

Sommaire

Préface

VII

Partie I

Les nouveaux modèles organisationnels

1. De l'entreprise pyramidale à l'entreprise horizontale	3
<i>Par Diane Deperrois et Alix Renaud-Perret</i>	
1. L'humain au centre de la proposition de valeur assurantielle	3
2. Un engagement à bout de souffle ?	5
3. Que peuvent faire les grandes entreprises ?	8
2. De l'agilité à la performance et transformation organisationnelle	23
<i>Par Sharam Alijani</i>	
1. L'agilité organisationnelle : des ressources aux compétences	25
2. Les attributs et les accélérateurs de l'agilité	28
3. L'agilité et la logique institutionnelle	30
4. De l'agilité à la performance organisationnelle	32
3. Méthode agile et réorganisation	35
<i>Par Laurent Proust</i>	
1. Les limites du modèle actuel de mise en œuvre des réorganisations	37
2. Trois concepts clés : la boucle du changement, la rapidité d'exécution et le ciment des succès	44
3. Les points clés de la réorganisation en mode agile	47
4. Réorganisation en mode agile : proposition de méthode en sept étapes	52
5. Réorganisation en mode agile : les points de vigilance	58
4. L'organisation au crible des crises éthiques	61
<i>Par Emmanuel Rondeau</i>	
1. 2008-2018 : une vague impression de « décennie frauduleuse »	61
2. Les questions posées à l'organisation	67

Partie II
Les impacts sur les fonctions

5. Impacts de l'évolution de l'organisation sur les fonctions commerciales et marketing opérationnelles	79
<i>Par Christine Lahaire-Marcouyoux et Frédéric Lainé</i>	
1. Un contexte commercial global	80
2. Les grands générateurs des nouvelles organisations	82
3. De profonds bouleversements dans la fonction commerciale	84
4. Nouvelles technologies, de nouveaux socles pour les organisations ?	88
6. Évolution des pratiques d'internationalisation	93
<i>Par Jacques Reynaud</i>	
1. De la maîtrise des « territoires » à la maîtrise « des enjeux linguistiques et des fuseaux horaires »	93
2. L'influence de la cocréation et de la technologie sur le développement de process internes	96
3. Apparition du coworking et de l'éducation continue nomade	98
4. L'émergence d'écosystèmes internationaux	99
7. Leadership, organisation et performance	105
<i>Par Jean-Michel Huet</i>	
1. En quoi la cohérence stratégique et organisationnelle et la cohésion humaine sont-elles vitales pour la survie de toute organisation ?	107
2. Comment expliquer que cette mise en cohérence stratégique soit souvent négligée ?	111
3. Comment diagnostiquer la gravité des dysfonctionnements engendrés par un manque de cohérence stratégique et organisationnelle ?	121

Partie III
Les métiers de l'organisation qui évoluent

8. Le <i>chief transformation officer</i> : éclairer sur le chemin de la transformation continue	129
<i>Par Susanne Liepmann</i>	
1. D'où viennent les <i>chief transformation officers</i> ?	130
2. Le CTO, nouveau couteau suisse de la direction ?	135
3. L'avenir du CTO	141
4. Le facteur humain	144
9. <i>Change management</i> et <i>private equity</i> ou le paradoxe du changement des organisations	147
<i>Par Fabrice Lajugie de la Renaudie</i>	
1. Qu'est-ce que le <i>private equity</i> ? Rôle et responsabilité dans le changement des organisations	148
2. <i>Change management</i>	158
3. <i>Operating partner</i> , la solution miracle ?	162

10. Les professionnels du savoir et l'organisation : quelles convergences ?	165
<i>Par Jean-Michel Huet</i>	
1. Facultés des grandes écoles, <i>think tanks</i> et cabinets de conseil : les trois acteurs clés	166
2. Convergences et divergences des professionnels du savoir autour des organisations	170
3. Les défis des professionnels du savoir	174
4. Une nouvelle organisation du travail : le tous pour un ou une convergence possible	175
<i>Bibliographie et webographie</i>	183
<i>Index</i>	193
<i>Biographie des auteurs</i>	197
<i>Remerciements</i>	203

Préface

« Organisation » moins visible et pourtant partout

Un livre sur l'organisation est un paradoxe aujourd'hui. Le mot a presque disparu des intitulés des départements de recherche des écoles de commerce. Dans le top 6 français, seules NEOMA Business School et l'EM Lyon l'utilisent encore dans leur intitulé de département¹, les autres écoles préférant « management », « compétence managériale », « leadership », etc. Pourtant, dans les descriptifs de ces mêmes

-
1. Selon les pages facultés de leur site Web consultées le 29 décembre 2018 (intitulé et phrase de présentation – nous soulignons le mot organisation) :
 - **HEC Paris** : département « management et ressources humaines ». Il s'agit de la théorie des organisations, du comportement organisationnel, de la gestion des ressources humaines, des activités interculturelles et internationales, de la responsabilité sociale des entreprises, de la gestion philanthropique et de la cognition managériale.
 - **ESSEC** : département « management ». Today's economy requires managers who can lead their organizations in an ever changing and complex environment. With intensifying global competition, tomorrow's leaders will have to learn how to adapt and innovate, collaborate across different cultures and industries, manage diverse teams, and shape firm's strategic direction.
 - **ESCP Europe** : département « management ». Pas de présentation synthétique.
 - **EM Lyon** : département « stratégie et organisation » et le centre de recherche Organisations, Carrières et nouvelles élites (OCE). Trois thèmes de recherche ont fait l'objet de travaux et de publications ciblés : les évolutions des organisations et vécus individuels ; les processus politiques et le rôle des élites ; l'étude des dynamiques des marchés et des relations interorganisationnelles.
 - **Edhec BS** : pas dans les pôles, mais *via* deux chaires « Leadership et compétences managériales » et « Innovation et transformation permanente ». Pour s'adapter à la transition managériale qui en découle, il est nécessaire de reconcevoir les outils et les pratiques d'innovation de la plupart des entreprises : l'enjeu n'étant pas d'innover une fois, mais de placer son organisation dans les conditions de son renouvellement en continu.
 - **NEOMA BS** : le département « hommes et organisations ». La gestion des ressources humaines, les théories des organisations, le management d'équipe et le leadership, le développement personnel et les sciences du comportement.

départements, c'est le mot organisation qui ressort comme essentiel. Victime de son succès ? Il est le seul mot dans les différents domaines de la taxonomie des sciences de gestion à apparaître deux fois, « *théorie des organisations* » et « *comportement organisationnel et gestion RH* », soit si on considère ces deux champs, au travers de thèmes aussi divers que :

- le pouvoir, les relations et les rapports sociaux ;
- l'analyse des configurations et la communication dans les groupes ;
- l'étude et le management du comportement humain au sein des organisations ;
- l'étude et le management de ces organisations.

Une variété et une richesse de sujets que l'on retrouve par exemple dans les centres comme CLEO (Centre de leadership et efficacité opérationnelle) de NEOMA Business School qui traite de l'agilité, du leadership et de la collaboration.

Dans son livre sur l'histoire de l'entreprise, Michel Drancourt associe l'entreprise organisée à la seconde révolution industrielle à partir du début du xx^e siècle². La question de l'organisation devient clé dans l'entreprise en même temps qu'apparaissent le management, les MBA américains et les cabinets de conseil. Les apports de Frédéric W. Taylor, d'Henry Ford et surtout d'Alfred P. Sloan sont essentiels. Ce dernier décrit sa double action à la fois dans le développement du marketing et la rationalisation de l'organisation³. Si à la fin de son livre historique, l'auteur note la déstabilisation des modes de management habituels (changements politiques depuis les années 1970, impact d'Internet et des réseaux, nouveaux modes de management), il rappelle aussi que sur le long terme, trois invariants ont toujours dicté la vie des entreprises : **être rentable, vendre et s'organiser**.

-
2. Drancourt M., *Leçon d'histoire de l'entreprise de l'antiquité à nos jours*, PUF, 2002, 333 p. La troisième partie à partir de 1908 s'intitule « *l'entreprise organisée* », mais la quatrième à partir de 1973, « *l'entreprise déstabilisée* ».
 3. Sloan A.P., *Mes années chez General Motors*, Hommes et Techniques, 1967. L'année 1908 est souvent considérée comme l'année 1 de l'entreprise organisée : création de General Motors, lancement de la Ford T, début de la réflexion de Harvard sur le principe pédagogique des études de cas, etc. C'est aussi en 1908 que le mot organisation prend le sens de « ensemble des personnes qui appartiennent à un groupe organisé » (selon le Centre national de ressources textuelles et lexicales) utilisé en sciences de gestion.

L'organisation est donc un incontournable. Bien entendu, le lien de l'entreprise à l'organisation a changé au fil du temps. Jusqu'à l'Empire romain, l'économie n'est plus axée sur de **simples échanges** ; il n'y a pas d'organisation d'entreprise à proprement parler. Du ^ve siècle avant Jésus-Christ jusqu'au ^xi^e siècle, des structures préindustrielles s'organisent (commerce encore au temps des Romains et des Grecs, structuration de l'agriculture et des échanges marchands par la suite, etc.), mais il s'agit surtout d'**organisations d'exploitation** (de privilèges, d'esclaves, de territoires, etc.), somme toute peu favorables au développement industriel. À compter du ^xi^e siècle et pour 600 ans, c'est un modèle d'**organisation corporatiste** qui domine, tant dans les campagnes que dans les villes (artisans, construction de cathédrales, puis comptoirs avec, dans certaines parties du monde, le maintien du modèle d'exploitation dont l'illustration la plus marquante reste l'exploitation des mines d'Amérique du Sud, telles que Potosi). C'est dans le courant du ^xix^e siècle que les entreprises prennent une forme prémoderne avec une **organisation par direction**. Bien qu'évident aujourd'hui, c'est l'apparition des directions d'entreprises qui change la donne. Cette courte phase de transition est clé et marquée par une rationalisation liée à la création des directions et même des directions générales distinguant ainsi les tâches courantes, opérationnelles de celles de planification, de préparation et d'organisation⁴. Avec la seconde révolution industrielle se développe, en suite logique de la précédente, l'**organisation hiérarchique** qui se structure à la fin du ^xix^e siècle et sera la référence de presque tout le ^{xx}e siècle. Les bouleversements sociopolitiques de la fin du siècle dernier (fin de la guerre froide, mondialisation, développement d'Internet, société post-moderne, développement des entreprises dans les pays émergents), ainsi que le renouvellement des sciences, des études et des métiers autour de l'organisation questionnent ce modèle. Depuis bientôt trente ans, c'est donc un modèle nouveau en construction, que l'on pourrait appeler une **organisation antibureaucratique**, par opposition à l'organisation hiérarchique ayant développé sa technostructure et sa bureaucratie. Le bon vocable est encore à trouver pour cette nouvelle ère et plusieurs thèmes apparaissent au fil des années : de l'organisation flexible dans les années 1990 à l'agilité des années 2010, de l'organisation

4. Peter F. Drucker insiste sur l'importance de cette période charnière notamment en Allemagne dans *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'Organisation, 1975, 870 p.

par projet des années 1990 à l'organisation horizontale et la transversalité dans les années 2000, la collaboration dans les années 2010, et peut-être l'organisation virtuelle et partagée dans les années 2020.

Il s'agit donc d'une organisation insaisissable, car au cœur de tous les chamboulements que vivent les entreprises depuis quelques années. Mais après tout, une organisation est aussi un organisme vivant⁵... un corps qui évolue et qu'il faut savoir orchestrer !

Un livre pour apprécier ces différentes dimensions

Ce livre est le septième écrit par un collectif composé de diplômés et de professeurs de NEOMA Business School après celui sur la gouvernance, publié en 2016, ceux sur le numérique, puis l'économie sociale et solidaire en 2017, ceux sur l'international, le digital en anglais, puis les risques en 2018. Ce livre écrit à plusieurs mains permet de croiser les regards de praticiens et de chercheurs en sciences de gestion. Il affiche parfois même des points de vue différents. Il nous est apparu intéressant de conserver ces divergences en l'état, afin de permettre au lecteur de nourrir sa propre réflexion. Depuis le début de cette collection, cinquante diplômés et une quinzaine de chercheurs se sont prêtés à l'exercice. Le réseau des diplômés de NEOMA Business School est le premier de France en termes d'appréciation par les diplômés parmi les écoles de commerce. La faculté de NEOMA Business School est, en 2017, la troisième en termes de recherche⁶ et la cinquième française (parmi quatorze classées au niveau mondial) dans le domaine du management, selon le classement de Shanghai⁷. C'est donc une assemblée de qualité qui s'est penchée sur le sujet des nouveaux modèles organisationnels et des nouveaux environnements de l'entreprise.

-
5. Organiser et ses dérivés vient du substantif latin « *organum* » qui désignait un instrument de musique polyphonique dont on retrouve des traces écrites dès le IX^e siècle, mais aussi utilisé pour désigner une partie du corps (organe au XI^e siècle). Le mot est aussi étymologiquement issu du grec « *organon* », de même sens et appartenant à « *ergon* », « action, activité, travail » même si le lien sémantique est perdu. Organisation est attesté en 1390.
 6. Études *L'Express* et *L'Étudiant*, novembre et décembre 2018 pour NEOMA Alumni ; *L'Étudiant*, décembre 2016 pour NEOMA Business School.
 7. Classement de Shanghai (ARWU) publié par l'Université de Jiao Tong de Shanghai en Chine, juin 2017.

Nous avons construit cet ouvrage autour de trois grandes parties afin de prendre en considération les différents axes d'analyse autour de l'organisation. Nous avons fait le choix de nous concentrer sur les sujets relatifs aux entreprises et les sujets collectifs, sans nous attarder sur les questions individuelles (comportement, développement individuel, cognition), qui sont un autre pan entier des recherches dans le domaine des organisations.

La première partie s'intéresse justement à ces transformations de l'organisation des entreprises depuis quelques années pour faire un état de l'art des principales tendances : entreprise horizontale, innovation sociale, agilité, place de la gouvernance et de l'éthique.

La deuxième partie aborde la question des impacts pour les métiers de ces changements d'organisation. Trois cas de figure sont analysés : les métiers commerciaux (le « vendre », cité plus haut, autre invariant des entreprises), les métiers à dimension internationale (enjeu fort des entreprises depuis quarante ans) et l'alignement avec la direction générale (question clé à la base de la transformation des entreprises depuis le XIX^e siècle).

Enfin, la troisième partie donne quelques illustrations d'évolutions des métiers liés à l'organisation : l'apparition de nouvelles fonctions comme le *chief transformation officer*, le *change management* dans les travaux des *private equity* et enfin, le devenir des professionnels du savoir (chercheurs, consultants et *think tanks*).

Jean-Michel Huet et Christine Lahaire-Marcouyoux