

Injonctions paradoxales et complexité managériale

Face aux pressions économiques, aux mutations technologiques, aux turbulences sociales et sociétales, de nouveaux défis managériaux apparaissent pour toutes les organisations. L'analyse de cette complexité permet de délimiter les variables stratégiques et organisationnelles que les entreprises et les organisations se doivent de piloter différemment aujourd'hui.

Auteur

Sabine Sépari

Maître de conférences en sciences de gestion, ENS Paris Saclay

Un contexte multidimensionnel incertain et complexe

Les caractéristiques principales du contexte actuel dans lequel se créent et se développent les organisations actuelles font apparaître plusieurs paradoxes managériaux.

Une convergence de bouleversements

Le début du XXI^e siècle voit se combiner de multiples facteurs et tendances, déjà présents à la fin du XX^e siècle mais avec une accélération marquée et une pression plus forte.

L'environnement économique mondial

L'ouverture des marchés, accompagnée de la diffusion d'un seul modèle économique fondé sur le marché et la financiarisation de l'économie, même après la crise systémique de 2008, se poursuit mais avec un rythme plus lent. Après une forte croissance de l'économie chinoise, un démarrage de l'économie brésilienne, des ralentissements apparaissent et d'autres pôles prennent le relais. Cette instabilité rend les échanges internationaux et les implantations des entreprises sur des marchés émergents difficiles, et surtout aléatoires, même si des opportunités existent.

Les incertitudes économiques se combinent avec des complexités politiques des États et des zones perturbées par de multiples conflits. Ces tensions impactent les activités économiques des entreprises aussi bien sur les marchés « amont » que sur les marchés « aval ».

De plus, alors que le monde économique paraissait « infini », les entreprises et les États se heurtent, de plus en plus, aux limites d'un monde « fini » en termes de ressources énergétiques. Ce constat est formalisé par les théories du contrôle externe de l'organisation par l'environnement

Encadré 1. Typologie des systèmes techniques

B. Gille distingue trois systèmes techniques depuis la révolution industrielle de 1750, même si un continuum apparaît entre eux ; à chaque période, cela provoque de fortes évolutions dans les transports et dans l'organisation des industries.

1^{er} système (environ 1750-1850) : charbon, machine à vapeur, fer, techniques mécaniques.

2^e système (environ 1850-1950) : pétrole, électricité, acier, plastiques, techniques mécaniques.

3^e système (depuis 1950) : nucléaire, solaire, matériaux composites, deux familles technologiques, l'électronique et le vivant.

comme la théorie de la dépendance des ressources de J. Pfeffer et G. R. Salancik ou encore la théorie de l'écologie des populations d'organisation de H. E. Aldrich, M. T. Hannan et J. H. Freeman. Il convient donc d'innover, de développer et d'intégrer de nouvelles formes de ressources, ce qui modifie les modèles économiques et les stratégies des entreprises.

L'environnement technologique

Les communautés humaines comme les entreprises artisanales et industrielles ont toujours été « orientées » par les progrès scientifiques et techniques d'une période. B. Gille formalise le concept de « système technique » qui délimite, à un moment donné, l'interdépendance entre une technique (ou plusieurs), un matériau (ou plusieurs), une énergie (ou plusieurs) et qui induit des nouveaux produits, de nouveaux procédés, et donc engendre de nouvelles formes de travail et d'entreprise (encadré 1).

Le système technique actuel apparaît beaucoup plus perturbateur pour les entreprises, car les trois domaines (technologies électroniques et du vivant, matériaux composites, énergies renouvelables) sont nouveaux et les caractéristiques de l'électronique sont différentes. En effet, les tech-

nologies électroniques sont contagieuses, combinatoires, se diffusent rapidement dans tous les secteurs et toutes les étapes de transformation depuis la conception jusqu'à la distribution ; elles sont aussi facilement accessibles, relativement peu capitalistiques et peu coûteuses.

De plus, depuis le début du ^{xxi}^e siècle, la diffusion du numérique provoque d'autres bouleversements. En effet, alors que le numérique touchait l'écrit dans les années 1980 (ordinateur personnel portable), puis le son à partir de 1985 (CD), puis l'image dans les années 1990 (DVD), la décennie 2000 propose l'interconnexion globale des trois domaines (web 2.0, réseaux...), ce qui modifie toutes les relations à l'intérieur et à l'extérieur des organisations et des entreprises. Ces évolutions technologiques conditionnent ainsi des évolutions sociologiques fortes :

- > la connexion des individus aux différents réseaux est permanente ;
- > l'accès aux informations est offert à tous, en temps réel ;
- > l'intelligence de ces technologies conduit aussi à récupérer de grandes quantités de données sur chaque personne (big data) pour les interpréter, les utiliser dans une hyperpersonnalisation qui ouvre des perspectives de ciblage de messages dont l'exploitation ne fait que commencer.

L'environnement social et sociétal

Plusieurs tendances se dessinent depuis une vingtaine d'années. Tout d'abord, une prise de conscience sociale des problèmes écologiques et une pression sociétale forte incitent les entreprises et organisations à intégrer le développement durable dans leurs objectifs, la responsabilité sociale dans leurs activités, la problématique de l'épuisement des ressources dans la gestion des moyens mis en œuvre. Ces dimensions orientent fortement les choix stratégiques et organisationnels des entreprises.

De plus, dans notre société « numérique », coexistent des générations d'individus aux comportements différents. Selon la classification de W. Strauss et N. Howe, deux générations – les boomers (1945-1965) et les X (1966-1978) – sont des migrants du numérique, alors que deux autres générations – les Y (1979-1999) et les Z (2000) – sont des natifs du numérique. Ces derniers l'utilisent en permanence, pour toutes les actions de leur vie privée et professionnelle ; ils sont hyperconnectés en temps réel. De ce fait, leur rapport au travail et leurs relations aux autres peuvent être très hétérogènes, voire contradictoires avec ceux des autres générations.

Enfin, l'utilisation massive des réseaux sociaux et la diffusion rapide de nombreuses plateformes d'échanges et de collaborations orientent les individus vers des formes d'usage (voiture, appartement, objets) impliquant moins de propriété et plus de partage, remettant en cause la logique de production de masse et la délimitation de la frontière entre bien et service.

L'ensemble de ces évolutions modifient fortement le rapport au temps, à l'espace, à la valeur créée, pour toutes les entreprises et organisations, dans toutes leurs activités.

Les paradoxes qui apparaissent

Ainsi, toutes les organisations se trouvent confrontées simultanément à plusieurs injonctions paradoxales qui constituent un nouveau cadre pour le management. Ces paradoxes pèsent aussi bien sur les objectifs des entreprises et des organisations que sur les activités et, bien sûr, sur les ressources utilisées ou utilisables.

Sur les objectifs : le paradoxe économique et social

La pression de plusieurs acteurs de la société (consommateurs, citoyens,

associations) pousse les entreprises vers des démarches de responsabilité sociale et sociétale : comment concilier le profit financier, la rentabilité économique et la responsabilité sociale ? Les antagonismes sont difficiles à gérer : quelle confiance accorder à des organisations qui prétendent atteindre une performance globale équilibrée sur les trois dimensions ? Les organisations relevant de l'économie sociale et solidaire doivent-elles aussi être rentables et bénéficiaires ?

En réaction à la thèse de Milton Friedman, la théorie des parties prenantes de Ed Freeman énonce que le but de l'entreprise est de répondre aux besoins de toute personne concernée par les décisions prises par l'entreprise ; ce qui permettra de réaliser ensuite du profit (figure 1).

Les entreprises doivent ainsi atteindre un système d'objectifs contradictoires : quantité et qualité, délai et service, coût et respect des hommes et de la nature.

► **Exemple** : Danone annonce sur la première page de son site internet que l'entreprise assume une responsabilité sociale en Afrique par diverses actions aussi importantes que la distribution de dividendes à ses actionnaires.

Sur les activités : le paradoxe espace et temps

Les organisations doivent intégrer simultanément les opportunités de l'ouverture des espaces et les contraintes sur les délais et la réactivité. Comment manager des espaces plus grands, dispersés sur la planète, en réduisant les délais et les durées ? Quelles frontières gérer à court et long termes ? Avec qui ? Avec quelle structure ? Comment réagir vite et s'adapter aux besoins locaux ? Faut-il rechercher une performance globale ou locale ?

Les organisations doivent donc arbitrer sur des horizons de plus en plus courts, entre des localisations, des modes de communication et de

Figure 1. L'entreprise au service des actionnaires ou de l'ensemble des parties prenantes ?



Source : « Ed Freeman et la théorie des parties prenantes ».
En ligne, Nicomak : www.spidermak.com/fr/ed-freeman-theorie-parties-prenantes.

Encadré 2. Terminologie des types d'entreprise à l'heure du numérique

Une terminologie apparaît pour essayer de caractériser, de manière incomplète, les transformations organisationnelles induites par les vagues successives de la révolution numérique.

L'entreprise 1.0

Fréquente encore aujourd'hui, l'entreprise 1.0 intègre de nombreuses technologies de l'information et de la communication, par juxtaposition de nombreux outils informatiques isolés. Elle peut devenir plus « étendue » avec une meilleure prise en compte de ses clients, de ses fournisseurs et de ses partenaires. Elle est devenue également plus matricielle en donnant davantage d'importance à la mission, à l'interdépendance et à l'autocoordination avec, pour corollaire, une dilution du poids de la hiérarchie. Tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, l'organisation du travail et du pouvoir en est donc perturbée.

L'entreprise 2.0

L'entreprise 2.0 est née dans les années 2000 des avancées technologiques du monde de l'internet avec l'arrivée du web 2.0 et de ses outils associés, résolument dédiés à augmenter son agilité. L'entreprise 2.0. connecte ses outils, met en relation ses collaborateurs créant des réseaux de travail, de communication, en temps réel ou en temps décalé.

Andrew McAfee a proposé une définition de l'entreprise 2.0 sous l'acronyme SLATES.

- > **Search** : recherche libre de l'information pour faciliter son utilisation et son partage.
- > **Links** : assurer les interconnexions au sein de l'entreprise par les liens web, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- > **Authorship** : accès de chaque collaborateur aux outils numériques de l'entreprise pour en générer de nouveaux contenus ;
- > **Tags** : autoriser une démarche individuelle et non structurée de la collecte des informations afin d'en faciliter la compréhension selon le mode de pensée de chacun et donc sa réutilisation ;
- > **Extensions** : permettre à chaque collaborateur d'identifier l'expertise ou les expertises de ses collègues afin de faciliter le travail collaboratif.
- > **Signalling** : permettre la diffusion et la communication des informations choisies.

L'entreprise 3.0

Une fois intégrées les TIC qui permettent de rapprocher et de connecter les collaborateurs pour améliorer la performance globale de l'organisation, l'entreprise 3.0 cherche à assurer une bonne gestion de l'information partagée, en harmonisant et en synchronisant tous les réseaux utilisés par les salariés. S'appuyant sur les compétences et l'intelligence de ses acteurs, l'entreprise 3.0 permet à des collaborateurs de tous niveaux et de tous pays de travailler ensemble, créant des synergies nouvelles ; elle organise le transfert des bonnes pratiques sur l'ensemble du réseau, elle crée des relations digitales et transorganisationnelles par le partage de connaissances et d'expertises.

distribution, en s'appuyant sur leurs facteurs de contingence et sur le diagnostic de leur environnement. Ces choix portent aussi bien sur des variables commerciales que financières ou humaines.

► **Exemple** : Fnac et Darty s'associent pour proposer des lieux de vente physiques communs, tout en maintenant des ventes en ligne sur des sites indépendants. De même, Amazon et Monoprix sont en partenariat pour créer une synergie en combinant les ventes en ligne et les ventes directes.

► **Exemple** : Amazon cherche à utiliser des drones pour livrer plus vite.

Sur les ressources : le paradoxe réel et virtuel

Les activités de production, de conception, de vente associent de plus en plus des flux immatériels et matériels, des produits et des services. Il faut être capable de gérer simultanément des flux de nature différente qui se combinent. Ainsi une entreprise traditionnelle physique (*brick & mortar*) associe un

site pour vendre en ligne ses produits (*click & mortar*), alors qu'une entreprise nouvelle se crée uniquement en ligne (*pure player*) et se développe ensuite aussi avec des boutiques physiques, lui appartenant en propre, le plus souvent en partenariat avec des entreprises de la « vieille économie ».

De plus, le travail et les comportements des acteurs sont bouleversés par le numérique et les réseaux ; les acteurs utilisent des logiciels, des robots de plus en plus intelligents pour des tâches matérielles et intellectuelles, tout en collaborant avec d'autres acteurs. Que faut-il manager ? Les machines, les process ou les acteurs ? Comment gérer les relations hommes-robots ?

Ainsi, apparaît une combinaison de paradoxes, contingents selon les organisations, mais qu'il faut prendre en compte dans toutes les décisions et actions managériales (figure 2).

Qu'en est-il alors des impacts de toutes ces tensions sur les différents niveaux de management et les variables d'action qui y sont associées ?

> Pour le management stratégique : comment concilier dans les produits, les services, sur les marchés, avec tous les partenaires des objectifs économiques, écologiques et sociétaux ? Avec quels partenaires travailler ? Quel périmètre de territoire faut-il maîtriser ? Avec quelle réactivité ?

> Pour le management organisationnel : comment déterminer et piloter les structures ? Comment gérer le travail, la coopération et le comportement des différents acteurs ? Comment diriger et exercer le pouvoir ? Avec quels systèmes d'information ?

Les défis du management

Il s'agit, dans cette partie, de repérer quelles sont les variables à piloter différemment pour que le management soit performant (tant stratégique qu'organisationnel) et source de création de valeur pour toutes les parties prenantes.

Les défis du management stratégique

Les caractéristiques de l'environnement économique et social actuel sont autant source d'opportunités que de contraintes. Le management stratégique doit arbitrer et combiner des objectifs et des variables pour atteindre des seuils de rentabilité, de profit, mais aussi des degrés de responsabilité sociale, des indicateurs de respect écologique.

Les défis portent sur les produits et les services à proposer pour créer de nouveaux marchés, capter ou fidéliser des clients, dans un espace mondial très concurrentiel, avec des évolutions technologiques rapides, et des incitations à intégrer les dimensions sociétales et écologiques, au-delà des dimensions strictement économiques et financières (tableau 1).

Figure 2.
Les paradoxes du management



Les variables coût/prix, qualité/service, délai, innovation technologique et écologique sont à piloter en fonction des objectifs et des stratégies définies (tableau 1).

► **Exemple** : BlaBlaCar propose sur son site du partage de voiture pour économiser des frais, pour être moins polluant, pour ne plus posséder de voiture.

► **Exemple** : Michel Lacoste, PDG de la société du même nom, sauve le gavial du Gange, une sorte de crocodile en voie de disparition. Coca-Cola incite les consommateurs au tri des bouteilles en plastique. Volvic communique sur sa bouteille d'origine végétale (pour partie). Nestlé Waters propose, pour tout achat d'un pack de 6 x 1,5 L d'eau Vittel, qu'un arbre soit planté au Pérou. Sur le film d'emballage, un arbre géant illustre le message de la marque Vittel : « Plante 1 000 arbres par jour en Amazonie et participe à la réduction de l'empreinte carbone de la planète. »

Les défis du management organisationnel pour la structure

Le choix d'une structure adaptée

Pour soutenir les stratégies élaborées, est-il préférable de mettre en place une structure aplatie avec peu de niveaux hiérarchiques, une structure par projet pour une affaire spécifique et temporaire, une structure collaborative dans et hors des frontières actuelles de l'organisation ? Les structures actuelles semblent devoir être plus souples, plus réactives, plus éphémères pour évoluer en fonction des facteurs de contingence. Leur flexibilité et « plasticité » doit permettre d'absorber les changements de taille et d'activité, les combinaisons de compétences variées, les nouvelles formes de pouvoir.

L'organisation du travail

Elle doit être la plus efficace et la plus réactive pour les activités

Tableau 1. Les variables à intégrer dans les stratégies des entreprises

Les dimensions de l'environnement à intégrer dans les stratégies	Avant 2000 environ	Depuis 2000 environ
Économique	Arbitrer entre des objectifs et des variables économiques	Arbitrer entre des objectifs et des variables économiques, sociales, sociétales et environnementales
Écologique	Manager avec des ressources paraissant illimitées	Manager avec des ressources qui s'épuisent
Sociétal	Les stratégies s'adressent à des segments de marchés distincts avec des clients qui achètent des produits dont ils sont propriétaires	Les modèles d'affaires doivent capter des clients de manière personnalisée, utilisant le numérique et enclins à échanger plutôt qu'à posséder

Tableau 2. Les variables structurelles des entreprises

Les caractéristiques des structures à déterminer	Avant 2000 environ	Depuis 2000 environ
Frontières	Manager à l'intérieur d'un périmètre précis plus ou moins fermé	Manager à l'intérieur et à l'extérieur d'un périmètre évolutif et instable
	Manager une culture	Manager plusieurs cultures
Espace-temps, lieu de travail	Manager dans un espace-temps repérable	Manager des changements de temps et d'espace de plus en plus rapides
	Manager des acteurs stables dans le temps et l'espace	Manager des acteurs « éparpillés » et « nomades »

choisies : faut-il mettre en place du travail délocalisé, du travail à distance, du travail collaboratif réel ou virtuel ? Comment faire se rencontrer des collaborateurs qui ne sont pas sur le même site ? Quel mode de coordination des tâches et des missions ?

► **Exemple** : le cabinet de conseil Ylios alloue les moyens structurels en fonction des missions confiées, répartit les acteurs pour une dynamique de groupe efficace, décloisonne les services pour une synergie positive.

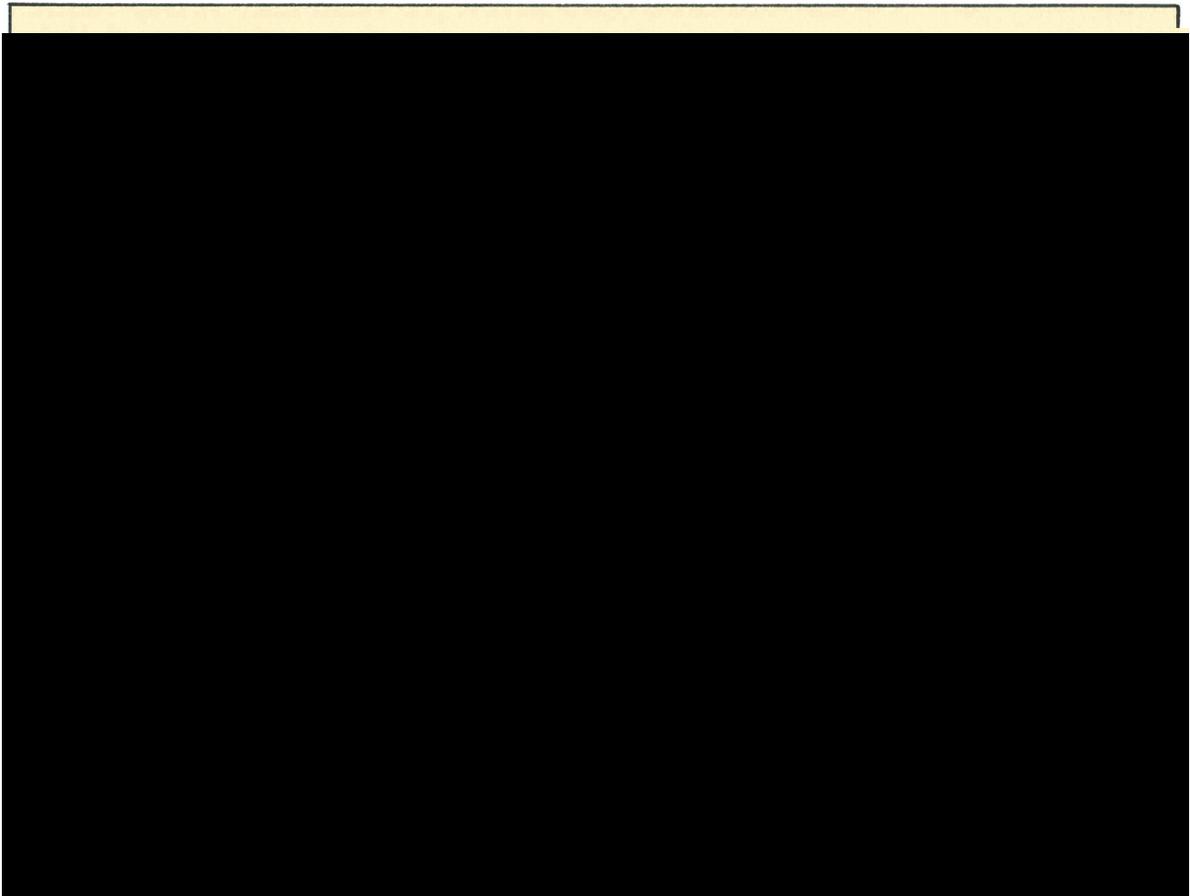
Le degré de flexibilité de l'organisation pour adapter l'espace et le temps de travail

Pour être compatible avec les missions et les tâches nécessaires pour les activités, comment fixer le degré de mobilité et de pérennité de chacun ? Comment créer les liens entre

métiers ? Comment gérer l'apprentissage organisationnel au sens de C. Argyris ? Quelle marge de manœuvre pour les lieux de *coworking*, de formation, de co-innovation ? (tableau 2)

Les variables structurelles que sont le temps, l'espace, la flexibilité, la réactivité, les mécanismes de coordination doivent ainsi être pilotées en permanence en fonction des facteurs de contingence de l'organisation et des évolutions extérieures (tableau 2).

► **Exemple** : Sanofi propose le télétravail. Deux tiers des salariés travaillent chez eux un à deux jours par semaine. Sur le campus Sanofi de Gentilly, il y a des *flex offices* : chaque équipe dispose d'un espace dédié, au sein duquel les collaborateurs choisissent librement leur poste de travail selon leur activité du moment.



Les défis du management organisationnel pour les acteurs

Les compétences

Il faut faire évoluer en permanence les compétences des acteurs (formation, mise en commun des bonnes pratiques, transfert d'expériences), intégrer de nouveaux métiers (comme les informaticiens des big data, les *data scientists*). Comment répartir les missions en fonction des compétences nécessaires ? Ainsi, il semble nécessaire de piloter en permanence une « entreprise apprenante », c'est-à-dire, un groupe d'acteurs qui échangent leur pratiques, leurs expériences, qui transmettent et enrichissent ainsi les connaissances de toute l'organisation.

► **Exemple** : faire travailler des seniors ayant de l'expérience terrain avec des juniors qui maîtrisent mieux le numérique.

La coordination et la coopération

Dans ce contexte, l'organisation doit mettre en place une coordination rapide avec un degré d'autonomie et de pouvoir suffisant pour motiver les acteurs et les impliquer dans une participation créatrice de valeur et d'innovations. Il faut générer de la conviction au sein des équipes, plutôt que des injonctions directives. Au-delà du choix de structures flexibles et aplaties, l'exercice du pouvoir peut également générer une participation active s'il n'est pas trop coercitif, avec un degré de délégation important.

Le contrôle du travail

La confiance est nécessaire *ex ante* et doit être gérée en permanence. Il s'agit de déterminer le degré d'autonomie et de responsabilité accordé à chacun et mettre en place des méthodes d'évaluation, pour dynamiser l'implication et la satisfaction de tous.

► **Exemple** : le seuil entre autonomie et contrôle est plus difficile avec la large utilisation et diffusion des objets connectés (tablettes, smartphones...) qui émettent en permanence des signaux, pouvant ainsi géolocaliser une personne, contrôler son activité...

La culture

Il s'agit de canaliser les comportements des acteurs alors qu'ils ne travaillent pas dans le même espace-temps (par exemple, une structure projet alliant deux entreprises avec deux métiers différents), par des réunions, des procédures communes. Il faut aussi diffuser des valeurs communes pour intégrer des acteurs habitués aux technologies numériques et ceux qui le sont moins.

Toutes ces variables, difficiles à gérer car plus sociologiques que techniques, sont des défis essentiels pour le management organisationnel car

ce sont les acteurs qui construisent la valeur de l'activité en bloquant ou accélérant la dynamique de groupe.

Les variables à piloter sont nombreuses, délicates et peuvent être antagoniques : les compétences, le pouvoir, la culture, la coopération, le contrôle (tableau 3).

► **Exemple** : Total gère la carrière de ses cadres à haut potentiel avec une forte mobilité fonctionnelle internationale pour les fidéliser ; un cadre responsable à la direction financière d'une filiale en Iran pour les métiers du forage est devenu directeur de la communication de l'ensemble du groupe.

Les défis du management organisationnel pour les outils et les systèmes d'information

Le choix des outils et de leurs fonctions

Il faut déterminer les logiciels appropriés, les réseaux intra et inter-organisation strictement nécessaires ; quelles plateformes collaboratives mettre en place pour générer de la synergie et de la coopération, tout en gardant un degré d'initiative et de satisfaction ?

L'utilisation et l'accès des outils accordés aux acteurs

Qui doit utiliser quels outils ? Il s'agit de déterminer un cadre pour la consultation des informations, pour la contribution collective, pour la gestion du temps avec ces outils. Il faut aussi gérer le flou entre vie professionnelle et vie privée, l'accès des décideurs avec le pouvoir associé. La formation à ces outils sera différente pour les natifs du numérique et pour les migrants du numérique.

L'utilisation des big data pour être efficace et pertinent

Le traitement des big data peut être très productif pour la stratégie de l'entreprise et peut aussi induire

Tableau 3. Les variables organisationnelles pour les acteurs

Les deux niveaux à gérer pour les acteurs	Avant 2000 environ	Depuis 2000 environ
Le travail	Manager une forme de travail dans un lieu	Manager plusieurs formes de travail dans plusieurs lieux
Le comportement	Manager des générations homogènes d'acteurs Manager une culture du rapport au travail	Manager des générations hétérogènes face au numérique Manager plusieurs cultures du rapport au travail

Tableau 4. Les variables organisationnelles pour les outils et les systèmes d'information

Les caractéristiques des informations	Avant 2000 environ	Depuis 2000 environ
Quantité	Manager avec des informations ciblées, assez certaines mais difficiles à collecter	Manager avec beaucoup d'informations variées affluant en permanence, traitées en continu, sur de grandes quantités de données (big data)
Qualité	Manager la qualité de l'information sur peu de critères comme l'âge Analyser les informations isolément	Filter et arbitrer la pertinence des données et des informations sur de nombreux critères Analyser les corrélations entre les données
Support	Supports plutôt matériels pour communiquer dans le réel	Supports plus immatériels que matériels pour communiquer en combinant le réel et le virtuel

des « manipulations » des parties prenantes. Il faut déterminer les domaines d'utilisation mais aussi les procédures, et peut-être une charte éthique.

Les variables à piloter – les données, les logiciels, les réseaux, les accès et connexions, les chartes éthiques, les contrôles – sont en même temps techniques et humaines. Elles doivent être combinées en fonction des besoins, des contraintes et des objectifs de chaque organisation (tableau 4).

Conclusion

Il semble que les fondamentaux du management soient restés les mêmes : les organisations doivent

piloter des moyens techniques et humains pour atteindre des objectifs de performance, avec des contraintes internes et externes. Le management doit toujours prévoir, organiser, coordonner, contrôler, mesurer.

Aujourd'hui, la combinaison des défis induit toutefois un management plus complexe car centré sur un arbitrage permanent entre plusieurs paradoxes imbriqués, grâce à de multiples critères contingents selon les organisations, pour maintenir une performance globale.

Les entreprises disposent de nombreux outils et systèmes d'information pour capter des opportunités stratégiques et gérer les changements organisationnels.

Ce sont principalement la gouvernance et la culture qui s'en trouvent

modifiées dans ce contexte managérial. Le nouveau manager (« idéal » !) doit être responsable de la vision globale et de la vision par tous, responsable du vivre ensemble, de la performance collective, du développement des connaissances et des compétences, catalyseur d'innovation, développeur de talents, avec bienveillance, humilité et éthique.

Une fois encore, ce sont les acteurs, leur intelligence des problèmes contextualisés, leurs compétences en termes de savoir-faire et de savoir s'adapter, qui sont essentiels pour un management performant, dans cet environnement instable. ●

Exemple de transposition didactique

Référentiels	Points	Questions/utilisation partielle ou complète
STMG	1.2. Qu'apporte le management ? 3.2. Management stratégique 4.2. Organisation du travail 5.1. Acteurs de l'organisation	Les objectifs du management ; leurs contradictions Les multiples formes d'organisation du travail ; la nécessité de faire évoluer, d'adapter Les attentes des différents acteurs ; la coopération des acteurs
BTS	1.1. Logique entrepreneuriale et managériale ; finalités de l'entreprise 3.2. Faire évoluer la structure 4.1. Mobiliser les RH	Les paradoxes à équilibrer pour les objectifs, pour les choix stratégiques, pour les choix organisationnels L'importance des structures et la gestion des changements structurels Les formes, les relations, les valeurs liées au travail pour les RH
DCG	7. Décision, direction, animation 4. Stratégie 2. Théorie des organisations, structure	Les arbitrages des décisions stratégiques Les multiples variables pour diriger et animer, en termes de pouvoir, de contrôle, de coordination, de compétences, de coopération, de culture Le texte peut être utilisé en fin de parcours pour faire une synthèse de toutes les contradictions à gérer



Le travail en mutation

En complément de ce dossier, retrouvez sur resau-canope.fr, notre précédent dossier sur les mutations du travail (n° 167, avril 2018). Vous pourrez y télécharger plusieurs articles en libre accès et visionner en ligne les entretiens vidéo de Franck Brillet, inspecteur général de l'Éducation nationale, autour des trois questions suivantes :



- > Comment les mutations du travail transforment-elles l'emploi ?
- > Ces mutations du travail imposent-elles des contraintes et de quelle nature ?
- > En quoi les fonctions managériales sont-elles impactées par ces nouvelles mutations ?