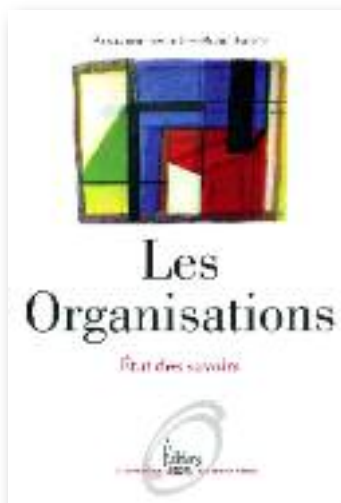


Organisations : approches et pratiques croisées

Théories des organisations, gestion des risques, notion de valeur, société numérique, quel est le lien commun entre ces sujets ? On trouvera dans tous ces thèmes une même préoccupation, celle de mieux penser et gérer la transversalité dans les sociétés modernes. Ces lectures, très variées, sont donc ainsi synergétiques, tout en traitant de sujets profonds, cruciaux et totalement actuels.



Les problématiques processus appartiennent clairement au champ des théories de l'organisation. Mais le mot organisation peut revêtir des acceptions multiples, allant de l'organigramme (qui fait quoi), à l'ensemble des moyens permettant d'atteindre un objectif, en passant par tout groupe partageant temporairement un but. Difficile de faire l'impasse sur le sujet des organisations, ces lieux du travail quotidien.

Il existe peu d'ouvrages faisant le tour de ces sujets. **Les Organisations, Etat des savoirs** couvre ce champ de façon vraiment complète. Il s'agit d'un livre à plusieurs voix, coordonné par un professeur émérite de l'ESCP, allant d'entretiens avec des théoriciens mondiaux (March, Mintzberg, Crozier, Williamson,...) à des apports modernes des universitaires actuels les plus avancés sur ces problématiques.



Sans toutes les citer (il y a plus de 40 contributions, toutes de haut niveau !), on y découvrira des points de vue complets et multiples sur ces aspects, allant de l'économie à la sociologie. On y trouvera les bases théoriques indispensables, mais aussi beaucoup des concepts directement applicables.

On verra comment les variables d'environnement jouent sur les organisations, formelles ou informelles, comment les coordinations se font, comment fonctionnent les dynamiques organisationnelles. Sont abordés tous les aspects liés aux changements de contexte économique, à la dématérialisation des flux, dans tous les environnements, allant des mouvements de restructurations aux nouveaux impératifs de gouvernance. Les relations avec les savoirs, la position des dirigeants et des managers, les impacts sociologiques sont largement traités. La première partie de l'ouvrage est un vaste survol des "organisations", dépassant largement l'image traditionnelle des entreprises ou des administrations. Ensuite, les auteurs font un tour complet des concepts à disposition, y compris la critique de théories traditionnelles. De la rationalité limitée des acteurs aux modalités de la prise de décision, du rôle du progrès aux éventuels déficits managériaux.

Certains mythes du management sont alors interpellés, particulièrement sur la notion de "pouvoir". Ce thème conduit naturellement aux structures de décisions dans les organisations, avec des points de vue riches et multiples, allant des dirigeants aux employés, dans les multiples modalités d'exercice du pouvoir, évoquant la "domination douce"...

Mais les organisations doivent changer, innover, se transformer. On trouvera, de Alter à Friedberg ou Crozier, des points de vue multiples. L'innovation suppose souvent une forme de remise en cause des règles. Enfin les facteurs humains sont analysés, l'ouvrage évoque comment le sens peut émerger, comment les entités peuvent fonctionner, se rebeller, se passionner.

Très abordable par son mode d'écriture, ce livre peut être à la fois un ouvrage d'initiation et une bible de l'état de l'art pour spécialistes.



La gestion des risques peut apparaître pour certains comme une discipline relativement spécialisée, assez technocratique, souvent prise en charge dans les entreprises par des entités spécifiques et fonctionnelles. En réalité, c'est un sujet majeur et stratégique, pour toutes les organisations. Totalement au cœur de la thématique de ce numéro de *Transversus* (auquel Gilles Teneau contribue au début de ce numéro), voici un ouvrage récent sur la gestion des risques.

La Gestion des risques, un objet frontière est un livre de référence pour tout acteur impliqué sur ces thèmes, mais également très stimulant pour tous car on y découvre des

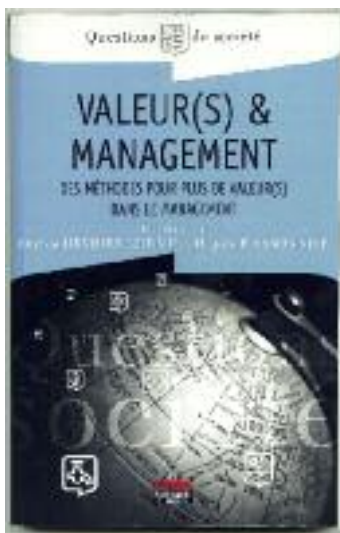
aspects des risques auxquels on ne penserait pas spontanément, à travers un panorama complet des théories sur le sujet et des méthodes opérationnelles afférentes.

On trouvera d'abord la dynamique et l'évolution de la gestion des risques, les principaux enjeux, des définitions complètes, différentes perspectives qui se croisent dans un *patchwork* créatif : connaissance des risques, acceptabilité, enjeux, démarches clés. L'évolution socio-historique des concepts et pratiques, ici très documentée, nous montre l'évolution vers le stratégique. L'assurance des risques est un domaine important, en évolution forte. Par ailleurs, la relation gestion des risques/gestion des crises enrichit largement le sujet.

Les risques sont de nombreuses catégories, des risques d'image aux risques technologiques, aux biorisques, des risques financiers aux risques politiques... Tous ces aspects sont traités en mode très actuel. Les risques liés au psycho-social et au facteur humain ont droit à un chapitre, avec les aspects liés au mal-être au travail, au secteur de la santé. Les risques technologiques, environnementaux, dont l'actualité nous fournit hélas des exemples, sont approfondis, avec toutes les méthodes, standards et normes afférentes.

Un zoom est ensuite mis sur les risques liés aux SI, ceux, très importants, liés aux projets, avec toutes les méthodes et standards existants, et enfin une emphase particulière est portée sur un enjeu très modernes des organisations industrielles et financières, les risques opérationnels.

Par sa densité d'information, ce n'est pas un ouvrage de vulgarisation grand public. Il est cependant très utile de posséder ce genre de bible, qui synthétise et référence l'ensemble des approches académiques et professionnelles sur le sujet, sur les approches, les techniques, les normes, les outils et les méthodes permettant de mieux gérer les risques.



Le mot "valeur" est puissant, mais peu facile à définir simplement. Comme dit Joël de Rosnay dans la préface de ce livre, il y a la valeur et les valeurs. Les aspects éventuellement économiques du premier terme ne sont-ils pas quelquefois en conflit avec les aspects sociétaux et idéologiques du second terme ?

Valeur(s) & Management est un ouvrage choral, coordonné par Olaf de Hemmer Gudme et Hugues Poissonnier qui réunit les contributions d'une vingtaine d'auteurs, praticiens de l'entreprise, consultants, académiques. Chacun aborde, sous des angles variés, la relation entre valeur(s) et management.

Notons, parmi les auteurs, des contributeurs historiques à la revue Transversus (André-Yves Portnoff, Alexandre Engel, Michel Raquin).



Très agréable à parcourir et à lire, le livre aborde le sujet de la valeur sous des points de vue variés, quelquefois contradictoires, le plus souvent complémentaires et synergétiques. C'est un des ouvrages de management indispensables actuellement.

Les aspects stratégiques commencent par se focaliser sur un générateur de valeur clé, l'innovation, dont le but est de créer de la valeur. Mais cette valeur générée devra bien sûr être cohérente avec l'éthique de l'organisation, ses responsabilités sociales. En outre, la perception de la valeur se fera de plus en plus par les services associés au produit/service fourni. Le rôle de l'immatériel dans la génération de valeur est donc clé.

Une fois la stratégie tracée, la notion de valeur prend tout son poids dans l'opérationnalité des organisations. Les mécanismes, les processus de l'entreprise sont les générateurs de valeur. S'assurer de leur cohérence avec le *business model* et les aligner avec les objectifs, les piloter au service de la valeur client, les connaître pour détecter et optimiser la création de valeur, les alléger par le *Lean* pour éliminer tout ce qui ne sert pas la valeur, analyser précisément la valeur des activités, optimiser l'efficacité des processus sont des approches fondamentales dans ce cadre.

Tous les métiers de l'entreprise, tous les éléments de sa "chaîne de valeur" contribuent par définition à la création de valeur : l'innovation, qui se doit d'être multidisciplinaire dans cet objectif, y compris sous ses aspects RSE ; les achats, contributeurs clés dans certains secteurs ; la production, et ces concepts de *Lean manufacturing*, le marketing et les ventes, à travers la détermination de la valeur client et du juste prix.

Mais les aspects humains sont, comme le plus souvent, déterminants pour la création de valeur. Ce sont les hommes les vrais générateurs de valeur. Sans traiter complètement ce vaste thème, des exemples de méthodes sont données, tant pour l'efficacité relationnelle que pour un management et un coaching orienté valeur.

Le livre se conclut par une comparaison finale, montrant la complémentarité des méthodes décrites dans l'ouvrage.



On ne peut qu'être enthousiasmé par **L'Être et l'Écran**, un ouvrage très récent sur les techniques.

L'explosion du numérique bouleverse bien évidemment notre vie quotidienne, la société, la vie dans les entreprises, les marchés... le monde. Mais est-ce que ces objets numériques, ces espaces virtuels sont aussi réels que les objets de la vie quotidienne ?

Docteur en philosophie, Stéphane Vial pose d'emblée le sujet au bon niveau. La philosophie classique nous a habitués à séparer le sujet et l'objet. Or les deux sont totalement consubstantiels, on est profondément modifié par notre environnement, nous devenons simplement différents. Internet est au même niveau de réalité que mon bureau physique !

Dans un premier temps, l'auteur montre l'interrelation des choses, et introduit la notion de "système technique". Il montre ensuite l'importance du *design*, de sa valeur culturelle. On zoome alors sur le "système technique numérique", ses multiples impacts sur les entreprises et la société.

Tout cela bouleverse notre perception, notre vision du réel, que l'on soit enfant apprenant ou cadre d'entreprise ! La technique permet à de nouveaux objets d'apparaître au monde, de même qu'une peinture, d'une certaine façon, peut changer définitivement notre vision du monde.

Le virtuel change l'acte même de voir, les interfaces deviennent clés, les réseaux changent nos façons de communiquer, ils ne sont pas virtuels, ils sont réels. Le virtuel, c'est du réel ! L'auteur décline alors brillamment onze caractéristiques de ce réel numérique : c'est de la réalité, "pour de vrai" ; c'est programmable sans limites ; c'est par nature interactif ; cela crée la couche virtuelle du réel ; c'est instable ; cela change la relation interindividuelle ; c'est copiable ; c'est réversible ; c'est destructible ; c'est fluide ; c'est jouable. Il faut lire ces paragraphes enrichissants sur la réalité des systèmes numériques.

L'ouvrage démontre finalement que le *design*, la qualité de la conception constituent des problématiques fondamentales du numérique. Cela peut s'appliquer à tous les systèmes techniques, du *smartphone* à l'usine et au système d'information, et également aux systèmes organisationnels, à nos entreprises.

"Ce monde hybride, à la fois numérique et non numérique, il appartient aux designers de le rendre habitable." ■