

LE MANAGEMENT ET L'ENTREPRISE EN MUTATION

Yahn MANGEMATIN

Consultant Associé YZ Consulting & Formation

Doyen Honoraire de la Faculté de Droit Economie Administration de Metz

Résumé :

Le management à la recherche d'une efficacité croissante des organisations, a su puiser, tout au long de son évolution, dans le creuset de disciplines transversales confrontées aux exigences de contingences spécifiques. Ces « écoles » de pensée et d'action se sont développées tout au long du XX^{ème} en se complétant, sans vraiment s'opposer entre elles au demeurant, et semblent aboutir à une volonté affirmée de promouvoir une forme de « gouvernance de l'entreprise » qui nécessite de « penser globalement et d'agir localement » afin de préserver notamment les équilibres sociaux, sociétaux et environnementaux. La pensée managériale tente ainsi de dépasser les strictes logiques productivistes en intégrant les parties prenantes et les externalités dans la réflexion décisionnaire : il s'agit peut-être d'une remise en cause du « productivisme » mais sans renoncer aux « vertus » de la « productivité ».

Mots-clés : management, théorie des organisations, gouvernance de l'entreprise, développement durable, externalités.

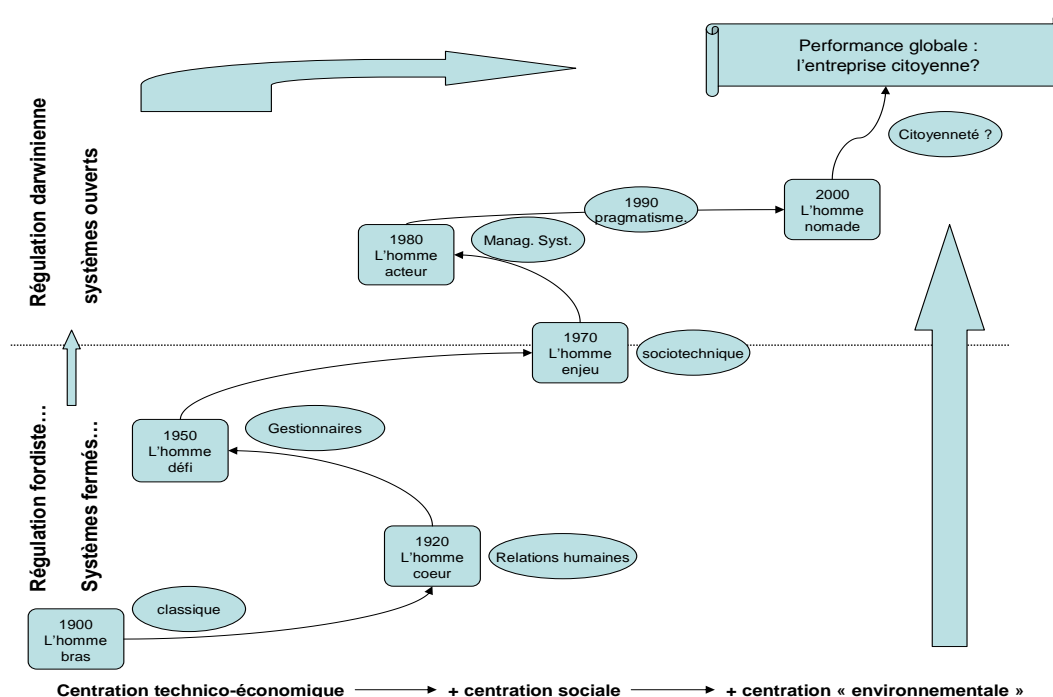
Sommaire

FIGURE : DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DÉVELOPPEMENT LOCAL ; ÉVOLUTION DES PENSÉES MANAGÉRIALES	2
LES PRÉMICES DU MANAGEMENT	3
- LES PRÉCURSEURS : ÉCOLE CLASSIQUE DES ANNÉES 1900	3
- LES RELATIONS HUMAINES (PREMIÈRE ET DEUXIÈME VAGUE) À PARTIR DES ANNÉES 1920 ..	4
- LES GESTIONNAIRES DES ANNÉES 1950	5
LE TOURNANT DES ANNÉES 1970	5
- LES APPLICATIONS « SOCIOTECHNIQUES » DES ANNÉES 1970	6
- APPLICATIONS DES PRINCIPES SYSTÉMIQUES ET STRATÉGIQUES AU MANAGEMENT (LES ANNÉES 1980)	6
- PRAGMATISME ET CONTINGENCE DES ANNÉES 1990	7
VERS L'ENTREPRISE « RESPONSABLE » DES ANNÉES 2000 ? (GOUVERNANCE D'ENTREPRISE)	8
- LA RÉGULATION SOCIALE ATOMISÉE ET DARWINIENNE « POST-FORDISTE ».....	9
- RÉGULATION NOUVELLE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : VERS UN CAPITALISME SOCIÉTAL ?	9
- DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DÉVELOPPEMENT LOCAL : VERS UNE ENTREPRISE « CITOYENNE » ?	11
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES DE BASE	13

Les principales écoles managériales qui ont structuré l'entreprise et le management stratégique ont été largement influencées par les contingences techniques, économiques, politiques et sociales tout au long du XX^{ème} siècle jusqu'à ce début du XXI^{ème} siècle. D'un fordisme naissant à un post-fordisme cherchant ses marques, les cent dernières années auront été marquées par la rupture des années 1970 intégrant une vision plus globale et ouverte, une conception plus « systémique » du management « efficace ». Au tournant du XX^{ème} siècle, le management a par ailleurs été confronté à des crises majeures de confiance de la part des « parties prenantes » ou « stakeholders » comme les salariés ou les clients (entreprises « nomades » par exemples) mais aussi de la part des propres actionnaires (shareholders) en particulier minoritaires (crises financières, malversations et manipulations) : le management semble déboucher sur une volonté d'asseoir une « gouvernance de la firme » plus respectueuse du « développement durable », une entreprise globalement « responsable » (« citoyenne ») qui est capable d'intégrer l'ensemble des facteurs technico-économiques, sociaux voire sociétaux et environnementaux dans sa stratégie (externalités – meilleur respect de l'environnement, de la santé...).

La figure ci-dessous illustre ainsi les grandes évolutions du management qui sont reprises au cours du développement.

Figure : développement économique et développement local ; évolution des pensées managériales



Un principe de base du management veut qu'il « n'est de performance globale qui n'ait d'origine locale »¹. L'efficacité passe par des synergies et complémentarités globales mais aussi par la maîtrise de l'efficacité au plus proche du terrain et des réalités locales : « développement économique » et « développement local » nous semblent devoir aller de paire dans une réflexion structurée sur l'origine de l'efficacité de la firme. La « gouvernance de l'entreprise » nécessite de « penser globalement et d'agir

¹ Gagné R., Langevin J.-L., Sartori D., Combes J.-E., Castagné M., *A chacun sa Propre Entreprise Performante au sein de l'entreprise*, Agence d'ARC inc. éd., Ottawa, Publi Union, Paris, 1988

localement » afin de préserver notamment les équilibres sociaux et sociétaux. La pensée managériale tente de dépasser les strictes logiques productivistes en intégrant les parties prenantes et les externalités dans la réflexion décisionnaire comme peuvent en attester les efforts de reporting social et environnemental.

Les prémices du management

- les précurseurs : école classique des années 1900

A moins de vouloir développer une préhistoire du management, c'est au début du XX^{ème} siècle qu'il semble raisonnable de situer les fondateurs de principes "modernes" de conduite d'entreprise. Situons trois auteurs qui ont bâti leurs travaux sur des constats plus ou moins établis alors.

Le français, Henri FAYOL, jette les grands principes de l'Organisation Administrative du Travail. Il montre que l'entreprise repose sur des spécialistes occupant chacun une fonction précise au sein de l'organisation (production, vente, etc., et surtout la fonction administrative). Si Fayol ne fait souvent que constater des pratiques d'alors, il convient cependant de souligner qu'il joue un rôle tout à fait précurseur dans l'art de "l'administration". Il insiste notamment sur des fonctions qui deviendront majeures bien des années après (les années actuelles en fait), notamment l'art de la prospective stratégique et du management (la terminologie est bien entendu actualisée). Certes, ses principes d'organisation ont rencontré leurs limites avec les bouleversements technico-économiques apparus à partir des années 1973 : des organisations trop cloisonnées, trop rigides, optimisant la fonction au détriment de la cohérence et du résultat global. Il a fallu alors procéder à une lecture et un fonctionnement plus transversaux des organisations pour dégager plus de réactivité et de flexibilité.

Citons ensuite le fondateur de l'Organisation Scientifique de Travail, l'américain F.W. TAYLOR. On retient de ces principes notamment la double division du travail. La division horizontale consiste à scinder une tâche globale en actes élémentaires afin d'optimiser "scientifiquement" l'organisation globale au besoin en confiant à plusieurs ouvriers la succession de tâches élémentaires (à l'image des principes d'organisation du travail décrits par Adam Smith au XVIII^{ème} siècle). Ce principe permet d'améliorer la productivité du travail donc les salaires (payés au rendement). La division verticale consiste à distinguer les tâches de conception confiées à des ingénieurs méthode et les tâches d'exécution (ce qui contribue à la confiscation d'un savoir-faire ouvrier au profit des instances directoriales). L'étude scientifique du travail devant aboutir à la recherche de l'organisation optimale (one best way). La généralisation industrielle de ces principes combinée à certains principes stratégiques (standardisation, production de masse, chaîne de montage, notamment) par le constructeur d'automobiles FORD débouche sur le fordisme. Notons que le fordisme n'est pas qu'un principe d'organisation industrielle, il s'agit aussi d'un principe de régulation économique majeur qui a marqué toute cette histoire industrielle dont nous héritons les lignes de force mais aussi les limites actuellement. Le fordisme est assis sur un principe de croissance constante de plus-values qui profitent à l'ensemble des acteurs économiques. Certes, dans un premier temps, la plus-value entretient le système financier et capitaliste grâce aux dividendes, intérêts et réserves diverses dégagés. Mais une (faible mais) suffisante plus-value profite aux salariés dont le pouvoir d'achat augmente régulièrement et qui peuvent ainsi entretenir la spirale ascendante productive (il faut bien que des clients potentiels achètent les articles produits en masse). De plus, une partie des plus-values alimente

aussi le système de protection sociale des travailleurs. L'application industrielle du taylorisme a cependant débouché sur la parcellisation extrême des tâches sans recomposition.

Le sociologue allemand Max WEBER a enfin montré que le succès et la pérennité d'une organisation comme l'entreprise sont liés à une sorte de normalisation des rôles et des pouvoirs. La fonction confère un rôle et des prérogatives (un vendeur, un comptable, un responsable de projets, etc.) ; ce rôle légitime le pouvoir fonctionnel et assure la pérennité du système (plusieurs comptables peuvent se succéder dans la fonction sans altérer l'existence de l'organisation).

- les relations humaines (première et deuxième vague) à partir des années 1920

Peu avant les années 1930, commence à émerger un ensemble de lignes de pensée et d'action davantage centré sur l'Homme dans l'organisation. Cette évolution ne remet pas du tout en cause les principes précédents : il s'agit d'améliorer le système sans toucher à sa logique fondatrice. E. MAYO, australien émigré aux Etats-Unis, montre par une série désormais célèbre et d'ailleurs controversée d'expériences, toute une logique de l'affectif existant dans une organisation. On délaisse alors une approche excessivement comportementaliste (behavioriste) initiée notamment par TAYLOR (un ouvrier plus productif peut être mieux payé et inversement - "five dollars days"). On s'aperçoit que ce n'est pas tant le stimulus qui peut engendrer directement un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction mais l'interprétation conférée à ce stimulus.

D'autres travaux ont complété ultérieurement cette logique en recherchant les sources de motivation positive de l'Homme au travail. La motivation positive et durable est liée à la satisfaction de besoins d'ordre supérieur (Maslow), ou d'estime (Herzberg). Trop souvent l'entreprise pense motiver les salariés par la satisfaction des besoins primaires ou d'entretien (salaire, conditions matérielles) alors que les besoins supérieurs (estime, réalisation de soi, socialisation des échanges) sont rarement satisfaits. Certes, la non satisfaction des besoins de base entraîne immédiatement un mécontentement, ces besoins sont donc à considérer avec vigilance, mais sans oublier que la vraie motivation durable est ailleurs.

Citons enfin K. LEWIN, émigré allemand aux Etats-Unis, qui a montré pendant la seconde guerre mondiale toute l'importance du groupe dans la vie d'une organisation. On ne comprendrait pas grand chose au management si on omettait l'importance des phénomènes de groupe : la capacité de gérer le changement et l'évolution, les motivations d'ordre supérieur sont étroitement dépendantes de la qualité de la vie à l'intérieur et entre les groupes constitués plus ou moins formellement dans l'organisation.

Certes, ces conceptions "humanistes" ont entraîné une vision souvent déformée du management "performant". Bien des décideurs en ont déduit un postulat bien téméraire qui voudrait qu'un personnel plus "heureux" soit un personnel plus productif. Bien des capitaines d'industrie ont voulu faire le bonheur des salariés parfois malgré eux ce qui a conforté certaines velléités paternalistes de conduite des affaires par lesquelles la vie entière du salarié et de sa famille se trouve plus ou moins régentée par le système productif (Kinder, Kirche, Küche).

Ce mouvement sera prolongé par une deuxième vague 30 ans après (Herzberg, MacGregor, R. Likert...) développant l'étude des « systèmes sociaux » dans la performance de la firme afin de compléter l'instrumentation de l'approche.

- les gestionnaires des années 1950

L'urgence de la seconde guerre mondiale ainsi que l'évolution des connaissances scientifiques et techniques ont contribué au développement de bien des outils de gestion. Il s'agissait à nouveau d'objectiver et de rationaliser le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, les approches de recherche opérationnelle et les outils mathématiques et statistiques appliqués à la gestion constituent de précieux moyens d'aider le décideur confronté à un univers plus ou moins modélisable.

Il va sans dire que ces approches s'avèrent certes efficaces à condition de limiter leur utilisation aux domaines pour lesquels ils ont été conçus. Ils apportent par exemple une aide réelle pour organiser les tournées d'une flotte de camions et déterminer les chemins optimisés d'un point de vue du délai et/ou du coût de fonctionnement de chacun des camions ; rien ne permet cependant d'affirmer alors qu'il s'agit d'un optimum global, car la réussite finale et globale dépend aussi et peut-être avant tout des stratégies d'alliance ou de rejet des acteurs concernés par la démarche (les livreurs et chauffeurs par exemples).

Ces principes initiaux ont comme point commun d'avoir instauré des valeurs d'ordre et de stabilité dans les organisations. Avec les dérégulations, la globalisation des échanges et de la concurrence qu'on constate en particulier à partir des années 1970, il a bien fallu réunir une masse d'intelligence afin de promouvoir de nouvelles valeurs de mouvement. A la rigidité fordiste devait succéder une flexibilité organisationnelle et fonctionnelle qui débouche sur une régulation sociale atomisée voire darwinienne, des points sur lesquels nous reviendrons plus largement.

Le tournant des années 1970

Ces premières écoles qui viennent d'être abordées ont constitué les « prémices » du management en quelque sorte. Ces écoles ont abordé la firme dans sa dimension dans un premier temps technico-économique puis sociale mais en réduisant l'entreprise à un système plutôt fermé. Les écoles suivantes vont considérer l'entreprise comme un système ouvert et tentent d'aborder la performance sous un angle plus global, en intégrant de front les facteurs technico-économiques, sociaux (à partir des années 1970) puis sociétaux et environnementaux (à partir des années 1990 mais encore plus 2000).

Depuis la crise des années 1970, le management s'efforce, plus ou moins consciemment, de faciliter le passage de valeurs dominantes "d'ordre" à des valeurs intégrant le changement provoqué, à "réintroduire du mouvement".² Le management est conscient que la réussite d'un projet est fonction du degré d'implication des acteurs dans leur mission globale. L'Homme est ainsi réhabilité dans sa spécificité originale d'acteurs "construisant le système".

² Xavier BARON, Cahiers Français n° 262, 1993.

- les applications « sociotechniques » des années 1970

Ce mouvement est bien trop fondamental pour pouvoir être appréhendé dans ces quelques lignes. Disons cependant qu'il s'agit autant d'une forme de pensée globale que d'action impliquante. A partir des années 1950 (à titre expérimental Trist et Emery), mais plus encore après les bouleversements techniques, économiques, politiques et sociaux des années 1970 (sur un plan industriel, cf. le kalmarisme), la conception du fonctionnement efficient d'une organisation complexe comme l'entreprise évolue. La complexité croissante des enjeux et des fonctionnements organisationnels, la globalisation et la turbulence des économies, l'accélération des changements nécessitent des approches nouvelles ou complémentaires.

On peut ainsi considérer par extension que l'approche sociotechnique constitue une approche en partie systémique, puisqu'elle se propose de faire le lien entre une approche trop technicienne et une approche trop humaniste de l'organisation. Les performances sociales, techniques et économiques sont étroitement liées. Le "one best way" est d'abord la solution la plus acceptable par les "acteurs" concernés, il s'agit d'un optimum "socio-technique".

Certes tout devient "systémique" et le principe finit par être pollué par trop de vulgarisation malhabile. La systémique emprunte en partie au principe de régulation cybernétique : un système performant doit être capable d'adaptation constante à son environnement grâce à des capacités de décodage de l'information appropriée (rétroinformation) doublées de capacités de régulation adaptées (rétroaction). Un capteur thermostatique détecte d'une part les informations concernant la température et envoie une information à une vanne motorisée afin de réguler cette température. L'approche systémique c'est aussi l'analyse des logiques des flux d'échange internes et externes. C'est de la qualité des échanges opérés que découle en partie la performance globale. L'optimisation des échanges doit conditionner l'organisation interne des systèmes, l'ouverture et la variété créant la richesse...

La logique systémique conditionne le fonctionnement humain mais aussi technique de l'organisation. Ainsi les structures sont désormais largement conditionnées par la nécessaire optimisation des flux selon une logique systémique imparable. Il n'est plus d'usine qui se construise sans chercher à optimiser les flux tant internes qu'externes avec leurs partenaires et fournisseurs regroupés en complémentarité géographique³. Cette vision systémique de l'espace productif impose une refonte de l'organisation stratégique et humaine, les trois mots d'ordre étant "qualité, flexibilité, décentralisation". Les entreprises devront constater cependant que les interactions de ces logiques sont complexes à maîtriser pour le manager (par rapport à des modèles plus classiques d'organisation).

- applications des principes systémiques et stratégiques au management (les années 1980)

Les démarches de management empruntent largement à l'analyse systémique et l'analyse stratégique d'acteurs, en particulier à partir des années 1980, l'entreprise

³ Notons l'exemple de l'usine Chrysler à Jefferson Avenue à Detroit, usine détruite en 1991 et reconstruite entièrement selon ces principes ou encore l'usine Fiat à Melfi ou le complexe industriel du projet "SMART" conçu en "croix" à Hambach près de Sarreguemines en France.

devenant un lieu de coordination d'intentions et de stratégies d'acteurs multiples et plus ou moins explicites, la régulation passant souvent par la préservation de stratégies d'alliances⁴. (L'alliance entre les acteurs valant plus que la régulation ce qui confirme l'adage qu'il "n'est de richesses que d'Hommes").

Devant la complexité croissante des environnements, il est apparu nécessaire de mettre l'accent sur les vertus du management de proximité et de l'optimisation des flux ("centration clients"). Les acteurs opérationnels ont été investis de responsabilités fonctionnelles, les pouvoirs fonctionnels des hommes de terrain se sont accrus, les hiérarchies ont été allégées, les circuits raccourcis, bref il est apparu qu'il n'est de performance globale qui n'ait d'origine locale.⁵ Dans cette mouvance, le management d'équipe (là où justement naît la performance, la motivation et le développement) s'est doté de concepts, d'outils et peut être avant tout d'un vocabulaire épuré, toutes choses qui ont contribué au succès de la démarche notamment dans la gestion des équipes et des projets

Le management plus responsable vise à décroquer la firme : les pratiques et les héritages culturels prégnants ont laissé leur empreinte d'un fonctionnement cloisonné et isolé. Le cloisonnement concerne autant les acteurs à l'interne que les liens avec les parties prenantes. Il est vrai cependant que certains concepts de management novateur ont été plaqués sur des organisations d'hier et que l'évolution des performances sociales et culturelles est en déphasage par rapport aux progrès techniques.

- pragmatisme et contingence des années 1990

Face à la concurrence mondialisée, aux rythmes accélérés des changements, les firmes développent également, autour des années 1990, des principes de management plus pragmatique et contingent.

Les firmes s'évertuent par exemples à instaurer une véritable "tyrannie" de la qualité non seulement en production mais aussi dans la vente et l'après-vente, dans le management et l'administration, mais aussi à dynamiser des valeurs de flexibilité comme savoir former et modifier les compétences, dynamiser les mobilités et savoir licencier et recruter en même temps ! Les principes de décentralisation sont généralisés comme la décentralisation du pouvoir des acteurs et de la circulation des informations ; on abandonne les structures purement fonctionnelles pour coller au plus près des exigences du terrain. L'organisation humaine et matérielle doit satisfaire ces postulats de souplesse et lorsqu'on ne sait pas ou plus faire aussi bien, aussi vite ou à un prix concurrentiel, il est fréquent d'externaliser, de sous-traiter, à l'exception des activités constituant le coeur stratégique du métier (l'accueil et le service personnalisé pour un hôtel de grand confort par exemple).

Ainsi les niveaux hiérarchiques en usine ont souvent été réduits de huit voire plus à trois niveaux, les fonctions sont éclatées en "unités de projet", et les organisations se

⁴ cf. par exemple Philippe BERNOUX, *La sociologie des entreprises*, coll. Points, éd. du Seuil, 1995 ainsi que H. Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'Organisation, 1986 (*Power in and around Organizations*, Prentice Hall, 1983)

⁵ Gagné R., Langevin J.-L., Sartori D., Combes J.-E., Castagné M., *A chacun sa Propre Entreprise Performante au sein de l'entreprise*, Agence d'ARC inc. éd., Ottawa, Publi Union, Paris, 1988

structurent en réseaux. Les firmes reviennent aussi à un certain pragmatisme au quotidien : rationalisation, bon sens et redécouverte de vieux principes de gestion permettent de contenir les frais généraux et d'optimiser les résultats selon une logique où le financier prend de plus en plus l'ascendant sur le social. En période étale, il n'est plus possible de tabler sur une stratégie d'expansion centrée sur l'externe qui dégage de la marge masquant les dysfonctionnements internes : les points de marge sont à gagner à l'interne, la performance est générée par les exploits de proximité. L'époque est aussi à l'application de principes drastiques de gestion rationnelle. Jusqu'en 1991 la mode était à la multiplication des gammes (niches à occuper) puis on s'est rendu compte que la complexité de conception, de gestion, d'organisation coûtait de plus en plus cher et le client n'était pas forcément plus satisfait car il finissait par ne plus s'y retrouver. La différenciation est de plus en plus retardée, c'est à dire que les produits sont conçus autour de plates-formes communes, la différenciation ne touchant que "l'enrobage final" (c'est le cas par exemple de l'automobile, de l'électroménager ou encore des articles d'audiovisuel).

Le management en croissance faible consiste encore à maintenir le profit sans croissance du chiffre d'affaires ; outre la gestion serrée des coûts divers facilement maîtrisables (grands messes, voyages, dépenses de représentation, administration...), il est d'usage d'appliquer la vieille loi de Pareto des 80/20 (20% des causes génèrent 80% des effets), et de concentrer d'abord son effort sur les 20% de causes. Dans le cadre d'une pure logique technicienne cela se défend mais dans une logique sociale cela débouche parfois sur un "management panique" et des plans sociaux accompagnant paradoxalement des performances technico-économiques indiscutables ; les réveils sont souvent douloureux...

L'optimisation systémique peut aussi déboucher sur des pratiques contestables comme le reengineering.... L'efficacité d'un outil dépend de son utilisation, son danger aussi⁶. Il ne faut certes pas être dupe de la portée réelle de certains principes et outils de management. Mais il est clair que les efforts organisationnels et managériaux convergent vers une nécessaire sortie de l'organisation taylorienne. Mais le problème semble toujours buter sur les capacités effectives de quitter réellement les mentalités tayloriennes (contrôle externes, rationalisation mathématique, logique technico-financière...).

Vers l'entreprise « responsable » des années 2000 ? (Gouvernance d'entreprise)

Durant la dernière partie du XX^{ème} siècle, la mondialisation des affaires et la dérégulation conjointe ont débouché sur des formes de management jugés excessifs : au-delà de l'intégration des facteurs technico-économiques et sociaux, la nouvelle « gouvernance » de l'entreprise ne peut plus ignorer l'ensemble des intérêts des parties prenantes dans et hors de l'entreprise de même qu'elle ne peut plus ignorer les

⁶ Le principe du reengineering qui consiste à se défaire des fonctions classiques de l'entreprise (direction financière, production, marketing...) pour la réorganiser autour de ses "processus opérationnels". Ce renoncement aux habitudes et procédures permet bien de jeter un regard neuf sur l'entreprise dans l'optique de mieux satisfaire le client en gagnant en coûts, qualité et délais mais il s'agit aussi d'un outil redoutable et redouté de facilitation des plans sociaux, de détection des postes à dégraisser s'il est appliqué dans la seule logique d'efficacité financière déshumanisée...

externalités (effets sur les équilibres sociaux, sur les collectivités, sur l'environnement, sur la santé...) et on touche là au problème du « développement durable ». Le management se doit de plus en plus de considérer les dangers du productivisme dans un monde où l'industrialisation n'a pas éliminé la pauvreté, le sous-emploi... le management a, dans ce contexte, sa part de responsabilité dans la maîtrise de cette évolution à condition de savoir « penser globalement et agir localement ».

- la régulation sociale atomisée et darwinienne « post-fordiste »

Le fordisme s'est efforcé d'imposer des valeurs d'ordre et de stabilité dans le système socio-économique. L'évolution récente, disons depuis les bouleversements des années 1970, introduit de nouvelles données et pratiques. L'aléa est de plus en plus rejeté sur le salarié à qui il est demandé de devenir acteur du changement et responsable de sa propre trajectoire dans et hors de l'entreprise

Cependant, les capacités et potentiels sont loin d'être équitablement répartis, d'autant plus qu'il s'avère que la régulation est de plus en plus atomisée. Pour ne retenir qu'une illustration, les années 1990 en France sont marquées par un recours massif des entreprises en difficulté (personnel en surnombre eu égard à l'évolution de la demande et des gains de productivité) à des "accords" modifiant quasiment les contrats de travail individuels au détriment de solutions négociées globalement au niveau de tout un système économique (branche ou au-delà). Par ailleurs, la norme devient l'exception. La majorité des recrutements se font désormais par le biais de contrats atypiques (contrats à durée déterminée, contrats aidés, temps partiel, sans compter les missions d'intérim notamment). Ceci débouche sur une dualité croissante marquée par une rupture entre des populations relativement stabilisées (statut, formation, compétences) et des populations précarisées qui cumulent les carences professionnelles et les handicaps sociaux. Les pratiques managériales ne font que renforcer cette dualité (la formation continue, les promotions, l'intégration professionnelle profitant aux salariés les plus productifs et présentant les plus forts potentiels d'évolution) ce qui génère des zones d'exclusion majeure dans et hors de l'entreprise. Ainsi l'usage de technologies nouvelles ainsi que la nécessaire maîtrise des processus complexes ont révélé que près du quart des salariés s'avéraient être des "technopathes" qui ont bien du mal à dominer ces démarches conceptuelles (contrôle d'écrans, usage d'outils informatiques, etc.)

Les salariés sont invités ainsi à prendre leur destinée en main ; de projets professionnels personnels en bilan de compétences, de gestion prévisionnelle des emplois en plan de mobilité et de formation, les salariés deviennent les acteurs du changement, de leur changement. Cette pratique ne fait qu'accentuer la dualité originelle et cette "régulation" est non seulement atomisée mais procède d'une sorte de "néo-darwinisme" social, par lequel l'évolution et la sélection "naturelles" feront leur tri, l'entreprise n'assurant évidemment l'intégration et la promotion que des éléments les plus productifs les plus prometteurs, les plus employables voire les plus corvéables... la motivation et l'implication sont bien malmenés !

- régulation nouvelle et développement durable : vers un capitalisme sociétal ?

Le système concurrentiel a généré des "lois d'airain" bien souvent incompatibles avec les aspirations évolutives des salariés. La globalisation des échanges et la

mondialisation de l'économie ont bouleversé les grands équilibres fordistes ainsi que le système concurrentiel. Face à une offre pléthorique, la demande, elle, n'a pas augmenté en proportion. Il s'agit ici d'une demande solvable sur laquelle se concentrent les efforts concurrentiels et qui ne correspond peut-être qu'au sixième de la population mondiale. A cette échelle il ne s'agit plus seulement d'une fracture sociale mais d'une rupture globale. Le déséquilibre offre demande explique en partie la versatilité de la demande (toujours mieux, meilleur, moins cher et plus vite) ainsi que l'âpreté et la férocité concurrentielles (entreprises nomades, restructurations constantes et recherche permanente de gains de productivité et de rentabilité, logique financière dominante au détriment d'une logique sociale, pratiques des plans sociaux si mal nommés, etc.). Parallèlement, les nouveaux arrivants sur le marché du travail reflètent une culture évolutive, revendiquent une nouvelle qualité de vie au travail mais aussi hors travail. Les révoltés des années 1968 mettaient en cause un système socio-économique incapable de trouver du sens notamment à la logique productive fordiste ainsi qu'à la logique de consommation afférente. Aujourd'hui il ne s'agit plus seulement de se poser la question de repérer les réelles motivations et aspirations de l'homme au travail mais de douter de la pertinence d'un modèle socio-économique qui débouche sur des dualités durables. Le modèle dominant des pays industrialisés a reposé sur la généralisation d'un travail salarié et relativement stabilisé (quasiment les neuf dixièmes de la population active occupent un emploi salarié en moyenne dans les pays les plus riches). Mais ce modèle part en miettes et aboutit à des fractures généralisées et des sociétés duales et font penser que l'industrialisation ne nous a pas laissé un monde « à visage humain ».

Le bilan du développement économique et industriel apparaît tout en demi-teinte : « 55000 avions volent chaque jour et accaparent une quantité de ressources énergétiques, humaines et informationnelles extraordinaire, il y a 400 millions de voitures dans le monde qui consomment 3 milliards de barils de pétrole par mois, à Tokyo, il y a 23 millions d'habitants mais deux fois plus de lignes téléphoniques qu'en Afrique qui compte 580 millions d'habitants ! Le Japon avec 110 millions d'habitants compte trois fois plus de lignes téléphoniques que l'Asie, l'Amérique latine et l'Afrique réunis... Et pendant ce temps 1760 personnes meurent chaque jour faute d'eau potable... mais qui voudrait investir ici, car la logique de la compétitivité ignore ces "marchés" ! Entre les années 1960 et 1990, la richesse a été multipliée par 6 mais il y a davantage de pauvres ! Faut-il continuer à exporter notre conception productiviste : il suffit de cinq belges pour fabriquer 1000 tonnes de ciment, en Russie il en faut encore 3700 ! Mais demain ? ».⁷ On pourrait rallonger la citation et constater aussi, par exemples, que le budget publicitaire de Nike dépasse 50 fois le coût des salaires des ouvriers (l'ouvrier touchant souvent bien moins de 1% du prix de vente final du fruit de son travail). En 1992, les 13 membres du conseil d'administration de Nike ont touché 5,2 millions de dollars d'appointements l'an sans compter les actions à des prix préférentiels soit le salaire cumulé de 13000 ouvriers asiatiques ! Et Nike est l'entreprise la plus rentable de toute l'industrie : 10% du chiffre d'affaires en bénéfice net après impôt.

En 1969, l'Homme constate de visu à partir de la lune que la terre apparaît bien comme une boule ; la globalité du destin de l'homme, son interdépendance s'imposent aux consciences (nous faisons tous partis du même bateau). Le « développement durable »

⁷ "Compétitivité et nouveau contrat social." Conférence du 24 juin 1994 de M. Ricardo PETRELLA Cridor/Cescom Metz

peut redonner du sens au système globalement, un sens à la compétitivité vue non plus comme un objectif mais comme un moyen au service de l'Homme.

Depuis les années 1990 et encore plus les années 2000, des principes d'une « gouvernance d'entreprise » évolutive émergent afin de promouvoir un « capitalisme sociétal ». Il s'agit de promouvoir une meilleure régulation économique et sociale de l'entreprise dans un plus grand respect de la société « civile » (respect des actionnaires minoritaires, des clients, des partenaires et respect de l'environnement et des équilibres sociaux par exemples) avec une volonté de régulation globale plus effective (respecter les lois et l'éthique – droit de l'Homme, travail des enfants, respect des spécificités culturelles, lutte contre la corruption internationale, respect de la santé notamment).

La crise financière doublée notamment des malversations de très grands groupes a renforcé ce mouvement de pensée managériale qui se doit de dépasser les strictes logiques productivistes immédiates et d'intégrer les parties prenantes et les externalités dans la réflexion décisionnaire (citons l'affaire Enron à l'automne 2001 qui en a constitué une figure emblématique).

Les « managers » prennent de plus en plus conscience qu'il leur est difficile de continuer décentement à promouvoir certains principes et méthodes de management obéissant à une logique technico-financière restrictive et limitée sans risquer de vendre leur âme au diable... La crainte d'un boycott consumériste ou financier favorisant aussi grandement l'émergence d'une « gouvernance d'entreprise » au demeurant !

- Développement économique et développement local : vers une entreprise « citoyenne » ?

Il n'est de performance globale qui n'ait d'origine locale... Stratégie mondiale mais management local... le principe du management systémique permet d'intégrer des ensembles complexes mais dans un contexte de management de proximité et d'enjeux plus locaux. La mondialisation et la « nomadisation » des systèmes managériaux ne semblent pas contradictoires avec des préoccupations d'efficacité globale et locale. La responsabilité sociétale de la firme intègre la double contrainte du développement économique dans un contexte global et de l'intégration des contraintes locales (externalités) : la firme doit en effet maîtriser les enjeux plutôt globaux d'ordres économiques et techniques voire juridiques mais aussi préserver les enjeux plutôt locaux d'ordres environnementaux et sociaux.

La crise financière des années 2000 a mis l'accent sur la nécessité de formaliser la réalité et la qualité de la « gouvernance de l'entreprise » à l'image de « l'investissement socialement responsable »⁸ qui semble émerger. Il conviendrait de promouvoir un « triangle vertueux » constitué des critères non seulement financiers mais aussi environnementaux et sociaux traduisant la compétence managériale globale de la firme.

Ce concept qui a plutôt émergé dans les années 1990 pourrait se traduire par une vision plus globale de la performance et du développement au-delà de l'économique et intégrer la performance sociale et « environnementale ». Cette performance a tout son sens dans un contexte de développement local. L'entreprise, dans ce contexte, doit

⁸ Pérez Roland, *La gouvernance de l'entreprise*, Editions La Découverte, Paris, 2003 (Repères ; 358), pp. 97-99.

aussi veiller à l'harmonie du développement environnemental et social dans un contexte local. Agir localement mais penser globalement en somme.

L'entreprise tente d'appréhender son développement sur un plus long terme et d'intégrer les parties prenantes (ou stakeholders – salariés, fournisseurs, créanciers, clients...) ainsi que les externalités (régulation sociétale, écologique, culturelle, éthique...) face aux exigences des shareholders (intérêts des actionnaires). L'entreprise tente de jouer la carte de la citoyenneté et pour témoigner des efforts accomplis et d'étayer leur reporting social et environnemental, les grands groupes testent diverses méthodes comme la mise au point d'indicateurs de notation « sociétale » via des agences de notation voire des procédures de normalisation ou de labellisation.⁹

Il semble cependant que rares sont encore les entreprises qui ont totalement intégré cette problématique, même parmi les entreprises les plus globalement « responsables ». Cette préoccupation concerne pour l'instant essentiellement les plus grandes structures. Le but est d'assurer une meilleure régulation sociale et environnementale, voire éthique, de l'entreprise et surtout de communiquer en ce sens. La méthodologie d'analyse reste encore polymorphe et incomplète quelles que soient les approches. Certes, les indicateurs renseignés dans les rapports annuels récents des grands groupes couvrent les champs complémentaires à une compréhension de la performance économique (indicateurs de dimension, de formes d'organisation, les impôts payés par exemples) mais abordent encore rarement la dimension globale comme les performances environnementales et encore moins les informations sociales. Pourtant les habitudes devraient être amenées à évoluer rapidement puisque de plus en plus de gérants de fonds estiment que ces deux derniers types d'informations constitueront dans les 3 ans des facteurs indispensables leur permettant d'orienter leur choix d'investissement.¹⁰ Sous des pressions diverses, la citoyenneté de l'entreprise prend forme petit à petit.

⁹ cf. par ex. les agences de notation sociale, de rating social, de bilan sociétal ((©CJDES), les concepts de label social ou de normalisation comme la norme Ohasas ou SA 8000 in Le Monde 14 janvier 2003 (art. de Catherine Rollot) ainsi que L'Expansion mars 2002, Le Monde du 27 novembre 2001, du 14 janvier 2003, Le Figaro du 2 octobre 2002, Les Echos du 27-28 septembre 2002.

¹⁰ Motte Muriel [*Le développement durable entre dans les rapports annuels*, Le Figaro économie, 10 novembre 2003, p. V] analyse les progrès relatifs du reporting social et environnemental qui traduit l'avancée du concept de développement durable dans les rapports annuels des groupes français cotés. On constate notamment que les rapports 2002 traduisent des progrès mais non homogènes puisque 37% des entreprises continuent à ne publier quasiment aucun indicateur social ou environnemental, 27% publient quelques informations « éparses » et seules 36% sont « assez ou très » engagées dans la voie du reporting de développement durable. Les avancées existent certes mais sont encore timides. Par ailleurs, on constate que 68% des gérants de fonds estiment que ces efforts d'information sociale et environnementale constitueront d'ici 3 ans « une composante significative de leurs décisions d'investissement » - étude CSR Europe, Deloitte et Euronext.

Références bibliographiques de base

- G. Archier, H. Sérieyx, *L'entreprise du troisième type*, Seuil, 1986
- W Bennis, *Le développement des organisations ; sa pratique, ses perspectives et ses problèmes*, Dalloz, 1975
- Phillippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, coll. Points, éd. du Seuil, 1985
- Phillippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*, coll. Points, éd. du Seuil, 1995
- Ch.-H. Besseyre des Horts, *Gérer les Ressources Humaines dans l'entreprise, concepts et outils*, Les Editions d'Organisation, 1988
- Pierre A. Buigues, *Prospective et compétitivité*, McGraw-Hill, 1985
- C. Bussenault et M. Prétet, *Organisation et gestion de l'entreprise ; direction de l'entreprise et diagnostic*, Vuibert, 1990
- Jean-Louis Cayatte, *Economie du Travail*, Mémentos Dalloz, 1989
- Crener & Monteil, *Principes de Management*, Presses de l'Université du Québec, diff. Vuibert, 1975
- Michel Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris : Seuil, 1977
- Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, interEditions, 1989
- Jean-Pierre Détrie (Dir. - collectif.), *Strategor (stratégie, structure, décision, identité)*, InterEditions, 1993
- Ph. d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989
- Droege et al., *Zukunftssicherung durch strategische Unternehmensführung* (580 p.), Ed. Wirtschaftswoche, Düsseldorf, 1991
- Eraly, A., *La structuration de l'entreprise, la rationalité en action*, Bruxelles, Institut de sociologie, Ed. de l'Université de Bruxelles, 1988
- S. Erbes-Seguin, *Le travail dans la société ; bilan de la sociologie du travail*, tome 2, P.U. Grenoble, 1988
- H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1916, rééd. 1979
- Gilles Ferréol et Philippe Deubel, *Economie du travail*, A. Colin, 1990
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris, 1995.
- Gagné R., Langevin J.-L., Sartori D., Combes J.-E., Castagné M., *A chacun sa Propre Entreprise Performante au sein de l'entreprise*, Agence d'ARC inc. éd., Ottawa, Publi Union, Paris, 1988
- Bernard Gazier, *Economie du travail et de l'emploi*, Précis Dalloz, 1991
- Octave Gélinier, *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Les Editions d'Organisation, 1990
- Michel Godet, *Prospective et planification stratégique*, Economica, 1985
- Michel Godet, *De l'anticipation à l'action, manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, 1991
- Jean-Claude Guinamard, *Politique sociale de l'entreprise*, Ed. Eyrolles, 1992
- E.T. Hall, *La dimension cachée*, Paris, Le Seuil, 1971
- J.P. Helfer, *L'entreprise et son environnement*, Vuibert, 1988
- Bruno Henriet, *Travail, mode d'emploi*, PUF, 1988
- F. Herzberg, *The Motivation at Work*, Wiley, New York-Londres, 1967
- Waldemar Hopfenbeck, *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre : das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen*, 3. Auflage, Landsberg/Lech, Verl. Moderne Industrie, 1991©, ISBN 3-478-39323-X
- Hubert Landier, *L'entreprise face au changement*, Entreprise Moderne d'Édition, 1987
- P. Lawrence, J. Lorsch, *Organization and Environment*, Homewood, Richard D. Irwin, 1967 (trad. franç., *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, Éditions d'organisation, Paris, 1973 ; rééd. Les Classiques E.O., 1989)
- Jacques Lesourne, *L'entreprise et ses futurs*, Masson, 1985
- K. Lewin, *A Dynamic Theory of Personality*, New York, 1935 ; *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*, New York, 1948
- K. Lewin, *frontiers in group dynamics*, Human Relations, 1947, n° 1
- K. Lewin, *Psychologie dynamique. Les relations humaines* (morceaux choisis de *Dynamic Theory of Personality*), P.U.F., 1959
- D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, coll. repères, Éd. La Découverte, 1994
- D. Macgregor, *La Dimension humaine de l'entreprise*, trad. Ardoino et Lobrot, Gauthier-Villars, 1969
- Y. Mangematin, *DEA en Gestion Industrielle*, INPL, *Faisabilité technico-économique d'un projet et conditions d'accès à de nouveaux segments par de nouveaux produits*, 293 p.
- Y. Mangematin, *Doctorat de l'Institut National Polytechnique de Lorraine en Génie des Systèmes Industriels, Prospective comportementale et stratégie industrielle*, 390 p., 1986, travaux cités et repris notamment par Abraham A. MOLES, *Sciences de l'imprécis*, Seuil, 1990.

- Y. Mangematin, *Pour une prospective globale au service de l'entreprise : la « prospective systémique intégrée »*, (coll. V. Boly), Communication et actes au Congrès international de Tours "le Génie Industriel, facteur d'intégration et d'efficacité des entreprises", Tours, 1991.
- Y. Mangematin, "8èmes journées de microéconomie appliquée" - Compte-rendu. Laboratoire d'Etudes et de Recherches Economiques - Faculté de Sciences Economiques et de Gestion - Université de Caen - Caen - 30-31 Mai 1991.
- Y. Mangematin, *La Gestion des Ressources Humaines en Europe : quelques tendances à l'aube du marché unique*, Article à destination interne à la Faculté. Forum international "Les entreprises européennes face au XXI^{ème} siècle : les hommes, l'enjeu essentiel" - PARIS - 17-18 Novembre 1992.
- Y. Mangematin, *Mobilité du personnel : représentations et réalités* (Delphi, coll. S. Antoine), communication et actes Colloque IAE Lille "Les Sciences de Gestion et les Problèmes de l'Emploi", Lille, 1994.
- Y. Mangematin, V. Boly, *Pour une prospective globale au service de l'entreprise : la "prospective systémique intégrée"*, in Actes Congrès international de Tours "le Génie Industriel, facteur d'intégration et d'efficacité des entreprises", 1991
- Y. Mangematin, S. Sarter, *Réseaux et flexibilité. L'exemple d'une industrie d'art : les cristalleries lorraines.*, Cahiers du CESREM, Université de METZ, n° 19/9.94, décembre 1994 (prix "entreprise-enseignement supérieur" 1995).
- Yahn Mangematin, S. Hen, *L'industrie en Lorraine*, L'invité lorrain 95/96, Ludy-Press, 1996
- Y. Mangematin, S. Sarter, *Conditions stratégiques préalables à la création d'un système d'échange de données informatisées: exemple de l'industrie du verre et du cristal à la main.*, CIMRE'96, École des HEC, Lausanne, 1996
- Y. Mangematin, *De la gestion des activités au management de projets*, Séminaire d'ethnopharmacologie, CSE, Metz, 1997
- Y. Mangematin, S. Hen, et al., *Nouvelles technologies de l'information et de la communication et management : les incidences d'intranet sur le management systémique*, in "Regards croisés sur le multimédia", ouvr. coll., Ed. de l'UCO, Paris, L'Harmattan, 2001
- Y. Mangematin, S. Hen, *Effets et paradoxes dans la firme d'une régulation des effectifs fondée sur l'âge : le cas des préretraites*, 2^{ème} journée d'Etudes du Pôle Européen Jean MONNET, « Emploi et Relations de travail dans les pays de l'Union Européenne », Université de Metz, Faculté de Droit, Economie, Administration, METZ, 24 et 25 septembre 2001, in "Annales de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz", Université de Metz, N°2, septembre 2002
- Y. Mangematin, *Chaîne de valeur et flexibilité : rôle stratégique de la GRH*, Congrès « Relations de travail et Organisations : Europe – Amérique du Nord – les dimensions transfrontalières », Université de Metz (Ceremo), Université de Trois-Rivières (Québec), Centre Universitaire du Luxembourg, Association Internationale de Recherche sur le Travail, Metz, Luxembourg, 4, 5, 6 juin 2003
- Yahn Mangematin, « Développement économique et développement local : l'entreprise en mutation », 4èmes journées d'études du pôle européen Jean Monnet : « Développement économique et développement local, nouveaux enjeux juridiques et économiques », Université de Metz, Faculté de Droit, Economie, Administration, ID2, METZ – 25 et 26 novembre 2003, in "Annales de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz", Université de Metz, pp 61-76, n°4 - 2004.
- Yahn Mangematin, E. Grimaux, « Vers une perception nouvelle de la société anonyme : le renouveau des règles du gouvernement d'entreprise en Europe », 6èmes Journées d'Etudes du Pôle Européen Jean Monnet « Dynamiques d'entreprises et dynamiques institutionnelles sur le marché européen », Université de Metz, Faculté de Droit, Economie, Administration, ID2, METZ - 29 & 30 novembre 2005, in "Annales de la Faculté de Droit, Economie et Administration de Metz", Université de Metz, n°6 – 2006, pp. 307-316.
- March J. G., Simon H.A., *Les Organisations*, Paris, Bordas, 1991 (*Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1958)
- A. Ch. Martinet, *Stratégie*, Vuibert, 1983
- E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, 1933, rééd. Ayer 1977
- Jacques Mèlèse, *Approches systémiques des organisations*, éd. Hommes et Techniques, 1979
- C. Ménard, *L'économie des organisations*, La Découverte, 1995
- H.Mendras, *Eléments de sociologie*, A. COLIN, 1989
- Roger Miller (dir.), *La Direction des entreprises*, McGraw Hill éd., Québec, 1985
- H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1982 (*The Structuring of Organizations : a Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.), 1978)
- H. Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'Organisation, 1986 (*Power in and around Organizations*, Prentice Hall, 1983)
- A.A. Moles, E. Rohmer, *Théorie des actes*, Casterman, 1977

- J.-M. Morin, *Sociologie de l'entreprise*, coll. Que sais-je ?, P.U.F., Paris, 1999
- Motte Muriel, *Le développement durable entre dans les rapports annuels*, Le Figaro économie, 10 novembre 2003
- Jean-Pierre Olsem, *Economie industrielle*, Armand Colin, 1991
- Pérez Roland, *La gouvernance de l'entreprise*, Editions La Découverte, Paris, 2003 (Repères ; 358).
- Christian Regouby, *La communication Globale*, Editions d'Organisation, 1988
- Reynaud J.D. *Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome*, Revue française de sociologie, 1988
- Reynaud J.D., *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, A.Colin, 1993
- Joël de Rosnay, *Le macroscope*, éd. du Seuil, 1975
- Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz, 1987
- R. Sainsaulieu *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1988
- R. Sainsaulieu, *La régulation culturelle des ensembles organisés*, L'Année sociologique, 3^o série, vol. 33, 1983, p. 195-217
- Scott R., *Theoretical Perspectives*, in W. Meyer, *Environnements and Organizations*, J. Bass, 1978
- Segrestin D., *Sociologie de l'entreprise*, Paris, A. Colon, 1992
- Philippe Schwebig, *Les communications de l'entreprise*, McGraw hill, 1988
- F. Séguin et J.-F. Chanlat, *L'analyse des organisations, t.1 les théories de l'organisation*, Gaëtan Morin éd., 1983
- H. Sérieyx, *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Entreprise Moderne d'Édition, 1982
- H. Sérieyx, *Le big bang des organisations*, Calmann-Lévy, 1993
- H. Simon, *la théorie du système général, théorie de la modélisation*, éd. Puf, 1984 et *La modélisation des systèmes complexes*, éd. dunod, 1990
- François Stankiewicz, *Economie du chômage et de l'emploi*, Cujas, 1984
- F. W. Taylor, *Shop Management*, A.S.M.E., vol. XXIV, 1902 trad. franç., *Direction des ateliers*, Revue de Métallurgie, juill. 1907 ; rééd. in *Organisation du travail et économie des entreprises*, Les Classiques E.O., Éditions d'organisation, 1990) ; *Principles of Scientific Management*, Harper and Brother, New York, 1911 (trad. franç., *Principes de l'organisation scientifique des usines*, Dunod, Paris, 1912 ; rééd. Poche, Marabout, 1967)
- Pierre Frédéric Ténier-Buchot, *L'ABC du pouvoir*, Les Editions d'Organisation, 1989
- D. Thierry, *La gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences*, l'Harmattan, 1990
- André Tiano, *Economie du Travail*, PUF Thémis, 1988
- Michel Weill, *Le management stratégique*, Armand Colin, 1992
- Dimitri Weiss, *La fonction Ressource Humaine*, Ed. d'Organisation, 1988

Publication des 4^{èmes} journées d'études du pôle européen Jean Monnet : « Développement économique et développement local, nouveaux enjeux juridiques et économiques » - ID2 – Faculté de Droit-Economie-Administration de Metz – 25 et 26 novembre 2003