

AUDITEUR CNAM: LIONEL TOTI

NUMERO: 100094101

ANNEE: 2013-2014

FICHE DE LECTURE de la chaire D.S.O

Evolution des organisations et du management.

Rétrospective et Prospective.

Questionnement sur l'organisation comportemental.

Professeur Y .PESQUEUX DSY 221. CNAM Paris.

Luc BOYER et Noël EQUILBEY

EDITIONS MANAGEMENT ET SOCIETE, Janvier 2013.

SOMMAIRE.

Auteurs..... 1

Sommaire:..... 2

Biographie des auteurs.....3

Postulat.....3

Hypothèse 3

Démonstration.....4

Résumé de l’ouvrage 9

Première partie : Théories des organisations.....9

Deuxième partie : les grandes applications organisationnelles dans l’entreprise.....19

En guise de conclusion.....27

Discussion critique.....28

Actualité de la question.....29

I. Biographie des auteurs:

Luc Boyer, Directeur de recherches à Paris-Dauphine et IAE de Caen, Ingénieur diplômé de l'université de Lyon et en économie de l'université Panthéon-Sorbonne, est Docteur d'Etat en gestion (université Paris Dauphine). Consultant international en stratégie et organisation, enseignant –chercheur dans de nombreuses universités françaises ou étrangères, Directeur de collection, il a écrit ou coécrit de très nombreux ouvrages de management.

Noël Equilbey, Economiste, diplômé de l'IEP Paris, est consultant international en matière d'organisation des entreprises et gestion des ressources humaines auprès d'institutions et d'entreprises tant publiques que privées. Il conduit également des missions internationales pour le compte de l'Union européenne, la Banque mondiale et les coopérations bilatérales. Il forme de nombreux cadres dans diverses structures académiques ou consulaires. Il est l'auteur de nombreux ouvrages ou articles.

Ces auteurs ont rédigé ensemble plusieurs ouvrages parmi lesquels :

1. Boyer. L et Equilbey. N.(2013), *Evolution des organisations et du Management, rétrospective et perspective*, Editions EMS, Management et Société.
2. Boyer. L et Equilbey. N. (2003), *Organisation –Théories Et Application*, Editions D'organisation.
3. Boyer. L et Equilbey. N.(1986), *Le projet d'entreprise*, Paris, Editions D'organisation.

II. Postulat

«L'analyse historique des méthodes d'organisation et de management permet de prendre conscience du fait que les rapports d'autorité et la forme des structures mises en place diffèrent selon le contexte plus ou moins complexe dans lequel ils s'établissent. Toutes choses égales par ailleurs, ce contexte permet souvent d'expliquer pourquoi et comment les différents systèmes ont pu résister ou ont échoué.» soutient, L. Boyer en 2005.

III. Hypothèses

Pour mener à bien cette étude, nous avons posé comme hypothèses ce qui suit :

- Pour bien comprendre les techniques et méthodes organisationnelles, rien ne vaut un petit retour sur les fondements théoriques de l'école classique et celle des relations humaines.
- L'école empirique ou néoclassique considérée comme un prolongement de l'école classique. Ce courant est orienté vers le pragmatisme.
- Le management des entreprises s'effectue aujourd'hui dans un contexte en pleine mutation et marqué par l'incertitude.
- Les grandes tendances du management mettent en perspective les nouvelles pratiques par des éclairages concrets, opérationnels et par des analyses sectorielles de l'entreprise.

IV. Démonstration

La démonstration repose sur :

- La Théorie des organisations et du management. Expression d'une réflexion marquée par plusieurs contextes ambiants (historique, sociologique, économique, technologique...), ces théories et ces mécanismes de pensée ont nourri l'avènement et l'évolution des nouvelles méthodes de management et de nouveaux modes de pilotages stratégique de l'organisation.

Trois personnes (Taylor, Fayol et Wéber) sont considérées comme les fondateurs de ce qu'on a coutume d'appeler "l'Ecole classique du management" et leurs idées ont été largement mises en pratique dans les entreprises.

Taylor s'est principalement intéressé à l'organisation des ateliers de production ; il a donné son nom au « taylorisme » ou « gestion scientifique du travail ».

Fayol s'est quant à lui, davantage penché sur les problèmes de direction de l'entreprise et jeté les bases de la théorie administrative.

Wéber prône pour une organisation bureaucratique de l'entreprise qui est, selon, l'assurance de l'efficacité organisationnelle.

- **L'école des Relations Humaines** conteste les fondements de l'école classique qui ont déshumanisé les relations de travail.

Cette contestation porte d'une part, principalement sur l'approche sommaire de la physiologie du travail (ne s'intéresse qu'à la fatigue). D'autre part, sur l'absence des composantes psychologiques et sociologiques du travail. Finalement, Sur le peu de cas attaché à la dimension humaine de l'entreprise et à l'épanouissement des individus.

- **L'école néoclassique des organisations est résolument pragmatique**, elle s'appuie sur un certain nombre de postulats sur lesquels se fondent leurs principes d'actions pour le management.

D'une part, elle ne remet pas en cause le concept de postes (unité élémentaire de transformation), qui constitue la base de toute organisation, définissant pour chacun ce que l'entreprise attend de lui en termes d'activités et de résultats.

D'autre part, elle insiste sur la motivation du salarié comme facteur d'incitation individuelle et collective, mais aussi sur l'intérêt du travail et la responsabilisation des salariés. D'où l'apparition des centres de profit, de la décentralisation des activités, des « divisions » (produits, marchés, géographie...), et le tout étroitement coordonné et contrôlé. Le management des entreprises s'effectue aujourd'hui dans un contexte en pleine mutation et marqué par l'incertitude.

- **Le management de la période postmoderne.**

Les pratiques de management de la période postmoderne fait l'objet de nouvelles orientations aux repères incertains. Ce management subit des transformations majeures, en raison de tensions économiques, sociales, écologiques, scientifiques et technologiques qui marquent l'évolution de notre système économique actuel. Le défi qui est proposé est de concilier l'efficacité de l'organisation productive avec des objectifs qui sont essentiels au développement de nos sociétés contemporaines : prise en compte des contraintes écologiques,

justice sociale, compréhension de l'altérité culturelle, développement des individus, et respect de leur quête de sens.

Dans ce contexte, les managers doivent de plus en plus être en capacité de traiter et d'appréhender des problématiques complexes, débordant la sphère de l'entreprise classique :

- La transformation de la production industrielle au sein des entreprises devient de plus en plus globale, que dans leur processus de délocalisation ; l'ouverture de l'économie qui se traduit par l'émergence de trois pôles (Etats-Unis, Japon et Union Européenne) ; l'émergence de phénomènes planétaires comme l'écologie, les droits de l'homme, la régulation de l'économie, etc.

-Les phénomènes identitaires, les conflits religieux et ethniques ; Le développement des NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) induit le développement d'activités nouvelles mais il engendre également une forte diffusion des cultures et se traduit par l'hybridation, des ces cultures.

Le management des ressources humaines, s'intéresse à la capacité à trouver et combiner des ressources pour en tirer des compétences adaptées aux spécificités des activités développées.

La fin du XXe siècle connaît des transformations notables des conditions dans lesquelles s'est développé le management des organisations. De nouvelles orientations apparaissent assorties de conséquences très importantes.

Dans une tendance forte à la financiarisation des activités, les effets de l'ouverture du commerce international (Mondialisation, Organisation Mondiale du Commerce ...) Se font fortement sentir alors que des nouvelles préoccupations (principe de précaution, environnement et écologie entreprise citoyenne, ...) s'imposent aux entreprises de plus en plus confrontées à la nécessité d'un management interculturel.

Il s'en suit une transformation rapide des repères, des outils et des méthodes avec l'apparition de nouveaux paramètres fondateurs parfois contradictoires que le management doit prendre en charge :

Au poids de l'influence des actionnaires et investisseurs doit répondre les exigences de la Responsabilité Sociale des Entreprise (RSE), à la volonté de la maîtrise des risques, de plus

en plus pénalisante pour les entreprises, à la pression écologique pour le développement durable etc.

- ✓ Toutes les écoles de management de la seconde moitié du XX^e à Siècle ont insisté sur le fondement de la motivation de l'homme au travail. De nombreux auteurs respectés ont proposé des modèles de management qui ont fait pour une part la preuve de leur efficacité. Mais, divers facteurs sociétaux et managériaux ont mis à mal ces modèles. Entre autres :
- ✓ Une forte tendance à la précarisation des emplois, la priorité donnée à la création de liquidités (la production du Cash) qui peut se traduire par l'externalisation des opérations à faible valeur ajoutée donc autant de suppression d'emploi, L'affaiblissement du lien social dont le rôle de fédérateur et de ferment de la motivation du groupe est occulté par le développement simultané de l'individualisme et du communautarisme. Etc.

L'orientation du management vers de nouveaux paradigmes ; la domination du néolibéralisme et l'incertitude des modèles.

Le début du XXI^e siècle, coexistent de nombreuses écoles et courant de pensée exposant leurs conceptions méthodologiques parfois opposées et, par conséquent, entraînant des préconisations en matière de politiques économiques avec l'influence que l'on sait sur le management. Ce dernier, en effet, va souvent structurer selon le type de modèle dans lequel il est plongé. Les courants Keynésiens vont privilégier l'intervention de l'Etat dans l'économie afin d'agir sur le niveau de la demande réelle avec l'ambition de contrer les situations de sous-emploi. Les courants monétaristes considèrent que l'influence de la monnaie est relativement neutre sur l'économie réelle. Les courants néo-classiques privilégient les analyses au niveau non agrégé, à celui de la firme dans un marché libre et ouvert, et préconisent généralement la stabilité budgétaire. Le courant du Marxisme économique a montré ses limites depuis la fin des années 1990. N'étant plus utilisé, il a constaté son échec.

L'influence des préconisations en matière de politique économiques sur le management. Le foisonnement de conceptions économiques souvent contradictoires rend pas aisé la tâche aux décideurs politiques. Ces derniers éprouvent des sérieuses difficultés pour poser un diagnostic de la situation à laquelle ils sont confrontés et, par conséquent, pour proposer et développer les mesures correctives. Les causes de la dégradation de la situation industrielle et de l'emploi

dans divers pays occidentaux donnent lieu à des interprétations très différentes et souvent contradictoires, par conséquent, paralysantes pour les remèdes à y apporter qui, de fait, peuvent être contrindiqués.

- Les grandes tendances du management mettent en perspective les nouvelles pratiques par des éclairages concrets, opérationnels et par des analyses sectorielles de l'entreprise.

A cet effet, La « Corporate Governance », également appelée « Gouvernance d'entreprise » ou « Gouvernement d'entreprise » concerne l'organisation du pouvoir au sein d'une société en vue d'un meilleur équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires.

D'une part, cette tendance s'oriente vers la flexibilité, la gestion des compétences, l'environnement, les facteurs risque et la « juridiciarisation », dans de nombreux pays dont la France, la flexibilité est souhaitée par les entreprises pour faire face aux aléas de la conjoncture en général, celle des marchés en particulier.

Quant à la gestion des compétences, elle porte sur les compétences nécessaires (requis) telles que définies par les référentiels des métiers ou emplois ou sur les compétences détenues par les personnes qui permettent d'évaluer leur capacité à tenir un poste. Entrent dans le domaine des compétences les prés requis ou conditions indispensables pour l'accès à un métier (diplômes d'Etat, permis de conduire, etc.), hors conditions statutaire.

D'autre part, elle s'achemine vers la prise en compte de la dimension culturelle et de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Finalement, cette tendance s'intéresse à divers facteurs du management influençant les organisations actuelles. Sans être exhaustif, on peut énumérer :

- ✓ les nécessités de la conduite de projet, le management d'équipes à distance (le télétravail), le coût du travail, la gestion du temps, la gestion par les processus, l'innovation, le management par projet et par qualité.

On le voit, le cadre de travail du management s'est modifié du fait de l'apparition de ces nombreux paramètres comme, le poids du juridique, les préoccupations liées au cadre de vie

au travail, la gestion des temps de travail, les nouveaux comportements des salariés et le déplacement des valeurs fondatrices de la culture de l'entreprise.

Impact des technologies, la modification de la relation client, les nouvelles règles financières, le développement durable, le déplacement des frontières du management constitue cinq tendances majeures qui continueront de bouleverser les pratiques managériales dans les années à venir.

V. Résumé de l'ouvrage

➤ PREMIERE PARTIE : THEORIES DES ORGANISATIONS.

Dans cette première partie, après un bref rappel historique de l'organisation et du management les auteurs de l'ouvrage se sont évertués à analyser les différentes théories des organisations des firmes depuis la révolution industrielle jusqu'aux approches les plus récentes. Ils se sont penché ensuite sur les différentes applications les plus courantes sein des entreprises.

Chapitre 1 : rappel historique

Pendant la longue période de l'Antiquité, l'agriculture resta prédominante : si l'industrie existe, elle est limitée à trois produits principaux : les outils, les vêtements et la poterie. Il n'existe aucune force motrice hors celle de l'homme employée en abondance et à bas prix. Les mines et les grands chantiers relèvent d'entreprises d'Etat.

En Egypte, l'influence des crues du Nil a favorisé très tôt l'émergence d'une organisation et d'une réglementation pointilleuse permettant la gestion des terres cultivables et l'allocation de l'eau nécessaire. L'un des traits fondamentaux de cette civilisation était l'absolutisme étatique : le pharaon (et son administration) était le fondement du système, avec une légitimité à la fois religieuse, politique et économique.

L'administration gérait le territoire et les gouverneurs des nômes (les districts), fonctionnaires à la fois judiciaires et administratifs, défendaient les intérêts du pouvoir central. Depuis l'époque la plus ancienne, l'administration a toujours été fortement centralisée et hiérarchisée.

Ce schéma sera bouleversé, pendant le Nouvel Empire qui remplacera les gouverneurs et la vieille noblesse fut remplacée par un corps de fonctionnaires royaux. Une importante armée royale sera mise sur pied et son développement sera à l'origine d'une ingérence de plus en plus vive dans les affaires de l'Etat. Le clergé suivra la même évolution.

L'ensemble des moyens de production était la propriété de l'Etat : si la propriété individuelle n'était pas inconnue, la terre était au pharaon. A certaines époques, le roi était, de plus, propriétaire de tous les métiers. Chacune des administrations possédait ses propres artisans et ses propres ouvriers, répartis en équipes à la tête desquelles se trouvait un chef. Ce principe de forte hiérarchisation se traduisait par la production périodique d'inventaires, de cadastres, de déclarations et de recensements mettant en évidence une gestion financière élaborée (comme on peut en juger en lisant les tablettes funéraires retrouvées). Il en allait de même de la gestion des terres du clergé.

L'Egypte antique a eu un rôle majeur dans l'élaboration de la pensée managériale dans la mesure où elle a illustré, pour la première fois (dès 3000 ans avant J.-C.), la trilogie «planification/organisation/contrôle» dans une définition de fonction qui a fait la preuve de son efficacité dans les grands travaux.

On a pu observer, par ailleurs, que, deux mille ans avant J.-C., le roi Hammourabi faisait mention de la notion de salaire minimum. Le concept de responsabilité/culpabilité était la règle - ainsi, par exemple, on coupait la main du chirurgien maladroit -. Sous le règne de Nabuchodonosor, on utilisait des techniques de contrôle de la production en échange de salaires variables et stimulants.

Chapitre 2 : Auteurs et courants théoriques.

❖ L'école classique

L'école classique (scientific management) représente l'ensemble des théoriciens de l'organisation qui, inspirés de **Taylor (1856-1915) et Fayol (1841-1925)**, ont étudié l'organisation en se référant à plusieurs principes listés ci-dessous :

Le principe hiérarchique qui décrit l'entreprise comme une succession d'échelons, dont le niveau supérieur détient l'autorité qui se décline dans des échelons subordonnés par délégation : « l'autorité descend par une ligne continue et nette, une

échelle bien définie de poste » (B. Lussato, 1977). **Le principe de l'unité de commandement**, énoncé par Fayol, qui subordonne l'autorité fonctionnelle à l'autorité hiérarchique, contrairement à Taylor qui soutient la seule autorité de compétence. **Le principe d'exception**, très proche du principe de subsidiarité, selon lequel les tâches habituelles ou routinières (programmées) doivent être confiées à au niveau le plus bas, seules remontant au supérieur hiérarchique les tâches exceptionnelles. **L'optimisation de l'éventail de subordination**, c'est-à-dire la recherche du nombre optimum de subordonnés qui limite le pouvoir hiérarchique et l'importance de la délégation. Un éventail étroit conduit à des structures bien coordonnées et étroitement contrôlées, réputées efficaces mais propices à l'initiative, alors que des structures dites plates demandent des hiérarchiques de qualité et stimulent la créativité. **Le principe de la spécialisation organisationnelle** appliqué par Taylor à l'organisation des postes de travail et sujet de nombreuses discussions par la suite. **L'application d'une méthode scientifique** qui s'inspire de la méthode expérimentale de Claude Bernard.

✓ Max Wéber (1864-1920)

Max Weber (Allemagne ; 1864-1920) est un des pères de la Sociologie et un auteur majeur de la théorie des organisations. IL trace le chemin menant à la rationalisation des organisations, caractérisées par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité. Il montre ainsi que le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique garante d'une utilisation efficace des ressources organisationnelles. En effet, M. Weber affirmait que l'existence de règles et de marches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients. Ainsi, il a contribué à l'élaboration des règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle. A cet effet, il propose l'application des principes suivants :

1. **Division du travail** : le poste, les taches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis. 2. **Structure hiérarchique** : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision. 3. **Sélection du personnel** : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests. 4. **Règles et règlements normalisés** : des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis. 5. **Caractère impersonnel des relations** : les relations entre les différents membres de l'organisation

doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités. **6. Avancement** : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.

La mise en place de l'administration bureaucratique est, selon Weber, une puissante manifestation de la rationalisation. Elle témoigne de la progression de la domination légale ou rationnelle au détriment de la légitimité charismatique ou traditionnelle souvent présentes dans les structures d'autrefois. A l'observation, il ne s'agit pas simplement d'une théorie sur l'organisation scientifique du travail (vision réductrice fréquente du Taylorisme) mais bien davantage d'une approche globale de l'organisation de la firme.

De vives critiques de sociologues, psychologues, chercheurs (en particulier l'Ecole des Relations Humaines) à l'encontre de l'Ecole classique. Ces critiques portent, en particulier, sur l'approche toujours sommaire de la physiologie du travail (on ne s'intéresse qu'à la fatigue), Sur l'absence des composantes psychologiques et sociologiques du travail, en somme, sur le peu de cas attaché à la dimension humaine de l'entreprise et à l'épanouissement des individus.

❖ **L'école des relations humaines**

1- définition et principes

Cette école regroupe les travaux de Mayo, Lewin, Liker, Mc Gregor et Maslow. Elle s'est constituée pour réagir contre les principes classiques et bureaucratiques. Elle a centré son analyse sur les relations entre les individus et leur motivation en dehors de la perspective de récompenses pécuniaires.

Les principes de cette école peuvent être résumés ainsi : l'organisation doit tenir compte, non seulement de l'enchaînement logique des opérations, mais aussi du désir des employés vivant comme des êtres humains dans l'entreprise. Les deux types d'organisation formelle et informelle cohabitent dans l'entreprise. L'organisation est considérée comme une forme de société qui a une identité propre, distincte du projet pour lequel elle a été identifiée.

➤ **L'apport de MAYO**

Il est considéré comme l'inventeur du mot « relations humaines ». On lui doit les principes suivants :

-les employés sont gérés par la logique de sentiment : étudier la relation entre productivité et moral de l'individu ; La direction est motivée par une logique de coût et d'efficacité.

-A défaut de compromis entre ces deux logiques, le conflit est inévitable

E. MAYO est le premier à avoir identifié les fondements non économiques de la satisfaction au travail (le désir d'être bien avec les collègues de travail) et qui constituent des facteurs motivationnels pour l'augmentation de la productivité des travailleurs.

➤ **l'apport de LEWIN**

Cet auteur a étudié les phénomènes de groupes humains restreints, de leadership, du climat social et des valeurs et standards de groupe. D'après plusieurs expériences menées par cet auteur allemand, il a pu distinguer trois types de leadership :

- ✓ Le leader autoritaire qui se tient à distance du groupe et donne des ordres pour diriger les activités du groupe. Le leader démocratique qui fait des suggestions, encourage les individus du groupe et participe pleinement à sa vie. Le leader « laisser-faire » qui apporte son expertise, mais ne manifeste que très peu d'implication et participe faiblement aux activités.

➤ **l'apport de LIKERT**

Ce psychologue américain a mis en évidence un principe majeur de l'organisation appelé principe de relations intégrées. Ce principe signifie que chaque membre doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas conscience d'être utile. On lui doit sa célèbre grille qui permet de situer le management de l'organisation dans l'un des quatre grands types suivants : Les besoins individuels sont au centre de l'organisation. Le but est d'améliorer les qualités de vie au travail.

➤ **l'apport de Maslow**

Considéré comme le père de l'approche humaniste, surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, qui est souvent représentée par une pyramide des besoins. Il a souligné qu'il était préférable, en thérapeutique, de promouvoir les qualités et les

réussites individuelles, plutôt que de considérer les patients comme des « sacs de symptômes ».

La hiérarchie des besoins.

L'individu agit en fonction de besoins innés, les besoins sont hiérarchisés. Quand certains besoins sont satisfaits, des besoins de niveau supérieur apparaissent. Un besoin non satisfait a des conséquences négatives sur le salarié.

✓ La pyramide de Maslow.

Dans l'ordre, des besoins physiologiques, de sécurité, sociaux ou d'appartenance, d'estime, de développement personnel. Cette théorie est très influente et met en évidence l'impact du contenu du travail pour le salarié et montre qu'il n'y a pas que la motivation financière. Des vérifications expérimentales ont montré l'existence de besoins mais l'échelle de ces besoins a été mise en doute ainsi que leur hiérarchie.

❖ L'école néo-classique ou empirique

Cette école s'efforce de réaliser une synthèse des écoles précédentes :

- ✓ de l'école classique, elle retient la valeur d'une approche scientifique
- ✓ de l'école des relations humaines, la place donnée à l'homme

1- La théorie de Sloan

Il est considéré comme un dirigeant professionnel, vu son expérience en tant que directeur général de General Motors (1923-1946). Les grands traits de sa pensée peuvent être résumés ainsi : **La décentralisation** est un moyen efficace pour développer l'initiative, la responsabilité et la flexibilité. Il insistait fortement sur une nouvelle conception de la coordination, l'idée est la suivante : il ne s'agit pas d'appliquer des ordres mais plutôt de « vendre » des idées au système de management : chaque division doit prouver qu'elle est rentable ; créer des comités composés de différents représentants pour donner des avis au Président sur toutes les questions importantes ; mettre en place un comité exécutif pour discuter de toutes les grandes idées.

2- La théorie de Peter Drucker

Selon Drucker, l'objectif de maximisation du profit est un concept minimal dénué de sens. L'objectif premier de l'entreprise est de créer une clientèle (développer deux fonctions de base : marketing et innovation). Donc le profit un résultat du management, de l'innovation et de la productivité. Les objectifs représentent la stratégie fondamentale de l'entreprise, en conséquence ils doivent être opérationnels et motivants. Concentrer les ressources et les efforts ; établis dans les fonctions-clés (RH, production, finances et organisation) permettre la répartition du travail, et être déterminants de la structure de l'entreprise. Drucker a défini le manager à partir des tâches qu'il doit accomplir :

-fixer les objectifs, analyser et organiser le travail en une structure adéquate, motiver et communiquer, mesurer par des normes, former les gens. IL estime qu'il est nécessaire d'avoir une nouvelle conception organisationnelle tenant compte du passé et de l'expérience, qu'il résume ainsi :

-une mauvaise structure entraîne de mauvais résultats, la construction de la structure vient après la définition des activités, la structure fait suite à la stratégie, il n'existe pas d'organisation parfaite.

3- la théorie de Gelinier

Ingénieur et économiste français, Gelinier a réalisé une synthèse empirique de l'organisation scientifique du travail et de l'école des relations humaines. Il conserve l'idée fondamentale de l'école classique que la science de l'organisation doit aboutir à formuler des principes clairs, simples pratiques et valables pour tout système organisationnel avec la prise en compte de la dimension humaine de l'école des relations humaines qui consiste à introduire des facteurs motivationnels nécessaires pour l'amélioration de la productivité. Selon lui, les principes du management moderne sont :

-L'efficacité est largement déterminée par la structure et non plus par les techniques de production. Faire confiance à la concurrence. Admettre que la confiance en l'homme est à la base de sa participation à la production et qu'elle permet de déléguer et de motiver. Apprécier les situations sur la base des faits et des résultats. Le management moderne est avant tout assis

sur l'objectivité. Rejeter l'approche microéconomique classique statique. Mettre en place des organisations flexibles pour pouvoir gérer le changement.

❖ **l'école socio – technique**

Représentée par les auteurs britanniques des années 60, cette approche a montré que tout système organisationnel peut être analysé sous la double perspective sociale et technique, et c'est l'ajustement entre les systèmes obéissant à cette double logique qui détermine l'efficacité de l'organisation.

➤ **l'apport de Woodward**

Professeur de science et technologie à l'université de Londres, il a analysé les rapports entre l'organisation et la technologie en faisant le constat suivant :

- ✓ hiérarchies plus longues, avec un management par comité, proportion faible de personnel de production et importante de personnel administratif se constatent dans les entreprises à technologies de production continue ; Les lignes de commande les plus courtes, avec moins de managers et d'employés, plus de personnel de production et des relations inter – divisions complexes, se trouvent dans les entreprises à technologies de production en grandes séries.
- ✓ Hiérarchie plus courte, au sens où aucun manager n'est loin d'un opérateur et le contrôle administratif est le plus faible, se trouve dans les entreprises à technologies de production unitaire ou de petites séries.

En résumé, le grand intérêt de Woodward a été de montrer qu'il n'y avait pas de structure qui soit la meilleure pour toutes les organisations, puisque cette structure dépend de la technologie employée.

➤ **L'apport d'Eliot Jaques**

Psychologue et médecin canadien, cet auteur est considéré comme l'initiateur de l'application de la psychanalyse aux organisations. Selon lui, l'entreprise est le lieu d'interactions constantes entre la structure sociale qui définit les rôles et les relations de rôle au sein de l'organisation. la culture comme mode de pensée de l'organisation (méthodes, coutumes et modes de communication) la personnalité des membres de l'organisation les groupes qu'elle suscite de fait de sa structure.

❖ Les approches socio – économiques

L'approche socio – économique considère l'entreprise comme un ensemble complexe dans lequel se rencontrent différents types de situations organisationnelles, matérielles, technologiques et culturelles. Dans son fonctionnement, l'entreprise connaît un certain nombre de dysfonctionnements et de perturbations qui se manifestent sous forme d'écarts avec ce qui était souhaité. Ces écarts sont regroupés en familles qui constituent autant de variables explicatives et de domaines de solutions. Cette approche est très intéressante à divers titres, en particulier parce qu'elle permet de chiffrer économiquement l'impact des ressources humaines selon qu'elles sont bien ou mal gérées.

❖ L'école systémique

Les premiers travaux de cette école ont été présentés par Chester et Barnard en 1938. Le concept du système a connu plusieurs définitions dont les principales sont les suivantes :

- C'est un ensemble de parties interdépendantes, agencées en fonction d'un but, et on appelle structure des relations non fortuites liant les parties entre elles et au tout.
- C'est un ensemble d'organes, de procédures, d'idées, organisé en vue de la réalisation d'un objectif commun et distinct de son environnement.

L'approche systémique ne voit pas l'entreprise comme un ensemble de services ou de fonctions mais comme un ensemble de sous-systèmes organisés pour assurer l'exercice des activités de l'organisation : l'entreprise est un système ouvert, finalisé, régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interaction.

Un système ouvert : l'entreprise est en relation avec son environnement. Un système finalisé : l'entreprise a des buts précis, des objectifs propres distincts de ses membres. Un système régulé : l'entreprise s'adapte en permanence pour atteindre des objectifs précis, par autorégulation ou en raison de l'existence d'organes de commande. Un ensemble de sous-systèmes en interaction parmi lesquels on peut citer le système d'information, le système de décision et le système opérationnel (Mintzberg).

Chapitre 3 - Les approches les plus récentes

➤ **la théorie des coûts de transaction**

Cette théorie est apparue en 1975 et se propose de traiter des relations existant entre le marché et l'organisation, et de leurs influences sur des questions relatives à l'intégration verticale, le processus d'internationalisation ou la structure financière des entreprises. Les principaux auteurs sont R. Coase et O. Williamson. Cette théorie stipule que les marchés fixent les prix et les agents économiques se réfèrent à eux pour leurs transactions commerciales : la réalité est plus compliquée et coûteuse, puisqu'il faut trouver les clients, négocier, assurer une certaine qualité de la prestation, livrer la marchandise... Ces opérations impliquent des coûts, consomment du temps et sont empreintes d'incertitude. Selon ces auteurs la raison d'être de l'entreprise est la réalisation des économies sur ces coûts appelés coûts de transaction. L'origine et la formation des coûts de transaction peuvent être résumées ainsi :

➤ **Le recentrage :**

Le recentrage exprime le regroupement physique d'activités dispersées par l'abandon ou le transfert d'entités jugées risquées ou peu rentables : il s'agit d'une mesure adéquate contre une stratégie de diversification excessive.

Le recentrage des entreprises apparaît comme une évolution stratégique majeure des années 1980. Ces entreprises ont du redéfinir leur métier de base, leur portefeuille d'activités devant la turbulence et les risques qui pouvaient être rencontrés dans les domaines où aucune chance sérieuse n'existait de développer un avantage concurrentiel ou une position de leader.

❖ **l'approche stratégique**

1- Le concept de stratégie

Du point de vue étymologique, le mot stratégie vient du grec strategos qui signifiait chef d'armée. Plus généralement, stratos signifie armée et agein signifie conduire. Donc l'origine est militaire. Au total, la stratégie signifie l'ensemble des actions coordonnées, de manœuvres, de tactiques en vue d'une victoire. La stratégie concerne donc la mobilisation et la programmation d'une armée avant le combat.

Cette définition comporte généralement deux éléments :

- ✓ un élément de dissuasion qui consiste à déterminer la meilleure façon de vaincre ou de provoquer le retrait de l'adversaire sans combattre ;
- ✓ un élément de tactique qui signifie les manœuvres à exécuter lors du combat.

Cependant, dans le domaine des sciences sociales le rapprochement avec le domaine militaire n'est pas juste. En réalité, le champ de la concurrence ne peut pas être comparé à un champ de bataille où les entreprises se livreraient à un combat pour gagner des parts de marché. En effet, chaque entreprise en concurrence développera un argumentaire qui sera un produit, un prix et une image pour provoquer des achats par des clients moyennant une contrainte de rentabilité minimum. De plus, la concurrence est limitée ; les entreprises recherchent généralement l'entente, la coopération avec fournisseurs, clients, sous traitants, d'autres entreprises concurrentes. Elles cherchent aussi l'évitement notamment par la segmentation, les barrières à l'entrée, la différenciation, l'image,...

D'autre part, les entreprises mènent la guerre psychologique par des menaces pour éviter une confrontation directe avec les concurrents. La liberté de l'entreprise est tout à fait relative, l'entreprise est aussi encadrée par un certain nombre de lois, de règles établies par la société, de plus le stratège est loin d'être un héros.

❖ **la démarche en stratégie**

Dans le cadre de sa politique générale, l'entreprise doit être en mesure de savoir :

- ✓ où elle va (se fixer des objectifs) ; définir et analyser au préalable le contexte stratégique approprié. La démarche stratégique de l'entreprise consiste à élaborer un modèle de formulation stratégique qui combine les trois éléments suivants : entreprise, environnement et objectifs.

Suite au cadre théorique qui a servi de base d'étude aux auteurs de cet ouvrage, intéressons nous à présent aux grandes applications organisationnelles dans l'entreprise.

DEUXIEME PARTIE : Les grandes Applications Organisationnelles dans l'entreprise.

Chapitre 4 : Structures et organisations

Pour Stephen Robbins et Timothy Judge, spécialistes des sciences de gestion, la structure organisationnelle définit la façon dont les tâches professionnelles sont réparties, regroupées et coordonnées.

La structure décrit les rapports des différents services entre eux et les liaisons hiérarchiques : dans ce cas l'organigramme est un bon reflet de la structure. Pour Henri Mintzberg (né en 1939), théoricien et auteur en management, la structure « est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». La fonction technique de la structure ressort clairement de cette définition : fournir les moyens concrets de division et de coordination du travail. Alain Desreumaux, professeur des Universités à l'IAE de Lille, élargit la définition : « il s'agit d'un ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, ou plus généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres », Pour Stephen Robbins et Timothy Judge, spécialistes des sciences de gestion, la structure organisationnelle définit la façon dont les tâches professionnelles sont réparties, regroupées et coordonnées.

Après ces définitions, il convient de souligner que les auteurs de l'ouvrage ont choisi de présenter les travaux Taylor, Fayol, Weber sur la question relative à la structure et de l'organisation. L'école classique désigne l'ensemble des approches qui, à la suite des théories de Taylor ou de Fayol, ont étudié l'organisation des entreprises se référant à un certain nombre de principes : le principe de l'unité de commandement ; le principe d'exception, très proche du principe de subsidiarité ; l'optimisation de l'éventail de subordination ; Le principe de la spécialisation organisationnelle ; l'application d'une méthode scientifique. De nombreux précurseurs qui ont constaté l'efficacité d'une organisation scientifique du travail. Il faut mentionner que les travaux de Ricardo et surtout d'Adam Smith qui dès 1776, décrit l'exemple devenu célèbre de la manufacture d'épingles où des ouvriers, par une spécialisation des tâches (concepts successifs le long du processus de production) produisent relativement beaucoup plus qu'avec une production effectuée par des individus travaillant de façon autonome.

La révolution industrielle, en environ un siècle (XIXe et début du XXe) a intégré trois grandes innovations majeurs que furent la machine à vapeur, l'électricité ainsi que les télécommunications. Ces innovations vont permettre la création et le développement des grandes entreprises fondées d'une part, sur une forte concentration de capital fixe entraînant

une intégration sociale poussée, et d'autre part, sur l'écoulement des produits sur des marchés importants permettant ainsi la naissance de la grande entreprise. En France, Henry Fayol, au-delà de la dimension technique, s'efforce de démontrer que l'administration des entreprises, c'est-à-dire leur management, passe par la maîtrise de quelques activités clés comme :

- ✓ Les activités commerciales (achat, vente, échange) ; les activités financières (Recherche et gestion des capitaux) ; La sécurité (protection des biens et des personnes) ; Les activités comptables (inventaire, bilan, prix de revient...) ; Les activités administratives ou de direction (prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle.
- ✓ Et, tous ce qui relève de la technologie. Chaque poste est appelé à mettre en œuvre une combinaison de plusieurs fonctions, postes étant très chargés en fonctions

administratives. L'organisation décrite par Max Wéber est un des développements intéressants de cette époque. La dimension rationnelle, fondée sur des normes, de procédures, des compétences, sans préférence personnelles apporte à chacun efficacité et liberté (en dehors du travail). Avec le développement du savoir, de l'innovation, du travail en équipe (groupe-projet) l'exigence d'une équité sociale, de la Responsabilité social le de l'Entreprise, L'Ecole classique perd beaucoup de sa pertinence : de nouveaux modèles d'organisation sont nécessaires pour venir, en complément ou en substitution, assurer la performance de l'entreprise.

CHAPITRE 5 : la description des postes ou fonctions

La description de fonction peut être considérée comme l'outil de gestion des Ressources Humaines - et aussi l'outil d'organisation - par excellence. Aussi, les descriptions de fonction sont utilisées pour l'évaluation du travail, le recrutement, l'évaluation de la performance, la formation et le développement personnel, la planification des remplacements, la politique de salaire... Elles identifient le travail dans l'entreprise et fournissent des informations décrivant les responsabilités, les tâches, l'effort, les conditions de travail, les qualifications et la connaissance minimum, exigés pour exécuter le travail.

Démonstration des compétences : Un employé peut démontrer son potentiel et son dynamisme en mettant l'accent sur des compétences existantes ou s'inscrire à des cours pour développer celles qui sont nécessaires au nouvel emploi. Définition des rôles : Les employés et les dirigeants sauront à quel collègue se référer par rapport à un travail à accomplir ou pour

une question à poser. Outil d'évaluation : La description de fonction aide à évaluer avec précision le rendement d'un employé, qui est alors basé sur des connaissances mesurables plutôt que sur des impressions. De plus l'employé sera en mesure de suggérer des pistes d'amélioration liées à des responsabilités particulières. Outil de recrutement : La description de fonction décrit les différentes caractéristiques du poste, les tâches et exigences. Outil de planification de la formation : La description de fonction facilite l'établissement des besoins en formation.

Chapitre 6 : la gestion des compétences (*Poste, emploi, métier, compétence*)

✓ Poste.

Le poste est considéré comme un outil d'organisation et de gestion des ressources humaines par excellence. IL peut recouvrir plusieurs réalités qui correspondent aux finalités et utilisations que le management souhaite développer. Le poste correspond à une position de travail, à un moment donné, dans une structure donnée de l'entreprise. A chaque emploi repère peuvent correspondre plusieurs postes. Il correspond à une unité élémentaire, physiquement identifiable, de l'organisation adoptée. On peut soutenir que les évolutions actuelles remettent en cause le concept même de poste au sens où il est entendu généralement. Cependant, son caractère opérationnel le rend primordial à toute réflexion managériale.

✓ Emploi.

IL désigne le découpage plus fin du métier donnant des informations plus précises. On considère qu'à chaque métier peuvent être associés plusieurs emploi repères.

✓ Métier.

Le métier est d'abord l'exercice par une personne d'une activité dans un domaine professionnel, en vue d'une rémunération. Par extension, le **métier** désigne le degré de maîtrise acquis par une personne ou une organisation du fait de la pratique sur une durée suffisante de cette activité (expérience et savoir-faire acquis, voire amélioration des pratiques si ce métier le permet). IL recouvre des réalités méthodologiques très différentes. C'est avant tout un ensemble théorique de postes de travail aux activités et compétences identiques ou proches, permettant de passer de l'un à l'autre de manière réciproque dans un délai de plusieurs mois.

✓ Compétence.

Le terme « compétence » appartient indiscutablement au lexique de la gestion des ressources humaines. Des pratiques singulières ou des instruments particuliers lui sont expressément référés. Avant d'aborder la notion de la gestion des compétences, les auteurs ont trouvé nécessaire d'identifier pour chaque poste, les critères d'exigence qui permettent une maîtrise normale mais, surtout d'identifier et de définir les emplois clés qui correspondent à des postes stratégiques en termes de contribution aux résultats de l'entreprise et les emplois sensibles dont les caractéristiques peuvent être :

-Le niveau de formation initiale demandé ainsi que l'importance (coût, durée) des formations d'intégration ; la pénurie ou la rareté, sur le marché du travail ; les difficultés de recrutement ou le remplacement des titulaires en tenant compte de l'éventuelle pénibilité du travail et du niveau de rémunération qui peut paraître peu attractif ou peu motivant.

-IL va sans dire que la gestion de ces types de poste fait l'objet d'une attention particulière et d'une gestion personnalisée. L'existence des emplois clés et des emplois sensibles dans l'entreprise oblige à élaborer des plans spécifiques afin que cette dernière ne soit pas pénalisée par l'absence ou le départ des titulaires des postes correspondants. On distingue à ce propos : Les plans de relève qui anticipent les départs prévisibles ; les plans de remplacement qui permettent à l'entreprise de ne pas être prise de court lors de l'absence ou du départ imprévu du titulaire du poste.

CHAPITRE 7 : le management par projet et par-la qualité

Le management par la qualité du projet comprend les processus et les activités de l'entreprise réalisatrice qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités en matière de qualité, afin que le projet réponde aux besoins pour lesquels il a été entrepris. Il met en œuvre le système de management de la qualité par le biais de la politique qualité, des procédures et, en fonction des besoins, la mise en œuvre d'activités d'amélioration continue des processus tout au long du projet.

De son côté, le management par la qualité qui renouvelle la démarche qualité classique s'attache à développer la capacité à gérer l'ensemble des processus présents dans l'entreprise. Les exigences des certifications ISO (*Organisation internationale de normalisation*) obligent à penser ces processus en termes de normalisation au risque de mettre en place un certain conservatisme difficilement comptable avec la maîtrise du changement souhaitée par ailleurs.

Le management par projet ou par qualité reposent sur un compromis toujours difficile à déterminer entre trois caractéristiques « Coût, Qualité, Délai ». De sa définition dépendra en grande partie le succès du management.

Chapitre 8 : la flexibilité

L'environnement des entreprises est caractérisé par une mondialisation des marchés et par une intensification de la concurrence. Pour répondre aux exigences de leurs clients en termes de qualité, de délais et de prix, les entreprises doivent mettre en place des organisations productives flexibles. En effet, le caractère imprévisible de l'environnement oblige les entreprises à disposer d'une capacité de réaction rapide (réactivité) pour répondre « juste à temps » à la variabilité de la demande. La flexibilité s'impose donc à la fois comme une contrainte économique et comme une contrainte de gestion des ressources humaines.

En matière de management, la notion de flexibilité recouvre plusieurs réalités.

-Ce peut être une flexibilité fonctionnelle (dite aussi qualitative interne) obtenue par la polyvalence des salariés ou la capacité de répartir les personnels rendus disponible en fonction des besoins de l'organisation.-Elle peut être quantitative externe dans la mesure où l'entreprise peut moduler ses effectifs selon les besoins de l'activité, en recourant aux différentes formes d'emplois précaires autorisés (CDD, intérimaires, stagiaire). On parlera aussi de flexibilité salariale en essayant d'adapter la rémunération au niveau d'activité de l'organisation grâce à la mise en place d'une rémunération variable et, notamment, à la pratique de l'intéressement et de la participation. Il existe beaucoup d'autres applications de flexibilité organisationnelle : on citera un dernier exemple avec *le yield management*, qui consiste, en particulier, à faire varier les prix en fonction de la demande, ce qui sous-entend, très généralement, que la capacité de l'offre est limitée.

Chapitre 9 : le développement durable

La prise en compte des enjeux du Développement Durable dans la définition de la stratégie et du management des entreprises s'est affirmée comme une donnée de fond pour toute entreprise soucieuse de faire reposer leur développement sur les trois objectifs équilibrés que sont : l'efficacité économique, l'équité sociale, la préservation de l'environnement.

Ce concept est devenu indispensable dans les approches stratégiques des entreprises car préoccupées par la dégradation progressive, de plus en plus importante, de leur image malmenée par l'action des mouvements écologiques.

Chapitre 10 : le facteur risque et la « juridicisation »

Cette nouvelle dimension de la gestion (privée ou collective) est due en grande partie à une prise de conscience de plus en plus forte du concept de risque. La gestion juridique de l'entreprise, sur tous les plans, apparaît comme une nouvelle fonction, un des nouveaux volets de sa responsabilité sociétale. IL est devenu clair que la prise en charge du risque étant beaucoup plus prégnante dans les pays occidentaux se trouve introduit un nouveau gap concurrentiel, notamment face aux pays BRIC (Brésil, Inde, Chine), ce qui induit l'érection de « barrière à l'entrée » d'un nouveau genre. Cybercriminalité et sécurité ; Le coût de la Cybercriminalité est évalué à plus de 100 milliards de Dollars pour l'année 2011 ; Par un grand éditeur de logiciels antivirus. De même, les attaques informatiques peuvent être le fait d'Etat, d'organisation criminelle (structurée ou non), d'activités politiques, de pirates de l'Internet (hackers) et, bien évidemment, des officines spécialisées.

Cette situation constitue un réel danger pour toutes les firmes de toutes tailles qui se voient contraintes de développer une nouvelle compétence, voire une nouvelle fonction, de sécurité informatique.

Chapitre 11 : la dimension culturelle

Selon Geert Hofstede, les dimensions culturelles influent sur la manière de percevoir l'espace, le temps et les relations interpersonnelles. Il établit des liens entre les modèles de gestion et les cultures organisationnelles. Il identifie trois niveaux de réalité: la réalité individuelle, le collectif et l'universel.

La culture est au cœur de la gestion internationale des ressources humaines. La culture nationale influe sur le développement et le transfert de pratiques de GRH comme la sélection, la socialisation, la formation, l'évaluation de la performance, la rémunération et le plan de carrière. Le contexte et la culture du pays déterminent dans quelle mesure, la GRH peut-être considérée comme stratégique ou globale.

La socialisation des nouveaux employés à la culture de l'entreprise différence d'une culture à une autre et est le théâtre de confrontation entre plusieurs cultures. La démarche de

socialisation permet aux nouveaux membres d'intégrer la culture d'entreprise et d'assimiler les valeurs et les comportements attendus. La transmission peut être rendue complexe à cause des différences de comportement selon les cultures. C'est la raison pour laquelle certaines pratiques de socialisation ne sont pas parfois appréciées dans d'autres cultures. De plus, leur mode de transmission et de manifestation est indissociable au langage, d'où la possibilité de frictions. Les distances hiérarchiques étant différentes selon les cultures, les rapports entre les employés et leurs dirigeants ne sont pas homogènes dans toutes les entreprises.

✓ **La génération Y**

La génération dite « génération Y », celle des trentenaires semble présenter quelques caractéristiques originales. Les « jeunes » appartenant à cette classe d'âge adoptent fréquemment un comportement radicalement nouveau selon les dire des sociologues.

- L'usage intensif des nouvelles technologies constitue un fait sans précédent dans l'histoire humaine. « Socialisés », et ayant déjà une expérience de vie en entreprise, ils savent intégrer les attentes comme la performance, l'investissement, l'engagement qu'il favorise fortement, la disponibilité... Ils sont animés par une éthique d'essence relationnelle et des valeurs fortes. La question de la diversité est vécue comme un postulat et ils sont très attachés aux valeurs de services de communauté, ce qui peut les mettre en contradiction avec les tenants, des écoles néoclassiques souvent à la tête des entreprises. Leur communication est sans tabou et leur rapport avec la hiérarchie est fondé sur l'autorité de compétence et non sur celle du statut. Ils ne suivent plus les ordres d'un chef, mais l'impulsion d'un leader dont le rôle est moins de surveiller, d'encadrer que de fédérer et de motiver.

- Leur rapport au travail repose sur une relation contractuelle claire même s'ils expriment un fort besoin d'émotions, de *fun* et de projets qui « les *éclatent* ». Leur besoin de sens et de transparence est manifeste : le manager doit être exemplaire et légitime à leurs yeux. Nombreux sont donc les managers qui les considèrent comme peu loyaux, égocentriques, dispersés.

CHAPITRE 12 : La responsabilité sociale de l'entreprise

La notion de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises- Corporate Social Responsibility (CSR) en anglais) consiste à appliquer aux entreprises la notion de développement durable. Selon la Commission Européenne, elle désigne un « concept dans lequel les entreprises

intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités ». La RSE suppose que les entreprises réévaluent leur modèle économique et leur stratégie en intégrant des problématiques environnementales, comme le changement climatique ou la raréfaction des ressources, des problématiques sociales comme la diversité ou le respect des droits humains, le tout en respectant des règles de bonne gouvernance.

CHAPITRE 13 : Le management

Au-delà de la réponse apportée aux évolutions du contexte dans lequel vit l'entreprise, divers autres facteurs influencent les organisations actuelles. Sans être exhaustif, on peut citer :

La nécessité de la conduite de projet, les implications des démarches Qualité et de la maîtrise des processus en tant que philosophie de l'organisation, la diminution du nombre de niveaux hiérarchique débouchant sur de nouvelles définitions du rôle de cadre etc. Ces évolutions ont des conséquences directes sur l'emploi des personnes, autrement dit sur le management en particulier : Le développement de l'autonomie dans le travail et la prise en compte du « jeu des acteurs » sur lequel ont insisté de nombreux courants de pensée (approches sociologiques, école socio-économique, etc.) La mise en place d'une nouvelle culture fondée sur l'acceptation du changement et de la flexibilité, ce qui suppose, en particulier le développement de la gestion des compétences, l'importance donnée au rôle et à la gestion des équipes, La mise en œuvre de nouvelles philosophies de la rémunération privilégiant davantage l'individualisation des salaires, l'exigence du développement d'un management interculturel rendu nécessaire par la nécessité de l'intégration dans l'entreprise de personnes de cultures différentes.

➤ Le management d'équipe à distance

Le télétravail est considéré comme révélateur de dysfonctionnements et de dérives du management de l'entreprise. IL présente quelques inconvénients alors que sa nécessité devient très pressente. Les entreprises qui y ont recours développent chez leurs managers un professionnalisme basé sur cinq principes à savoir : Produire, donner du sens, animer organiser et planifier, informer et communiquer.

VI – EN GUISE DE CONCLUSION

Les mutations sociétales subvenues ces dernières décennies ont indiscutablement eu un impact sur le management des firmes et des hommes. Le fait nouveau, c'est que les

génération est fort différente de celle des décennies précédentes pour lesquels tant de théories ont été élaborées et d'études réalisées. L'avènement de la mondialisation et de la révolution numérique ont induit une ouverture des esprits, une façon de travailler et de se conduire socialement qui ont conduit naturellement à une rupture. On note cependant que cette rupture se manifeste par de nouveaux paradigmes tel que : un individualisme de réseau, par le nomadisme aussi bien dans l' « affect » (cynisme, mais aussi sensibilité aux valeurs éthique), l' « effet » (pragmatisme et distance par rapport au travail) et l'intellect (refus des idéologies, zapping intellectuel, le « tout se vaut »).

Par ailleurs en raison du nouveau contexte de travail, le salarié doit montrer des qualités d'initiative. Le diplôme bien que nécessaire, n'est plus une condition suffisante d'accès à l'emploi. De nombreux paramètres tels que le poids du juridique, la préoccupation liées au cadre de vie au travail, la gestion des temps de travail, les nouveaux comportements des salariés et le déplacement des valeurs fondatrices de culture de l'entreprise ont manifestement changé le cadre de travail du management. Dans une période de mondialisation manifeste et instabilité accrue, on assiste à la multiplication des plans sociaux et de nouvelles formes d'emplois bien que souvent précaires. Face à cette situation, la prise en compte des métiers semble être un axe de recherche et d'action privilégié. Les pouvoirs publics sont interpellés à plusieurs titres ; s'ils ont pris conscience des difficultés qui ont trait aux modalités de la gestion des effectifs au sein des entreprises, et cherchent à donner une plus grande flexibilité au marché du travail, ils doivent faire face à une certaine hostilité des syndicats et d'une partie de l'opinion publique qui craignent la précarité déjà trop forte des emplois. Il semble enfin primordial que la mise en place de véritables plans d'entreprise de management du changement ou de plans d'action gouvernementaux nécessite à la promotion de l'égalité professionnelle, la prise en compte de la diversité en termes de recrutement, formation, maintien dans l'emploi et la gestion des carrières. Toutes ces préoccupations, ont fait fortement évoluer les pratiques en matière d'innovation, elles n'ont qu'assez peu impacté le mode de gestion et le mode de management. Le socle demeure le même : la gestion et la technique. Or l'évolution de la société va vraisemblablement toucher beaucoup le pilotage des activités et le management des hommes. Les entreprises actuelles n'y sont pour la plupart pas prêtes.

VII – DISCUSSION CRITIQUE

Le terme « organisation » dans le titre est source d'ambiguïté. En effet, c'est une notion qui recoupe à la fois l'*organization* (comme lieu d'exercice des activités organisationnelles, l'organisation étant un lieu d'urbanisation des activités qui articulent des outils et des agents organisationnels) et l'*organizing* (comme activité organisatrice avec des techniques et des outils mais aussi une réflexion sur les agents et les collectifs où elles s'exercent) sous la dénomination d'*organization*. L'*organizing* ne débouche pas de façon évidente sur l'*organization*. Toute la gageure est donc de parler souvent de manière assez indissociable de ces deux aspects alors que les référents sont différents.

Les auteurs de l'ouvrage se placent dans un cadre académique et pragmatique. Ils montrent, en effet, à travers leurs expériences acquises, comment les évolutions de la société modifient en profondeur la vie des entreprises et des salariés. Ce travail à la fois empirique et théorique a la mérite d'être reconnu à juste titre.

Cela dit, un lecteur à l'esprit critique, trouvera que le chapitre 1 semble être une simplification de l'organisation et du management dans l'antiquité. Enfin, on peut regretter que les auteurs ne soient pas en mesure de fournir un modèle d'organisation efficace qui soit acté par tous. Les évolutions permanentes de la société peuvent constituer une source d'instabilité et d'illisibilité managériale pour les firmes.

VIII – L'ACTUALITE DE LA QUESTION

Aujourd'hui, dans un contexte complexe et en mutation, Jamais le management des firmes n'a été aussi féroce, les clients aussi intransigeants, les marchés aussi instables, les évolutions techniques, méthodologiques et les innovations aussi fréquentes, les lois et les normes aussi astreignantes, les mutations économiques et géopolitiques aussi courantes, la mondialisation aussi présente, la valeur du travail autant mise à mal...

Le manager est condamné à la prouesse pour relever les défis d'aujourd'hui, l'entreprise est également condamnée à rechercher en permanence l'amélioration continue, l'élimination des pertes de temps et du gaspillage, de meilleurs rendements, la réactivité, l'innovation, la qualité totale au coût le plus juste. Sans oublier d'assumer sa responsabilité sociale et environnementale - en deux mots : la performance optimale.