

**Mieux comprendre  
les organisations et l'entreprise**

Presses Universitaires de Liège

---

Courriel : [presses@uliege.be](mailto:presses@uliege.be)  
Place de La République française, 41  
Bât. O1 (7<sup>e</sup> étage)  
4000 Liège – Belgium  
Site : [www.presses.uliege.be](http://www.presses.uliege.be)

---

© 2023  
Tous droits de reproduction,  
d'adaptation et de traduction  
réservés pour tous pays

---

Maquette de couverture : Julien NOISET  
Mise en page : Thierry MOZDZIEJ

---

D/2023/12.839/25  
ISBN : 978-2-87562-385-0

Bérangère GOSSE et Annie CORNET

**Mieux comprendre  
les organisations et l'entreprise**



**Presses Universitaires de Liège**

## Dans la même collection

GRANDJEAN Geoffrey et VLASSIS Antonios (dir.), *Réaliser un travail scientifique, Instruments et processus en sciences politiques et sociales*, 2023.

SERET Alain, *Physique - Exercices et courtes solutions. Électromagnétisme et monde microscopique*, 2023.

BOUVY Christine, DESFORGES Emma, DEPAS Frédéric, DOPPAGNE Véronique, DRIANNE Pascale, HARRY Ellen et SCHRAEPEN Nathalie, *Grammaire anglaise de base*, version revue et corrigée, 2022.

SERET Alain, *Physique QCM. Électromagnétisme et monde microscopique*, version revue et corrigée, 2022.

SERET Alain, *Physique microscopique. Première approche*, deuxième édition, 2020.

SERET Alain, *Électromagnétisme. Première approche*, deuxième édition, 2020.

SERET Alain, *Optique. Première approche*, deuxième édition, 2019.

CORNET Annie, *Entreprises et organisations. Rencontre de l'humain et de l'environnement*, deuxième édition, 2017.

LEMPEREUR Françoise (dir.), *Patrimoine culturel immatériel*, 2017.

SERET Alain, *Physique thermique. Première approche*, 2016.

CORNET Annie, *Entreprises et organisations. Rencontre de l'humain et de l'environnement*, 2016.

MICHEL Quentin & HABRAN Maxime, *Le labyrinthe européen, Éléments et principes de l'Union européenne*, 2016.

RONDAL Jean Adolphe, *D'où vient le langage humain ? Essai de reconstruction évolutive*, 2016.

SCHNEIDER Maggy, BALHAN Kevin, GERARD Isaline, HENROTAY Pierre, *Du calcul infinitésimal à l'analyse mathématique*, 2016.

HENROTAY Pierre, KRYSINSKA Mariza, ROSSEEL Hilda et SCHNEIDER Maggy, *Des fonctions taillées sur mesure*, 2015.

SERET Alain, *Reconstruction tomographique. Première approche*, 2014.

VRANCKEN Didier, *Le crépuscule du social*, 2014.

MICHEL Quentin, *De Lisbonne à Rome. Évolution article par article des traités institutionnels de l'Union européenne*, 2014.

MARTINIELLO Marco, *Penser l'ethnicité. Identité, culture et relations sociales*, 2013.

MICHEL Quentin, HABRAN Maxime, PAILE Sylvain, STANS David, *La construction européenne. Entre idées reçues et faux-semblants*, 2013.

SERET Alain et HOEBEKE Maryse, *Imagerie médicale. Bases physiques*, 2012.

# Introduction



Cet ouvrage a pour objectif de servir de support pour des cours d'introduction à l'analyse sociale de l'entreprise et à l'élaboration d'un premier diagnostic organisationnel. Il s'adresse principalement à des étudiants de 1er cycle universitaire et a pour objectif de les familiariser avec quelques concepts clés et grilles d'analyse, utilisés en gestion pour comprendre la réalité sociale et économique de l'entreprise (secteur marchand), mais aussi des organisations du secteur non-marchand (secteur public et associations). Ce manuel peut être utilisé pour des étudiants de master afin de les aider à poser un diagnostic organisationnel et pour des formations professionnelles dans le souci d'offrir une grille d'analyse et de diagnostic de l'entreprise et des organisations. Il introduit, de plus, une lecture transversale de tous les thèmes avec un regard genre (égalité F/H) et diversité.

Plus concrètement, les objectifs sont de :

- proposer une grille d'analyse des réalités organisationnelles : missions, environnement, stratégie, structure, politiques de GRH, comportements individuels ;
- sensibiliser aux dimensions sociales et humaines du monde économique et de la vie des entreprises et des organisations, avec une attention au genre et à la diversité ;
- apprendre à faire des liens entre les théories et la réalité de terrain. Dans le cadre de l'utilisation de ce manuel, nous invitons les utilisateurs à faire des liens entre les notions théoriques et des articles de presse et sujets d'actualité, des invités et des reportages vidéo sur la réalité des entreprises ;
- avoir un regard critique sur le discours managérial, le monde économique, ses valeurs et ses normes.

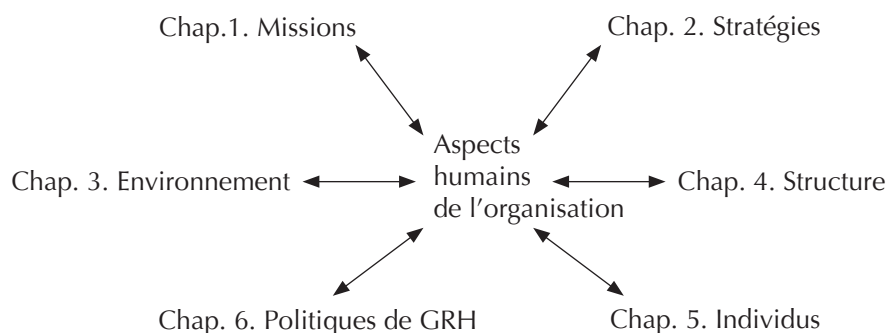
Nous ferons quelques encadrés pour présenter les grandes théories liées à chacun des chapitres.

Une organisation et/ou une entreprise est un groupe humain structuré autour d'une ou plusieurs **missions** communes (chap. 1) auxquelles les membres de l'organisation sont censés concourir. L'action en commun et les buts visés sont les conditions d'existence d'une organisation. L'organisation peut ou non avoir un statut juridique. Ces frontières sont plus ou moins claires.

L'organisation peut avoir des buts économiques, on parle alors d'entreprises ou des buts non-marchands comme les services publics et le

secteur associatif. Certaines activités sont à l'intersection comme les entreprises publiques, les intercommunales et le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Nous articulons les chapitres autour d'une grille de lecture présentée dans le schéma ci-dessous.



**Figure 1 : Grille de lecture d'une entreprise ou d'une organisation.**

Pour réaliser ses **missions** (chap. 1), l'organisation se dote d'une **structure de gouvernance** (chap. 4) avec la désignation d'une équipe dirigeante qui s'implique dans la formulation des **stratégies** (formulation des objectifs à atteindre et identification des moyens qui pourront être mobilisés) (chap. 2), stratégies qui peuvent inclure des objectifs de responsabilité sociale. Ces stratégies se construisent au travers d'une analyse des opportunités, des ressources, des contraintes et des menaces de l'**environnement** (chap. 3). Pour réaliser sa stratégie, l'équipe dirigeante pose un certain nombre de choix en matière d'organisation du travail (**structure**) (chap. 4). De ces modes de fonctionnement émerge une culture organisationnelle qui, au travers des valeurs et des normes, est susceptible d'influencer les comportements des acteurs. Nous tenterons de caractériser les **comportements individuels** (chap. 5), reflet de la personnalité mais aussi de l'ajustement aux contraintes et aux apprentissages. Nous clôturerons par les **politiques de gestion des ressources humaines (GRH)** (chap. 6) qui visent à gérer les relations avec le personnel, y compris les modes de concertation sociale ou de relations industrielles (syndicats et organisations patronales).

Cela donne une grille d'analyse qui peut être utilisée pour identifier les différentes composantes d'une entreprise et/ou d'une organisation.



Missions	Objectifs/buts marchands Objectifs/buts non-marchands Modèle mixte – entreprises sociales et solidaires
Stratégies	Produits/services Localisation / marchés Catégories de clients Responsabilité sociétale /CSR Théories liées à la formation des stratégies
Environnement	Influence de l'environnement sur l'entreprise : Phestel Influence de l'entreprise/ l'organisation sur l'environnement Théories liées à l'environnement
Structures	Division horizontale Division verticale / hiérarchie Mécanismes de coordination Culture organisationnelle Communication organisationnelle Aménagement physique Typologie des organisations
Comportements Individuels	Personnalité Socialisation Identité Stéréotypes et préjugés Leadership Profil de l'entrepreneur-e
Politiques de GRH	Gestion des contrats de travail Recrutement et sélection Statut du personnel Description de fonctions Rémunérations Gestion de la carrière Évaluation Formation Conciliation vie privée et vie professionnelle Management de la diversité Santé au travail Dialogue social Modèles de GRH

**Encadré 1 : Grille d'analyse pour un diagnostic des organisations.**

Pour atteindre leurs objectifs et réaliser leurs missions, les organisations mobilisent différents types de **ressources** :

- des ressources financières qui seront gérées par le management en regard des règles et outils mis en place par les services financiers et comptables ;
- des ressources techniques et technologiques qui doivent permettre de faciliter la circulation des biens et marchandises mais aussi de l'information. On retrouve ici les métiers liés à la logistique, aux systèmes d'information (SI), à la gestion opérationnelle de la production (GOP) et aux processus opérationnels de production ;
- des ressources humaines qui seront gérées par le management en regard des règles et outils mis en place par les services de gestion des ressources humaines ;

Pour analyser la dépendance des organisations face à leurs ressources, on mobilise la théorie de la dépendance des ressources qui vise à identifier le degré de dépendance d'une organisation quant à l'obtention de ces ressources (Barney, 1991). On va, par exemple, mettre en évidence la difficulté d'une entreprise ou une organisation de recruter certains profils de main d'œuvre comme des spécialistes en technologie et des informaticiens ou le degré de dépendance, par rapport à des ressources naturelles, comme l'eau ou le pétrole.

La théorie de la dépendance des ressources (Resource Based View Theory) met en avant que le degré de vulnérabilité d'une organisation dépend de son besoin en ressources : matières premières, main-d'œuvre, ressources financières, clients et usagers (Barney, 1991). Les ressources sont à classer selon leur importance critique pour l'organisation. Les ressources critiques sont celles dont l'organisation a absolument besoin pour atteindre ses objectifs. On s'intéresse à la rareté d'une ressource et aux possibilités qu'a l'organisation de trouver ou non un substitut pour une ressource rare. L'identification des « raretés » permet de prévoir les évolutions des prix de ces matières premières, de prévenir les désordres que la rareté fait apparaître (spéculations, chômage, pollution, etc.), d'identifier les entreprises mais aussi les pays qui seront les plus pénalisés par la réduction d'une ressource. Le partage des ressources rares entre les différentes régions du monde et leur préservation constituent des enjeux très importants des années à venir : cela concerne le pétrole, et beaucoup d'autres matières premières comme

l'eau potable et les ressources alimentaires. Le thème des migrations internationales s'intéresse à la mobilité des ressources humaines.

**Encadré 2 : Théorie de la dépendance des ressources  
(Resource Based View Theory).**

La compréhension du fonctionnement des entreprises et des organisations passe par l'analyse des interactions de différentes catégories de facteurs :

- des facteurs sociétaux : environnement social, technologique, légal, culturel, éducatif, etc. qui vont être analysés à partir du modèle du PHESTEL ;
- des facteurs organisationnels : structure et modes d'organisation du travail, règles et procédures, culture de l'organisation (chapitre 4), politiques de GRH ;
- des facteurs individuels : caractéristiques et personnalités des individus qui composent l'organisation et avec lesquels elle est en interaction.

Plusieurs disciplines scientifiques sont mobilisées pour comprendre les dimensions humaines et sociales des organisations et des entreprises. Nous aurons ainsi recours à la gestion, avec la théorie des organisations et les théories utilisées par la gestion des ressources humaines, mais aussi à d'autres disciplines scientifiques comme l'économie, la sociologie, la psychologie, la psychanalyse, la philosophie, les sciences de la communication, la géographie, l'architecture.

**La gestion** s'intéresse aux entreprises et aux organisations et aux comportements des gestionnaires, des salariés, des dirigeants, des entrepreneurs, des acteurs de la vie économique comme les consommateurs et les fournisseurs. Cette discipline cherche à décrire, comprendre et expliquer les différentes pratiques de gestion et à identifier les comportements les plus adéquats en regard des objectifs organisationnels. Il existe différentes disciplines en gestion : comptabilité et finances d'entreprise, logistique et gestion de la production, marketing, systèmes d'information, stratégies, entrepreneuriat, gestion des ressources humaines (GRH). La gestion reste un champ théorique peu structuré où se rencontrent des praticiens dont beaucoup de consultants qui produisent des savoirs qui se veulent avant tout opérationnels et construits sur un savoir pratique et des universitaires, qui construisent et élaborent des modèles théoriques, basés sur du matériel empirique. Des travaux récents montrent l'importance de

contextualiser les recherches en gestion en regard des contextes nationaux et internationaux, on parle de GRH enracinée (Kamdem, Chevalier, and Payaud 2020 ; D'Iribarne 2003). De nombreuses recherches s'intéressent aussi à la position des femmes sur le marché du travail (Maruani 2018 ; 2017), aux discriminations liées au genre comme la ségrégation horizontale et verticale (plafond de verre) et aux discriminations dans les entreprises et l'organisation liées à la diversité (origine, handicap, orientation sexuelle) (Cornet and Warland 2008 ; Garner-Moyer 2013).

**L'économie** a généralement un focus plus macro, avec une analyse des règles économiques qui existent dans la société et entre les pays. Elle s'intéresse aux échanges économiques (offre / demande) : production, distribution, échange et consommation de produits et services. Elle étudie le fonctionnement de l'État et des marchés. Elle utilise majoritairement des approches quantitatives et comparatives (similarités et différences entre les pays, les régions). Au niveau micro, elle propose des explications économiques du comportement des individus telles que « *l'homo economicus* » qui présuppose que le comportement individuel s'explique en regard d'une fonction d'utilité (recherche du gain). La micro-économie se rapproche de la gestion car elle s'intéresse aux comportements économiques de l'individu et de l'organisation. L'économie utilise les approches comparatives dans le temps (selon les époques) et dans l'espace (comparaisons régionales et nationales) avec l'idée de comparer les pratiques et les tendances dans différents pays et régions et à différentes époques. Quelques travaux montrent que l'économie a été une discipline masculine qui occultait la place des femmes. Ils plaident pour la prise en compte des réalités du travail des femmes, y compris au foyer, les inégalités salariales (Lemiere & Silvera, 2009a) et la place des femmes dans les services du care (Bisilliat & Verschuur, 2001). On parle d'ethnostratification du marché du travail qui permet de montrer les discriminations dans l'emploi des personnes d'origine étrangère (Martens, 2005) et de la position précaire des groupes minorisés<sup>1</sup>.

**La sociologie** s'intéresse au fonctionnement des sociétés et des groupes sociaux et aux comportements individuels dont elle recherche l'explication dans les règles de fonctionnement de cette société (normes, valeurs, attitudes), dans les processus de socialisation et d'apprentissage, dans les institutions qui produisent et reproduisent les règles de vie commune (famille, école, milieu professionnel, etc.). Elle vise à identifier et à com-

---

<sup>1</sup> Pour un aperçu des différentes discriminations, nous renvoyons à toutes les publications de l'AFMD (Association Française des Managers de la diversité) <https://www.afmd.fr>.

prendre les similarités et les différences entre les sociétés et les groupes sociaux au travers d'approches quantitatives (statistiques) mais aussi qualitatives (interviews, observations, analyse de documents). Elle a pour objet de comprendre les processus de reproduction et de changement au sein d'un groupe ou d'une société, avec une attention particulière aux jeux des acteurs, compte tenu des interactions avec leur contexte. La sociologie utilise beaucoup les approches comparatives dans le temps (selon les époques) et dans l'espace (comparaisons régionales et nationales). Plusieurs disciplines de la sociologie se sont spécialisées dans des thématiques proches de la gestion :

- la sociologie du travail se centre sur les évolutions du marché du travail et de l'emploi (analyse macro-économique, le plus souvent) ;
- la sociologie des entreprises et des organisations se focalise sur les modes de fonctionnement des entreprises et des organisations (niveau méso) ;
- la sociologie des professions s'intéresse à l'évolution des professions ;
- la sociologie industrielle regarde l'évolution de certains secteurs d'activité, notamment les secteurs industriels du secondaire.

Certains travaux en gestion utilisent des grilles théoriques et méthodologiques de disciplines proches comme **l'anthropologie** ou **l'ethnologie** qui visent à comprendre les comportements humains, en regard des règles et valeurs d'une société. Les travaux qui analysent le genre et la diversité sont nombreux. On y montre notamment les situations d'inégalités des groupes minoritaires et les rapports sociaux de genre, liées à l'âge, à l'origine, au handicap. Ses rapports sociaux se construisent autour de la segmentation et de la hiérarchisation des groupes.

**La psychologie** s'intéresse aux comportements des individus dans l'objectif d'identifier et de comprendre les éléments permettant d'expliquer les différences entre ces individus. Elle s'intéresse aux comportements conscients mais aussi à l'inconscient, aux sentiments, aux attitudes et aux représentations. Elle recherche l'explication du comportement dans des caractéristiques individuelles telles que le type de personnalité, l'histoire de vie et de la famille. Il s'agit d'identifier et de comprendre les similarités et les différences entre les individus. La psychologie s'intéresse aux processus d'apprentissage (psychologie comportementale, cognitive et pédagogie), aux comportements des groupes (psychologie sociale et dynamique des groupes), à l'interaction entre les facteurs de contexte

organisationnels et les réactions individuelles (psychodynamique du travail, psychologie industrielle). La psychologie a, traditionnellement, étudié de manière différenciée les femmes et les hommes. Les notions de stéréotypes et de préjugés sont au centre de nombreux débats (Scharnitzky 2012 ; Légal and Delouée 2015).

**La psychanalyse** analyse la manière dont les individus projettent à l'intérieur des organisations leurs peurs, leurs pulsions, leurs instincts, leur anxiété, leurs fantasmes. De plus, certains tentent de comprendre si l'organisation comme entité est susceptible de générer des phénomènes inconscients qui influenceront les comportements individuels. Les théories psychanalytiques traditionnelles sont questionnées sous l'angle du genre (Bourseul, 2014).

Appliquée à la gestion, **la philosophie** permet essentiellement de prendre une posture de questionnement et de recul par rapport à soi-même et à sa pratique managériale (analyse critique des concepts et des présupposés d'une théorie). La philosophie des sciences de gestion propose des analyses distanciées et critiques des phénomènes gestionnaires et des concepts qu'elles forgent. On parle d'épistémologie et de philosophie féministe (Möser, 2021) avec des auteurs comme Butler (Butler, 1986) et Irigaray (Irigaray, 1992).

**Les sciences de la communication** regroupent différents champs de recherche : la bibliologie et bibliothéconomie, les sciences de la communication (études des médias, culture, société), la communication organisationnelle (institution, organisation, entreprise, etc.). La communication concerne plusieurs disciplines en gestion comme la GRH (à destination du personnel), le marketing et les politiques de communication (à destination des clients et des usagers), mais aussi, la communication externe à destination des médias (revue de presse, site internet, etc.), des investisseurs et actionnaires et des différentes parties prenantes comme les acteurs politiques et les ONG ou associations. Les évolutions sont nombreuses autour des technologies de l'information et des réseaux sociaux appliqués à la gestion (e-commerce, e-GRH, etc.). Des travaux s'intéressent à la place et à l'image des femmes et des minorités dans les médias (Jacquemain *et al.*, 2007).

D'autres disciplines comme la **géographie** s'intéressent à la gestion. Les géographes travaillent ainsi sur la localisation des bâtiments économiques, la gestion des zonings industriels et sur l'aménagement des territoires. Il en est de même pour **l'architecture** qui va regarder les options qui sont prises autour de l'aménagement de l'espace. On pense notam-

ment à l'aménagement des espaces de travail autour des *open space* ou bureaux paysagers. Plusieurs travaux sont centrés sur la question de la place des femmes dans l'espace public et la prise en compte du genre dans l'espace public (Gloesener, 2021).

L'objectif de ces différentes disciplines est de produire un discours scientifique sur l'organisation et le management. Il s'agit donc d'une démarche intellectuelle reposant idéalement sur un refus des dogmes et un examen raisonné et méthodique de la réalité visant à produire et à organiser des connaissances.





**Missions de l'organisation :  
marchand et non-marchand**



Les entreprises et les organisations se créent autour d'une mission et ont des objectifs à atteindre. Il peut s'agir d'objectifs économiques (réaliser des bénéfices en produisant des biens et des services), ce sont des organisations du secteur marchand, appelées le plus souvent, entreprises. Pour d'autres, leurs objectifs sont avant tout sociaux. Il s'agit d'assurer des services à une population, en tant que services publics, ou au nom d'une association sans but lucratif (ASBL). On parle alors d'organisations du non-marchand. À l'intersection des deux, on retrouve les entreprises publiques, les intercommunales mais aussi les entreprises sociales et solidaires (ESS).

Les entreprises et organisations vont mettre en place des objectifs d'égalité et de lutte contre les discriminations pour améliorer la relation avec les clients et les partenaires d'affaire, augmenter le nombre et la catégorie de clients, pour améliorer la productivité notamment au travers de l'apport de la diversité dans les équipes. Il y a la volonté d'augmenter l'implication du personnel (objectifs économiques), en montrant qu'on tient, par exemple, compte de la conciliation vie privée - vie professionnelle dans l'élaboration des horaires de travail. Les entreprises et les organisations peuvent avoir des objectifs sociaux et des valeurs liées à l'égalité entre tous et la lutte contre les discriminations avec des actions qui visent à favoriser le vivre ensemble et la participation de tous et toutes. Elles peuvent être dans des logiques de représentativité, avec le souhait de refléter au mieux la population de leur territoire et d'insérer les plus précaires (Cornet et Warland 2008).

## **Buts économiques**

Certaines organisations suivent avant tout des buts économiques (secteur marchand), au travers de la production et de la commercialisation de produits et de services. Dans le secteur marchand, on distingue généralement le secteur informel, des PME (Petites et Moyennes Entreprises) et TPE (Très Petites Entreprises) et des grandes entreprises dans lesquelles on retrouve les multinationales, les entreprises publiques (télécommunications, chemin de fer, poste, etc.) et les intercommunales. Les entreprises publiques et les intercommunales ou intercommunalités ont aussi des objectifs économiques, auxquels s'ajoutent des objectifs sociaux, comme par exemple, la Poste.

### *Secteur informel*

Dans certains pays en voie de développement, de nombreuses activités économiques relèvent du secteur informel (petit commerce, etc.). Ce secteur recouvre les activités marchandes réalisées par des individus qui s'efforcent de survivre par tous les moyens à leur disposition. Ces activités (restauration, commerce, artisanat) sont souvent les seules ressources pour échapper à la pauvreté et nourrir ses proches. Plusieurs projets de micro-crédit visent à soutenir ces activités économiques. Dans nos pays industrialisés, ce travail informel existe également, et se nomme généralement le « travail au noir » ou « travail non déclaré ». Il est considéré comme une fraude sociale et susceptible de sanctions administratives et financières. Ces travailleurs ne bénéficient d'aucune protection sociale (notamment en matière d'accidents du travail, de maladie ou de pension).

### *PME - Petites et Moyennes Entreprises*

Pour l'Union Européenne, la catégorie des Petites et Moyennes Entreprises (PME/SME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes (recommandation 2003/361/CE, 06/05/03). Dans la plupart des pays, ces entreprises constituent la majorité des entreprises avec une estimation variable d'un pays à l'autre de plus ou moins 30% de l'emploi total.

On distingue :

- la Moyenne Entreprise (ME) qui a un effectif de 50 à 250 personnes (2,4% des entreprises wallonnes) ;
- la Petite Entreprise (PE) qui a un effectif de 10 à 50 personnes (13,6% des entreprises wallonnes) ;
- la micro ou Très Petite Entreprise (TPE) qui a moins de 10 personnes (83,5% des entreprises wallonnes).

Les PME sont le plus souvent gérées par des personnes ayant le statut de travailleurs indépendants, soit en personne physique, soit en société (société anonyme, SPRL, société starter, société coopérative, société en commandite). Un travailleur indépendant exerce une activité professionnelle lucrative qui ne le lie pas à un employeur par un contrat de travail.

### *Grandes entreprises et multinationales*

Une grande entreprise est, selon la classification des pays, une entreprise de plus de 250 ou 500 personnes. On peut avoir des grandes en-

treprises locales qui produisent et commercialisent dans un seul pays, des entreprises internationales qui produisent dans un pays mais commercialisent dans plusieurs pays et des multinationales qui produisent et commercialisent dans différents pays.

Les entreprises multinationales sont des sociétés qui contrôlent, de façon directe ou indirecte, des filiales situées à l'étranger. Ces filiales ont des activités de commercialisation et/ou de production. Dans le cas d'une filiale *stricto sensu*, la société mère possède une participation majoritaire dans le capital.

Beaucoup de multinationales sont américaines : Wall Mart, McDonald's, Google, Microsoft, Amazon, Apple (USA). Mais d'autres pays ont des multinationales qui sont très connues comme Bombardier et le Cirque du Soleil pour le Canada ; Total Energie, Renault, BNP Paribas et Engie pour la France, IKEA pour la Suède, Nestlé et Novartis pour la Suisse, Siemens et Volkswagen pour l'Allemagne, Prade et Ferrari pour l'Italie, Royal Dutch Shell pour les Pays Bas, Solvay et Janssen Pharmaceutica pour la Belgique. On en retrouve de plus en plus en Chine : State Grid, China National Petroleum, Sinopex, Haler, au Japon avec Toyota, en Inde avec ArcelorMittal, en Corée du Sud avec Samsung et Hyundai, au Brésil avec Alpartagas et Ambev. Le classement des plus grandes multinationales Fortune Global 500<sup>2</sup> de 2021 comprend 143 entreprises chinoises, 122 entreprises américaines et 53 entreprises japonaises. Notons des multinationales, dans le secteur de la santé, secteur qui devient, de plus en plus, une activité économique à part entière : CVS Health (chaîne américaine de vente de médicaments et de pharmacie) et UnitedHealth Group (entreprise américaine qui compte de nombreux hôpitaux). Ces deux entreprises sont dans le top dix des plus grandes multinationales au monde. Pointons le Cirque du Soleil, multinationale québécoise, dans le domaine culturel qui propose des spectacles de cirque fixes comme à Las Vegas mais aussi des spectacles saisonniers et des tournées mondiales.

Certaines firmes ont des moyens financiers comparables, voire supérieurs, à des États. Selon le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)<sup>3</sup>, en 2020-2021, sur les 100 premiers acteurs économiques mondiaux, 55 étaient des multinationales. Certaines d'entre elles jouissent d'un poids très important comme les multinationales pétrolières, le secteur de la cigarette et du tabac, les industries liées aux TIC.

<sup>2</sup> <https://fortune.com/ranking/global500/>.

<sup>3</sup> <https://www.undp.org/fr/tunisia/publications/human-development-report-2021-22>.

Les multinationales sont, sans aucun doute, des sources de création de richesse et participent au développement social et économique d'un pays et d'une région. Toutefois, plusieurs voix s'élèvent pour dénoncer certaines pratiques de gestion financières comme des actions visant à éviter de payer des impôts dans les pays d'implantation ou la corruption en vue d'obtenir des marchés et/ou l'accès aux matières premières. On les accuse de piller les ressources naturelles de certains pays (plusieurs pays d'Afrique, d'Amérique du Sud et d'Asie) avec peu de retour pour le bien-être des populations locales. On dénonce leurs pratiques de gestion des ressources humaines avec une recherche d'implantation dans les pays les moins réglementés en matière de protection et de droits des travailleurs, offrant souvent des salaires très bas. Les mouvements altermondialistes pointent régulièrement les inégalités générées par les multinationales, les conditions de travail et le pillage des ressources naturelles (Boniface, 2023).

## **Buts sociaux**

Certaines organisations suivent avant tout des buts sociaux (secteur non-marchand), au travers de la production de services d'intérêt général (ex : l'enseignement) mais aussi d'intérêts privés et/ou collectifs (les associations). Nous distinguons les administrations publiques, les associations, les ONG.

### *Administrations publiques*

L'administration publique regroupe l'ensemble des administrations qui ont pour mission de produire pour la population des services identifiés comme relevant de la mission de service public de l'État. On y retrouve l'enseignement, les hôpitaux publics et autres infrastructures liées à la santé, les administrations en charge de la sécurité sociale, des pensions et des allocations familiales, la défense nationale et la police, la justice, l'administration fiscale, les administrations en charge des budgets et du contrôle de gestion, les affaires étrangères, le commerce extérieur, la coopération au développement.

Ces administrations existent à plusieurs niveaux de pouvoir : national, régional, provincial et départemental, local. Leurs ressources financières viennent globalement de l'impôt et des taxes, même si certains de leurs services sont payants.

Les services publics sont articulés autour d'un certain nombre de principes tels que :

- le droit à l'accès pour tous aux services de base ;
- l'égalité de droit et de traitement pour tous les usagers ;
- la justice sociale ;
- l'éthique du bien commun (privilégier le groupe social et non l'individu) ;
- l'intégrité du personnel (rejet de toute forme de corruption) ;
- l'indépendance du personnel (agir sans influence politique ou autre) ;
- la continuité des services. Ce principe de continuité est fortement en débat autour du droit de grève qui rompt la continuité des services.

Selon les pays, ces administrations peuvent regrouper un nombre important de travailleurs salariés. Ces travailleurs ont, dans la plupart des pays, un statut particulier, celui de fonctionnaire. Ce régime statutaire est différent du contrat de travail des contractuels (salariés du secteur public et privé). Il doit garantir l'indépendance de tout fonctionnaire, en dehors de toute pression politique. Ce statut implique qu'il est très difficile de licencier un fonctionnaire, sauf si l'employeur constate une faute grave. Les lourdeurs du statut de fonctionnaire et son coût pour l'État impliquent que les États tentent de réduire le nombre de fonctionnaires, en engageant de plus en plus de personnel sous le statut de contractuel et en réalisant des partenariats avec le secteur privé pour certaines missions et activités. Les États essaient de rénover les administrations en s'inspirant des principes de *new public management* ou « nouveaux modes de gestion publique ». L'objectif est de calquer le fonctionnement des administrations sur celui des entreprises, avec la réalisation de contrats de gestion et d'objectifs stratégiques, l'évaluation des résultats et une contractualisation de la position de top manager (Mc Laughlin *et al.*, 2002).

Le *New Public Management* est né dans les années 1980 au Royaume Uni et en Nouvelle Zélande (Mc Laughlin *et al.*, 2002). Il repose sur l'idée de transposer les règles de gestion des entreprises dans les administrations, avec une volonté de réduire la bureaucratie qui s'est mise en place dans toutes les administrations. Les structures bureaucratiques sont perçues comme inefficaces et générant beaucoup de ressources pour peu de résultats. On est plus dans des buts de système que de missions. Il s'agit de générer des économies, de

rationaliser et d'augmenter l'efficacité des services publics. On veut aussi ouvrir les services publics à la concurrence et casser les monopoles. L'idée est de rénover les politiques de GRH : de moins en moins de statutaires mais des contractuels qui seront évalués sur les résultats et leurs performances. On parle d'autonomie, notamment par rapport aux pouvoirs politiques et de responsabilisation (Van Haepere, 2012).

Les objectifs de ces réformes sont de :

- connaître et anticiper des besoins et des attentes des usagers et augmenter leur satisfaction ;
- rendre l'administration plus réceptive, transparente et accessible ;
- insuffler une logique de performance dans le secteur public ;
- avoir une administration responsable, efficiente et axée sur les résultats ;
- faciliter la réaffectation des ressources et la restructuration ;
- organiser et motiver les agents du secteur public et être un employeur attractif, dynamique et innovant ;
- inscrire le marché au cœur de la réforme.

### **Encadré 3 : *New Public Management*.**

On assiste depuis quelques années à des mouvements de privatisation des services publics. Le mouvement de privatisation des services publics répond à une volonté des États de réduire leurs dépenses publiques et d'obtenir une meilleure gestion des services publics. Ce mouvement de privatisation a débuté avec les activités perçues comme potentiellement rentables et a donné lieu à la création d'entreprises publiques que nous allons présenter ci-dessous. Progressivement la privatisation et le partenariat avec le privé concerne d'autres activités comme la culture, l'enseignement et la santé, avec, en corollaire, des coûts d'accès parfois très élevés. Ce mouvement de privatisation suscite de nombreuses oppositions des syndicats, d'ONG et de citoyens. Le *new public management* suscite de nombreuses critiques (OECD Library 2010 ; Béatrice Van Haepere 2012) avec des réformes qui ont été bien plus une



superposition de principes, sans réellement de changements structurels majeurs et une dispersion des moyens et des ressources.

### *Associations*

Les associations, appelées en Belgique et au Luxembourg : les ASBL (association sans but lucratif) ; en France : les associations de la loi 1901 ; dans les pays anglo-saxons : les *non-profit organizations* (NPO), regroupent les associations créées pour répondre aux besoins de leurs membres. Elles assurent des services non marchands dans l'aide sociale, les sports, la culture, l'aide humanitaire et la coopération au développement, l'enseignement, la défense des droits (femmes, personnes d'origine étrangère, homosexuels, sans papiers, etc.), l'insertion socio-professionnelle. Leurs raisons d'être sont multiples : complémentarité avec l'État, compensation des déficiences de l'État et du marché, groupement d'intérêts communs, solidarité, projet de société plus égalitaire, militantisme, motivations d'ordre religieux ou idéologique. En anglais, on parle de *non-profit organization, voluntary sector, civil society organization*.

Des lois réglementent le fonctionnement des associations avec l'obligation de publication des statuts comprenant, entre autres, leur objet social, le nom des administrateurs et des membres de l'assemblée générale et la publication de leurs comptes annuels.

Certaines associations sont des associations de fait. Contrairement à une ASBL, l'association de fait ne dispose pas de la personnalité juridique : elle n'est pas considérée comme titulaire de droits et d'obligations. Cette absence de personnalité juridique a plusieurs conséquences comme le fait que les membres sont personnellement responsables des dettes de l'association.

Ces associations sont de tailles très diverses. Certaines associations sont de très grande taille, structurées parfois comme des grandes entreprises bureaucratiques (ONG, syndicats, mutuelle) ; beaucoup sont, cependant, plus proches des TPE (très petites entreprises).

Leurs ressources financières proviennent de dons privés mais aussi de subsides publics, avec parfois une participation marginale aux coûts de production du service. Si la mission des organisations du non-marchand n'est pas de générer des bénéfices, elles doivent toutefois assurer un équilibre financier leur permettant de réaliser leurs activités.

### *Les ONG / associations non-gouvernementales internationales*

Nous regroupons ici les associations non-gouvernementales internationales qui s'occupent de problématiques liées au développement et au commerce équitable (Oxfam), à la santé des populations (Croix-Rouge, Médecins du Monde), à la liberté politique et aux droits de l'homme (Amnesty International, Human Rights Watch), à la protection de l'environnement (Greenpeace), à la lutte contre la pauvreté (ATD Quart Monde), à l'aide aux victimes de la guerre (Handicap international, Médecins sans frontières).

Ces associations sont généralement gérées par des fonds privés. Elles peuvent vendre des produits et des services « symboliques », par exemple : bougies Amnesty, objets Greenpeace, Magasins du monde Oxfam.

Elles revendiquent d'ailleurs leur indépendance politique. Ces organisations fonctionnent largement avec des bénévoles mais aussi des professionnels en lien avec leur secteur d'activité et leurs missions.

### **Intersection des buts économiques et sociaux**

Certaines entreprises et organisations combinent des buts économiques (gagner de l'argent) et des buts sociaux (répondre à des besoins de services publics). Elles doivent tenter de concilier ces deux objectifs qui peuvent, par moment, s'avérer en contradiction. On pense, par exemple, à la Poste qui doit livrer le courrier à tout le monde, quelle que soit sa localisation mais aussi au fait que délivrer du courrier dans des zones isolées à un coût non négligeable.

### *Entreprises publiques et intercommunales*

On retrouve les entreprises publiques dans les secteurs qui ont été historiquement l'objet de monopole comme l'opérateur public de télécommunications, la poste, les chemins de fer, le secteur de l'énergie. Elles ont été privatisées, en tout ou en partie, mais l'État exerce toujours directement ou indirectement une influence dominante, en disposant d'une partie du capital. Ces entreprises développent des activités commerciales mises en concurrence. Pour ce volet de leur activité, elles fonctionnent comme les grandes entreprises. Leurs règles de gestion sont très proches de celles du secteur privé.

Elles doivent cependant assurer une mission de service public qui couvre généralement un service minimum à fournir à la population. Ce service minimum rejoint les buts sociaux des services publics et est défini dans des contrats de gestion formalisés avec l'État. Ainsi, la société des chemins de fer s'engage à desservir certaines gares et certaines lignes, même si celles-ci ne sont pas rentables, dans l'idée de valoriser l'accès pour tous aux transports en commun. De même, la Poste s'engage à vous livrer votre courrier à domicile quotidiennement.

Il existe également des intercommunales, appelées en France intercommunalités, qui sont des entreprises publiques créées par des communes et des provinces afin d'accomplir des missions de service public d'intérêt communal. Les intercommunales / intercommunalités sont surtout actives dans les secteurs liés au développement économique (financement, infrastructures, etc.) comme la collecte des déchets, le traitement des eaux usées, la distribution d'eau, de gaz et d'électricité, la télédistribution, l'environnement, le médico-social, les abattoirs, les parcs naturels, la gestion des zones commerciales et des zonings d'affaire. On distingue les intercommunales / intercommunalités pures, dont le capital est détenu à 100 % par des entités publiques (principalement les communes) et les intercommunales mixtes, dont une partie du capital est détenu par des acteurs du secteur privé (banques et chambres de commerce, par exemple).

Au niveau de l'Union Européenne, on parle des « services d'intérêt général » (SIG) ou de « services d'intérêt économique général » (SIEG), qui correspondent aux services publics qui réalisent des prestations économiques (distribution de l'électricité, du gaz, du courrier), ouvertes à la concurrence.

### *Les entreprises sociales et solidaires (ESS)*

Les entreprises sociales et solidaires sont des entreprises qui ont des activités marchandes mais aussi des buts sociétaux et/ou environnementaux. On parle aussi d'économie sociale et solidaire (Mertens & Arpigny, 2023). On retrouve les coopératives, les mutuelles, les fondations mais aussi toute l'économie sociale d'insertion : entreprises d'insertion, entreprises de travail adapté pour les personnes en situation de handicap et entreprises de formation par le travail. On a également plusieurs projets de citoyens autour, par exemple, de la distribution et de la production de l'énergie, mais aussi des coopératives d'achat mais des projets liés aux activités socio-culturelles. Ces entreprises sont créées au départ autour

d'objectifs sociaux avec un projet alternatif de société (nouveaux modes d'organisation du travail, plus de solidarité, distribution des bénéfices, etc.). Les entreprises sociales à but lucratif ont des objectifs sociaux dans des domaines très variés : commerce équitable, finance éthique et solidaire, recyclage des déchets, production d'énergie verte, services aux personnes, insertion socio-professionnelle, création culturelle, aide au développement et aide humanitaire. Elles génèrent du profit mais leurs bénéfices doivent être affectés à la réalisation des objectifs sociaux de l'entreprise et ne peuvent être réservés aux actionnaires.

Elles respectent généralement un certain nombre de principes tels que la primauté des personnes et du travail sur le capital et des processus de gestion et de décision démocratiques. Il y a un objectif explicite de service à la collectivité, un processus de décision non fondé sur la propriété du capital, une dynamique participative visant à associer les personnes concernées par l'activité, une distribution limitée des bénéfices.

Le secteur de l'économie sociale et solidaire a plusieurs caractéristiques (Mertens and Arpigny, 2023 ; Jacques Defourny and Mertens, 1999) :

1. le développement d'activités nouvelles (le commerce équitable est un exemple parmi bien d'autres) ou l'amélioration d'activités déjà existantes (telles que les services aux personnes âgées) ;
2. des méthodes d'organisation innovantes (mobilisant différentes parties prenantes), impliquant la participation des bénéficiaires et des travailleurs aux processus de décision ;
3. l'évolution des facteurs de production (organisation du travail bénévole et professionnalisation de nouvelles activités et de nouveaux rôles) ;
4. des rapports au marché nouveaux (positionnement dans des appels d'offre venant des pouvoirs publics) ;
5. des formes d'entreprises nouvelles (avec la création de statuts légaux innovants), notamment sur les structures de gouvernance plus participatives .

La frontière entre entreprises sociales, associations et entreprises marchandes n'est pas toujours très claire. Il s'agit d'un champ de recherche en pleine évolution, qui connaît une forte croissance ces dernières années en regard des débats de société qui sont nés autour de la crise financière, de la protection de l'environnement et des inégalités sociales (Mertens & Arpigny, 2023). La plupart des grandes écoles de gestion proposent dé-

sormais des programmes de formation sur le management des entreprises sociales (Harvard Business School, Oxford-Saïd Business School, HEC Paris et HEC-Liège).



# Stratégies





Les stratégies renvoient aux choix formulés par l'équipe dirigeante en regard de ses produits et services. Elles concernent la formulation de ses objectifs (missions), les choix sur la gamme de produits et de services, le choix des marchés, l'utilisation des ressources internes et externes et la gestion des contraintes de l'environnement (ex : les lois) mais aussi des opportunités (nouveaux marchés, par exemple). Les stratégies sont élaborées par l'équipe dirigeante (structure de gouvernance). Elles sont plus ou moins formalisées et définissent le devenir de l'entreprise et de l'organisation, ses orientations et projets.

Les choix stratégiques portent sur :

- La gamme et l'étendue des produits et des services offerts (spécialisation versus diversification) et donc le positionnement dans un secteur d'activité ;
- Les catégories de clientèle et d'utilisateurs qui sont visées par l'organisation ;
- La couverture géographique de l'activité (production et commercialisation) ;
- Les structures organisationnelles et les politiques de GRH (structure et organisation du travail, fusion et acquisition, externalisation et sous-traitance) ;
- L'utilisation des ressources internes et externes : ressources financières, humaines et technologiques.

Les stratégies visent à atteindre les missions de l'organisation : elles peuvent donc être orientées vers des objectifs de profit (entreprise marchande) mais aussi vers des objectifs sociaux et des missions de service public (entreprise du secteur non-marchand). Plusieurs entreprises et organisations du secteur marchand, même si elles ont avant tout des objectifs de rentabilité financière, intègrent, de plus en plus, des objectifs sociaux dans leur stratégie d'entreprise, notamment au travers d'une politique de responsabilité sociale.

La stratégie devrait permettre une utilisation optimale des ressources qu'elles soient matérielles (liquidités, clients, produits, employés) ou immatérielles (qualité des produits ou services, motivation et implication du personnel, image de l'entreprise). Ces choix sont bien évidemment dépendants des moyens financiers disponibles : fonds propres, bénéfices éventuels, crédits long terme et court terme, subsides publics et dons privés pour les associations.

## Choix des produits/ services et des secteurs d'activité

Les stratégies impliquent le choix des activités, produits et services qui positionnent l'entreprise dans un secteur d'activité, chaque secteur ayant des règles de fonctionnement et des caractéristiques propres.

Les entreprises et organisations sont classées dans différents secteurs en regard de leur gamme de produits et services.

- Le secteur « primaire » comprend les industries et activités économiques liées aux ressources de la terre, à l'agriculture, à la pêche, à l'exploitation forestière et minière. Ce secteur est en décroissance.
- Le secteur « secondaire » regroupe les entreprises dont l'activité principale est la transformation des matières premières (sidérurgie, secteur automobile, produits alimentaires mais aussi technologies de l'information et de la communication, etc.). Certaines branches d'activités du secondaire ont connu de fortes diminutions de l'emploi salarié comme le secteur du textile, la métallurgie, l'industrie du caoutchouc et du plastique. Si l'emploi diminue globalement dans le secondaire, ce constat est à nuancer. En effet, certaines des branches d'activités créent de l'emploi comme l'industrie chimique ou alimentaire. Les entreprises du secteur secondaire sont, pour certaines, tournées vers les exportations et donc fortement dépendantes de la conjoncture internationale. Ces secteurs ont subi beaucoup de délocalisations, de rachats par de grands groupes, etc. Un nombre croissant d'entreprises appartient à de grands groupes mondiaux, les décisions stratégiques sont donc souvent effectuées dans d'autres pays. Une partie de l'emploi, autrefois comptabilisée dans le secteur secondaire, est maintenant comptabilisée dans le secteur tertiaire en tant que services aux entreprises. Ceci est le résultat de vagues d'externalisation de certains services tels que la maintenance, l'informatique, la comptabilité, le transport, le nettoyage ou encore, le secrétariat, la gestion des salaires, la logistique et à la croissance de l'emploi gérée par le secteur de l'intérim. Ce secteur a été fortement concerné par la crise du Covid-19, avec de nombreuses faillites et crise de liquidité pour les entreprises.
- Le secteur « tertiaire » ou secteur des services est l'ensemble des activités économiques visant à la production de biens non matériels, appelés biens « immatériels » ou services. On distingue les services aux personnes (soins de santé, éducation, banques et assurances, transport, télécommunications, etc.) et les services aux entreprises

(formation, comptabilité, marketing, GRH, etc.). Durant ces dernières années, le phénomène de tertiarisation de l'économie n'a fait que s'accroître. L'emploi au sein des différents secteurs du tertiaire a fortement augmenté dans le service aux entreprises, le secteur de l'intérim et le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, appelé Horeca en Belgique. Dans ce secteur, on trouve un grand nombre de travailleurs indépendants. Le secteur du commerce de détail fait face depuis ces dernières années à des étapes successives d'acquisitions et de fusions qui mènent à la création de grands groupes. Les entreprises de distribution n'ont cessé de s'internationaliser (exportations d'enseignes nationales à l'étranger et arrivée massive d'enseignes étrangères). Les magasins dits « hard discount » occupent une place croissante.

- On distingue aujourd'hui un quatrième secteur : le secteur « quaternaire », issu essentiellement du secteur tertiaire et regroupant l'ensemble des activités qui visent à fournir des services très élaborés, en lien avec l'informatique, comme les activités liées à l'innovation, au numérique et à la communication (médias, activités de conseil et de recherche et développement) (Debonneuil, 2017). Les activités de services informatiques (à différencier de la production qui se trouve dans le secteur secondaire) ont contribué à la belle évolution de l'emploi dans ce secteur, avec l'informatisation de la plupart des entreprises et surtout les développements liés aux réseaux sociaux, aux différentes technologies de l'information (intelligence artificielle / secteur NTIC) et à l'intelligence artificielle (IA). Ce secteur a, lui aussi, été fortement concerné par la crise du Covid-19, avec de nombreuses faillites et crise de liquidité pour les entreprises. Le secteur du quaternaire vise les entreprises composées de main-d'œuvre hautement qualifiée, transversal aux autres secteurs. On retrouve les nouvelles formes d'organisation du travail avec la mise à disposition temporaire de biens et de personnes qui couvrent des activités liées à la finance, à l'informatique et aux systèmes d'information, à la logistique (Debonneuil, 2017).
- Le secteur de l'économie sociale est composé de l'administration publique et des entreprises sociales (associations). Ce secteur est parfois appelé troisième ou tiers-secteur (Jacques Defourny and Mertens 1999 ; Mertens and Arpigny 2023). Dans ce secteur, un des plus gros pourvoyeurs d'emplois, près de quatre postes sur dix sont exercés dans la santé et l'action sociale. L'État reste un employeur important, même si ces dernières années, l'emploi public

tend à diminuer dans le secteur de l'éducation (secteur public). La branche de l'action sociale a pratiquement doublé, elle comprend les maisons de repos, les institutions pour mineurs ou pour adultes, les orphelinats et les activités sans hébergement telles que les crèches et garderies d'enfants, les ateliers protégés, les activités de protection sociale, etc. Ce secteur a été au centre de la gestion de la crise du Covid-19 avec une mise en évidence de la difficulté des conditions de travail et des faibles salaires. Même s'il a eu un soutien à ce personnel, leurs conditions se sont peu améliorées à la suite de cette crise. Pourtant, les besoins de cette catégorie de personnel connaîtra une forte croissance ces prochaines années, en regard notamment du vieillissement de la population mais aussi, sans doute, d'autres crises pandémiques.

## Positionnement stratégique

Le nom de Porter (M. E. Porter, 1986) est associé au positionnement stratégique de la firme dans un secteur d'activité. Il s'agit de formuler les stratégies d'entreprise à partir d'une analyse des acteurs, des potentialités et des menaces de l'environnement (chapitre 4), des forces et des faiblesses de l'organisation (chapitre 5/6).

Porter propose de penser le positionnement stratégique de l'entreprise à partir d'une analyse SWOT (Porter, 1986) : *Strengths / Weakness / Opportunities / Threats*. Il s'agit d'analyser les forces et faiblesses de l'organisation (contexte interne) et les menaces et opportunités de l'environnement (contexte externe).

Cette analyse vise à identifier les forces qui guident la compétition dans un secteur, les menaces de l'environnement économique, l'intensité et la nature de la compétition, le degré de maturité du secteur.

Cette analyse débouche sur un positionnement stratégique en regard des opportunités du secteur (Porter, 1986). Porter identifie 4 types de stratégies :

- **La stratégie de domination par les coûts** qui vise à produire et/ou à vendre au prix le plus bas du marché tout en conservant une marge suffisante (ex : Ryanair, Aldi).

- **Les stratégies de différenciation** qui consistent à proposer une offre plus élaborée que l'offre de référence et à la vendre à un prix plus élevé (ex. : Apple, BMW ou Häagen-Dazs).
- **Les stratégies de diversification** qui visent à proposer une large gamme de produits même si ceux-ci n'ont aucun point commun (ex : Samsung).
- **Les stratégies de spécialisation** qui vise un segment de marché (ex : Un producteur d'électricité qui cible l'énergie verte).

#### Encadré 4 : Modèle de Porter (SWOT).

Le positionnement stratégique suppose de définir le marché-cible sur lequel s'applique la « règle des 4 P » ou le *Marketing Mix* :

- *Product / Produit* : modélisation de l'offre afin qu'elle réponde aux attitudes d'un ou de plusieurs segments de la clientèle ;
- *Price / Prix* : fixation des prix en regard de l'offre de la concurrence, de la spécificité du produit ou du service et des caractéristiques des clients et des usagers ;
- *Promotion / Publicité* (communication) : méthodes pour faire connaître et vendre les produits et les services ;
- *Place / Distribution* : mise en place du réseau de distribution et de ses modalités (par exemple, vente par Internet versus vente en magasin) ;

### Positionnement géographique

Les entreprises peuvent être nationales, internationales, multinationales ou mondiales.

- les entreprises nationales produisent et commercialisent leurs produits dans un seul pays (de plus en plus rare pour les grandes entreprises) ;
- les entreprises internationales produisent dans un seul pays mais commercialisent aussi leurs produits dans plusieurs pays (exportation de produits et de services) (ex : Benetton, Samsung) ;

- les entreprises multinationales produisent et commercialisent leurs produits dans plusieurs pays (exportation de produits et de services) (Ex : L'Oréal) ;
- les entreprises mondiales produisent et commercialisent leurs produits dans plusieurs pays (exportation de produits et de services) et positionnent leurs différentes fonctions dans différents pays (ex : informatique en Inde, production à grande échelle en Chine, R&D aux USA) (ex : Mac, Dell).

## Parties prenantes ou stakeholders

L'analyse de la stratégie passe par une analyse des acteurs de l'environnement, acteurs qui ont plus ou moins d'influence sur la vie de l'entreprise et de l'organisation. Ces acteurs sont appelés les parties prenantes (*stakeholders*). Les parties prenantes sont définies comme tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le concept de parties prenantes s'est véritablement imposé dans la littérature managériale avec Freeman qui a souligné l'importance d'intégrer dans la stratégie, les demandes et les revendications des *stakeholders* (Freeman, 1984 ; Freeman and McVea, 2005). On distingue :

- les parties prenantes internes à l'organisation (les employés, les délégués syndicaux, la hiérarchie, l'équipe dirigeante) ;
- les parties prenantes externes comme les actionnaires, les concurrents et les autres entreprises, les partenaires d'affaires comme les clients et les fournisseurs, les associations et les ONG, les hommes et femmes politiques.

Dans les parties prenantes externes se trouvent les clients. Une distinction s'opère entre les clients industriels (B to B : « *business to business* »), les consommateurs individuels (B to C : *business to customer*) et administration (B to A : *business to administration*). Pour le secteur privé, on parle de clients. Cependant, pour le secteur non-marchand et les administrations publiques, on parle plutôt d'utilisateurs et/ou de bénéficiaires. Les *share-holders* reprennent la catégorie des actionnaires, détenteurs des parts de l'entreprise et un acteur important dans la fixation des stratégies.

Ces parties prenantes tentent d'influencer l'organisation. Ce sont, par exemple, les associations de riverains qui tentent de réduire les nuisances

liées à une activité économique ou Greenpeace qui mène des actions contre les centrales nucléaires.

À l'inverse, l'organisation tente elle d'influencer ses parties prenantes, en mettant en place, par exemple, des partenariats avec le secteur de l'éducation pour tenter de modifier les programmes scolaires en regard des compétences nécessaires et recherchées.

Les parties prenantes se retrouvent à différents niveaux : niveau de l'entreprise ou de l'organisation, niveau local, niveau régional et niveau fédéral.

Certaines parties prenantes vont défendre les intérêts de leurs membres comme la défense des salariés via les syndicats (FGTB, CSC, syndicat libéral), des intérêts du patronat dans différentes fédérations et syndicats de patrons tels que, en Belgique, la FEB (Fédération des entreprises de Belgique) et en Wallonie, l'UWE (Union wallonne des entreprises) et l'UCM (Union des classes moyennes) ; en France, le MEDEF.

Il faut aussi prendre en compte l'influence d'organisations internationales qui est de plus en plus importante. On pense bien sûr à l'Union européenne et à ses nombreuses directives qui affectent la vie économique mais aussi à l'Otan, à la Banque mondiale et à la Banque centrale européenne, à l'ONU. Le BIT, l'OCDE, l'OMC, le FMI dont nous présentons brièvement les objectifs ci-dessous, exercent une forte influence sur la vie économique. L'OMS a été un acteur important dans la crise COVID-19. Nous allons présenter brièvement chacun d'entre elles.

- La Banque mondiale (BM) regroupe plusieurs institutions internationales comme la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) et l'Association Internationale de Développement (AID, ou IDA). Son siège est à Washington. Elle fait partie des institutions spécialisées du système de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Elle publie, tous les ans, son *World Development Report* qui positionne tous les pays du monde en regard d'un certain nombre d'indicateurs de développement.
- La Banque centrale européenne (BCE) est la banque centrale responsable de la monnaie unique européenne, l'euro. La principale mission de la BCE consiste à maintenir le pouvoir d'achat de l'euro, et donc la stabilité des prix, dans la zone euro. Cette dernière comprend les dix-neuf pays de l'Union européenne qui ont introduit l'euro depuis 1999.

- Le Bureau international du travail (BIT/ILO) se consacre à améliorer l'accès des hommes et des femmes à un travail décent et productif, dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité. Elle a pour principal objectif de promouvoir les droits au travail, d'encourager la création d'emplois décents, de développer la protection sociale et de renforcer le dialogue social dans la gestion des problèmes liés au monde du travail.
- L'OCDE qui regroupe les gouvernements de 30 pays attachés aux principes de la démocratie et de l'économie de marché en vue de soutenir une croissance économique durable, développer l'emploi, élever le niveau de vie, maintenir la stabilité financière, aider les autres pays à développer leur économie, contribuer à la croissance du commerce mondial.
- L'Organisation mondiale du commerce (OMC / WTO) s'occupe des règles régissant le commerce entre les pays. Les Accords de l'OMC sont négociés et signés par la majeure partie des puissances commerciales du monde et ratifiés par leurs parlements.
- Le Fonds monétaire international (FMI) qui est une institution internationale multilatérale regroupant 186 pays, dont le rôle est de promouvoir la coopération monétaire internationale, de garantir la stabilité financière, de faciliter les échanges internationaux, de contribuer à un niveau élevé d'emploi, à la stabilité économique et de faire reculer la pauvreté. L'objectif premier du FMI est de veiller à la stabilité du système monétaire international, en d'autres termes, le système international de paiements et de change qui permet aux pays (et à leurs citoyens) d'échanger des biens et des services.
- L'OTAN ou l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (*North Atlantic Treaty Organization* - NATO) est l'organisation politico-militaire mise en place afin de pouvoir remplir leurs obligations de sécurité et de défense collectives.
- L'ONU ou Organisation des Nations unies (ONU) est une organisation internationale regroupant 193 États membres depuis 2011. Les objectifs premiers de l'organisation sont le maintien de la paix et la sécurité internationale, la protection des droits de l'homme, la fourniture de l'aide humanitaire et la garantie du droit international. Elle dispose de pouvoirs spécifiques tels que l'établissement de sanctions internationales et l'intervention militaire.



- L'OMS ou Organisation mondiale de la santé a pour mission de promouvoir la santé et de préserver la sécurité mondiale. Elle gère les situations d'urgence, comme les pandémies. Elle contribue à prévenir les maladies, à combattre les causes profondes des problèmes de santé et à élargir l'accès aux médicaments et aux soins de santé.

## Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Même si les entreprises du secteur marchand ont avant tout des objectifs économiques, des voix s'élèvent pour qu'elles intègrent dans leurs stratégies des considérations d'ordre sociétal, on appelle cela la responsabilité sociale et/ou sociétale des entreprises (RSE). Le terme Responsabilité Sociale des Entreprises est la traduction du concept anglo-américain *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

En 2001, la Commission européenne a dirigé un groupe de travail associant différents partenaires (entreprises, administrations des pays membres, associations des consommateurs et ONG) pour réaliser un livret vert de la RSE. La Commission européenne a défini la RSE comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs *stakeholders* (ORSE, 2006). Les actions responsables socialement, selon la commission européenne, se distinguent par deux critères : le volontarisme (le souhait d'aller au-delà de la réglementation et de la recherche du profit) et l'intégration des relations avec les parties prenantes, notamment la société civile.

Le concept de responsabilité sociale est progressivement remplacé par celui de responsabilité sociétale qui se définit comme une responsabilité vis-à-vis des 3P : People, Planet, Profit (actionnaires).

- Au niveau « People », cela se traduit par, au minimum, le respect des principes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT - ILO), la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Convention des Nations Unies sur les Droits de l'Enfant. Cela englobe l'abolition du travail des enfants et du travail forcé, le droit à la sécurité et l'hygiène sur le lieu de travail, à la liberté d'organisation et à la négociation collective (syndicats), la suppression de toute discrimination et des mesures disciplinaires, le respect de la durée maximale du temps de travail et le droit à un salaire décent. D'autres actions, plus ambitieuses, sont réalisées sous ce thème, comme des actions

visant à faciliter la conciliation vie privée - vie professionnelle, la couverture de différents frais liés à la vie privée, la mise en place d'actions diverses pour améliorer le bien-être des communautés locales (financement d'hôpitaux et d'écoles dans certains pays en voie de développement).

- Au niveau « Planet », cela se traduit par un certain nombre de mesures visant à réduire les impacts négatifs des activités de l'entreprise sur l'environnement (épuiement des ressources naturelles, pollution, gestion des déchets, etc.) et des préoccupations liées au développement durable.
- Au niveau « Profit », cela implique des comportements financiers responsables avec des règles de gouvernance éthiques et responsables des conseils d'administration et des assemblées d'actionnaires, comme l'exercice du droit des votes des actionnaires minoritaires. L'idée est aussi de donner la priorité à des stratégies qui visent le long terme et pas seulement le retour sur investissement à court terme pour les actionnaires. Cela comprend aussi le refus d'investir dans certains secteurs comme l'armement, le jeu, le tabac et des investissements dans des produits financiers socialement responsables (ISR), avec, par exemple, un investissement d'une partie des bénéfices dans des fonds d'investissement qui financent des projets sociaux.

Les stratégies de responsabilité sociétale sont identifiées comme un moyen de soutenir le développement durable (Igalens 2023). Le concept de développement durable ou *sustainable development* est apparu sur la scène internationale, en 1987, dans le rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations unies. Le développement durable a été défini dans ce rapport comme un développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. Le développement durable repose sur une notion fondamentale, la solidarité : solidarité entre les générations et entre les peuples, afin de partager les ressources et les richesses et de ne pas laisser se creuser le fossé entre les pays du Nord et ceux du Sud (Gond et Igalens 2014).

Toutefois, les critiques sont aussi nombreuses, notamment des syndicats et de certaines ONG, qui dénoncent le risque que cela soit uniquement des stratégies de façade (*Green Washing/ Green Facade*) destinées à donner une image positive de l'entreprise, qu'il y ait de réelles actions réalisées. Ces reproches rejoignent ceux formulés autour de la signature de chartes, de codes de conduite et à l'obtention de certains labels. Plusieurs

dénoncent le côté non contraignant de la RSE et le peu de contrôle sur les actions menées (Igalens 2023). De fait, s'il y a beaucoup de recherches et rapports qui travaillent sur la formulation de ces politiques, il y a encore peu d'évaluation de l'impact de ces politiques (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2007).

## Modèle d'analyse de la stratégie

Il existe plusieurs modèles théoriques qui sont utilisés pour analyser les stratégies des entreprises et des organisations (Plane, 2023) : le plus classique est le modèle de la planification stratégique qui intègre le modèle SWOT de Porter qui a déjà été présenté. L'idée de planification a été critiquée par des analystes qui ont montré que les dirigeants fonctionnent bien plus avec des stratégies émergentes, des stratégies peu planifiées qui sont des anticipations, des coups de cœur, la saisie d'opportunités ou des réactions à des attaques des concurrents et des contraintes environnementales.

### *Planification stratégique*

La notion de stratégie évoque la capacité du dirigeant à anticiper et à préparer l'avenir de l'organisation, armé d'un arsenal d'outils et de méthodes. Les théoriciens rationalistes considèrent que le processus de décision stratégique se déroule de manière quasi linéaire, empruntant une série d'étapes distinctes et séquentiellement ordonnées (modèle de la planification stratégique).

À partir du SWOT (analyse des menaces et opportunités de l'environnement, forces et faiblesses de l'organisation), l'équipe dirigeante formule les objectifs à atteindre (stratégiques, managériaux et opérationnels) avec, ensuite, une étude comparative des différentes solutions possibles. Il reste à l'équipe dirigeante à choisir la meilleure (solution optimale), le plan stratégique (identification des objectifs, ressources nécessaires et planification), la mise en œuvre, le contrôle, le réajustement si nécessaire des objectifs, des moyens mobilisés, de la planification (Ansoff H. I. McDonnell, 1990).

Un ensemble de présupposés sous-tendent ce modèle de la planification stratégique (Brouwers *et al.*, 1997) :

- L'information joue un grand rôle dans l'ensemble du processus de décision : elle permet au décideur d'adopter une démarche entièrement raisonnée où les différentes étapes à suivre ont pu être décomposées, analysées et, dans la mesure du possible, quantifiées. Le décideur dispose, préalablement à toute prise de décision, d'une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème qui se pose à lui (**principe d'exhaustivité**) et il est capable de choisir la meilleure solution (**principe d'optimisation**).
- Le décideur dispose d'outils d'évaluation efficaces qui l'aident à surveiller le bon accomplissement du processus (**principe de contrôle**) et à réviser en conséquence ses objectifs, les ressources affectées à la solution du problème ou la décision elle-même (**principe de rétroaction**).
- Ce modèle postule que le pôle de décision est unique : soit parce que le gestionnaire est seul à décider, soit parce les divers intervenants dans la prise de décision (gestionnaires, ligne hiérarchique, technocrates, concepteurs de programmes, etc.) partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs : on élimine d'emblée toute possibilité de conflit entre décideurs sur les objectifs à poursuivre (**unicité du pôle de décision**).

**Encadré 5 : Modèle de la planification stratégique.**

*Stratégies émergentes, créativité et innovation*

La formulation des stratégies s'éloigne souvent du modèle idéal de la planification stratégique. Beaucoup de gestionnaires fonctionnent par essais et erreurs, en saisissant un certain nombre d'opportunités qui se présentent à eux. On parle ainsi de rationalité limitée des dirigeants.

La rationalité limitée des dirigeants (Simon, 1979) montre que l'homme n'est pas en mesure de se former une idée complète et exacte de toutes les possibilités de choix. La solution adoptée est souvent celle qui est perçue comme la solution la plus satisfaisante par le manager compte tenu des informations dont il dispose, on n'est

pas dans une situation d'optimum. Par ailleurs, les individus ne se comportent pas toujours de manière rationnelle (émotions, rapports de pouvoir, etc.).

#### **Encadré 6 : Rationalité limitée des acteurs.**

On parle aussi de stratégies émergentes (Mintzberg, 1990) et de stratégies en action (Antunes *et al.*, 2018). Les stratégies émergent d'intuitions, d'opportunités, d'essais et d'erreurs et répondent à des contextes qui demandent beaucoup d'adaptabilité, d'innovation, de créativité (Pichault, 2011). On s'intéresse ainsi à tous les processus qui amènent un entrepreneur à être innovant et créatif.

### **Grandes orientations de la gestion stratégique**

Les entreprises et les organisations suivent un certain nombre de modèles, largement soutenus par les grands bureaux de consultance, qui marquent les orientations stratégiques (Rondeau, 1999). Ces modes managériaux structurent plusieurs processus de restructuration mis en place dans les grandes entreprises mais aussi dans l'administration publique (*new public management*) ces dernières années. Parmi les dernières modes nous exposerons :

- Le contrôle des coûts ;
- Le recentrage sur le *core business* (métier de base) ;
- Le recentrage vers le client ;
- L'orientation processus ;
- L'orientation standard de performance ;
- L'apprentissage organisationnel ;
- L'amélioration de la fluidité des informations ;
- L'aplatissement hiérarchique ou *lean management* ;
- L'entreprise libérée et les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT).

Le contrôle des coûts regroupe les actions de rationalisation et de restructuration telles que le *downsizing* (réduction massive d'effectifs), l'aplatissement des structures et de la réduction des niveaux hiérarchiques, l'*outsourcing* ou l'externalisation de certaines activités et les

délocalisations dans d'autres pays. Dans ce contexte, on met l'accent sur le contrôle de la productivité avec une intensification des rythmes de travail, une évaluation des coûts des différentes activités de l'entreprise (contrôle de gestion), telle que proposées par les méthodes ABC (*Activity based costing*) et ABM (*Activity based management*) qui visent à une réduction des dépenses.

Le recentrage sur le *core business* (métier de base) consiste à externaliser tout ce qui ne relève pas de la mission de base de l'organisation. À titre d'exemple, l'Université a externalisé la gestion des logements des étudiants, la restauration, le nettoyage, la sécurité des bâtiments. Cette phase d'externalisation est partie de la réflexion que le métier de l'université était d'organiser l'enseignement et la recherche et pas d'être un employeur pour ces activités, perçues comme des activités de support.

Le recentrage vers le client prône des modes d'organisation du travail qui donnent une priorité aux clients et/ou aux usagers. Cela implique un contrôle de la qualité de plus en plus fort (indicateurs de performance et tableaux de bord) et des enquêtes de satisfaction réalisées auprès des clients (performance reconnue par les clients). Le client devient un partenaire actif du réseau et est, pour l'occasion, rebaptisé *prosumer*. Il s'agit d'un consommateur expert, capable de donner des informations précises sur un produit, sans être professionnel dans le domaine (Toffler 1990). Le client est perçu comme quelqu'un de pro-actif qui interagit avec le vendeur pour définir des produits et des services qui correspondent le mieux à ses besoins spécifiques. Ceci devient d'autant plus possible grâce aux technologies de l'information.

L'orientation processus vise à mettre en place des structures processuelles qui doivent permettre un découplage des services et des départements. Un processus se définit comme un flux d'informations, de biens et/ou de services, centré sur le client. Ce flux se veut transversal aux fonctions, aux départements et aux services mais aussi aux frontières de l'organisation (fournisseurs, sous-traitants, clients). On parle aussi de chaîne de valeur. Il regroupe une suite logique d'activités ou de tâches qui doivent avoir une valeur ajoutée pour le client. Un processus se doit d'être mesurable : critères de temps, de qualité, de coût et degré de satisfaction de la clientèle. Cela répond à une volonté d'avoir une organisation beaucoup plus fluide. Les processus sont, en principe, centrés sur des catégories de clients ou de produits (ex : grands comptes / particuliers / grandes entreprises / PME) mais on a vu se développer de l'optimisation de processus centrés sur des clients internes, cela donne des processus fonctionnels (ex : processus RH / comptabilité). Cela se traduit par la mise

en place d'équipes de projets transversales aux différents services et départements. Toyota a développé des modes d'organisation du travail basés sur l'optimisation des processus qui constituent encore des références comme le juste à temps et le *lean management*. Le juste-à-temps (JIT) implique que les donneurs d'ordre (les grandes entreprises) informent en continu leurs fournisseurs de leurs besoins (matières premières, pièces de rechange, etc.). À charge du fournisseur de s'adapter immédiatement. Le *lean management* vise à optimiser les processus de production et à éliminer toutes les attentes, manutentions inutiles, gestes inutiles, stock excessif, déplacements excessifs qui pénalisent le temps du cycle.

L'orientation standard de performance a pour objectif de se comparer (*benchmarking*) à d'autres entreprises de même taille ou de même secteur, de se situer en regard des meilleurs (étalonnage concurrentiel), d'adhérer à des référentiels de gestion, à des labels et à des normes de certification comme les normes ISO, de se calquer sur des « bonnes pratiques » développées par les meilleurs du secteur. Cela implique généralement des audits internes et externes.

L'apprentissage organisationnel répond à une volonté de capitaliser les connaissances explicites mais aussi implicites avec la mise en place de groupes de résolution de problèmes (cercles de qualité et de progrès, *Kayzen*), de communautés de pratiques, de programmes de tutorat, de méthodes d'apprentissage basées sur la résolution de problème (A.P.P.). On parle d'organisation apprenante (*learning organization*). Toyota a été un moteur pour le thème de la qualité totale (EFQM) avec la possibilité pour les travailleurs d'arrêter la machine dès qu'ils constatent un défaut de qualité et/ou un problème et de suggérer à la ligne hiérarchique des améliorations des produits et/ou processus de travail (*Kayzen* / amélioration continue). On retrouve en lien avec ce thème le *lean management* qui vise, comme le *Kaizen*, à impliquer les travailleurs dans l'identification des problèmes et la recherche de solutions innovantes.

L'amélioration de la fluidité de l'organisation vise à rendre l'organisation moins cloisonnée, plus ouverte sur les clients et sur les opportunités du marché mais aussi à mettre en place des bases de données centralisées et à accentuer le contrôle et la circulation de l'information, via des systèmes informatisés du type ERP - *Entreprise Resource Planning* (progiciel intégré) ou EDI - *Electronic Data Interchange* (normes pour l'échange de données).

L'aplatissement hiérarchique vise à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'entreprise et, en corollaire, à donner plus d'autonomie

et de responsabilités aux travailleurs. On parle d'*empowerment*. Il s'agit aussi de mettre plus de personnes sous la responsabilité d'un responsable ce qu'on appelle aussi le *span of control*.

L'entreprise libérée et les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) visent à modifier les formes organisationnelles pour les rendre moins cloisonnées, moins hiérarchiques, moins bureaucratiques (Getz & Carney, 2009). Elle entraîne moins de niveaux hiérarchiques, plus d'autonomie et de responsabilisation des travailleurs, des relations de marché avec des prestataires indépendants plutôt que des salariés, des aménagements de l'espace autour de grands espaces de travail communs susceptibles de favoriser la coopération et l'échange.

Ces changements dans l'organisation du travail apparaissent comme très motivants pour le personnel car ils introduisent apparemment plus d'autonomie, de responsabilisation, de possibilité de participation aux processus de décisions. Toutefois dans sa mise en œuvre, on doit bien constater que ces changements restent souvent très cosmétiques et légers et semblent générer beaucoup de souffrance au travail, de stress, de *burn-out* (Linhart, 2022).



## **Environnement - Contexte externe**



Nous avons vu que l'environnement est un élément à prendre en compte dans la formulation des stratégies (SWOT). Pour rappel, quand nous parlons d'environnement, nous parlons des éléments qui sont externes à l'organisation (contexte externe). Ce contexte influence et contraint l'entreprise au travers des législations, des normes et valeurs d'une société. L'environnement est dynamique, donc en perpétuel changement. Pour le comprendre, nous proposons de nous intéresser aux différentes dimensions du modèle de PESTEL : Politique, Économique, Socio-culturel, Technologique, Écologique et Légal. Nous ajoutons une dimension à ce modèle d'analyse : un H pour prendre en compte l'Histoire. Nous avons ainsi créé une nouvelle grille d'analyse appelée **P(H\*)ESTEL** (Cornet *et al.*, 2021).

L'environnement implique des contraintes pour l'entreprise et l'organisation, mais l'entreprise, à l'inverse, influence et modifie cet environnement. Ces effets réciproques sont identifiés en différenciant les effets positifs et négatifs de l'entreprise/l'organisation sur la société (Chanlat, 1998).

Les liens entre l'environnement et l'entreprise ont été beaucoup étudiés en gestion, on peut regrouper ces travaux dans différents courants théoriques qui seront présentés à la fin de ce chapitre.

## **Influence de l'environnement sur l'entreprise (PH\*ESTEL)**

La dimension **Politique** renvoie au contexte politique des différents pays et régions dans lesquels l'entreprise et l'organisation sont implantées : majorité politique et influence sur l'agenda économique, degré de stabilité ou d'instabilité politique, types de régime politique (démocratie, dictature, politiques fiscales et économiques, etc.), hommes et femmes politiques influents. À titre d'exemple, l'entrée d'un parti écologiste dans un gouvernement est susceptible de mettre plus de contraintes sur les entreprises et les organisations en matière de respect de l'environnement mais peut aussi constituer de nouvelles opportunités en soutenant des secteurs d'activité liés à l'écologie et permettre l'accès à de nouvelles primes ou de nouveaux avantages. Le politique est un acteur important dans l'élaboration des lois et des règlements qui affectent les entreprises comme les politiques fiscales, les politiques en matière de sécurité sociale, etc. Un des acteurs qui peut être très influent sur cette dimension politique est le syndicat, et cela, d'autant plus, que l'on est dans un pays fortement organisé autour de la concertation sociale. La place des femmes et des minorités dans les élites politiques et leur influence sur les décisions politiques sont des thèmes qui affectent la vie des entreprises et des organisations.

La dimension **Historique** est une dimension qui n'est pas dans le modèle classique du PESTEL, elle nous semble toutefois très structurante. Les entreprises et les organisations sont marquées et influencées par l'histoire de leur région et leur pays (ex : l'histoire des migrations liées au développement des mines et de la sidérurgie), ainsi que par des événements internationaux (11 septembre 2001, terrorisme, etc.). Plusieurs entreprises organisent un travail de mémoire sur leur histoire et leur origine. On a des mythes fondateurs, souvent liés à la personnalité du créateur (ex : Apple et Steve Jobs). L'histoire permet aussi de voir comment l'entreprise a traversé les cycles économiques (crise et croissance). Cela permet d'interroger les pratiques à l'époque coloniale, travail d'analyse historique qui est d'autant plus important pour les étudiants des pays du Sud (Kamdem 2017 ; Kamdem, Chevalier, and Payaud 2020 ; Cornet *et al.*, 2021). On peut s'intéresser à l'histoire de la lutte des femmes et au féminisme, ainsi qu'à l'influence des combats des minorités pour revendiquer leur place dans la société.

La dimension **Économique** d'un pays ou d'une région regarde l'influence de la structure du tissu économique (ex : importance des PME et du secteur informel), du taux de croissance économique et des cycles économiques (crise, croissance), des facilités d'accès ou non à des financements (fonds d'investissement), du coût de la vie et du niveau de revenus moyens d'une population, du taux d'inflation et du taux de change, du degré de confiance des consommateurs, des barrières douanières. À titre d'exemple, la crise bancaire de 2008 et la crise de Covid-19 dans les années 2020 ont affecté fortement l'accès aux fonds d'investissements et aux liquidités pour les entreprises, le pouvoir d'achat et les comportements des consommateurs. En lien avec cette dimension se posent les enjeux liés à la globalisation et à la mondialisation qui confronte les entreprises et certaines organisations du non-marchand à des concurrents venant de l'étranger. Les systèmes économiques sont à analyser au niveau local, régional et de l'État. Il existe, par ailleurs, au niveau international, plusieurs contraintes résultant des accords internationaux comme ceux de l'UE, de l'OMC et du FMI. On distingue les pays où il existe peu de régulation de l'activité économique (*free market*), les pays qui ont une économie planifiée comme ce fut le cas dans les ex-pays communistes où l'économie était fortement régulée et contrôlée par l'État, et les pays avec une économie mixte qui caractérise de nombreux pays européens qui combinent une économie de marché avec des modes de régulation, notamment un contrôle sur les situations de monopole. Un pan des travaux s'intéresse aux caractéristiques des entrepreneurs et au profil des entrepreneurs avec des études sur l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat ethnique, entrepreneuriat lancé par les minorités ethniques et culturelles.

La dimension **Socio-culturelle** renvoie à la structure des sociétés : modalités et qualité de l'enseignement, modèles familiaux et référents culturels, religions, stratification sociale et écart de revenus dans la population (classes sociales), normes et valeurs, caractéristiques démographiques de la population (pyramide des âges), position des femmes et des hommes dans la vie privée et la vie publique, styles de vie, degré de bien-être, qualité et modalités d'accès aux infrastructures des soins de santé, sentiment de sécurité, rapports sociaux de genre et entre groupes ethniques et culturels.

Plusieurs auteurs (Hofstede 2001 ; Schein 1990) ont réalisé des analyses comparatives des différents pays et régions dans l'idée d'identifier les éléments culturels susceptibles d'influencer les modes d'organisation du travail et les pratiques des entreprises et des organisations. Ces auteurs ont construit des grilles d'analyse permettant de comparer différents contextes culturels nationaux ou régionaux avec des thèmes comme le rapport à l'autorité, l'importance donnée à l'individu versus la place du groupe et de la famille, le rapport au temps, le rapport à l'espace (privé-public), le degré de volonté de maîtrise de son environnement, etc. Les valeurs et les normes d'une société influencent les relations intergénérationnelles dans l'entreprise et les stéréotypes associés à chaque groupe d'âge, la position dans l'emploi et sur le marché du travail des personnes issues de différents groupes culturels, ethniques et religieux, l'attitude face à l'homosexualité, la position des hommes et des femmes sur le marché du travail et dans l'entreprise (Cornet *et al.*, 2008). Plusieurs travaux ont porté sur les modes de management de gestion de la diversité dans différents pays (Klarsfeld *et al.*, 2014), des ouvrages récents s'intéressent aux spécificités des modes de management en Afrique (Nizet and Pichault 2007 ; Kamdem, Chevalier, and Payaud 2020 ; Cornet *et al.*, 2021).

#### **Encadré 7 : Analyse des différences culturelles.**

La dimension **Technologique** prend en compte les facteurs de contexte liés à l'évolution des techniques et des technologies. Ainsi, le développement des technologies industrielles a permis l'automatisation des usines et le travail à la chaîne. Les progrès réalisés ces dernières années au niveau des technologies de l'information et de la communication ont fortement modifié les modes d'organisation du travail : mise en place de réseaux, informatisation et systèmes de gestion intégrés (ERP), équipes

de travail virtuelles, plateforme de partage d'informations, intelligence artificielle et gestion de *big data*, etc. Les progrès des sciences et des technologies permettent des innovations dans les produits et les services mais aussi dans les *process* (manière d'organiser le travail) et dans les modes de relation avec les usagers et les clients (par exemple : vente par Internet et commerce électronique - e-commerce). L'importance des investissements d'un pays et d'une région dans la recherche scientifique constitue d'ailleurs un indicateur de richesse et de bien-être. Des travaux s'intéressent à la sous-représentation des femmes dans le secteur du numérique (Collet 2019 ; Cornet 2021) .

La dimension géographique et l'**Écologie** affectent les stratégies organisationnelles. Les pays et les régions disposent d'un certain nombre d'atouts ou de handicaps en regard de leur position géographique, de leur climat, de leurs ressources naturelles. On parle de plus en plus des réfugiés climatiques, populations déplacées par suite des changements de leur environnement. Les changements climatiques et l'épuisement de certaines ressources naturelles, comme le pétrole ou encore l'eau, influencent les stratégies des entreprises et des organisations. Les entreprises sont, par ailleurs, souvent interpellées au sujet de leurs impacts sur l'environnement (responsabilités environnementale et sociale), notamment en termes de pollution, de recyclage, d'utilisation d'énergies nouvelles. La crise du Covid-19 a fortement impacté l'économie mondiale et le quotidien de chacun d'entre nous. Elle nous a rappelé les interactions permanentes entre la santé animale, environnementale et humaine, formulée dans le concept du *one health*<sup>4</sup>. L'écoféminisme est un courant qui vise à montrer qu'il existe un lien entre l'oppression des femmes et de la nature (Warren, 2009).

Les organisations sont en compétition dans un environnement spécifique. Cette position de l'organisation dans son environnement est étudiée par l'écologie des populations d'organisations (Hannan & Freeman, 1977). Pour cette théorie, les ressources disponibles dans un environnement étant limitées, il y a une sélection des organisations les plus aptes à survivre dans cet environnement. Certaines organisations assurent leur survie en se positionnant dans une niche (spécialisation).

#### **Encadré 8 : Théorie de l'écologie des populations d'organisation.**

<sup>4</sup> <https://www.sciensano.be/fr/sujets-sante/one-health>.

La dimension **Légale** regroupe toutes les législations et les réglementations auxquelles les entreprises et les organisations sont tenues de se conformer. On retrouve des législations relatives au statut des travailleurs et au contrat de travail (législation sociale), à la fiscalité, à la protection de l'environnement, à la commercialisation de certains produits, etc. Ces législations sont nombreuses et complexes. Tout manquement peut coûter cher à un employeur, au niveau financier en termes de sanctions et/ou dommages et intérêts mais aussi au niveau de son image (théorie institutionnelle).

## **Influence de l'entreprise/organisation sur la société**

Chanlat (1998) propose d'appréhender les relations entre l'entreprise et la société en dissociant les impacts positifs (face soleil) et négatifs (face ombre) de l'entreprise et des organisations sur la société.

La face soleil renvoie aux effets positifs de l'entreprise sur la société. Chanlat parle de « **vertus de l'entreprise** » :

- L'entreprise est un lieu de création de richesses (**fonction économique**). Elle a des impacts sur le bien-être d'une région, au travers des revenus générés par la création d'emplois directs (salariés de l'entreprise) et indirects (salariés des fournisseurs et partenaires d'affaires, commerces divers bénéficiant de l'implantation de l'entreprise). L'entreprise paie des taxes et donc participe à la croissance économique d'une région et d'un pays.
- L'entreprise est un lieu d'intégration et d'appartenance sociale (**fonction sociale**). Les individus s'intègrent dans une société au travers de leur activité professionnelle. Les identités professionnelles se créent autour de la profession, du statut (cadres, patrons, ouvriers, employés), du secteur d'activité, de l'appartenance syndicale. Des liens sociaux se nouent avec les partenaires internes (colègues, supérieurs) et externes (fournisseurs, clients). Ceci rejoint les besoins d'appartenance et de reconnaissance des individus. L'entreprise participe à la création des identités individuelles mais aussi collectives (ex : identité et appartenance syndicale, identité liée à un métier ou à une profession).
- L'entreprise peut être un lieu d'innovation (**fonction innovatrice**). L'entreprise finance des activités de recherche et développement (R&D), réalise des innovations dans les produits et services, dans les process (méthodes et processus de travail). On observe

de nombreuses innovations technologiques, techniques et organisationnelles : innovations dans le management et la GRH et nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT).

- L'entreprise produit de la culture (**fonction culturelle**) c'est-à-dire des normes (le permis et l'interdit) et des valeurs (le bien et le mal/ le juste et l'injuste) qui influencent les comportements et les attitudes des individus. Ses produits et ses services sont des éléments utilisés par l'individu pour se différencier ou, au contraire, pour marquer son appartenance à un groupe.
- L'entreprise a une **fonction civique** quand elle participe au bien-être d'un groupe, d'une région, d'un pays. Les programmes de responsabilité sociale financent des activités sociales et culturelles (sponsoring, aides scolaires, financement d'hôpitaux et centres de santé parmi lesquels les dons pour les enfants hospitalisés), des activités scientifiques (bourses pour les étudiants, financement de la recherche via des chaires). On retrouve ici les investissements éthiques.
- L'entreprise a **une fonction politique** dans le sens où elle est un lieu d'expression de la liberté (**fonction d'émancipation**). Cela se traduit au travers de la notion de contrat de travail, qui rompt avec l'idée d'esclavage ou de servage. Par ailleurs, l'emploi est un moyen de mobilité sociale (opposé au modèle de reproduction sociale lié à la naissance).

Au-delà de la vision optimiste de l'influence de l'entreprise sur la société, Chanlat met en évidence que les liens entreprise et société peuvent avoir une face ombre. On ne parle plus de vertus mais donc de **vices**. Il en identifie quatre (Chanlat, 1998) :

- **L'entreprise est une source d'inégalités, et parfois d'exclusion.** L'entreprise, étant donné ses règles et ses modes d'organisation du travail, génère des inégalités sociales (statut, type de contrat d'emploi, reconnaissance) et des inégalités économiques (salaires, avantages divers). Elle peut participer à des processus d'exclusion et de discriminations directes et indirectes dans les processus de sélection et de recrutement, dans les politiques de rémunérations (égalité et équité salariale), de formation, de possibilités de promotion et de carrière. Un thème actuel est la problématique des **discriminations dans l'emploi** qui touche plus spécifiquement certains publics-cibles comme les femmes, les personnes d'origine étrangère, les personnes en situation de handicap, les homosexuel-le-s, les



travailleurs âgés, mais aussi les jeunes. On montre que ces facteurs sont intersectionnels, ils se superposent et se combinent pour amplifier les discriminations. Cette question des inégalités est reprise aussi dans les ouvrages de Piketty (Piketty 2021).

- **L'entreprise peut être un lieu d'exploitation.** L'exploitation peut prendre plusieurs formes : exploitation de la main-d'œuvre (salaires en dessous du salaire minimum du pays de référence, pénibilité des conditions de travail, nombre d'heures de travail prestées, travail en noir sans protection sociale, travail des enfants, prostitution, etc.) mais aussi exploitation et pillage des ressources naturelles (par exemple : pillage des forêts amazoniennes, des ressources naturelles de la RDC).
- **L'entreprise est parfois un lieu de souffrance et d'aliénation.** L'entreprise peut générer de la souffrance chez les individus : des conditions de travail entraînant des accidents de travail et maladies professionnelles, stress et *burn-out*, violence au travail (harcèlement sexuel et moral), suicides. L'entreprise peut être un lieu d'aliénation qui se traduit par une perte de sens et d'identité.
- **L'entreprise peut être un lieu de domination.** Il peut y avoir plusieurs formes de domination : domination économique, domination sociale (un groupe ou un individu s'impose comme chef absolu - dictature et autocratie), domination culturelle et idéologique (impose ses valeurs). On observe des abus de pouvoir entre les individus qui prennent la forme de harcèlement sexuel et moral. Certaines entreprises et organisations mènent un certain nombre d'actions pour préserver leurs intérêts via des regroupements d'intérêt (*lobbying*). Certaines firmes, par ailleurs, tentent d'influencer des décisions politiques au travers de la corruption ou par le soutien direct à des régimes dictatoriaux.

## Courants théoriques pour l'analyse de l'environnement

Différents courants théoriques en gestion visent à analyser les interactions entre l'entreprise et son environnement. Nous avons déjà parlé de la théorie des ressources, ressources que l'organisation trouve dans son environnement. Une des théories la plus utilisée est la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967b) qui tente d'expliquer l'influence qu'à l'environnement sur les formes organisationnelles, les théories institutionnelles (DiMaggio & Powell, 1983) qui expliquent comment les entreprises tentent de se conformer aux modèles dominants dans l'environnement et la théorie interprétativiste (Schein, 2017) qui montre

comment les acteurs institutionnels vont tenter d'influencer l'environnement, ce qu'on remarque, par exemple, dans les actions de lobbying. Plusieurs modèles vont montrer les impacts négatifs des modèles capitalistes sur l'environnement : on retrouve les alarmistes et les effondristes qui plaident pour la décroissance mais aussi les réformistes qui défendent l'idée qu'il est possible de continuer une forme de croissance avec des alternatives comme l'économie circulaire (Ferry 2023).

Les théories de la contingence visent à appréhender les différents niveaux d'influence de ces facteurs de contexte. Pour ces théories, l'environnement est perçu comme un ensemble de contraintes qui influencent la vie de l'organisation. Une organisation ne peut être efficace que dans la mesure où ses paramètres internes sont compatibles (notion de « Fit ») avec les exigences et les contraintes de l'environnement dans lequel elle opère (Mintzberg, 1982). Les changements qui surviennent dans l'environnement imposent donc des changements organisationnels. Il revient aux dirigeants d'ajuster l'entreprise à son environnement tout en assurant la cohérence interne (Lawrence & Lorsch, 1967a).

**Encadré 9 : Théorie de la contingence.**

La théorie institutionnelle s'intéresse aux actions que mènent les organisations pour asseoir et renforcer leur légitimité dans leur environnement. Elle s'intéresse aux processus mimétiques qui poussent les organisations à imiter ce que font les leaders du secteur (DiMaggio & Powell, 1983) mais aussi aux actions mises en place pour être perçues comme légitime comme des actions de responsabilité sociale.

**Encadré 10 : Théorie institutionnelle.**

L'environnement n'est pas seulement une contrainte mais aussi un construit social. Ce processus de constructions sociales s'appuie sur le paradigme interprétativiste qui montre que les différents acteurs de l'organisation, notamment l'équipe dirigeante, sélectionnent certaines choses plutôt que d'autres dans leur environnement, en leur donnant plus ou moins de poids pour guider leurs comportements. Par ailleurs, ils ne sont pas passifs mais tentent d'influencer cet environnement et ses

composantes. C'est lorsque les gens agissent, qu'ils ordonnent les variables de l'environnement, y inscrivent un ordre et créent eux-mêmes les contraintes. En d'autres termes, ce sont les individus qui construisent, réarrangent, simplifient et anéantissent les nombreux éléments « objectifs » de leur environnement. Les politiques de communication dans les entreprises participent de ce processus de construction sociale. Elles visent généralement à renvoyer une image positive de l'entreprise. À titre d'exemple, une société de télécommunications tente, au travers d'actions de lobbying, d'influencer les organismes qui définissent les normes qui s'imposeront comme les standards. De même, une entreprise, ne trouvant pas la main-d'œuvre dont elle a besoin dans son environnement, essaye d'influencer les programmes d'enseignement pour qu'ils correspondent mieux à ses besoins ou encore, fait pression sur le politique pour obtenir un allègement des contraintes imposées à la mobilité internationale de main-d'œuvre (permis de travail, reconnaissance des diplômes, etc.).

On peut regarder ce que les entreprises mettent en œuvre pour soigner leur image de marque, pour apparaître comme une entreprise responsable, ancrée sur son territoire et une entreprise dans laquelle on veut travailler. On retrouve tous les travaux sur la marque employeur.

Concept apparu fin des années 1990 aux États-Unis dans le but de répondre à la guerre des talents et la concurrence entre les entreprises pour attirer et retenir les meilleurs employés. La marque employeur représente les avantages perçus de travailler pour une organisation ainsi que les efforts visant à communiquer, en interne et en externe, le message selon lequel l'entreprise est un lieu attractif où il « fait bon » travailler et distinctif de ses concurrents (Cazottes 2019 ; Charbonnier-Voirin and Vignolles 2015 ; Ambler and Barrow 1996).

Berthon *et al.* (2005) ont développé la première échelle de mesure de la marque employeur qui retient cinq dimensions pour évaluer les avantages perçus à travailler pour une organisation (Berthon *et al.*, 2005) : la valeur d'attrait (*Interest Value*) représente un environnement de travail enrichissant, qui a recours à la créativité et de nouvelles pratiques de travail ; la valeur sociale (*Social Value*) inhérente à un environnement amical, voire amusant, proposant de bonnes relations de travail et un esprit d'équipe ; la valeur économique (*Economic Value*) concerne les éléments de rémunération (salaire supérieur à la

concurrence, primes), les opportunités de promotion et la sécurité de l'emploi ; la valeur de développement (*Development Value*) est liée à la reconnaissance ainsi qu'aux opportunités de carrière ; la valeur de transmission (*Application Value*) qui représente les opportunités d'appliquer les connaissances apprises et de le transmettre à autrui, dans un environnement à la fois orienté-client et humain.

**Encadré 11 : Marque employeur.**

Plusieurs modèles s'intéressent à l'impact des entreprises sur l'environnement avec une critique du modèle capitaliste (Ferry, 2023). Certains sont très alarmistes et prônent la décroissance avec des directives et des lois qui sanctionneraient tout atteinte à l'environnement, d'autres sont plus réformistes et proposent de nouveau paradigme industriel comme **l'économie circulaire** et l'écologie positive.

L'économie circulaire repose sur l'idée du recyclage, du réemploi, de la réparation, de la réutilisation. On parle de C2C ou *Cradle to Cradle* : du berceau au berceau (Ferry, 2023). L'idée est de considérer un territoire comme un écosystème avec une mise en relation des différents acteurs et outils techniques. En lien, on retrouve le concept de *Smart City* qui a pour objectif d'utiliser au maximum les technologies de l'information pour optimiser la relation entre les différentes parties prenantes de la ville.

**Encadré 12 : L'économie circulaire.**

## **Structure organisationnelle**



L'analyse SWOT (Porter, 1986) suppose une analyse des forces et des faiblesses de l'organisation, analyse sur laquelle doit s'appuyer la stratégie de l'entreprise.

La notion de structure concerne les modes d'organisation du travail :

- de l'équipe dirigeante, c'est-à-dire la gouvernance ;
- la division du travail entre les individus, les unités et les départements qui sont schématisés dans des organigrammes ;
- les relations avec l'autorité et la ligne hiérarchique ;
- les mécanismes de coordination et de contrôle entre les individus et les différentes entités ;
- les processus de communication ;
- la culture organisationnelle ;
- l'aménagement physique de l'entreprise.

Nous évoquerons ensuite de la structure informelle de l'entreprise qui résulte des relations de pouvoir entre les acteurs en place qui se superposent à la structure officielle. Nous terminerons par une présentation des nouvelles formes d'organisation du travail ou NFOT.

## **Équipe dirigeante et gouvernance**

La gouvernance est l'ensemble des organes et des règles de décision, d'information (transparence) et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires d'une institution, de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci.

Nous allons avoir des modes de gouvernance différents selon que l'entreprise ou l'organisation se trouve dans le secteur marchand ou non-marchand, selon qu'il s'agit d'une grande entreprise ou d'une petite entreprise.

### *Gouvernance des PME*

Les PME sont gérées par des indépendant-e-s. L'activité d'indépendant peut s'exercer sous deux statuts :

- Soit en personne physique : il n'existe aucune séparation claire entre le patrimoine privé et le patrimoine de l'entreprise ;

- Soit en personne morale, en constituant une société dotée de la personnalité juridique qui a des droits, des obligations et un patrimoine propre nettement distinct de celui des associés. Les dettes sont liées à la société et ne sont pas celles de ses associés. Il existe plusieurs formes de société comme la société à responsabilité limitée (SARL), la société par actions simplifiée (SAS/SASU), la société anonyme (SA), la société en nom collectif (SNC), la société en commandite simple ou par actions (SCS/SCA) et la société civile (dont notamment les SCI).

Dans la catégorie des indépendants, on retrouve les personnes exerçant une profession libérale qui se définit comme une profession dans laquelle prédominent les prestations d'ordre intellectuel et qui consiste à pratiquer une science, une technique ou un art. Dans les différents pays, il existe une liste de professions qui correspondent à des professions libérales telles que médecins, chirurgiens-dentistes, sage-femmes, pharmaciens, architectes, experts-comptables et vétérinaires, notaires, avoués, huissiers de justice, commissaires-priseurs, syndicats ou administrateurs et liquidateurs de justice, greffiers, experts devant les tribunaux, courtiers en valeurs, arbitres devant le tribunal de commerce, ingénieurs-conseils, auxiliaires médicaux, agents généraux d'assurances. La plupart des professions libérales sont tenues par un code de déontologie et sont soumises au contrôle d'instances professionnelles dénommées « Ordres professionnels » ou parfois « Chambres » ou « Syndicats ». Ces professionnels facturent leurs prestations en honoraires.

Les indépendants doivent répondre à un certain nombre d'obligations légales pour pouvoir commencer leur activité (statut d'indépendant, permis d'urbanisme, etc.). Dans plusieurs pays, l'accès à certaines activités professionnelles (de nature commerciale, libérale, industrielle ou artisanale) est réglementé, notamment les professions de courtier d'assurances, coiffeur, boulanger-pâtissier, photographe, pharmacien, comptable, agent immobilier, opticien, garagiste, vétérinaire.

En France, comme en Belgique, les artistes bénéficient d'un statut spécifique. Ces règles sociales spécifiques ont été élaborées pour répondre à leurs conditions de travail, souvent plus précaires, aléatoires et fluctuantes. Ces dispositions particulières tendent donc à assurer à l'artiste une meilleure protection sociale.



## *Gouvernance des grandes entreprises et des multinationales*

Les grandes entreprises sont gérées par un conseil d'administration, composé de personnes morales ou physiques (les administrateurs), chargé d'administrer l'organisation. Le conseil d'administration désigne un président et un comité de direction, composé des personnes clés de l'entreprise, placé sous la responsabilité d'un administrateur délégué et/ou directeur général. L'organisation, le fonctionnement et les prérogatives du conseil d'administration sont fixés par les statuts de l'entreprise et de l'organisation et dépendent du droit national et international. Pour les grandes entreprises, on retrouve une assemblée d'actionnaires (assemblée générale). L'actionnaire est le propriétaire (ou titulaire) d'un titre financier, l'action, qui lui ouvre des prérogatives dans le fonctionnement d'une société commerciale : droit de vote en assemblée générale, droit à l'information, droit aux dividendes, droit de céder ses actions. L'actionnaire est propriétaire, avec d'autres actionnaires, d'une partie du capital de l'entreprise.

La gouvernance des grandes entreprises a subi ces dernières années d'importantes transformations avec une internationalisation de l'actionnariat mais aussi l'introduction de règles juridiques et éthiques. La Commission européenne a publié un Livre vert<sup>5</sup> soulevant les questions centrales liées à la gouvernance des grandes entreprises tel qu'assurer le bon fonctionnement des conseils d'administration et la diversité de leurs membres, améliorer l'implication des actionnaires dans la gouvernance de l'entreprise et les encourager à s'intéresser à la pérennité de ses résultats et de ses performances. Plusieurs autres pays européens, dont la Belgique et la France, ont, en s'inspirant du modèle norvégien, voté en 2011 une loi prévoyant l'obligation de présence de 30% (Belgique) ou 40% (France) de femmes dans les conseils d'administration.

## *Gouvernance des administrations publiques*

Les services publics sont composés de services administratifs nationaux ou fédéraux (niveau national), régionaux et départementaux, communautaires et locaux, placés sous la responsabilité d'un ministre, d'un député régional, provincial ou départemental ou d'un maire/ bourgmestre (en Belgique).

Les principes de « new public management » proposent que les administrations publiques soient dirigées par un directeur et/ou un manager

<sup>5</sup> <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:FR:PDF>.

public (mandat équivalent à celui d'un administrateur délégué). Ces managers (mandataires) ont pour mission d'élaborer des plans stratégiques qui sont approuvés par les gouvernements. Ces managers devraient être évalués sur les résultats qu'ils ont atteints. Les objectifs stratégiques et opérationnels du plan de management constituent le point de départ de l'appréciation.

Les entreprises publiques sont gérées globalement sous le même modèle qu'une grande entreprise privée avec un conseil d'administration, un président et un administrateur délégué. Toutefois, elles restent sous le contrôle du ministre compétent pour l'activité qui relève des services publics, ces activités sont formalisées dans un contrat de gestion qui lie cette entreprise et l'État.

### *Gouvernance des ASBL - Associations Sans But Lucratif et les ONG*

Les ASBL/ associations loi 1901 et les ONG ont également des structures de gouvernance avec une assemblée générale, un président, une équipe de direction. Une association sans but lucratif (ASBL) doit publier ses statuts au Moniteur Belge ou à la préfecture en France. Pour exister, elle doit réunir au moins trois personnes dans le but de réaliser un objectif non lucratif. Elle ne peut distribuer de bénéfices à ses membres. Le siège social doit être situé dans le pays de référence. Les statuts doivent comprendre les membres de l'assemblée générale. Chaque année, il y a une AG statutaire qui décharge les administrateurs sur base du rapport moral du CA et approuve les comptes annuels. Elle désigne les nouveaux administrateurs et vote le budget. Les administrateurs désignent les directeurs et directrices.

### **Division du travail**

Quand on analyse une structure, on s'intéresse à la division du travail, c'est-à-dire aux critères qui sont utilisés pour répartir le travail entre les individus, les services et les départements.

#### *Division du travail entre les opérateurs*

La division du travail entre les opérateurs renvoie à la répartition des tâches entre les travailleurs. Certaines organisations optent pour des scé-

narios de spécialisation des travailleurs qui peuvent suivre plusieurs logiques :

- Une spécialisation centrée sur la décomposition du travail en tâches élémentaires. On assiste alors à une **parcellisation du travail** qui permet d'engager un personnel moins qualifié et expérimenté mais qui produit un appauvrissement des tâches telles que mises en place par le **taylorisme** et le **fordisme**. Le taylorisme, mode d'organisation du travail mis au point par Taylor en 1916, repose sur une décomposition des tâches et une recherche d'optimisation (gains de temps). Le fordisme, mis au point par Ford dans ses usines automobiles au début du xx<sup>e</sup> siècle, introduit le travail à la chaîne et l'automatisation du travail ouvrier (Plane, 2023).
- Une **polyvalence** des travailleurs avec la possibilité pour le travailleur de réaliser différentes tâches, modèle mis en place notamment chez Toyota et Volvo. La polyvalence suppose un élargissement des tâches, le travailleur peut occuper plusieurs postes et fonctions. L'objectif recherché est de casser la monotonie des tâches répétitives mais aussi d'assurer une plus grande mobilité et flexibilité du personnel, ce qui facilite la gestion des absences et évite de devoir recourir au travail intérimaire. Toyota insiste beaucoup sur l'importance de l'esprit d'équipe, la solidarité, les performances collectives. On retrouve des principes de respect et de reconnaissance, tout en gardant des objectifs de production élevés et une forte pression.

### *Division du travail par métiers et fonctions*

Les entreprises et les organisations vont aussi regrouper les personnes dans des services et des départements. Ces services et départements sont le plus souvent organisés autour des métiers et des fonctions de l'entreprise : finance, marketing, GRH, logistique, fonction commerciale, etc.

Les fonctions commerciales et le marketing ont pour objectif de déterminer les offres de biens et de services qui peuvent rencontrer les besoins et les attentes des consommateurs et des usagers. Ils comportent un ensemble de méthodes et de moyens dont dispose une organisation pour s'adapter aux publics auxquels elle s'intéresse, pour prévoir, pour influencer et pour satisfaire les besoins du consommateur et pour adapter ses produits ainsi que sa politique commerciale.

Les fonctions liées à la comptabilité et à la finance visent à gérer les ressources financières de l'entreprise et à établir les différents tableaux

de bord nécessaires au suivi des activités, mais aussi de respecter les contraintes légales en la matière (bilan, comptes des résultats). Les activités sont le suivi des coûts, des dépenses, des rentrées financières, des investissements, des emprunts et dettes. Ce service gère la fiscalité propre à l'entreprise. Il organise les informations sur la situation financière de l'entreprise qui seront accessibles aux partenaires extérieurs et aux relations avec les actionnaires (*stakeholders*).

La fonction liée à l'informatique de gestion et aux systèmes d'information regroupe les personnes chargées du développement des applications informatiques spécifiques à l'entreprise. Ces travailleurs servent d'interfaces avec les vendeurs et concepteurs des logiciels et des applications informatiques utilisées par l'entreprise mais aussi développées en externe. Ils gèrent le parc des ordinateurs et la sauvegarde des données. Ils sont chargés de gérer l'ensemble des flux d'informations informatisées qui traversent l'entreprise et d'offrir du support technique pour les différentes bases de données internes (personnel, clients, fournisseurs, etc.). On a de plus en plus d'intelligence artificielle avec des applications qui gèrent des mégadonnées / *big data*.

La recherche & développement a pour but de mener des recherches qui interviennent au niveau de l'innovation des produits et des services mais aussi dans l'amélioration des processus de travail (manière de faire) et de la maintenance. Ce service étudie, en relation avec le service commercial, le marché en observant les concurrents, les évolutions économiques, les dépôts de brevets, les enquêtes et les études effectuées par les organismes professionnels et gouvernementaux (veille stratégique). Il propose de nouveaux produits et services en fonction des besoins du marché ou d'un client particulier. Il peut opérer de la veille technologique avec une vision prospective. Ce service peut également rédiger les notices d'utilisation, les spécifications particulières à la réalisation ou à l'utilisation du produit, établir les plans, les spécifications.

La production et l'ingénierie (recherche opérationnelle) concernent tant les entreprises industrielles que celles de services. Elles mettent en œuvre les moyens de production et de distribution pour fabriquer, installer et distribuer le produit ou fournir les services en identifiant les équipements, les matières, les composants et les fournitures nécessaires. Ce service ou département prévoit les besoins en ressources (machines et opérateurs) pour assurer la capacité de production nécessaire à la réalisation de la charge de travail. Le magasin d'outillage approvisionne, entretient, gère et fournit les outils et les produits courants nécessaires à la production. Le bureau des méthodes établit les gammes de fabrication (listes d'opé-

rations d'usinage, montage, manutention, etc.) en fonction des produits à fabriquer ou à installer et détermine les outillages, les appareils et les machines nécessaires. Il étudie chaque poste de travail en appliquant les règles de l'ergonomie pour obtenir une productivité optimale avec des meilleures conditions de travail et de sécurité. Ce service assure souvent la gestion de la qualité en y incluant tous les documents relatifs aux composants et aux matières, aux processus de fabrication, aux certificats d'habilitation des sous-traitants et de qualification des fournisseurs, aux procès-verbaux. Il gère la bibliothèque de spécifications et de normes de l'établissement et pratique des audits internes pour vérifier l'application des règles et des procédures de l'entreprise notamment dans le cas de certification de type ISO. Il traite les rapports de non-conformité en cours de fabrication ou chez le client.

La fonction logistique regroupe les activités de services qui ont pour objet de gérer les flux de matières en mettant à disposition et en gérant des ressources correspondant aux besoins et aux conditions économiques. La logistique a pour objet de satisfaire des demandes ou des commandes qui portent sur la gestion de matières (transport, emballage, stockage), et des flux d'informations associés (notion de traçabilité). Elle est en charge de la gestion des moyens qui permettent d'atteindre cet objectif (matériels, machines...) et mobilise des ressources humaines et financières pour y parvenir.

La fonction gestion des ressources humaines (GRH) regroupe l'ensemble des dispositifs mis en place dans l'organisation pour gérer « les Ressources Humaines ». Il s'agit de gérer les contrats de travail, le contrôle du temps de travail, de gérer les rémunérations et de décrire les postes de travail et les fonctions. Il faut identifier les besoins actuels et futurs en main-d'œuvre (planification de la main-d'œuvre, description des postes) et attirer la main-d'œuvre la plus adéquate et performante pour l'organisation (recrutement et sélection, rémunérations), mettre en place des politiques qui permettent de garder et de développer cette main-d'œuvre (gestion des carrières, gestion de la motivation et de la satisfaction au travail, politiques de formation), assurer le contrôle et l'évaluation. Enfin, il s'agit de gérer les départs (départ à la retraite mais aussi départ volontaire et licenciement).

### *Division sociale du travail*

Au-delà des structures formelles, on voit que se met en place une division sociale du travail qui correspond à la spécialisation des tâches

au sein d'une société, entre des individus, des métiers ou des groupes sociaux différents, en regard de caractéristiques individuelles et sociales (sexe, origine ethnique, âge, castes, etc.) et non plus des compétences et qualifications.

La plupart des entreprises distinguent ainsi les statuts d'ouvriers, d'employés et de cadres. Ce statut dans l'entreprise influence le statut social de la personne dans la société et son niveau de vie, en regard notamment des différences de salaire et d'avantages perçus par ces différentes catégories d'emploi. Des processus d'harmonisation des statuts ouvriers et employés sont en cours mais la division sociale reste forte. Les cadres sont repris dans la catégorie des employés même s'ils bénéficient de conditions spécifiques et ont un statut perçu comme plus prestigieux. Ils exercent dans l'entreprise une fonction supérieure, généralement réservée au titulaire d'un diplôme déterminé ou à celui qui possède une expérience équivalente.

La division sociale du travail s'intéresse aux phénomènes de reproduction sociale : ainsi, la probabilité qu'une personne ait un statut d'ouvrier est plus forte si ses parents étaient eux-mêmes ouvriers, il en est de même pour les employés et les cadres. Toutefois, nous sommes dans une société où existe une certaine mobilité sociale avec la possibilité pour les enfants de changer de catégorie socio-professionnelle, au travers des trajectoires scolaires et professionnelles. Cette mobilité sociale peut être ascendante (situation des enfants plus élevée sur l'échelle sociale que celle des parents) mais aussi descendante (situation moins favorable).

Beaucoup de métiers et de professions restent fortement associés à l'un ou l'autre sexe (Maruani 2018 ; 2013). On est dans une société de droit où a priori rien n'interdit à une femme ou à un homme de choisir tel ou tel métier ou filière d'étude mais, dans les faits, on voit que différents mécanismes (stéréotypes et préjugés, rôles sociaux attribués à l'un et l'autre sexe) perpétuent les choix sexués. On peut ainsi observer que certains métiers restent majoritairement féminins (soins aux personnes et éducation), alors que d'autres restent des bastions masculins (certains métiers industriels et techniques). Les femmes sont majoritaires dans les fonctions de communication, de relations publiques, de gestion des ressources humaines et sous-représentées dans les fonctions opérationnelles, logistiques, informatiques. On parlera alors de division sexuelle du travail pour nommer cette spécialisation des métiers et des fonctions selon les sexes. On

constate qu'il peut être difficile pour l'un et l'autre sexe de trouver sa place et d'accéder à un métier ou à une profession majoritairement occupé par l'un ou à l'autre sexe. On a aussi le plafond de verre avec une sous-représentation des femmes aux postes de responsabilité.

### Encadré 13 : Division sexuelle du travail.

On retrouve de tels mécanismes autour des différents groupes ethniques et culturels. On parle alors d'ethnicisation des métiers et/ou de d'ethnostratification du marché du travail (Martens, 2005) avec des métiers et des secteurs où on retrouve une forte proportion de travailleurs d'origine étrangère comme les secteurs du nettoyage industriel, les centres d'appels, la logistique et le transport. Ces secteurs sont généralement des secteurs qui offrent des conditions de travail difficiles, des bas salaires, des contrats précaires et demandent beaucoup de flexibilité. On parle d'emplois « 3D » : *Dirty, Dangerous and Demeaning* or *Dirty, Dangerous and Difficult*.

## Répartition du pouvoir et de l'autorité

Une des grilles d'analyse de cette répartition est le degré de centralisation de la prise de décisions dans une entreprise ou dans une organisation. On distingue généralement :

- **les décisions stratégiques** qui relèvent normalement de l'équipe de direction, de l'assemblée générale et du conseil d'administration. S'il s'agit d'une PME, ces décisions seront prises par le dirigeant de l'entreprise et/ou les administrateurs ;
- **les décisions managériales** sont du ressort de la ligne hiérarchique avec des niveaux de décisions différents selon le niveau hiérarchique. Il s'agit généralement de décisions qui sont en lien avec le rôle de la ligne hiérarchique : décisions au niveau de la planification, de l'organisation du travail, du contrôle ;
- **les décisions opérationnelles** concernent les décisions que prennent les opérateurs dans le cadre de leur travail quotidien. Plusieurs entreprises ont mis en place des dispositifs de gestion participatifs qui ont pour objectifs d'augmenter l'autonomie des travailleurs et de donner au personnel l'opportunité de participer et de s'impliquer dans l'organisation du travail. C'est le cas du **Kayzen**, exporté du

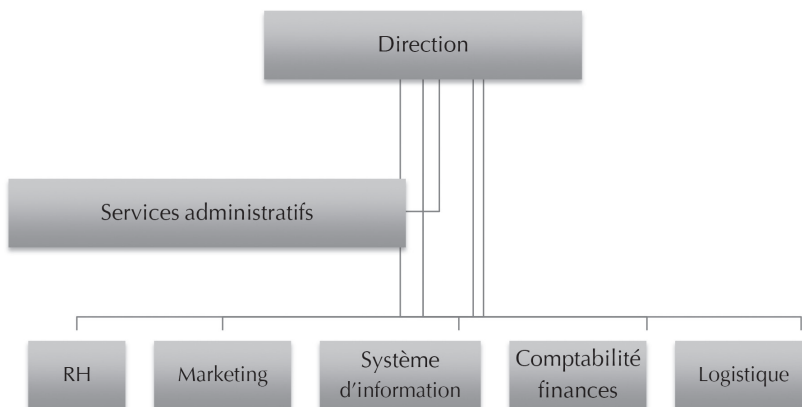
Japon mais aussi des cercles de qualité et de progrès, très populaires dans les années 80 et 90. On parle d'enrichissement des tâches.

## Organigrammes

Généralement, les relations d'autorité (hiérarchiques) dans une organisation sont définies par un organigramme qui identifie qui doit rendre compte à qui et qui est responsable de quoi et de qui. L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une entreprise ou d'une organisation. On va avoir des organigrammes fonctionnels, divisionnels ou matriciels.

### Organigramme fonctionnel

L'organigramme le plus traditionnel opère un regroupement des activités de l'entreprise autour des fonctions (production, commercialisation, finance, ressources humaines, système d'information, logistique, etc.). On parle alors d'organigramme fonctionnel.



**Figure 2 : Organigramme fonctionnel.**

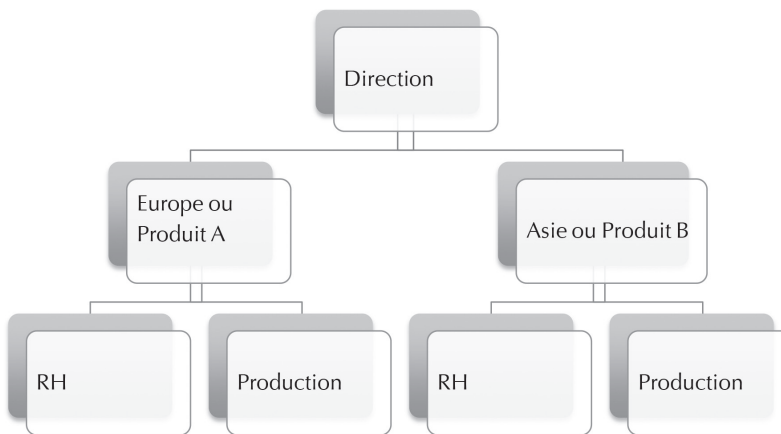
On reproche à ces structures, leur cloisonnement et la recherche d'optimum fonctionnel, pas toujours compatibles entre eux.

### Organigramme divisionnel

Certaines entreprises et organisations regroupent leurs activités par produits, marchés et/ou zones géographiques, les spécialisations fonction-



nelles étant réparties dans chaque division. La forme divisionnelle est souvent organisée autour de *Strategic Business Unit* (SBU). On les appelle des centres de profit. Une SBU / division est dirigée de façon autonome avec des objectifs et des ressources propres. Ces entités sont dotées d'un compte d'exploitation avec son propre chiffre d'affaires et ses propres coûts. Les responsables de ces *business units* sont tenus pour responsables des bénéfices ou éventuellement des pertes. On est proche d'un modèle entrepreneurial.



**Figure 3 : Organigramme divisionnel.**

On reproche à la structure divisionnelle de mettre en concurrence les différentes entités de l'entreprise, concurrence qui nuit à la collaboration et une synergie positive.

#### *Organigramme matriciel*

La structure matricielle résulte d'une superposition des structures fonctionnelles et divisionnelles. Les employés relèvent à la fois de leur chef fonctionnel et du responsable de leur division (gamme de produits et/ou zones géographiques). Chaque salarié a deux supérieurs hiérarchiques : un chef de projet désigné selon les tâches à accomplir et un responsable permanent. L'activité au sein de l'entreprise se fait souvent par groupes de projets.

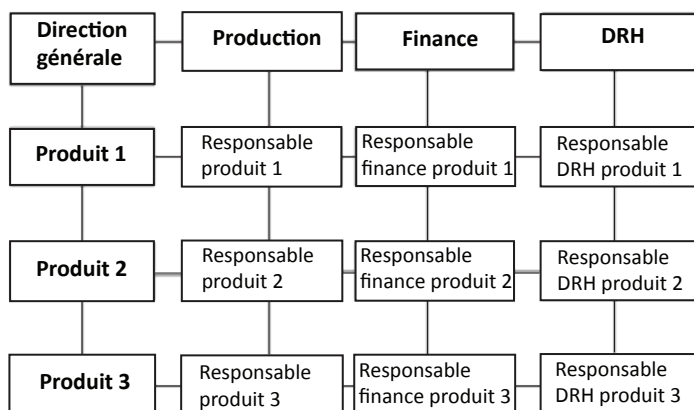


Figure 4 : Organigramme matriciel.

La structure matricielle présente des risques de conflits internes et de stress, liés à la complexité des tâches à effectuer et à la distribution des pouvoirs décisionnels.

### *Rôle des managers*

Une organisation fortement hiérarchique et pyramidale a tendance à centraliser un maximum de décisions au niveau du sommet de l'organisation. Fayol avait ainsi identifié 4 rôles pour les managers : la planification, l'organisation, la direction, le contrôle (PODC).

#### **Planification :**

- activités de prévision ;
- programme d'action (qui, quoi, quand, pourquoi, comment).

#### **Organiser :**

- organigramme (ligne hiérarchique) ;
- définition des tâches et des lieux de décision ;
- positionnement des travailleurs en regard de leurs compétences ;
- gestion de l'ordre / de la cohérence / coordination.

**Diriger – Commander :**

- gestion de la discipline ;
- commandement et leadership ;
- principe de l'unicité du chef.

**Contrôle sur les comportements et les résultats :**

- conformité aux procédures et aux objectifs ;
- contrôle du comportement.

**Encadré 14 : PODC (Fayol, 1916).**

Ces dernières années, on assiste à un élargissement, voire à une modification des rôles de la hiérarchie, avec des demandes importantes pour des compétences liées à la gestion des groupes et équipes de travail et donc des rôles d'animation, mais aussi des rôles liés à la motivation et à l'implication organisationnelle. On demande à la ligne hiérarchique de déléguer et de responsabiliser. On a un modèle qu'on pourrait appeler AMRD : Animer / Motiver / Responsabiliser/ Déléguer.

Une des dernières modes en management est le *lean management* ou « gestion allégée » qui vise à favoriser une décentralisation, la prise en compte des avis et suggestions des travailleurs et un rapprochement entre les responsables et les travailleurs. Le principe du *genchi genbutsu*, développé par Toyota, encourage cette implication de la hiérarchie. Les responsables hiérarchiques doivent aller observer la situation eux-mêmes pour comprendre le problème dans toute sa complexité et trouver les meilleures solutions en sollicitant l'avis de leurs travailleurs. La solution de tout problème repose sur une observation minutieuse de la situation de terrain. Il s'agit de prendre le temps de décider, par consensus, en étudiant soigneusement toutes les options, puis de mettre en œuvre rapidement.

Le modèle de Fayol était essentiellement normatif, il décrit les rôles que devraient avoir un manager dans une entreprise. Mintzberg a été au-delà de ce modèle normatif pour analyser la réalité (Mintzberg, 2002). Il a regardé les activités de plusieurs managers, ce qui lui a permis de proposer une typologie des rôles du manager. On y retrouve des rôles :

- d'information (observateur, diffuseur, porte-parole). Le manager reçoit des informations de ces subordonnés, collègues et supérieurs. Il les fait circuler dans l'information. Il est le porte-parole des salariés mais aussi de la direction et des parties prenantes de la vie de l'entreprise.
- de gestionnaire des contacts interpersonnels. Il gère les relations entre les différentes parties prenantes : salariés, hiérarchie et direction, clients et partenaires d'affaires. Il doit gérer la collaboration, les conflits, les oppositions.
- de négociateur. Le responsable est souvent appelé à trouver des compromis entre des positions divergentes, à convaincre l'un et l'autre de fonctionner ensemble pour le bien de l'entreprise.
- de régulateur et de répartiteur des ressources. Le manager demande et sollicite les moyens nécessaires à son service, lors de la planification des budgets. Il va répartir ses ressources et tenter de les distribuer au mieux entre les collaborateurs. Il peut s'agir de ressources financières mais aussi humaines ou technologiques.

## **Mécanismes de coordination et de contrôle**

La coordination peut être plus ou moins formalisée. Dans la plupart des organisations, la coordination repose sur la ligne hiérarchique et la standardisation d'un certain nombre de règles de travail. Toutefois dans certains groupes professionnels, la coordination est essentiellement informelle.

La coordination et le contrôle peuvent s'organiser de multiples façons (Nizet & Pichault, 1995) :

- la supervision directe : une personne a la responsabilité du travail de plusieurs autres, leur donne des instructions et des ordres, puis contrôle directement le travail réalisé. C'est le modèle dominant dans les petites et moyennes entreprises. On peut noter que la supervision directe passe par des systèmes de contrôle informatisés qui permettent de contrôler en temps réel le travail des opérateurs.
- la standardisation des procédés et des procédures : programmation des tâches et des comportements des opérateurs dans des procédures de travail dont le respect est l'objet du contrôle. Cette standardisation est très présente dans les grandes entreprises mais aussi dans l'administration. On parle alors de bureaucratie.

- la standardisation des résultats : programmation des résultats à atteindre avec un contrôle de la réalisation des objectifs (quantité à produire, chiffre d'affaires, objectifs individuels négociés, etc.).
- la standardisation des normes : programmation des valeurs qui doivent guider le comportement des opérateurs. On est dans le domaine des représentations mentales, de la mobilisation idéologique et de la culture d'entreprise. On retrouve cela notamment dans les codes de déontologie et de conduite.
- l'ajustement mutuel : concertation de deux ou plusieurs personnes pour se répartir de manière informelle le travail à réaliser. Cela peut se faire en face à face mais aussi au travers des réseaux sociaux (visioconférences, skype, e-mail, etc.).

On va avoir souvent une superposition de différents mécanismes qui ne sont pas toujours compatibles comme la standardisation des procédures et des résultats.

## **Communication organisationnelle**

Un des enjeux du bon fonctionnement d'une entreprise ou d'une organisation est la gestion d'une bonne communication, tant à l'interne, qu'à l'externe.

### *Communication interne*

La communication interne concerne les différentes informations qui circulent dans l'organisation de manière formelle et informelle. Il existe plusieurs flux de communication interne :

- les flux *top-down* ou descendants où les informations suivent la ligne hiérarchique, de la direction vers le personnel.
- les flux *down-top* ou ascendants qui sont basés sur une volonté de faire remonter auprès de la hiérarchie les opinions et les suggestions des opérateurs de base et donc des travailleurs. Les cercles de qualité et de progrès sont basés sur ces principes. Il en est de même des boîtes à suggestions ou encore de certains blogs qui existent dans les entreprises et les organisations où le personnel peut exprimer son opinion sur les produits et les services mais aussi sur les politiques de gestion de l'entreprise et sur ses stratégies.

- les flux latéraux qui encouragent la circulation directe d'informations entre les différentes personnes de l'entreprise et de l'organisation. Les nouveaux outils de communication liés aux développements des technologies de l'information et de la communication comme internet, intranet, le courrier électronique, les blogs d'entreprise qui favorisent de tels échanges et pratiques de communication.

Les supports de communication interne sont multiples : la communication verbale directe via la ligne hiérarchique, des réunions de travail, la délégation syndicale ; les supports écrits comme les notes de service, les courriels mais aussi le journal du personnel et le journal d'entreprise, le rapport annuel, des affiches ; les sites web (intranet ou extranet), les blogs et, parfois, des pages sur Facebook ou dans d'autres réseaux sociaux comme LinkedIn ; les événements comme des meetings annuels avec l'ensemble des cadres et/ou les fêtes du personnel ; les supports audios ou vidéo.

### *Communication externe*

La communication externe concerne les informations que l'organisation diffuse vers l'extérieur de manière volontaire ou involontaire. Dans les grandes entreprises, ce sont généralement les relations publiques qui jouent ce rôle.

Les supports de communication externe sont très nombreux : les communiqués ou dossiers de presse, le rapport annuel en version papier, le site internet (e-commerce), les informations diffusées aux marchés et aux actionnaires potentiels, les informations diffusées vers les clients (e-business).

La plupart des entreprises ont des sites internet qui diffusent des informations sur les produits et les services, mais aussi sur l'organisation et sa situation financière. Le site peut être utilisé comme outil pour le recrutement. Certaines entreprises basent une grande partie de leur communication autour de leur marque : L'Oréal, Apple, IBM, Mc Donald, en sont quelques exemples. En lien avec le recrutement, on voit se développer la notion de « marque employeur » avec l'idée que l'attrait pour une marque peut constituer un moyen d'attirer les travailleurs à hauts potentiels où Google est un bon exemple de ce concept.

## Culture organisationnelle

La culture organisationnelle regroupe un ensemble de valeurs, de représentations et de mécanismes psychiques partagés par les membres ou, du moins, acceptables par chacun d'eux. Ces valeurs déterminent un certain nombre de valeurs (définition du bien et du mal, du juste et de l'injuste), de normes (définition des règles et des procédures, du permis et de l'interdit), d'attitudes (favorables ou défavorables) et de comportements. La culture organisationnelle se nourrit de l'histoire de l'organisation, des légendes et des mythes et des cultures nationales qui sont plus ou moins structurantes sur les modes de management. Cette culture n'est pas stable dans le temps. Elle peut évoluer du fait de la personnalité du ou des dirigeant(s).

On peut avoir différents types de cultures organisationnelles (Aktouf, 2012) :

- une culture basée sur une communauté de vision, des valeurs communes et une identité partagée ;
- les cultures ou identités clivées, qu'on rencontre souvent après des processus de fusion, où il y a juxtaposition de plusieurs sous-cultures organisationnelles ;
- une culture nostalgique, essentiellement centrée sur le « passé », sur une époque qui se veut révolue mais qui continue à structurer le comportement d'une partie des acteurs ;
- une culture plaquée qui ne se traduit que par des mots et des slogans mais aussi par des actes et des comportements.

La culture organisationnelle peut être plus ou moins inclusive, notamment en regard de l'intégration des femmes aux postes de responsabilité. Rutherford (2001) montre comment la culture peut être un outil de fermeture patriarcale avec la difficulté des femmes de se positionner dans les réseaux qui comptent pour avoir du pouvoir dans l'organisation, la difficulté d'avoir accès aux informations pertinentes, des pratiques de harcèlement, des longues heures de travail qui pénalisent celles et ceux qui veulent concilier leur vie professionnelle et privée (Gosselin and Lauzier, 2011 ; Lee-Gosselin and Ann, 2011). On retrouve aussi le concept d'« institution vorace » (*greedy institution*) développé par Coser (Coser, 1974). Benschop et Brouns parlent du modèle de l'Olympe et de tour d'ivoire (*Ivory Tower*) où le professionnel apparaît comme un héros solitaire, qui sait prendre ses distances par rapport aux contraintes de la vie quotidienne (Van Den Brink and Benschop, 2020 ; Benschop, 2001).

Harley, en parlant de l'université, parle de *Gentleman's Club* (Harley, 2003).

## Aménagement physique de l'entreprise

La structure physique regroupe les bâtiments et leur localisation, les équipements, la décoration, le design des bâtiments (Hatch, 2000). La géographie organisationnelle s'intéresse à la distribution spatiale des localisations : siège central, centres de services, points de vente, filiales, services administratifs. Elle s'intéresse aux traits physiques de ces bâtiments qui, au travers de certaines caractéristiques, symbolisent de manière plus ou moins évidente le type d'organisation, ses activités et la différencient (logos, couleurs, agencement des bâtiments, etc.).

Les organisations et les entreprises décident de leur implantation en fonction du degré de proximité souhaité avec la clientèle et des moyens de transport (autoroutes, aéroports, fleuves). La disposition des bâtiments peut avoir son importance. Ainsi, dans certains contextes culturels, on privilégie des bureaux privatifs. Dans d'autres, on optera plutôt pour des espaces collectifs de travail appelés paysagers (*open space*). On voit beaucoup pour l'instant un intérêt pour des espaces de travail qui ne sont plus privatifs (bureau individuel) mais partagés et collectifs.

Sous ce thème, nous pourrions aussi parler des pratiques de télétravail qui visent à offrir la possibilité aux travailleurs d'effectuer ses activités professionnelles à son domicile ou dans des bureaux partagés délocalisés. La crise du Covid19 a été l'occasion d'un développement massif du télétravail avec des difficultés pour ramener les travailleurs dans l'entreprise après la crise. La plupart sont maintenant dans des situations d'alternance.

## Typologie organisationnelle

À partir de différentes dimensions, comme la division du travail et les mécanismes de coordination dominants, Mintzberg a identifié cinq configurations organisationnelles : entrepreneuriale, bureaucratique et mécaniste, adhocratique, professionnelle et missionnaire (Mintzberg, 1982).

- L'organisation entrepreneuriale : les PME (Petites et Moyennes Entreprises) mais aussi du secteur informel.



- L'organisation bureaucratique et mécaniste : organisation gérée par un ensemble de règles et de procédures bureaucratiques comme les grandes entreprises et les administrations.
- L'organisation adhocratique ou adhocratie : organisation composée d'experts avec des modes de GRH souvent individualisants et une ligne hiérarchique faible. Elle fonctionne beaucoup autour d'équipes de projet.
- L'organisation professionnelle : structure bureaucratique composée d'experts et de professionnels qui sont gérés de manière indépendante du reste de l'organisation comme les universités, les hôpitaux.
- L'organisation missionnaire : les associations et les ONG qui sont structurées autour de missions sociales et de valeurs communes.

**Encadré 15 : Configurations organisationnelles de Mintzberg.**

Ces modèles d'organisation ont été longtemps considérés comme les seuls modèles d'organisation. Pourtant ces trente dernières années ont émergé des nouvelles formes organisationnelles du travail (NFOT), basées notamment sur l'organisation réseau.

## **Nouvelles formes d'organisation du travail - NFOT**

Certaines entreprises créent de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) qui répondent aux évolutions de l'environnement et à la nécessité d'avoir des organigrammes plus souples et plus dynamiques (Taskin & Foor, 2013). On parle alors d'entreprises mondiales, d'entreprise-réseau (*network organisation*) (Miles & Snow, 1978), d'entreprise virtuelle, de réseau dynamique, d'entreprise modulaire.

Il y a des structures organisationnelles, permanentes ou limitées dans le temps, qui sont le résultat de partenariats et de *joint-venture*, comme des structures de partenariat pour la recherche dans le secteur pharmaceutique ou des associations autour de grands projets, comme la construction de la nouvelle gare à Liège en Belgique mais aussi le tunnel sous la Manche, entre la France et l'Angleterre.

Ces nouvelles formes organisationnelles impliquent plusieurs acteurs (parties prenantes) privés et publics, grandes et petites entreprises, parfois

aussi des associations et des ONG et des équipes universitaires. On a souvent une firme centrale (ou pivot) qui joue le rôle de « chef d'orchestre », avec un *continuum* qui va de la totale dépendance d'un acteur Y (sous-traitant) vis-à-vis d'un acteur X (donneur d'ordre) à une coopération entre X et Y pour la réalisation d'un projet productif, comme la recherche sur la malaria. Les frontières des organisations et des entreprises deviennent floues et élastiques, ce qui se traduit, dans certains cas, par l'éclatement des centres de décisions et donc, en corollaire, la difficulté d'identifier les relations d'autorité et de pouvoir. On pense aux entreprises que l'on pourrait appeler « mondiales », comme Dell, qui positionne les différents services de l'entreprise à l'endroit du monde qui leur offre le plus d'avantages : l'informatique en Inde, la production en grande série dans des pays à bas salaire comme en Irlande, les centres d'appels dans des grandes villes internationales comme à Montpellier, etc. Ce modèle d'organisation se retrouve dans le secteur des transports (compagnie d'avions), dans le secteur textile (comme Benetton ou Nike), dans le secteur des technologies de l'information, dans le secteur de l'édition et de la vente (Amazon).

Ces formes organisationnelles sont présentées comme les plus aptes à pouvoir satisfaire les besoins de la clientèle et générer l'innovation. Elles doivent permettre des gains importants au niveau des coûts de production. Elles sont supposées générer la collaboration et sont perçues comme plus démocratiques que les organisations traditionnelles car basées sur une délégation de pouvoir et une responsabilisation des travailleurs. Toutefois les critiques sont nombreuses et montrent les difficultés de leur mise en place, avec les inconvénients pour les travailleurs et les problèmes pour les lignes hiérarchiques de se positionner face à ces nouveaux modes d'organisation (Ajzen *et al.*, 2015 ; Fox & Pichault, 2017 ; Taskin & Foor, 2013).

Beaucoup d'écrits managériaux sur l'entreprise-réseau raisonnent sur l'idée que ces formes organisationnelles vont se substituer aux formes organisationnelles classiques et, plus spécifiquement, à l'entreprise fonctionnelle ou divisionnelle. On parle d'ailleurs de la fin de la bureaucratie et de l'entreprise taylorienne, et de l'avènement de l'entreprise libérée (Getz & Carney, 2009). On en est loin. On s'oriente bien plus vers des processus d'hybridation de structures, d'organisation, de modèles de GRH (Fox & Pichault, 2017 ; Nizet & Pichault, 2013a).

## **Organisation informelle**

Derrière l'organisation formelle se cache une organisation informelle. Cette organisation a été largement étudiée notamment par Crozier et Friedberg (Crozier & Friedberg, 1977a). Ils s'intéressent aux jeux des

acteurs dans l'organisation, à leurs enjeux (politiques, économiques, symboliques), à leurs atouts (expertise, maîtrise de l'information, position dans l'organigramme, etc.) et aux stratégies qu'ils déploient pour préserver leurs avantages ou en acquérir de nouveaux. Ceci amène à une analyse des relations de pouvoir dans l'organisation qui dépasse largement l'analyse de l'organigramme qui n'est le reflet que de l'autorité (pouvoir légitimé).

Michel Crozier et Erhard Friedberg partent du postulat que l'organisation n'est pas une « donnée naturelle » mais un « construit social » qui nécessite l'étude de ses enjeux, ses intérêts et règles du jeu pour en comprendre les stratégies développées par les acteurs. De fait, ils proposent une interprétation du comportement humain comme l'expression d'une stratégie dans un jeu organisationnel. Il assimile les individus à des « acteurs » et non à des agents passifs qui exécutent des consignes. Ils postulent que les individus élaborent des stratégies en fonction de buts personnels qui entreront parfois en contradiction avec ceux de l'organisation. Ils conseillent d'analyser l'organisation en se focalisant sur les rapports de pouvoir qui la structurent et rendent les comportements des acteurs intelligibles.

Plane (2023) résume dans son ouvrage les principaux concepts de l'analyse stratégique des organisations : **la stratégie de l'acteur** : les hommes n'acceptent jamais d'être considérés comme des moyens au service de fins que la direction fixe. Chaque acteur a ses objectifs propres et une stratégie pour les atteindre. Cette liberté relative de l'acteur lui confère une certaine autonomie qui va s'exercer à travers des jeux de pouvoir au sein de l'organisation.

On va tenter de mettre en évidence **le système d'action concret**, défini comme l'ensemble des relations qui se constituent et se nouent entre les membres d'une organisation et qui servent à résoudre les problèmes concrets quotidiens. Ces relations ne sont pas prévues par l'organisation formelle. Ces règles informelles sont connues et utiles au fonctionnement du système. Le système d'action concret est un construit social qui correspond au jeu structuré et mouvant des relations de pouvoir qui s'établissent dans les rapports sociaux.

Le jeu se joue à l'intérieur de **zones d'incertitude** : techniques, commerciales, financières, humaines. L'acteur qui a le plus de pouvoir maîtrise ces zones d'incertitude.

**Le pouvoir** désigne la capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur suivant une orientation souhaitée. Les principales ressources de pouvoir sont la compétence, la maîtrise de relation à l'environnement, la maîtrise des communications ainsi que la connaissance précise des règles.

**Encadré 16 : Analyse stratégique (Crozier & Friedberg, 1977b).**

Dans le suivi de ce modèle, Pichault et Nizet évoquent un management politique qui est un style de management qui s'appuie sur une analyse du système d'action concret et des relations de pouvoir organisationnelles. Cela débouche sur un modèle de gestion du changement (Pichault, 2011 ; Pichault and Nizet, 2015 ; 2013).

# **Individu dans l'organisation**



La complexité de la gestion et sa difficulté viennent du fait qu'il faut gérer des personnes qui sont parfois des êtres de raison mais aussi souvent des personnes qui agissent en fonction de leurs émotions, de leur éducation et de leur culture. Jusqu'à présent, notre niveau d'analyse a été l'organisation et l'environnement. Il reste un dernier niveau d'analyse : l'individu. On ne peut comprendre les entreprises et les organisations sans s'intéresser à l'individu et aux différents éléments qui peuvent expliquer, ou du moins éclairer, son comportement.

L'analyse du comportement des individus renvoie à trois dimensions :

- un corps : aspect physique qui renvoie notamment à la question de l'apparence (sexe, âge, origine ethnique, handicap et maladie, etc.) ;
- un cerveau : rationalité du comportement et des conduites, intelligence, apprentissage et influence de l'inconscient ;
- un « cœur », plus exactement les émotions, les affects, les sentiments.

L'individu oriente son comportement en fonction d'un certain nombre d'éléments liés à sa personnalité, à son histoire de vie avec les apprentissages réalisés dans la famille et dans son environnement social et culturel, aux contextes dans lesquels il est amené à agir. La finance comportementale, par exemple, est l'application de la psychologie à la finance. Elle vise à comprendre et à prédire les comportements des acteurs financiers, comme les traders, en s'intéressant à leur structure mentale et à la façon dont ils gèrent leurs émotions (peurs, envies, admirations, répulsions, fierté...), dont ils se soumettent ou non à des mouvements collectifs, dont ils anticipent les comportements des autres acteurs.

## Personnalité

La personnalité est un ensemble de caractéristiques et de tendances qui déterminent les points communs (typologie des personnalités) et les différences (chaque être est unique) du comportement psychologique (pensées, sentiments et comportements) des individus. C'est une structure organisée, stable dans le temps. Les premières années de la vie sont identifiées comme déterminantes pour la structuration de la personnalité. Plusieurs courants théoriques en psychologie visent à expliquer la formation de la personnalité de l'individu : les behavioristes, les psychanalystes, la psychologie comportementale et socio-cognitive.

Les behavioristes ou comportementalistes perçoivent la personnalité comme un ensemble des réponses apprises face aux stimuli de l'entourage. Des stimuli positifs auraient pour effet de renforcer le comportement et de le présenter comme normal ; à l'inverse, un stimulus négatif (sanctions) aurait pour effet de supprimer un comportement. Le comportement se construit en fonction de l'anticipation de ses conséquences (réponse au stimulus). Plusieurs politiques de gestion des ressources humaines, notamment aux États-Unis, sont basées sur ces principes de base et visent à induire un conditionnement des comportements. L'entreprise fonctionne essentiellement sur le modèle récompenses (primes et avantages divers) / sanctions.

La psychanalyse défend l'idée que la personnalité se construit durant les premières années de la vie, dans l'interaction avec le père et la mère. Elle identifie trois composantes à la personnalité : le « ça » (inconscient, pulsion), le « surmoi » (instance morale), le « moi » (partie visible). Plusieurs études en gestion montrent que cet inconscient influence fortement le comportement des individus dans les organisations. On pense à certaines études sur les styles de *leadership* et à d'autres qui tentent, par exemple, de comprendre certains comportements obsessionnels ou les comportements des personnes confrontées à des métiers dangereux et très exigeants. La psychanalyse analytique identifie différents profils de personnalité notamment les introvertis qui communiquent peu avec les autres, qui sont plutôt repliés sur eux-mêmes et qui expriment peu leurs émotions, et les extravertis qui aiment l'interaction avec les autres, qui sont ouverts au monde extérieur et qui sont fort expressifs. Il distingue les personnalités plutôt centrées sur l'intuition versus celles qui sont plus centrées sur l'analyse des faits ainsi que les individus qui sont essentiellement guidés par la raison et planificateur versus ceux qui sont guidés plutôt par les émotions.

La psychologie socio-cognitive montre que la personnalité est le résultat d'une interaction entre la personne et les situations rencontrées avec une série de crises psychosociales et de périodes de transition liées à l'âge, tel que démontré dans les travaux de Piaget (Piaget, 1969). Ces théories montrent que l'intelligence se développe au travers d'interactions sociales (avec la mère et le père, avec les autres enfants, avec les personnes de l'entourage) médiatisées par des systèmes symboliques. Elles montrent que l'apprentissage a une composante affective qui aura un impact positif ou négatif sur certains apprentissages.

La personnalité peut se caractériser à travers différentes dimensions telles que :



- le degré de stabilité émotionnelle : capacité à pouvoir gérer ses émotions. Le courant de l'intelligence émotionnelle en entreprise est très populaire. Il s'agit d'apprendre aux managers à identifier et prendre conscience de leurs émotions (la colère, la peur, la joie, l'envie, etc.) pour arriver à mieux les gérer.
- le degré d'extraversion : façon dont les personnes expriment leurs émotions et leurs envies de contacts sociaux. Les extravertis expriment leurs émotions et sont ouverts aux autres alors que les intravertis sont repliés sur eux-mêmes et plus réservés. Les grands leaders et les commerciaux sont souvent des extravertis, à l'inverse, on retrouve plus d'intravertis dans des métiers qui exigent peu de contacts avec l'extérieur comme l'informatique, la R&D, etc.
- le degré d'ouverture d'esprit : il mesure le degré d'ouverture à la découverte, à l'inconnu, à la diversité, à l'innovation et au changement. On a, d'un côté, ceux qui sont centrés sur la tradition, les valeurs conservatrices, la reproduction des schémas et contextes connus et de l'autre côté, ceux qui sont ouverts à de nouveaux horizons, nouvelles manières de faire et de penser.
- le degré d'agréabilité : les personnes qui ont confiance dans les autres et qui sont ouvertes à la coopération versus celles qui se méfient des autres et qui sont majoritairement dans des modèles de fonctionnement compétitifs.
- le degré de conscience de ses capacités. On peut avoir une sur- ou une sous-évaluation de ses compétences et capacités. Les premiers sont persuadés qu'ils sont les meilleurs, les autres ont peu confiance en eux.
- le degré d'estime de soi qui vise à exprimer la façon dont l'individu se juge. Elle se construit largement autour des expériences de vie réussies ou ratées et du regard des autres qui peut être plus ou moins valorisant. Une personne qui a peu d'estime de soi se sent inférieure aux autres, souvent elle se déprécie sans même s'en rendre compte. Certaines personnes ont, à l'inverse, un ego tellement fort qu'elles ont tendance à se surestimer.
- le « *Locus of control* » : attitude ou disposition à assumer plus ou moins ce qui nous arrive. Certaines personnes ont un locus of control interne. Ils se considèrent comme responsable de leurs actes et pensent que leur réussite dépend avant tout de leurs attitudes et comportements (personnalité pro-active). D'autres ont un locus of

control externe, les individus se perçoivent comme peu responsable de ce qui leur arrive. La cause est toujours perçue comme externe : les autres, les évènements ou le hasard (personnalité réactive).

L'essentiel pour avoir une personnalité équilibrée semble être d'apprendre à se connaître et s'aimer comme on est, avec ses qualités et ses limites.

## **Socialisation**

L'environnement apprend à l'individu un certain nombre de normes (ce qui est permis et pas permis, ce qui est toléré par le groupe ou pas) et de valeurs qui influencent sa perception de la justice et de l'équité. Ces cadres de référence transmis au travers de l'apprentissage déterminent les attitudes, les représentations et les comportements (ce qu'on fait). La socialisation se réalise dans des groupes de référence que sont la famille et l'école mais aussi les médias, les groupes d'amis et d'amies, les lieux de vie professionnels, la culture d'un pays ou d'une région, la langue, la religion. Un individu appartient simultanément à plusieurs groupes sociaux (pays-région, groupe culturel, classes sociales, génération, religion, profession, etc.) qui sont plus ou moins en concordance au niveau des valeurs et des normes. Il doit donc progressivement se positionner et poser ses propres choix.

La socialisation influence fortement la construction de stéréotypes et de préjugés qui sont souvent importants pour comprendre les comportements dans des collectifs de travail (attitudes avec les collègues, avec les supérieurs, avec les clients et les usagers).

## **Identité**

Les notions de culture et d'identité sont liées mais ne se confondent pas. La culture est collective, c'est ce que partagent les individus d'un même groupe social. L'identité est individuelle. C'est une construction originale et singulière de la personne à partir d'un large éventail d'éléments d'identifications sociales liés aux groupes d'appartenances et de références. Mon identité c'est un « je » qui se sent appartenir à un (des) « nous ». Mon identité est le résultat de toutes les influences des milieux et toutes les cultures des groupes avec lesquels je suis en interaction : ma famille, mon école, mon quartier, mon club sportif, ma classe sociale, etc. Ces groupes de références orientent ma façon de me représenter le monde et le comprendre.

L'identité est donc une composition individuelle, originale et unique. Elle est unique parce que l'identité est une combinaison personnelle d'éléments puisés dans mes groupes de référence. Mon identité est ce qui fait que je ne suis identique à aucune autre personne.

L'identité est relative : en Belgique, je ne suis pas belge mais wallon ou flamand ; en France, je suis breton ou savoyard. À Liège ou à Paris, je vais parler de mon quartier. En Afrique, je vais m'identifier par rapport à mon pays, ma région, ma ville, mon ethnie.

L'identité est à la fois objective (mon sexe, mon lieu de naissance, ma couleur de peau) mais aussi subjective (l'importance que je donne à mon sexe pour justifier tel ou tel comportement). Elle est composée de multiples facettes, elle est relationnelle (elle se définit dans ma relation à l'autre), elle m'est plus ou moins imposée, elle n'est pas stable dans le temps. Elle se renforce ou se modifie au travers de l'interaction avec les autres.

L'individu se sent plus ou moins en adéquation avec les normes et valeurs d'un groupe de référence. Il peut soit y adhérer totalement ou partiellement, soit au contraire, se trouver en dissonance par rapport au cadre de référence de ce groupe. Il peut y avoir des dissonances entre les normes et valeurs de ces différents groupes auxquels l'individu appartient et l'individu est plus ou moins à l'aise pour gérer ces dissonances et poser ses propres choix (influence de la personnalité). On parle de consonance ou dissonance cognitive. Il s'agit ici de voir dans quelle mesure le comportement individuel est cohérent (consonance) ou non (dissonance) avec ses croyances et ses valeurs. Cette notion est fortement utilisée en marketing pour essayer d'influencer les représentations dans l'espoir d'influencer le comportement.

Exemples :

- Je pense qu'il faut s'impliquer socialement, je contribue aux actions de certaines ONG (consonance).
- Je sais que la cigarette nuit à la santé mais je fume (dissonance).

Quand il y a dissonance, on observe souvent des stratégies de rationalisation « à posteriori », l'individu tente de donner une explication « rationnelle » à son comportement pour réduire la dissonance.

## **Stéréotypes et préjugés**

L'éducation et la socialisation participent à la création de catégories, de stéréotypes et de préjugés qui influencent le comportement individuel<sup>6</sup>. Le monde qui nous entoure est très complexe. Notre cerveau n'est pas capable d'analyser chaque chose qu'on perçoit dans son unicité. Nous mettons donc chaque objet perçu dans une « catégorie » d'objets qui lui ressemble afin de simplifier la réalité et conserver nos ressources mentales. Nous mettons les personnes dans une catégorie de personnes qui sont censées avoir un certain nombre de points communs (les nationalités, les générations, le sexe, les religions, etc.). Ce comportement est naturel, normal et nécessaire.

Le stéréotype désigne les attributs qu'on associe à une catégorie. Le stéréotype doit nous permettre de savoir comment se comporter face à cette catégorie d'objets. Nos stéréotypes sont partagés mais aussi personnels en fonction de notre éducation, notre environnement, etc.

Le préjugé est l'évaluation ou le jugement qu'on associe à une catégorie, en regard des attributs qu'on a utilisés pour désigner cette catégorie. Le préjugé peut être positif ou négatif. Il nous amène à être plus ou moins favorable aux membres de cette catégorie. Un préjugé peut être à la base d'une discrimination quand on « pré-juge » quelqu'un et qu'on agit en conséquence à cause de son appartenance à un groupe (une catégorie) donné.

<b>Catégorie</b>	<b>Stéréotype</b>	<b>Préjugés</b>	<b>Discrimination</b>
Jeunes	Tous les jeunes sont familiers avec les TIC.	Tous les jeunes sont très compétents en TIC.	Je ne vais pas recruter un senior pour un emploi informatique.

<sup>6</sup> Pete Stone, Just Different. 32 Stéréotypes/ préjugés : <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-glossaire.php> /- 15/8/2011.

Femmes	Dans sa vie professionnelle, une femme va donner la priorité à ses enfants.	Une femme sera moins disponible et moins flexible qu'un homme	Je vais plutôt recruter un homme.
--------	---	---	-----------------------------------

**Tableau 1 : Exemples de stéréotypes et préjugés selon les catégories.**

Nous sommes dans une société construite autour de beaucoup de préjugés et de stéréotypes sur les femmes et les hommes (Cadalen, 2007) qui influencent la position de l'un et l'autre sexe dans la vie familiale, politique et professionnelle. Ces stéréotypes et ces préjugés sont constitutifs du « genre » donc de la façon dont une société structure sa représentation du féminin et du masculin, des compétences de l'un et l'autre sexe.

Un bon gestionnaire doit être conscient qu'il a des stéréotypes et des préjugés et que ceux-ci sont souvent inconscients. S'il veut éviter de prendre de mauvaises décisions, basées sur ses stéréotypes et préjugés, il doit en prendre conscience, travailler dessus et les remettre en question. Cela passe par une volonté d'aller à la rencontre de l'autre, de questionner la pertinence des catégories, des stéréotypes et des préjugés qui lui sont associés. Il doit essayer d'objectiver les éléments qui justifient ses décisions, tels que privilégier une analyse des compétences, plutôt que de fonctionner à l'intuition et sur base des impressions. Ces stéréotypes et préjugés sont beaucoup travaillés avec les gestionnaires en vue d'améliorer leurs compétences dans les relations interculturelles (rencontre de personnes ayant d'autres nationalités, d'autres cultures, d'autres religions). Cela constitue un élément important des politiques de gestion de la diversité qui visent à réduire les discriminations dans l'entreprise à l'égard de différents groupes-cibles comme les femmes et les personnes en situation de handicap, les personnes d'origine étrangère, les homosexuels, etc.

## Leadership

Le *leadership* se définit comme la capacité à mener des personnes ou des organisations vers l'atteinte d'objectifs. Le *leadership* est associé aux compétences reconnues à une personne (un *leader*) ou à un groupe de

personnes dans leur aptitude à diriger, motiver, impliquer, impulser, guider, inspirer et/ou influencer leur entourage. Ces compétences sont généralement perçues comme nécessaires et souhaitables pour occuper des positions de management.

Les études sur le leadership ciblent les caractéristiques, compétences, valeurs, attitudes et croyances des leaders. On parle ainsi d'intelligence, de charisme, de détermination, d'enthousiasme, de force, d'audace, d'intégrité, d'assurance, de dynamisme. D'autres s'intéressent aux rôles qu'assument les leaders : directivité, soutien, participation et accomplissement (Saint-Michel, 2023).

- *Leadership* formel qui cible les comportements et attitudes des personnes en poste d'autorité versus *leadership* informel qui s'intéresse aux *leaders* qui émergent au sein de groupes de travail et de groupes de pairs.
- *Leadership* autocratique (autoritaire) versus *leadership* démocratique (consultatif ou participatif) ou encore, *leadership* non-interventionniste.
- Leadership centré sur les personnes versus *leadership* centré sur la tâche qui permet d'identifier quatre styles de *leadership* : social (+ sur les personnes, - sur la tâche), intégrateur (+ sur les personnes, + sur la tâche), laisser-faire (- sur les personnes, - sur la tâche), autocrate (- sur les personnes, + sur la tâche).
- *Leadership* charismatique et visionnaire : *leaders* qui cherchent à atteindre un objectif idéal auquel ils sont profondément attachés, perçus comme non-conformistes, convainquants et sûrs d'eux-mêmes, acteurs de changement radical. Leurs caractéristiques seraient l'assurance, la vision, la conviction, un comportement non-conformiste et une sensibilité environnementale.
- *Leadership* transactionnel et transformationnel. Le *leader* transactionnel oriente et stimule ses subordonnés en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont assignés, afin de les pousser à atteindre les objectifs assignés. Le *leader* transformationnel incite les subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise et possède la capacité d'exercer sur eux une influence durable et profonde.

**Encadré 17 : Typologies des styles de *leadership*.**

Dans le suivi de ces classifications, on retrouve toute une littérature qui s'interroge sur l'efficacité du *leadership* (De Vries, 2010 ; Plane, 2015). On retrouve ainsi deux grandes approches : les approches personalistes et les approches situationnistes.

- les approches personalistes affirment que l'efficacité du *leadership* dépend avant tout de la personnalité de l'individu, avec une mise en avant du *leadership* charismatique qui reposerait sur le charisme individuel de la personne ;
- les approches situationnistes (ou théories de la contingence) attribuent toutes les variations de l'efficacité du *leadership* aux facteurs de contexte, essentiellement le contexte interne. Ainsi, si une personne peut être un très bon *leader* dans une situation donnée mais pas forcément dans une autre. L'efficacité d'un *leader* dépend de variables liées à la situation (nature des tâches, stade du cycle de vie de l'entreprise, variables de l'organisation, culture de l'entreprise), de variables liées aux caractéristiques des subordonnés (personnalité, valeurs/attitudes/croyances, cohésion du groupe), de l'influence des structures sociales et des réseaux.

Un des thèmes qui est en débat actuellement est la question de savoir si les styles de *leadership* sont sexués. Autrement dit, existe-t-il un style de *leadership* féminin et masculin ? Si oui, comment peut-on l'expliquer ? Comme le résultat de dispositions naturelles de l'un et l'autre sexe (ex : les hommes auraient des capacités naturelles de *leader*) ? Comme le résultat de processus de socialisation sexués qui ont renforcé certains types de comportement chez les hommes et les femmes, comportements qui sont plus ou moins associés à des qualités du *leader* (ex : compétition chez les hommes) ? Le débat est loin d'être clos tant les résultats des études sont contradictoires (Belghiti-Mahut *et al.*, 2014 ; Cornet & Bonnivert, 2008 ; Fortier, 2008).

## Profil de l'entrepreneur-e

De plus en plus de travaux s'intéressent au profil des entrepreneurs, ce sont eux qui formulent les stratégies d'une entreprise et d'une organisation. Le GEM, Global Entrepreneurship Monitor, publie les données statistiques sur de nombreux pays. Ils dressent le profil des entrepreneurs et des entreprises<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> <https://www.gemconsortium.org>.

Ces études montrent que nombre d'entrepreneurs ont des caractéristiques et des traits de personnalité similaires :

- un désir d'indépendance, d'autonomie, d'autocontrôle ;
- la nécessité de contrôler et d'être maître à bord du navire ;
- un besoin de réalisation personnelle ;
- se prouver quelque chose ou prouver quelque chose aux autres ;
- réaliser un rêve ;
- surmonter ses faiblesses et un échec ;
- s'engager personnellement et socialement.

Si on regarde les traits de personnalité, on remarque que l'entrepreneur-e a généralement un esprit inventif et imaginaire. Il est visionnaire, capable d'anticiper et de prévoir des besoins futurs. Il ne craint pas de prendre des risques. Il porte ses projets à terme avec détermination et est plutôt extraverti. Il aurait une bonne résistance au stress.

Plusieurs projets visent à développer l'esprit d'entreprendre, notamment chez les jeunes. Il s'agit de susciter un ensemble de capacités (attitudes et compétences) telles que la créativité, l'esprit d'initiative, l'autonomie, la capacité de prendre des décisions et des risques, d'assumer ses responsabilités, de gérer et de collaborer mais aussi d'être curieux, de rechercher et de traiter des informations, de communiquer et enfin, de persévérer.

Certains travaux s'intéressent aussi à l'entrepreneuriat de la diversité : entrepreneuriat féminin / entrepreneuriat senior / entrepreneuriat ethnique. Ces études visent à comprendre comment les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur influencent son parcours, le choix de son secteur d'activités, ses réussites mais aussi les difficultés qui sont liées à son appartenance à tel ou tel groupe.



## **Politique de gestion des ressources humaines**



On ne peut comprendre les entreprises et les organisations sans s'intéresser à la gestion des ressources humaines. La masse salariale constitue souvent une charge importante dans le budget d'une entreprise. Le personnel est un acteur incontournable du succès et de la réussite. La gestion des ressources humaines vise à optimiser l'utilisation de cette ressource. On parlait traditionnellement de gestion du personnel, qui comprenait essentiellement la gestion administrative des contrats de travail mais, on utilise plus souvent maintenant le terme de gestion des ressources humaines. L'idée est que le personnel est une ressource qu'il faut gérer au mieux pour atteindre ses objectifs.

## **Objectifs de la gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines vise plusieurs objectifs (Peretti 2019) :

- identifier les besoins actuels et futurs en main-d'œuvre et décrire les postes de travail et les fonctions (planification de la main-d'œuvre, description des postes) ;
- attirer la main-d'œuvre la plus adéquate et performante pour l'organisation (recrutement et sélection, rémunérations) ;
- développer cette main-d'œuvre (formation, gestion des carrières, gestion de la motivation et de la satisfaction au travail, politiques de formation) ;
- assurer le contrôle et l'évaluation ;
- gérer la communication interne et parfois externe ;
- gérer les départs (départs à la retraite et départs volontaires et licenciements) ;
- répondre aux prescrits légaux de la législation sociale (contrat de travail, gestion de la paie, etc.) ;
- assurer le respect des règles et contraintes en matière de santé et sécurité des travailleurs ;
- gérer la concertation sociale (relations avec les syndicats et représentants des travailleurs).

## Acteurs de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est avant tout prise en charge par les managers de l'organisation, donc par la ligne hiérarchique. Ce sont les chefs de projet, les chefs d'équipe, les responsables de services et de départements, les chefs d'entreprise qui gèrent le personnel au quotidien (St-Onge *et al.*, 2013).

Selon la taille de l'organisation, un certain nombre de tâches seront déléguées à des personnes ou à des services spécialisés (service de gestion des ressources humaines ou de gestion du personnel), chargés de gérer les contrats de travail et d'assurer le paiement des salaires, en accord avec la législation du travail du pays de référence. Ces services spécialisés sont internes ou externes à l'organisation. Les grandes organisations et entreprises ont généralement un service des ressources humaines, plus ou moins développé. Certaines organisations se limitent, cependant, à l'administration du personnel (gestion des contrats et du temps de travail et gestion des salaires). Il y a, souvent, des prestataires externes avec des travailleurs indépendants (formateurs, coaches, etc.), des bureaux de recrutement et de consultance ou, en Belgique, des secrétariats sociaux. Selon la taille et le type d'entreprise ou d'organisation, le directeur des ressources humaines est associé au comité de direction et contribue à la mise en place d'une gestion stratégique des ressources humaines.

## Une affaire de contexte

La gestion des ressources humaines varie selon le contexte organisationnel (secteur public ou secteur privé / secteur marchand ou non-marchand), les secteurs d'activité, la taille de l'entreprise et de l'organisation, les contextes nationaux et régionaux. Elle est influencée par les législations sociales des différents pays (Pichault & Nizet, 2013). Il faut aussi tenir compte des pratiques culturelles, de l'histoire d'un pays, des rapports de pouvoir entre les différents groupes. On retrouve la notion de GRH enracinée (D'Iribarne 2003) (Kamdem, Chevalier, et Payaud 2020) (Cornet *et al.*, 2021).

En général, plus la taille de l'entreprise est importante, plus les politiques de gestion des ressources humaines sont diversifiées et formalisées. À l'inverse, les politiques de GRH dans les PME sont souvent très informelles.

Les pratiques de GRH sont fort différentes en fonction des catégories de personnel (ouvriers, employés et cadres). Il existe une gestion spécifique du personnel propre à l'entreprise et des intérimaires.

La gestion des ressources humaines dépend du cycle de vie de l'entreprise. Pour certaines organisations, l'enjeu central est le recrutement ; pour d'autres, ce sera la gestion d'une croissance rapide avec des besoins de formalisation de la GRH et de fidélisation de la main-d'œuvre ; certaines sont essentiellement confrontées à des problématiques de décroissance avec la gestion de réduction d'effectifs, de départs volontaires et de licenciements.

## **Domaines d'action de la GRH**

Nous allons survoler ici les éléments les plus structurants pour chacun des thèmes de la GRH, en identifiant les changements et grandes tendances qui se profilent à l'heure actuelle.

### *La gestion des contrats de travail (cadre légal)*

Toute personne engagée comme salarié dans une entreprise doit avoir un contrat de travail et doit être déclaré. Celui-ci peut être à durée déterminée ou indéterminée. Le contrat de travail est un accord par lequel un travailleur s'engage contre rémunération à travailler pour un employeur, sous l'autorité de celui-ci. La législation sur les contrats de travail concerne les travailleurs du secteur privé, ainsi que certains travailleurs du secteur public (les contractuels). Les travailleurs du secteur public ont, pour certains d'entre eux, un statut particulier qui est celui de fonctionnaires. Il existe des contrats de travail spécifiques pour les intérimaires et les travailleurs étudiants. De plus en plus de travailleurs sont des travailleurs sous le statut d'indépendant qui ont des relations contractuelles avec l'entreprise.

### *Recrutement et sélection*

Le recrutement est un processus qui vise à rechercher et à sélectionner le personnel le plus compétent pour assurer un poste ou une fonction dans l'entreprise. Il est souvent basé sur un niveau et/ou un type de diplôme, surtout pour les travailleurs les plus qualifiés mais certaines offres d'emploi demandent principalement des compétences, les diplômes étant perçus comme relativement secondaires. Le recrutement peut se faire par différentes voies telles que les offres d'emploi dans les journaux, les

connaissances personnelles et maintenant internet et les réseaux sociaux comme Facebook et LinkedIn. Des lois visent à sanctionner toute forme de discrimination (sexe, handicap, origine, orientation sexuelle, religion, âge, etc.). Le CV ainsi que la lettre de motivation sont souvent très importants, ils doivent mettre en évidence les compétences du candidat et leur lien avec le poste. Lors de ce processus, le candidat peut être soumis à des tests de compétences techniques et/ou comportementales (résolution de problèmes, planning et gestion de projets, gestion des équipes et des conflits, gestion du changement, communication écrite et orale, capacité à créer des réseaux, négociation et capacité de convaincre, gestion administrative et de l'information, capacité de collaboration, compréhension du contexte et du fonctionnement de l'organisation, etc.). La plupart des processus de recrutement prévoient un entretien avec le candidat qui sera souvent l'étape finale de la sélection. Une fois choisi, le candidat doit être accueilli dans l'organisation et encadré pour lui permettre de comprendre ce qu'on attend de lui et le fonctionnement de l'organisation (socialisation).

Certaines entreprises gèrent elles-mêmes le processus de recrutement, d'autres font appel à des prestataires externes comme les agences d'intérim, des bureaux de recrutement, les services publics de placement des demandeurs d'emploi. Les *jobs days* sont choisis par certains employeurs pour recruter une main-d'œuvre jeune, au sortir de l'école.

### *Statut du personnel*

En termes de statut du personnel, il existe trois grandes catégories, à savoir les ouvriers, les employés et les cadres. Ces derniers ont le statut d'employé. De plus en plus on tend vers une harmonisation des statuts des ouvriers et des employés, ce qui devrait donner à priori les mêmes droits à chacune des catégories. Toutefois, l'harmonisation est loin d'être totale et il subsiste encore quelques différences, notamment sur les salaires.

Par ailleurs, les travailleurs salariés peuvent avoir différents types de contrats : statutaire, contractuel, contrat à durée déterminée (CDD), contrat à durée indéterminée (CDI), intérimaire, etc. Même si la norme tendait à une linéarité des statuts (du contrat à durée déterminée vers un contrat à durée indéterminée), nous observons de moins en moins de CDI et de statutaire et une succession de CDD. Il faut rester attentif à la position particulière des travailleurs indépendants, qui ne sont pas liés par un contrat de travail.

## *Description de fonctions*

Les descriptions de fonctions identifient les tâches à réaliser ou encore la position dans l'organigramme de l'entreprise et, en principe, les compétences nécessaires pour occuper le poste (certaines descriptions des compétences remplacent ou se superposent d'ailleurs aux descriptions de fonctions). Elles devraient servir de base au recrutement, pour donner une idée du profil recherché. Elles devraient être utilisées dans l'évaluation, pour identifier les objectifs fixés et les attentes en regard de la fonction.

Les descriptions de fonctions sont souvent articulées autour d'une identification précise des compétences exigées pour chaque emploi, ce qui doit aider pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il est nécessaire d'actualiser les descriptions de fonctions car certaines changent et évoluent en regard de l'évolution de l'entreprise.

Les fonctions sont classées et hiérarchisées selon différents critères. Plusieurs travaux ont été menés pour débusquer les préjugés sexistes dans les descriptions de fonctions, préjugés qui expliquent en partie l'inégalité salariale entre les femmes et les hommes (Lemiere & Silvera, 2009a).

## *Rémunérations*

Le salaire est généralement payé tous les mois. On distingue le salaire net et le salaire brut. Le salaire net est la somme effectivement perçue par le travailleur. Il est égal au salaire brut diminué des cotisations de sécurité sociale et des avances pour les impôts appelées précompte professionnel, directement prélevées par l'employeur. Il faut être attentif que le coût salarial pour l'employeur est plus élevé que le salaire brut, car l'employeur doit payer des cotisations complémentaires. La part du salaire brut et net varie fortement d'un pays à l'autre, en regard notamment des politiques de gestion des impôts sur les salaires et du fait, qu'une partie de l'impôt soit ou non retiré dès le départ pour les cotisations sociales.

De manière générale, les rémunérations sont calculées sur la base de barèmes (minimum et maximum) directement liés au statut de la personne (combinaison entre niveau de diplôme exigé et positionnement du poste dans la classification des fonctions). Le salaire fixe varie selon l'ancienneté et la fonction. Il faut ajouter les avantages de différentes natures (chèques-repas, plan pension, complément assurance-santé, etc.), des primes et des participations aux bénéfices ou stock-options. De nombreux secteurs concluent des conventions collectives de travail

qui déterminent le salaire minimum qui doit être attribué à un travailleur bien défini.

Les rémunérations sont de plus en plus individualisées avec une part du salaire qui est liée au degré d'atteinte des objectifs donc aux résultats. Plusieurs pays ont mis en place des politiques qui visent à obtenir pour atteindre une égalité et une équité salariale entre les hommes et les femmes. L'égalité salariale renvoie à l'idée que les salaires payés aux femmes et aux hommes sont les mêmes, ce qui est loin d'être le cas dans plusieurs pays, notamment les pays en voie de développement. L'équité salariale est plus complexe et renvoie à l'idée de comparer les classifications professionnelles. Il s'agit d'un salaire égal pour un travail équivalent (Chicha, 2011 ; Lemiere & Silvera, 2009b). Trop souvent, on va constater que fonctions majoritairement féminines sont défavorisés et classés plus bas dans les classifications de fonction que fonctions majoritairement masculines, ce qui se traduit par des inégalités salariales, à niveau de diplôme équivalent.

### *Gestion de la carrière*

Il était courant pour les personnes d'avoir un seul et même employeur tout au long de leur carrière, employeur auquel elles se sentaient liées. On parle d'un contrat psychologique qui relie le personnel à l'employeur. Les carrières étaient principalement ascendantes (multiples échelons hiérarchiques et niveaux de fonction à gravir). L'expérience et la connaissance de l'entreprise favorisaient la mobilité interne et la carrière (mobilité verticale). Aujourd'hui, la mobilité est davantage latérale (changement de fonction, réorientation de carrière, bilan de mi-carrière, etc.) et externe. Il est maintenant beaucoup plus fréquent d'avoir plusieurs employeurs au cours de sa carrière, soit par choix (carrière nomade), soit par nécessité (restructuration, etc.).

La mobilité internationale, quant à elle, était réservée aux cadres qui s'expatriaient avec toute leur famille. À l'heure actuelle, la mobilité géographique est plus importante et plus complexe à gérer : couples à double carrière, plus de femmes aux postes de cadre, familles recomposées.

Une attention particulière est accordée tant à la détection et à l'encadrement des « hauts potentiels » qui visent à identifier et à encadrer les travailleurs qui sont perçus comme ayant les compétences pour occuper des fonctions hiérarchiques élevées. On leur propose de se familiariser avec l'entreprise avec une mobilité sur plusieurs sites et on leur propose



des programmes de formation, parfois de très haut niveau, pour améliorer leurs connaissances et compétences.

En lien avec la gestion des carrières a émergé la notion de « plafond de verre » pour montrer comment certains groupes cibles ont des difficultés à accéder aux postes hiérarchiques, en lien avec des stéréotypes et préjugés liés à leur compétence. Ce sujet a d'abord été étudié pour les femmes, on pense notamment aux travaux de Jacqueline Laufer (Laufer, 2004). Cela a permis de mettre en évidence la question de la sous-représentation des femmes à des postes de cadre de haut niveau, dans les conseils d'administration et les comités de direction (Marry *et al.*, 2015). Cette notion a été étendue aux autres groupes minoritaires. Cela met en évidence les difficultés pour les personnes des minorités ethniques, les personnes homosexuelles et les personnes en situation de handicap ou appartenant à tout groupe minoritaire, de gravir les échelons et de prendre leur place dans les postes à responsabilité (Desaint 2022 ; Stéphane Carcillo and Valfort 2018 ; Valfort and Carcillo 2018).

### *Évaluation*

L'évaluation consiste à vérifier que la personne a bien respecté les procédures de travail, les horaires de travail, etc. et pour certaines catégories du personnel, son rendement. Elle devrait être centrée sur les résultats et sur le degré d'atteinte des objectifs. Elle est réalisée par le supérieur hiérarchique (évaluation à 90°). De nouvelles pratiques se mettent en place avec aussi une évaluation par les collègues (évaluation à 180°), les subordonnés (évaluation à 360°), les clients et les fournisseurs (évaluation à 540°).

Auparavant, l'évaluation avait peu d'impact sur la rémunération. À présent, elle permet d'introduire de plus en plus une partie variable dans le salaire. La partie variable est liée au rendement, aux résultats, au degré d'atteinte des objectifs.

Dans le cadre de son pouvoir de direction, l'employeur peut évaluer le travail de ses salariés, mais ce n'est pas une obligation. Cependant, si le dispositif est mis en place, tous les salariés doivent en bénéficier, après information et consultation du comité social et économique (CSE). Les outils et méthodes d'évaluation choisis devraient uniquement permettre l'évaluation du travail accompli par le salarié. Les critères d'évaluation doivent être précis, objectifs et vérifiables. Ils ne devraient pas être discriminatoires, ni générer du stress au travail.

Diverses méthodes peuvent être utilisées (système de notation, grille d'appréciation...) et sont souvent combinées à un entretien d'évaluation. Le salarié doit être informé suffisamment tôt de la date de son entretien pour qu'il puisse s'y préparer. L'évaluation professionnelle est souvent centrée sur les résultats et sur le degré d'atteinte des objectifs ou ayant un lien direct avec l'évaluation des aptitudes professionnelles du salarié. À l'issue de l'entretien, l'employeur ou le supérieur hiérarchique devrait établir un compte-rendu qui est soumis au salarié. Les résultats de l'évaluation du salarié peuvent aider à prendre certaines décisions notamment introduire de plus en plus une partie variable dans le salaire, accorder une évolution professionnelle mais également une sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement.

### *Formation*

On a les formations de base et études réalisées par le candidat qui ont été les premières étapes de sa formation. À cela s'ajoute les formations suivies pendant les études, soit dans un milieu de travail, soit indépendamment pour augmenter ses compétences et connaissances.

Avant, les formations étaient essentiellement techniques et centrées sur le poste en tant que tel, s'effectuaient de manière classique (cours en présentiel), pendant le temps de travail et à l'initiative de l'employeur. Pour la catégorie socio-professionnelle des cadres, il pouvait s'agir d'une sorte de rémunération « déguisée ».

Aujourd'hui, la formation est davantage centrée sur les comportements (travail en équipe, gestion du stress, *leadership*, etc.), s'effectue à distance et via les TIC (*e-learning*), pendant et en-dehors des heures de travail. On pense de plus en plus qu'elle doit partir avant tout du salarié qui doit penser à améliorer ses compétences pour rester compétitif sur le marché du travail (notion d'employabilité).

On voit se mettre sur pied de plus en plus des dispositifs de valorisation des compétences (VC) et des acquis de l'expérience (VAE) qui permettent à des travailleurs de valoriser par des diplômes des compétences acquises en dehors du milieu scolaire. Ceci constitue un réel processus de valorisation pour celles et ceux qui ont été en décrochage scolaire mais aussi pour les migrants, qui voient la possibilité de valider leur parcours professionnel et scolaire.

On valorise dans les nouvelles formes d'organisation du travail, les compétences acquises lors de partage de compétences avec des collègues et

les communautés de pratiques. On parle de gestion des connaissances partagées (*knowledge management*). On valorise aussi l'intelligence émotionnelle : être à l'écoute de ces émotions et de celles des autres.

Trop souvent encore les formations professionnelles sont marquées par les rapports sociaux de genre avec des filières dans lesquelles on va retrouver majoritairement l'un ou l'autre sexe (ex/ secteur de la construction et du PTB) mais aussi des filières qui sont réservées à certains groupes ethniques et/ou minorités, essentiellement dans le secteur du nettoyage et du gardiennage.

### *Horaires de travail et conciliation vie privée et vie professionnelle*

La réglementation sur la durée du travail est reprise dans la loi sur le travail. Le repos du dimanche est obligatoire. Le régime de travail ainsi que les horaires sont consignés dans le règlement du travail. La législation sur la durée du travail ne s'applique pas à certaines catégories de travailleurs et travailleuses comme les cadres, définis comme des travailleurs et des travailleuses exerçant une fonction dirigeante ou revêtant un poste de confiance ou encore les représentants de commerce.

La durée de travail en Europe varie de 30 à 40 heures par semaine. Le nombre moyen d'heures de travail hebdomadaires effectives dans un emploi principal dans l'UE variait de 32,4 heures aux Pays-Bas à 39,7 heures en Grèce et en Roumanie, 35 heures en France et 38 heures en Belgique. Ces chiffres concernent les travailleurs à temps plein.

Dans les secteurs d'activité qui nécessitent des heures de travail élargies, il y a une rotation des travailleurs en pause. Il y a des conditions particulières pour le travail de nuit.

Les salariés ont droit à des congés payés. Dans la plupart des pays, les femmes bénéficient d'un congé de maternité, de trois mois (Belgique) à quatre mois (France), et il existe un congé de paternité, beaucoup plus court, de quinze jours (Belgique) à 25 jours en France. Il diffère entre les différents pays européens.

Le travail fait face à une demande accrue de flexibilité journalière, hebdomadaire, annuelle tant de l'employeur que de l'employé. Dans certaines entreprises, les salariés ont de la flexibilité sur l'heure d'arrivée au travail et l'heure de départ, le plus souvent à l'intérieur d'une fourchette horaire. On voit aussi se mettre en place des horaires de quatre jours de travail qui permettent aux salariés d'augmenter son nombre d'heures par

jour pour concentrer son travail sur un nombre de jours réduit sur une semaine. Dans certains cas, une souplesse peut être donnée sur l'étalement des heures de travail sur un mois, voire sur une année ou sur plusieurs années.

Pour les ouvriers et les employés, les heures supplémentaires sont réglementées avec un sursalaire ou des possibilités de récupération. En revanche, pour les cadres, les heures supplémentaires sont nettement moins réglementées.

Les modèles familiaux classiques accordaient la priorité à la carrière des hommes qui accordaient eux-mêmes davantage de temps et d'importance à leur vie professionnelle par rapport à leur vie privée. La gestion de la vie familiale était principalement prise en charge par les femmes qui travaillaient, soit à temps partiel, soit pas du tout (femmes au foyer). Aujourd'hui, les modèles sont davantage à la conciliation et à la superposition. Dans les couples, les hommes et les femmes travaillent souvent tous les deux (couples à double carrière) et de nouvelles formes familiales apparaissent, par suite des divorces : familles monoparentales, familles recomposées, garde alternée, etc. Cette présence croissante des femmes sur le marché de l'emploi a poussé les entreprises à s'ouvrir au thème de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. De plus, les jeunes accordent davantage d'importance à leur vie privée, familiale et sociale, à leurs loisirs, etc., ce qui exige de nouveaux modes d'organisation du travail. Le télétravail, largement développé par suite de la crise du COVID-19, a permis aussi plus de facilité sur la gestion de ses horaires de travail avec un télétravail à domicile ou dans des bureaux décentralisés plus proches du domicile.

### *Management de la diversité*

La main-d'œuvre avait tendance à être homogène. La diversité était principalement culturelle et liée à l'internationalisation. Nous observons, à présent, une diversification plus grande de la main-d'œuvre locale dans toutes les catégories d'emploi, selon le sexe, l'âge, l'origine ethnique, la nationalité, les convictions religieuses, le handicap, etc. et une revendication croissante des minorités pour plus d'équité et d'égalité (Cornet & Warland, 2008 ; El Abboubi *et al.*, 2018).

Les politiques de gestion de la diversité peuvent être un moyen d'être plus efficient (meilleure utilisation des ressources, plus de créativité et d'innovation) et efficace (meilleure atteinte de ses objectifs et meilleure relation avec les usagers eux-mêmes diversifiés). Elles permettent de

répondre aux objectifs sociaux de l'entreprise : plus d'inclusion, lutte contre les inégalités et discriminations, meilleure représentativité des populations locales.

Les politiques de gestion de la diversité concernent l'ensemble des processus GRH avec comme objectif de débusquer toute pratique qui pourrait générer des discriminations (ElAbboubi *et al.*, 2018). On a aussi de la formation et de la sensibilisation aux stéréotypes et préjugés liés au genre, à l'orientation sexuelle, aux handicaps, à l'origine, à l'apparence, au niveau d'études et toute autre dimension discriminatoire, propre à un environnement organisationnel ou régional. L'objectif est de plus en plus de mettre en place des politiques qui visent le vivre ensemble et l'inclusion (Barth 2018).

Il existe des lois et des labels sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le maintien à l'emploi des seniors, l'emploi des personnes en situation de handicap. Il existe des associations comme l'AFMD<sup>8</sup> : Association française des Managers de la Diversité qui diffuse des outils et des formations en lien avec ces pratiques.

### *La santé et le bien-être au travail*

Longtemps la santé au travail a été associée aux maladies professionnelles (maladies dues aux conditions de travail) et d'accidents de travail. De nouvelles notions ont vu le jour telles que les Risques Psycho-Sociaux (RPS) comme le stress, le suicide et le *burn-out* ou dépression liée à la vie professionnelle et les Troubles Musculosquelettiques (TMS) qui regroupent les affections touchant les articulations, les muscles et les tendons. Les TMS sont les maladies professionnelles reconnues les plus fréquentes en France<sup>9</sup>, elles touchent principalement les femmes qui ont des tâches répétitives (Chappert *et al.*, 2009). C'est le résultat de la combinaison de multiples causes liées au poste de travail et à son environnement, à l'organisation du travail, au climat social dans l'entreprise. L'accroissement des contraintes de productivité, l'intensification du travail dans un contexte de vieillissement de la population active expliquent au moins en partie l'augmentation des TMS dans la population active au cours des deux dernières décennies.

---

<sup>8</sup> <https://www.afmd.fr>.

<sup>9</sup> Source : <https://www.inrs.fr/risques/tms-troubles-musculosquelettiques/ce-qu-il-faut-retenir.html>.

En lien avec le thème de la responsabilité sociale, la responsabilité des donneurs d'ordre est pointée sur les conditions de travail chez les sous-traitants.

Les employeurs doivent veiller à la santé et à la sécurité de ses travailleurs en mettant en place une concertation sociale avec les travailleurs sur les conditions de travail, des actions de prévention d'information et de formation. Pour éviter les risques professionnels, l'employeur devrait évaluer la pénibilité de chaque poste de travail et les consigner dans un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Il faut y préciser le danger (capacité d'un matériel, d'une substance ou d'une méthode de travail pouvant causer un événement dommageable) et le risque (l'association d'un danger à un travailleur).

La crise du COVID-19 a profondément affecté la vie des entreprises et des organisations avec l'obligation d'aménager les lieux et horaires de travail mais aussi de mettre en place des politiques de prévention. Il leur a fallu aussi apprendre à gérer les absences et les retours liés à la maladie.

L'ANACT<sup>10</sup> (Agence nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et les ARACT, équivalent au niveau régional, publie beaucoup d'outils pour poser des diagnostics et accompagner la santé des travailleurs.

### *Dialogue social*

Une des activités importantes des personnes en charge des ressources humaines est le dialogue social, c'est-à-dire la concertation et la négociation avec les représentants des travailleurs. Les modèles de concertation sociale varient très fort d'un pays européen à l'autre. Ils dépendent fortement de l'organisation et du pouvoir des syndicats (Roy, 2023 ; Van der Linden, 2022).

L'enjeu du dialogue social est, pour l'employeur, d'obtenir la paix sociale, la cohésion et la stabilité ; pour les syndicats, d'assurer de bonnes conditions de travail et le maintien de l'emploi. Le dialogue social est basé sur la consultation, la discussion, la négociation avec des scénarios parfois consensuels et participatifs, avec des conflits parfois très durs qui rythment la vie sociale et économique. Les syndicats sont un mélange de syndicat réformiste et d'opposition. Pour eux, la quête du profit doit être tempérée par l'amélioration des conditions de travail, une attention portée aux besoins sociaux et à la sécurité d'emploi.

---

<sup>10</sup> <https://www.anact.fr>.

Dans les pays européens, une loi garantit la liberté d'association et, par conséquent, la liberté syndicale et donc autorise l'existence de syndicats. Ceci n'est pas le cas dans tous les pays du monde. Dans de nombreux pays, les syndicats sont interdits et les *leaders* syndicaux emprisonnés.

Le taux de syndicalisation varie fortement selon les pays et selon les catégories de travailleurs et de travailleuses (ouvriers et ouvrières, employés et employées et cadres), les secteurs et les structures organisationnelles. Ainsi les taux de syndicalisation les plus élevés sont constatés chez les ouvriers et les ouvrières, dans le secteur secondaire et le secteur public. Les femmes et les minorités restent minoritaires dans ces structures, surtout aux postes de responsabilités mais certaines actions sont menées pour que les structures nationales et les délégués représentent plus le nouveau profil diversifié de la main-d'œuvre.

Le syndicat est un organe de représentation des intérêts des travailleurs et des travailleuses dans l'entreprise mais, dans certains pays, comme en Belgique, c'est un organisme qui fournit des services tels que le paiement des allocations de chômage.

La délégation syndicale est avant tout un organe de revendication et de négociation avec l'employeur pour toute matière concernant les relations de travail, en général. Elle n'est composée que de représentants des travailleurs et des travailleuses. Elle est élue pour plusieurs années au scrutin secret (quatre ans, en Belgique). C'est à elle que revient le rôle de négocier avec l'employeur en vue de la conclusion des conventions collectives ou d'accords collectifs dans l'entreprise et l'application dans l'entreprise de la législation sociale, des conventions collectives de travail sectorielles, du règlement de travail et des contrats individuels.

Les syndicats ont obtenu la mise en place de structures paritaires qui leur communiquent une information sur les orientations stratégiques de l'entreprise, ses modes de gestion et sa situation financière. Ainsi, les entreprises de plus de 50 travailleurs en France, 100 travailleurs pour la Belgique, doivent avoir un conseil d'entreprise ou comité d'entreprise. C'est un organe paritaire qui constitue un des lieux de rencontre obligé entre l'employeur et ses représentants ainsi que les délégués des travailleurs et des travailleuses.

Le comité pour la prévention et la protection au travail (C.P.P.T.), en Belgique, et la Commission santé sécurité et conditions de travail (CSSCT) en France, ont pour mission principale de rechercher et de proposer les moyens pour que le travail se déroule dans les meilleures conditions en matière de sécurité, d'hygiène et de santé. Pour accomplir cette mission,

il doit émettre des avis et formuler des propositions sur la politique de prévention des accidents et des maladies professionnelles, ainsi que les risques psycho-sociaux.

Si beaucoup de choses se négocient et se passent au niveau de l'entreprise, plusieurs accords, sur les salaires et sur les descriptions et les classifications de fonctions et sur les congés, se négocient au niveau sectoriel. Les commissions paritaires ont pour mission de conclure des conventions collectives de travail pour leur secteur d'activité, de prévenir ou de concilier tout litige entre employeurs et travailleurs et travailleuses. La commission paritaire compétente est définie sur la base de l'activité principale de l'entreprise.

Les interlocuteurs sociaux concluent des accords interprofessionnels portant sur le pécule de vacances, les congés annuels, la réduction du temps de travail, les délais de préavis, les congés familiaux, la formation des travailleurs et des travailleuses, la fixation d'un revenu minimum, entre autres. Ces accords constituent un cadre pour les négociations sectorielles et répondent aux grands défis socio-économiques.

Dans le cadre de la politique de l'emploi, le traité d'Amsterdam donne pour mission à l'Union européenne d'encourager l'information et la consultation des travailleurs européens. Ceci a donné lieu à une directive sur les comités d'entreprises européens dans les entreprises multinationales de grande taille. À ce jour, plus de 700 entreprises disposent d'un comité d'entreprise européen, dont 80 entreprises françaises, telles que Carrefour, Alstom, Saint-Gobain, Air France, Auchan, Yves Rocher, Gaz de France, Pernod Ricard ou Snecma.

## **Typologie des modèles de GRH**

À partir des configurations organisationnelles de Mintzberg (Mintzberg, 1982), Pichault et Nizet (Jean Nizet & Pichault, 2013b) ont élaboré une typologie des modèles de gestion des ressources humaines : discrétionnaire, objectivante, individualisante, délibérative et valorielle.



<b>Configurations de Mintzberg (1982)</b>	<b>Modèles GRH – conventions (Nizet &amp; Pichault, 2013a)</b>
Entrepreneurial (PME/secteur informel)	Discrétionnaire/ arbitraire : la GRH est aux mains des dirigeants, pas réellement de règles
Bureaucratique (grandes organisations et entreprises/ services publics/ filiales multinationales)	Objectivante : règles et procédures qui définissent les statuts et avantages des différentes catégories du personnel (cadres, employés, ouvriers).
Adhocratique (PME avec majoritairement du personnel qualifié comme le secteur des technologies et de la consultance, centres de recherche)	Individualisante : règles et procédures mais qui permettent une individualisation en regard notamment des performances et résultats.
Professionnel (hôpitaux et universités)	Délibérative : modes de GRH élaborés et gérés par les pairs.
Missionnaire (associations et ONG)	Valorielle : modes de GRH basés sur l’adhésion à des valeurs.

**Encadré 18 : Modèles de GRH.**

La grille d’analyse proposée par Nizet et Pichault (Nizet & Pichault, 2013a) vise à identifier le modèle dominant en regard du type d’entreprises et/ou d’organisations. Toutefois, comme ils le soulignent, la réalité est souvent bien plus complexe avec des scénarios d’hybridation. Les entreprises et organisations vont puiser des pratiques qui se trouvent dans différents modèles. Cela donne lieu souvent à des tensions, par manque de cohérence entre les éléments structurels et les politiques de GRH.

### **Une bonne politique de GRH : REVER**

Pour conclure, nous vous invitons à retenir que les mots clés d’une bonne politique de gestion des ressources humaines se résument sous le mot « R.E.V.E.R. » (Cornet *et al.*, 2021) :

- respect : sentiment qui porte à accorder à l'autre de la considération en raison de la valeur qu'on lui reconnaît. Le respect permet de nourrir l'estime de soi et de sentir que l'on a de la valeur.
- écoute : écouter l'autre attentivement, avec respect, bienveillance et empathie. Ainsi, chacun a la possibilité de s'exprimer librement, sans peur d'être jugé et en toute confiance.
- valorisation : reconnaissance des apports du travailleur et de ses compétences.
- équité : traitement juste et égalitaire. L'équité n'est pas l'égalité. Il peut y avoir des différences mais elles doivent être justifiées par des règles connues de tous et appliquées à tous de la même façon.
- responsabilisation : laisser à une personne une certaine liberté d'action et d'autonomie, dans le but de lui faire prendre des responsabilités et de l'amener à se gérer avec une plus grande indépendance.

## **Conclusion**



Notre objectif était de fournir une grille d'analyse des entreprises et des organisations. Un premier élément à prendre en compte est la mission de l'organisation : entreprises ayant des buts économiques et organisations n'ayant pas de but marchand comme les services publics et le secteur associatif (secteur de l'économie sociale). Le détour par la responsabilité sociale nous permet de montrer que les buts sociaux peuvent être à l'agenda des entreprises privées.

Nous avons développé ensuite les différents niveaux d'analyse des stratégies de l'entreprise : choix des produits et services et positionnement géographique. Nous avons présenté les modèles traditionnels d'analyse des stratégies : la planification stratégique et le SWOT mais aussi les nouveaux modèles qui montrent que beaucoup de stratégies sont des stratégies émergentes qui émergent de l'action, de l'inspiration et de la vision des managers, d'essais et d'erreur.

Nous avons mis en évidence la nécessité de contextualiser la GRH en prenant en compte l'environnement, dans ces différentes composantes. Cela nous permet de montrer les interactions positives et négatives de l'entreprise et de l'organisation avec son environnement.

Il faut ensuite s'interroger sur les formes d'organisation (structure) qui orientent la répartition des tâches, des fonctions et les mécanismes de coordination. De ces modes de fonctionnement, émerge une culture organisationnelle qui, au travers des valeurs et des normes, sera susceptible d'influencer les comportements des acteurs. Cela nous permet d'arriver à une première typologie des formes organisationnelles, proposée par Mintzberg qui est en pleine transformation avec les nouvelles formes d'organisation du travail.

Le personnel est l'une des ressources les plus importantes de l'organisation. C'est souvent à ce niveau que peut se créer le différentiel en regard d'une concurrence croissante. Il est donc essentiel de comprendre tant ce qui oriente les politiques de gestion des Ressources Humaines, y compris les modes de concertation sociale ou les relations industrielles (syndicats et organisations patronales) et le comportement individuel dans toute sa complexité.

Nous avons tout au long de l'ouvrage tenté de faire une lecture transversale qui tienne compte de la diversité croissante de la main d'œuvre avec les enjeux liés au genre mais aussi à l'intégration des minorités culturelles, des personnes en situation de handicap, des différentes orientations sexuelles dans un souhait de vivre ensemble.



## Références





- AJZEN, M., DONIS, C., & TASKIN, L. (2015), « Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique », *Gestion 2000*, Vol. 2, n°3, pp. 125-147.
- AKTOUF, O. (2012). *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal, Gaëtan Morin.
- AMBLER, T., & BARROW, S. (1996), « The employer brand », *Journal of Brand Management*, Vol. 4, n°3, pp. 185-206, disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42> (consultée le 19 juillet 2023).
- ANSOFF H. I. McDONNELL, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. New York/Londres/Toronto/Sydney/Tokyo/Singapour, Prentice Hall.
- ANTUNES, C., KORDA, C., & KORDA, P. (2018). De la stratégie à l'action. Engagez vos équipes dans la transformation. *Stratégie d'entreprise*. Paris, Dunod, disponible à l'adresse suivante : <https://www.cairn.info/de-la-strategie-a-l-action--9782100779352.htm> (consultée le 19 juillet 2023).
- BARNEY, J. B. (1991), « Special Theory Forum the Resource-Based Model of the Firm - Origins, Implications, and Prospects », *Journal of Management Studies*, Vol. 17, n°1, pp. 97-98.
- BELGHITI-MAHUT, S., LAFONT, A., RODHAIN, A., & RODHAIN, F. (2014). « Quand des femmes au sommet se racontent : Femmes au sommet et leadership », *@GRH*, n°10, pp. 59-85.
- BENSCHOP, Y. (2001). « Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, n°7, pp. 1166-1181, disponible à l'adresse suivante : <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=5322925&site=ehost-live>, (consultée le 19 juillet 2023).
- BERTHON, P., EWING, M., & HAH, L. L. (2005). « Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding », *International Journal of Advertising*, n°24, pp. 151-172, disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>, (consultée le 19 juillet 2023).
- BISILLIAT, J., & VERSCHUUR, C. (2001). *Genre et économie : un premier éclairage ?* Genève, Cahiers genre et développement, L'harmattan.
- BONIFACE, P. (2023). 2. Les acteurs internationaux. P. BONIFACE (coord.), *Comprendre le monde*, pp. 31-57. Armand Colin, disponible à l'adresse

- suyvante : <https://doi.org/10.3917/arco.bonif.2023.01.0031>, (consultée le 19 juillet 2023).
- BOURSEUL, V. (2014). « Le genre en psychanalyse. Périmètre d'une définition », *Recherches en psychanalyse*, Vol. 17, n°1, pp. 63-72. <https://doi.org/10.3917/rep.017.0063>, (consultée le 19 juillet 2023).
- BROUWERS, I., CORNET, A., GUTIERREZ, L., PICHULT, F., ROUSSEAU, A., & WARNOTTE, G. (1997). *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. Bruxelles, De Boeck.
- BUTLER, J. (1986). « Sex and Gender in Simone de Beauvoir's The Second Sex », *Yale French Studies*, n°72, pp. 35-50.
- CADALEN, S. (2007). *Hommes, femmes : ni Mars, ni Vénus*. Paris, Éditions Leduc.
- CAPRON, M., & QUAIREL-LANOIZELEE, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris, La Découverte, Coll. Repères.
- CARCILLO, S., & VALFORT, M.-A. (2018). « Chapitre 9. Ce qui ne se voit pas n'existe pas ? La discrimination anti-LGBT ». pp. 151-183. Éd. S. CARCILLO & M.-A. VALFORT (coord.), *Les discriminations au travail : Femmes, ethnicité, religion, âge, apparence, LGBT*, pp. 151-193. Presses de Sciences Po.
- CAZOTTES, M.-C. (2019). *Management de la marque employeur*. Pearson France.
- CHANLAT, J. F. (1998). La logique de l'entreprise et la logique de la société : deux logiques inconciliables, dans Chanlat, J.F. *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*, Montréal, Edgard Morin, pp. 197-221.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A., & VIGNOLLES, A. (2015). « Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche » *Revue française de gestion*, Vol. 246, n°1, pp. 63-82, disponible à l'adresse suivante : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-63.htm>, (consultée le 19 juillet 2023).
- CHICHA, M.-T. (2011). *L'équité salariale, Mise en oeuvre et enjeux*. Paris, Blais, Les Éditions Yvon.
- COLLET, I. (2019). *Les oubliées du numérique*. Paris, Le passeur.
- CORNET, A. (2021). *Les femmes dans le numérique*. Projet de recherche ADN (Agence du Numérique), disponible sur <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/femmes-et-numerique-2/>, (consultée le 8 juillet 2023).

- CORNET, A., & BONNIVERT, S. (2008). « Leadership et genre : la rencontre entre des réalités individuelles, organisationnelles et sociétales ? » Em A. CORNET, J. LAUFER, & S. BELGHITI (Coord.), *Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris, Vuibert.
- CORNET, A., KAMDEM, E., SEM Mbimbi, P., HAKIZUMUKAMA, A., & ELABBOUBI, M. (2021). *La gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne et en Afrique du Nord*. Montréal, Montréal, Presses de l'Université du Québec.
- CORNET, A., LAUFER, J., & BELGHITI, S. (2008). *Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris, Vuibert.
- CORNET, A., & WARLAND, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris, Dunod.
- CORNET, A., & WARLAND, P. (2013). *La gestion de la diversité des ressources humaines - Manuel de cas*. Liège, Éditions de l'Université de Liège.
- COSER, Lewis. (1974). *Greedy Institutions : Patterns of Undivided Commitment*. The London, Free Press.
- CROZIER, B., & FRIEDBERG, E. (1977). *L'Acteur et le système*. Paris, Le Seuil.
- DE VRIES, K. (2010). *La face cachée du leadership*, London, Pearson.
- DEBONNEUIL, M. (2017). *La Révolution quaternaire*. Paris, Les Éditions de l'Observatoire.
- DEFOURNY, J., & MERTENS, S. (1999). *Le troisième secteur en Europe : un aperçu des efforts conceptuels et statistiques*. Centre d'économie sociale, Liège, Hec-Université de Liège.
- DESAINT, C. (2022). « Femmes handicapées, les invisibles dans l'emploi », *Travail, genre et sociétés*, Vol. 48, n°2, pp. 53-70.
- DI MAGGIO, W., & POWELL, P. (1983). « The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, Vol. 48, n°April, pp. 147-160.
- D'IRIBARNE, P. (2003). « Des pratiques de gestion modernes enracinées dans les cultures du tiers-monde », *Présence Africaine*, Vol. 1, n°2, pp. 27-35, disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.3917/presa.167.0027>, (consultée le 19 juillet 2023).
- ELABBOUBI, M., SAINT SAUVEUR, M., & CORNET, A. (2018). « La gestion de la diversité : ruptures et innovations pour la GRH ». In A.-F. BENDER, A.

- KLARSFELD, & C. NASCHBERGER (Éd.), *Gestion de la diversité : quels enjeux pour la fonction RH ?* pp. 273-292. Paris, Dunod.
- FAYOL, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris, Dunod.
- FERRY, L. (2023). *Les sept écologies. Pour une alternative au catastrophisme antimoderne*. Paris, J'ai lu.
- FORTIER, I. (2008). « Les femmes et le leadership ». *Gestion*, Vol. 33, n°3, pp. 61-67.
- FOX, F., & PICHault, F. (2017). « Au-delà des success stories, quel processus de libération ? Étude de cas au sein du secteur public belge », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIII, n°56, pp. 87-107, disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0087>, (consultée le 19 juillet 2023).
- FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. London, Pitman.
- FREEMAN, R. E., & McVEA, J. (2005). « A Stakeholder Approach to Strategic Management ». *SSRN Electronic Journal*, disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>, (consultée le 19 juillet 2023).
- GARNER-MOYER, Hélène. (2013). *Réflexions autour du concept de diversité. Éclairer pour mieux agir*. Paris, AFMD, Association Française des Managers de la diversité.
- GETZ, I., & CARNEY, B. (2009). *Liberté et Cie - l'entreprise libérée*. Paris, Flammarion.
- GLOSENER, J. (2021). *De la cuisine à la ville : Questions de genre aux différentes échelles de l'habiter*. Liège, Thèse de master, Faculté d'architecture, Université de Liège.
- GOSSELIN, E., & LAUZIER, M. (2011). « Le présentéisme. Lorsque la présence n'est pas garante de la performance », *Revue française de gestion*, Vol. 21, n°2, pp. 15-27.
- HANNAN, M., & FREEMAN, J. (1977). « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, n°82, pp. 929-964.
- HARLEY, S. (2003). « Research selectivity and female academics in UK universities: From gentleman's club and barrack yard to smartmacho? », *Gender and Education*, Vol. 15, n°4, pp. 377-392.

- HATCH, M. J. (2000). *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles, De Boeck Université.
- HOFSTEDE, Gert. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors Institutions and Organizations across Nations*. London Sage.
- IRIGARAY, L. (1992). *Je, Tu, Nous. Pour une culture de la différence*. Paris, Grasset.
- JACQUEMAIN, M., CASMAN, M.-T., DIZIER, C., NIBONA, M., & WILLEMS, I. (2007). *L'intégration par les jeunes des stéréotypes sexistes véhiculés par les médias - La télévision, le sexisme, les jeunes : une relation complexe ? Rapport pour la Fédération Wallonie-Bruxelles, Liège, rapport FASS, disponible <https://orbi.uliege.be/>, (consultée le 20 juillet 2023)*.
- KAMDEM, E. (2017). « Leadership et management interculturel en Afrique : le paternalisme en question ». In P. DUPRIEZ & B. VANDERLINDEN (Orgs.), *Au cœur de la dimension culturelle du management*, pp. 515-534. Paris, L'Harmattan.
- KAMDEM, E., CHEVALIER, F., & PAYAUD, M. (2020). *La recherche enracinée en management*. Paris, Ems - Editions Business Science Institute.
- KLARSFELD, A., BOOYSEN, L. A. E., SMITH Ng, E. S., & Tatli, A. (2014). *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment* (2nd edition). London, Research Handbooks in Business and Management series, Edward Elgar Publishing.
- LAUFER, J. (2004). « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, 4(151), 117-127. Disponible sur <https://doi.org/10.1002/bip.360270204>, (consulté le 4 juillet 2023)
- LAWRENCE, P. R., & LORSCH, J. W. (1967a). *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*. Paris, Éditions d'organisation.
- LAWRENCE, P. R., & LORSCH, J. W. (1967b). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, Harvard Business School Press.
- LEE-GOSSELIN, H., & ANN, H. (2011). « Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres », *Humanisme et Entreprise*, n°305, pp. 65-80.
- LÉGAL, J.-Baptiste., & DELOUVÉE, Sylvain. (2015). *Stéréotypes, préjugés et discrimination*, Paris, Dunod.

- LEMIERE, S., & SILVERA, R. (2009a). *Comparer les emplois entre les femmes et les hommes - De nouvelles pistes vers l'égalité salariale*. Paris, La documentation française.
- LINHART, D. (2022). Entreprise libérée, salariés toujours subordonnés. In E. DONAGGIO, J. ROSE, & M. Cairo (Coord.), *Travail e(s)t liberté ?* pp. 95-120. Paris Érès, disponible à l'adresse suivante : <https://www.cairn.info/travail-e-s-t-liberte--9782749273327-p-95.htm>, (consultée le 19 juillet 2023).
- MARRY, C., BERENI, L., JACQUEMART, A., LE MANCQ, F., POCHIC, S., & REVILLARD, A. (2015). « Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique », *Revue française d'administration publique*, Vol. 153, n°1, pp. 45-68, disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.3917/rfap.153.0045>, (consultée le 19 juillet 2023).
- MARTENS, A. (2005). « Ethnostratification du marché de l'emploi », *Agenda interculturel*, Vol. 236, octobre, pp. 6-10.
- MARUANI, M. (2013). *Travail et genre dans le monde L'état des savoirs*. Paris, La Découverte, « Entreprise & Société ».
- MARUANI, M. (2017). *Travail et emploi des femmes*. Paris, La Découverte.
- MARUANI, M. (2018). *Je travaille, donc je suis*. Paris, Recherches. La Découverte.
- MC LAUGHLIN, K., OSBORNE, S. P., & EWAN, F. (2002). *New Public Management Current Trends and Future Prospects*. London, Routledge.
- MERTENS, S., & ARPIGNY, L. (2023). *Modéliser les entreprises d'économie sociale Inspirer, Expliquer, Capitaliser.*, Liège, ESCAP, Rapport Université de Liège, Centre d'économie sociale, disponible à l'adresse <https://praxis.encommun.io/n/ooYkxWVazpoknVxDdM43vEqLGPw/>, (consultée le 6 juillet 2023).
- MILES, R. E., & SNOW, C. C. (1978). *Organisational Strategy, Structure, and Process*. New York, Mc Graw-Hill.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et Dynamique des Organisations*. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG, H. (1990). « Strategy Formation. Schools of Thought ». In J. W. Fredrickson (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, New York, Harper & Row ; pp. 105-235.

- MÖSER, C. (2021). *Le genre comme catégorie utile en philosophie*, Implications philosophiques, disponible à l'adresse suivante : <https://www.printfriendly.com/p/g/WqhH8V>, (consultée le 19 juillet 2023).
- NIZET, J., & PICHULT, F. (2007). *Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain*. Paris, L'Harmattan.
- NIZET, J., & PICHULT, F. (2013a). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris, Seuil.
- OECD (2010). *Public Administration after New Public Management*. OECD Library, disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1787/9789264086449-en>, (consultée le 19 juillet 2023).
- ORSE. (2006). *Articulation entre démarche RSE et dialogue social*, Paris, Orse (Observatoire de responsabilité sociale).
- PIAGET, J. (1969). *Psychologie et pédagogie*. Paris, Gonthiers Denoël, coll. Médiations.
- PICHULT, F. (2011). *Gestion du changement*. Bruxelles, De Boeck.
- PICHULT, F., & NIZET, J. (2013). *Les pratiques de GRH. Conventions, contextes et jeu d'acteurs*. Paris, Seuil.
- PICHULT, F., & NIZET, J. (2015). *Les critiques de la gestion*. Paris, La Découverte, Collection Repères.
- PLANE, J.-M. (2015). *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*. Paris, Dunod, disponible à l'adresse suivante : <https://www.cairn.info/theories-du-leadership--9782100720385.htm>, (consultée le 19 juillet 2023).
- PLANE, J.-M. (2023). *Théorie des organisations*. Paris, Dunod- Les Topos.
- PORTER, M. (1986). *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris, Interéditions.
- PORTER, M. E. (1986). *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris, Interéditions.
- RONDEAU, A. (1999). « Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Gestion - revue Hec Montréal*, Vol. 24, n°3, pp. 12-19.
- ROY, V. (2023). Fiche 19. Les syndicats dans l'entreprise. *Droit du travail 2023 en 28 fiches* (p. 150-152). Paris, Dunod, disponible à l'adresse suivante : <https://www.cairn.info/droit-du-travail-2023-en-28-fiches--9782100848843-p-150.htm>, (consultée le 19 juillet 2023).

- SAINT-MICHEL, S. E. (2023). *Théories du leadership*. Paris, La Découverte, Repères, disponible à l'adresse suivante : <https://www.cairn.info/theories-du-leadership--9782348079429.htm>, (consultée le 19 juillet 2023).
- Scharnitzky, P. (2012). *Les stéréotypes selon le genre. Comprendre et agir dans l'entreprise*. Paris, IMS Entreprendre pour la cité.
- SCHEIN, E. (1990). « Organizational culture », *American Psychologist*, Vol. 45, n°2, pp. 109-119, disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>, (consultée le 19 juillet 2023).
- SCHEIN, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership (5th edition)*. New York, Jossey-Bass.
- SIMON, H. (1979). *Models of thought (Vol. 1)*. New Haven, Yale University Press.
- TASKIN, L., & FOOR, D. (2013). *New ways of working*. Louvain-La-Neuve, Institut des Sciences du Travail & Louvain School of Management.
- VALFORT, S., & CARCILLO, M.-A. (2018). *Les discriminations au travail. Femmes, ethnicité, religion, âge, apparence, LGBT*. Paris, Presses de Sciences Po.
- VAN DEN BRINK, M., & BENSCHOP, Y. (2020). « Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs ». *Organization*, Vol. 19, n°4, pp. 507-524.
- VAN DER LINDEN, M. (2022). 11. Les syndicats. *Travailleurs du monde*, pp. 239-276). Paris, Karthala, Collection : Hommes et sociétés, disponible à l'adresse suivante <https://www.cairn.info/travailleurs-du-monde--9782811123772-p-239.htm>, (consulté le 6 juillet 2023).
- VAN HAEPEREN, B. (2012). « Que sont les principes du New Public Management devenus : Le cas de l'administration régionale wallonne Reflets et perspectives de la vie économique », *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI, 83-99, disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.3917/rpve.512.0083>, (consultée le 19 juillet 2023).
- WARREN, K. (2009). « Le pouvoir et la promesse de l'écoféminisme ». *Multitudes*, n°36, pp. 170-176.



## **Table des matières**



<b>Introduction</b> .....	5
<b>Missions de l'organisation : marchand et non-marchand</b> .....	17
<b>Buts économiques</b> .....	19
<i>Secteur informel</i> .....	20
<i>PME - Petites et Moyennes Entreprises</i> .....	20
<i>Grandes entreprises et multinationales</i> .....	20
<b>Buts sociaux</b> .....	22
<i>Administrations publiques</i> .....	22
<i>Associations</i> .....	25
<i>Les ONG / associations non-gouvernementales internationales</i> ....	26
<b>Intersection des buts économiques et sociaux</b> .....	26
<i>Entreprises publiques et intercommunales</i> .....	26
<i>Les entreprises sociales et solidaires (ESS)</i> .....	27
<b>Stratégies</b> .....	31
<b>Choix des produits/ services et des secteurs d'activité</b> .....	34
<b>Positionnement stratégique</b> .....	36
<b>Positionnement géographique</b> .....	37
<b>Parties prenantes ou stakeholders</b> .....	38
<b>Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)</b> .....	41
<b>Modèle d'analyse de la stratégie</b> .....	43
<i>Planification stratégique</i> .....	43
<i>Stratégies émergentes, créativité et innovation</i> .....	44
<b>Grandes orientations de la gestion stratégique</b> .....	45
<b>Environnement - Contexte externe</b> .....	49
<b>Influence de l'environnement sur l'entreprise (PH*ESTEL)</b> .....	51
<b>Influence de l'entreprise/organisation sur la société</b> .....	55
<b>Courants théoriques pour l'analyse de l'environnement</b> .....	57
<b>Structure organisationnelle</b> .....	61
<b>Équipe dirigeante et gouvernance</b> .....	63

<i>Gouvernance des PME</i> .....	63
<i>Gouvernance des grandes entreprises et des multinationales</i> .....	65
<i>Gouvernance des administrations publiques</i> .....	65
<i>Gouvernance des ASBL - Associations Sans But Lucratif et les ONG</i> ..	66
<b>Division du travail</b> .....	66
<i>Division du travail entre les opérateurs</i> .....	66
<i>Division du travail par métiers et fonctions</i> .....	67
<i>Division sociale du travail</i> .....	69
<b>Répartition du pouvoir et de l'autorité</b> .....	71
<i>Organigrammes</i> .....	72
<i>Organigramme fonctionnel</i> .....	72
<i>Organigramme divisionnel</i> .....	72
<i>Organigramme matriciel</i> .....	73
<i>Rôle des managers</i> .....	74
<b>Mécanismes de coordination et de contrôle</b> .....	76
<b>Communication organisationnelle</b> .....	77
<i>Communication interne</i> .....	77
<i>Communication externe</i> .....	78
<b>Culture organisationnelle</b> .....	79
<b>Aménagement physique de l'entreprise</b> .....	80
<b>Typologie organisationnelle</b> .....	80
<b>Nouvelles formes d'organisation du travail - NFOT</b> .....	81
<b>Organisation informelle</b> .....	82
<b>Individu dans l'organisation</b> .....	85
<b>Personnalité</b> .....	87
<b>Socialisation</b> .....	90
<b>Identité</b> .....	90
<b>Stéréotypes et préjugés</b> .....	92
<b>Leadership</b> .....	93
<b>Profil de l'entrepreneur-e</b> .....	95
<b>Politique de gestion des ressources humaines</b> .....	97

<b>Objectifs de la gestion des ressources humaines</b> .....	99
<b>Acteurs de la gestion des ressources humaines</b> .....	100
<b>Une affaire de contexte</b> .....	100
<b>Domaines d'action de la GRH</b> .....	101
<i>La gestion des contrats de travail (cadre légal)</i> .....	101
<i>Recrutement et sélection</i> .....	101
<i>Statut du personnel</i> .....	102
<i>Description de fonctions</i> .....	103
<i>Rémunérations</i> .....	103
<i>Gestion de la carrière</i> .....	104
<i>Évaluation</i> .....	105
<i>Formation</i> .....	106
<i>Horaires de travail et conciliation vie privée et vie professionnelle</i> ..	107
<i>Management de la diversité</i> .....	108
<i>La santé et le bien-être au travail</i> .....	109
<i>Dialogue social</i> .....	110
<b>Typologie des modèles de GRH</b> .....	112
<b>Une bonne politique de GRH : REVER</b> .....	113
<b>Conclusion</b> .....	115
<b>Références</b> .....	119
<b>Table des matières</b> .....	129

