



UNIVERSITÉ
PARIS
DESCARTES

Des types de management qui se diversifient

**GMO 2 GROUPE G
JULIE LACOMBE
JUDITH TSIMI
JULIE ALIX**

ANNÉE SCOLAIRE 2016-2017

Il est indispensable de tenir compte de l'évolution du travail et de la société, ainsi que des nouveaux besoins et attentes des employés afin de faire évoluer les types de management. La structure d'une entreprise définit les relations hiérarchiques. Les modes de management sont également un indicateur de la finalité de l'entreprise. Ainsi, les formes d'entreprises ont évolué. Pendant longtemps, le seul but de l'entreprise était la production et la rentabilité. C'était un but purement économique qui correspondait à la vision de l'homme au travail comme étant une corvée. Puis l'entreprise a évolué pour devenir un acteur de la vie sociale et non plus qu'un moyen de production. C'est pourquoi il est nécessaire d'aborder la conception de l'homme au sein de l'entreprise. En effet, les différents types de management vont changer en fonction de cette conception. Ses buts et son effet sur la vie des salariés ainsi que son évolution vont se différencier selon le mode de fonctionnement de l'entreprise. Ces changements au niveau de l'entreprise reflètent également l'évolution des sociétés et des façons de penser. Pour illustrer cette évolution nous avons choisi trois types d'entreprise : entreprise traditionnelle, entreprise citoyenne et enfin l'entreprise libérée afin de mieux comprendre ce changement d'organisation au sein des entreprises.

I) L'entreprise traditionnelle, un management qui s'articule autour des résultats

L'organisation fonctionnelle a longtemps été considérée comme la norme du management au sein d'une entreprise.

1.1 Un système de management qui se base sur un schéma hiérarchique strict

L'organisation fonctionnelle est un système défini par Henri Fayol. C'est une division du travail par fonction. Au sommet de l'entreprise se trouve le dirigeant, puis ensuite une multitude de fonctions qu'on retrouve dans la plupart des entreprises : la fonction commerciale, comptable, financière, RH, production, etc. Pour chaque fonction on retrouve le même système avec une direction ou un cadre qui manage les collaborateurs dans des sous-fonctions. Les sous-fonctions sont généralement dirigées et exécutées par des spécialistes

du secteur. Il n'y a que très peu de mobilité dans le travail.

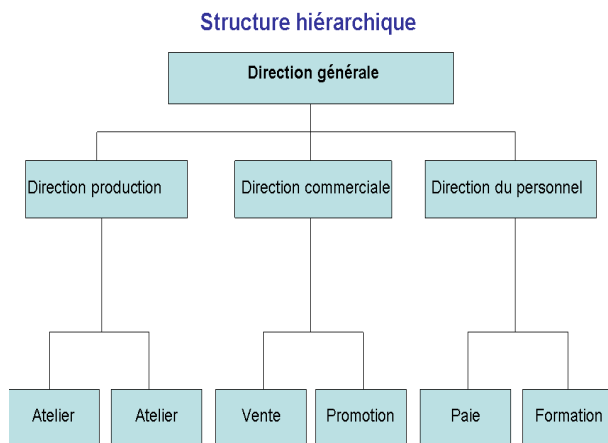
Chaque chef de service exerce une autorité sur ses subordonnés, dans la limite de sa fonction propre. Cette organisation est donc divisée en 3 pôles.

- Le pôle décisionnel (dirigeants)
- Le pôle contrôlant (managers)
- Le pôle exécutant (salariés)

Une telle structure permet l'entreprise d'avoir des salariés avec des connaissances spécialisées très pointues pour une activité particulière. Le but est d'effectuer des tâches bien déterminées d'une manière optimale. Les contrôles sont simples, rapides et efficaces et ne s'effectuent qu'à l'intérieur d'un seul service. La finalité de l'entreprise est d'augmenter sa productivité en attribuant à chacun un rôle défini sans perdre de temps à ce que les salariés élaborent des projets. Ils ne sont que simples exécutants.

Cependant, l'inconvénient est que les procédures et la communication entre les salariés restent lentes et compliquées.

La spécialisation du personnel rend, également, difficile la gestion de plusieurs services et la délégation de certaines tâches entre les salariés. Cette situation est le résultat de la trop faible mobilité du personnel. D'autre part, ce système ne prend pas en compte les besoins humains des salariés.



1.2 L'entreprise traditionnelle est un système qui adopte la théorie X du salarié au travail

La théorisation du style de salarié est la conséquence des changements sociaux. En effet la conception du potentiel de l'homme dans son environnement évolue selon les époques. Dans le monde de l'entreprise, la théorie X se fonde sur 3 hypothèses :

- Le salarié éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter. A cause de cette situation, les individus doivent être contraints, contrôlés, sanctionnés si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

- Le salarié préfère être dirigé. Il ne veut pas prendre de responsabilités et cherche la sécurité du travail avant tout.

- Dans ces conditions, l'entreprise doit être contraignante et mettre en place des procédures et une hiérarchie stricte et détaillée qui aboutit sur un mode management autoritaire.

Dans ce cas de figure, l'organisation fonctionnelle ne sert qu'à servir l'intérêt de l'entreprise. Le salarié n'est qu'un outil qui ne prend aucune décision et ne fait qu'à obéir à une hiérarchie descendante...



1.3 Le système de management traditionnel convient à un certain type d'entreprise

Cependant, l'organisation fonctionnelle peut s'avérer efficace notamment dans le cadre d'une grande entreprise. Quand il y a un nombre important de salariés et d'unité dans une organisation, il est primordial d'établir une hiérarchie stricte de façon à ce que toutes les tâches et les activités soient clairement définies. Il ne faut pas qu'il y ait de malentendu. De plus, certains profils de salariés correspondent en partie à la théorie X. Ils ne cherchent pas à décider.

II) L'entreprise citoyenne, un nouveau type de management tourné autour du bien être du salarié

2.1 L'entreprise citoyenne, un terme qui devient de plus en plus courant sur le territoire français

Tout d'abord, le terme d'entreprise citoyenne est importé des Etats unis avec la dénomination « good citizens ». L'entreprise citoyenne est une notion qui se répand de plus en plus au sein des entreprises, cette dernière est apparue en France dans les années 1980, par le biais notamment de la valorisation des comités d'entreprise, du CHSCT... En effet, les entreprises sont pour la plupart conscientes de leur impact sur la l'environnement. On peut définir ce nouveau concept comme une entreprise qui prend en compte dans son fonctionnement et son organisation à la fois les dimensions sociales mais également environnementales dans ses multiples activités et dans la relation avec ses partenaires telles que les salariés, les clients ou encore les fournisseurs. Les finalités sociales et économiques ne sont donc pas toujours incompatibles, comme auparavant.

L'objectif premier d'une entreprise est pour la plupart d'entre elles de réaliser des bénéfices importants, le concept d'entreprise citoyenne montre que le bénéfice n'est pas l'unique objectif d'une entreprise.

Le but social ou encore environnemental tend à devenir un atout de compétition

pour les entreprises, cela leur permet de se différencier de ses concurrents.

2.2 L'entreprise citoyenne se veut avoir un rôle social pour l'ensemble de ses salariés

Comme nous l'avons dit auparavant, l'entreprise citoyenne a à la fois un objectif social mais aussi environnemental. On peut définir ce terme comme les rôles sociaux de l'entreprise comme par exemple offrir des emplois stables, respecter de l'humain, propose des formations, à l'insertion des salariés.... De plus, le rôle social d'une entreprise doit également respecter le travail des handicapés. Le rôle premier d'une entreprise est d'apporter de l'emploi, mais cette dernière doit veiller au respect des conditions de travail, par exemple le respect de la parité homme/femme. Une entreprise citoyenne doit également anticiper ses actions notamment lorsqu'elle doit se séparer de certains de ses collaborateurs, elle ne peut pas licencier ses salariés sans justificatif ou sans motif. Elle propose donc des solutions alternatives au licenciement telle que les préretraites ou le reclassement. Une entreprise citoyenne ne doit pas délocaliser sa production, on parlera alors d'économie locale avec l'exemple du made in France.

Une entreprise citoyenne doit également veiller au bon fonctionnement et au respect des lois par ses fabricants mais également ses sous traitants.

Un des rôles sociaux de l'entreprise repose sur la formation, la qualification mais aussi l'insertion dans le monde du travail, notamment pour les jeunes diplômés.

Le développement des qualifications en entreprise est un facteur majeur pour le bon développement de la compétitivité de l'entreprise. En ce qui concerne l'insertion, cela s'effectue particulièrement par la proposition de stages aux étudiants afin de leur faciliter l'insertion dans la vie au travail à la fin de leurs études. L'insertion des jeunes est une priorité pour l'entreprise citoyenne et favorise ainsi de plus en plus des contrats d'apprentissage, autrement dit en alternance. De plus, cette notion permet aux salariés de s'épanouir dans leur travail en leur permettant des perspectives de carrières grâce à de nombreuses formations effectuées régulièrement. L'entreprise citoyenne présente également un aspect environnemental.

2.3 Un type de management soucieux de l'environnement

D'autre part, le respect de l'environnement est devenu une préoccupation majeure des entreprises qui se doivent de respecter le développement durable cependant les normes sur l'environnement varie selon les pays et les continents. La France est un pays qui accorde une importance majeur au respect de son environnement et de l'écologie, ce n'est malheureusement pas le cas dans tous les pays et encore moins sur un plan international. Les nombreuses

installations industrielles ou agricoles transforment l'environnement, il est donc nécessaire que des lois soient mises en place afin de limiter les dégâts pour les prochaines générations. Les entreprises nationales en France ont compris l'importance majeure du respect de l'environnement et vont désormais, dans certains cas, plus loin que les lois en vigueur dans le pays.

Dans le cadre d'une entreprise citoyenne, nous pouvons aussi évoquer la notion de commerce équitable, autrement dit assurer une juste rémunération à des producteurs des pays pauvres afin d'améliorer sur le long terme leur niveau de vie. Il n'y a pas de rapport de force dans ce type d'entreprise. Ces dernières cherchent à se faire une place dans les zones les moins développées afin de développer leur activité économique qui est insuffisante.

2.4 L'entreprise Armor Lux, un exemple type d'entreprise citoyenne

Prenons l'entreprise française créée en 1938, Armor Lux, une entreprise de confection de prêt à porter qui habille les employés de la SNCF ou encore de la poste et qui s'impose de respecter les contraintes environnementales et sociales. Par exemple, l'entreprise souhaite à terme minimiser les émissions de CO2 qui sont dangereuses pour l'environnement et son avenir. Elle utilise l'économie locale afin de produire ses vêtements. Cette entreprise a également signé la chartre de la diversité afin de favoriser la non-discrimination au travail, et donc au recrutement. Cette dernière accueille

également des jeunes en formation, afin de favoriser l'insertion des étudiants dans le monde du travail. L'entreprise Armor Lux n'est pas la seule entreprise qui a ce type de management pour veiller au bon fonctionnement.

III) Un nouveau type de management qui allie productivité et bien être au travail

3.1 Une redéfinition de la hiérarchie en vue d'une plus grande autonomie

L'objectif d'une entreprise libérée est clair : rendre une société plus performante en supprimant la hiérarchie et du contrôle. Le poids de la hiérarchie traditionnelle pèse sur l'autonomie des salariés et de fait sur leur efficacité. Cela consiste donc à rendre les employés responsables et organisés. C'est un gain de temps et d'argent considérable : plus d'autorisation à demander, pas de procédure à suivre.

Cette prise de conscience fait suite à des coûts directs et indirects très élevés du contrôle. De plus le contrôle stresse et démotive les employés, ne les pousse pas à innover ou à prendre des risques dans leur carrière. Ce type concept peut être comparé aux « bullshit jobs », de David Graeber : ces métiers flous, aux noms peu évocateurs, qui donnent l'impression aux employés de ne servir à rien, d'être inutiles. Ces gens sont souvent perdus au milieu de la chaîne production, ils ne peuvent expliquer leur travail en moins de 5 minutes : ils ne se sentent pas à leur place et leur sentiment d'inutilité est présent tous les jours. L'entreprise libérée vise à supprimer ce genre d'emplois, et à responsabiliser tous les employés.

3.2 Un concept ancré depuis plusieurs années dans le reste du monde

La philosophie de l'entreprise libérée se base sur le principe que des employés passionnés et impliqués seront beaucoup plus performants et honnêtes. Le terme d'entreprise libérée date de 2009, il a été popularisé par un professeur à l'ESCP Europe, Isaac Getz. Cependant, il n'a rien inventé, il a juste nommé ce genre d'entreprise.

En effet, selon sa définition, les entreprises libérées existent depuis les années 1980 dans le monde. Malgré tout ce temps, le concept peine à s'appliquer : il n'est pas enseigné dans les écoles et peu de gens connaissent le principe. De plus, en France, l'application de ce mode de fonctionnement est un peu compliquée, étant donné que la France est le pays de la hiérarchie. Peu de salariés sont prêts pour un tel changement, mais, de plus en plus d'entreprises françaises se renseignent et décident de supprimer des étapes hiérarchiques, tant le gain de temps et d'argent est important.

Cependant, le gain d'argent réalisé par l'entreprise libérée supprime des emplois, comme ceux des managers par exemple. L'organisation est plate et, à part le patron, personne n'a plus de pouvoir qu'un autre. Cette « non-hiérarchie » est bien plus simple à mettre en place dans les start-up ou les PME.

Les managers restent nécessaires dans les grandes entreprises mais leur nombre diminue. Pour passer d'une entreprise traditionnelle à une entreprise libérée, le rôle du dirigeant est décisif. Cependant, ce concept intéresse plus les coachs plutôt que les dirigeants eux-mêmes.

De plus, une entreprise libérée regroupe des caractéristiques, mais c'est difficile à qualifier : il n'y a pas de label, car cela rajouterai des contrôles quand le but même est d'en supprimer le plus possible.

3.3 Son but est de réduire le stress au travail afin d'accroître la productivité

En plus de supprimer les contrôles et de responsabiliser les employés, l'entreprise libérée possède d'autres caractéristiques qui participent au bien être des employés : afin d'allier productivité et bien être, la solution est de réduire le stress des employés. Le stress a un coût, compté en jours de travail manqués : environ 3,8% du PIB. Sans stress, la productivité des employés est bien plus grande.

Les employés et le dirigeant doivent avoir des valeurs partagées : dans notre entreprise d'accueil, les employés sont recrutés en fonction de leur implication

dans l'anti-gaspillage. Le patron est donc certain que les employés sont passionnés et qu'en conséquence ils feront bien leur travail, sans qu'il n'ait besoin de vérifier.

Ce n'est évidemment pas toujours le cas, et passer d'une entreprise traditionnelle à une entreprise libérée peut faire couler la société : en plus du retard français au niveau autonomie au travail, la dérive est possible. En effet, quelques collaborateurs peuvent prendre le contrôle et compromettre toute la société.

De plus, supprimer du contrôle peut avoir un effet pervers sur les salariés : en voulant réduire le stress, les employés y sont encore plus soumis, car ils doivent maintenant rendre des comptes au collectif et plus seulement à leur patron.

Les patrons peuvent aussi choisir ce type d'entreprises pour réduire leur masse salariale, et non pour améliorer le bien être des salariés.

Cette étude des différents types d'entreprise, entreprise traditionnelle, citoyenne et libérée nous a permis de distinguer plusieurs techniques de management. L'entreprise traditionnelle considère que l'homme doit être forcé au travail, et que de toute façon il n'aimera pas ce qu'il fait. Contrairement à cela, les entreprises citoyenne et libérée se concentrent plus sur les bien être des salariés et non seulement sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Le travail est également divisé différemment. En effet, dans une entreprise traditionnelle, la division du travail est verticale, aucune confiance ni responsabilité n'est attribuée aux salariés. Dans les deux autres types d'entreprise, la division du travail est verticale et les salariés sont plus libres, dans leur manière de travailler ainsi que dans leurs horaires.

SITOGRAPHIE

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-130956-lentreprise-liberee-a-t-elle-un-avenir-1109689.php>

http://www.lemonde.fr/m-perso/article/2016/04/22/dans-l-enfer-des-jobs-a-la-con_4907069_4497916.html

https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_lib%C3%A9r%C3%A9e

<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7130-les-7-points-qui-differencient-une-entreprise-liberee-dune-organisation-classique/>

<https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/entreprise-liberee.htm>

<http://rse-pro.com/entreprise-citoyenne-664>