Éditorial

Quelle sera l'organisation de demain ? Quels modèles organisationnels imaginer et construire ? Quels enjeux et impacts sur/et pour les parties prenantes ? Quels rôles pour les directions des Ressources Humaines ? Quelle place pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ? Comment les organisations intégreront les changements climatiques en cours et à venir ?

Pour aborder ces questions à forts enjeux, la revue de *Question(s) de management* a souhaité consacrer un cahier spécial sur « L'organisation de demain en question(s) ». Cynthia BLANCHETTE, organisatrice d'un colloque international sur « L'organisation de demain » en mai 2023 à l'Université de Reims Champagne-Ardenne, a accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale et nous l'en remercions vivement. Ce cahier contient un éditorial intitulé « Les clés de l'organisation de demain : émergences des transformations » (Cynthia BLANCHETTE) et cinq articles : « Apports d'une approche sensible pour accompagner les managers du service public vers une transition écologique et solidaire des territoires » (Inès CORINTO et Élise MARCANDELLA), « Comment préparer les organisations de demain à une transition vers la performance globale ? Une analyse multi-cas de transformations organisationnelles » (Frédéric PELLEGRIN-ROMEGGIO, Sébastien DINÉ, Manel ABDELJALIL-DINÉ, Christelle BRUYÈRE et Nelly MASSARD), « La gestion des biodéchets : un nouvel enjeu en matière de relations avec les usagers grâce à la démarche RSO » (Enola LAMY, Jean-Paul MÉREAUX et Jean-Claude LOPEZ), « Développement et valorisation de pratiques RSE pour les organisations de demain » (Cécile MAUNIER, Nathalie DURAN et Virginie MOISSON) et « Que sont nos innovations managériales devenues ? » (Isabelle CORBETT-ETCHEVERS, Christian DEFELIX, Sandra DUBOULOZ, Caroline MATTELIN-PIERRARD et Damien RICHARD).

Dans le cadre du cahier, la revue a sollicité des enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays pour répondre à la question : « Quelle organisation demain pour fidéliser les collaborateurs ? » 155 contributeurs dans 24 pays – Abu Dhabi, Algérie, Angola, Belgique, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Côte d'Ivoire, États-Unis, France, Gabon, Grande-Bretagne, Inde, Italie, Liban, Maroc, Québec, République démocratique du Congo, Russie, Sénégal, Suisse, Togo, Tunisie – ont accepté de répondre à cette question et de croiser leurs regards.

Merci à Brice ADONON, Codjo Claude Bernard AGBO, Abdelwahab AÏT RAZOUK, Boualem ALIOUAT, Hassane AMAAZOUL, Fernanda ARREOLA, Christophe ASSENS, Isabelle ATTIA, Hervé AZOULAY, Nehme AZOURY, Marielle BABEAU, Cordula BARZANTNY, Armand Polycarpe BASILE GBEDJI, Sylvain BECETTE, Laïla BENRAÏSS-NOAILLES, Moez BEN YEDDER, Mustapha BETTACHE, Georges Waly BIDI, Franck BIETRY, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Daniel BONNET, Mahé BOSSU, Ben BOUBAKARY, Jean-Pierre BOUCHEZ, Bilal BOURKHA, Natalia V. BOUROVA, Jacques BROUILLET, Loïc CADIN, Vincent CALVEZ, Marie-Emmanuelle CAMARA, Christelle CARELLE, Laura CARMOUZE, Melaine CERVERA, Didier CHABANET, Emmanuelle CHAMPION, Pierre CHAUDAT, Adil CHERKAOUI, Mireille CHIDIAC El HAJJ, Alexandre CHRETIEN, Gilles CLOUTIER, Charline COLLARD, Kunthirvy COLLIN, Victor COMBES, Monique COMBES-JORET, Giovanni COSTA, Denis CRISTOL, Patricia DAVID, Stéphanie DECRAEMER, Cécile DEJOUX, Miguel DELATTRE, Éric DELAVALLEE, Christophe DERUMEZ, Caroline DIARD, Roxane DIARRA, Stéphane DIEBOLD, Christine DUGOIN-CLEMENT, Jean-Marc DULOU, Éric DUMOUCHEL, Michelle DUPORT, Vanessa DUTHU-CALVEZ, Charlotte Du PAYRAT, Pierre EL HADDAD, Comlan F. FAGNIBO, Jimmy FEIGE, Jean-Marie FESSLER, Damien FORTERRE, Hugo GAILLARD, Jean-Michel GARRIGUES, Éric GAUTIER LAURENT, Patrick GEOFFRAY, Stéphane GILET, Baï Judith M. GLIDJA, Anne GOUJON BELGHIT, Gwenaëlle GREFE-MOREAU, Sylvie GUERRERO, Yves GUIHENEUF, Jean-Yves GUILLAIN, Bernard GUILLON, Alexandre GUTTMANN, Dalila HAWARI, Marie-Noëlle HERVE-ALBERT, Janine HOBEIKA, Abdelkader JAMAL, Carole JEAN-AMANS, Philippe JEAN-AMANS, Citenge KAKWATA, Assya KHIAT, Duc KHUONG NGUYEN, Eileen KIM, Ghani KOLLI, Arnaud LACAN, Delphine LACAZE, Daniel LAMARRE, Hubert LANDIER, Fabrice LARCHER, Nadia LAZZARI-DODELER, Le QUARTZ,

© Éditions EMS

Jimmy LEPANTE, Laëtitia LETHIELLEUX, Pierre LOUART, Fayçal LOUNES, Augustin-Mouloud MADOUM, Lidwine MAIZERAY, Hind MALAININE, Elise MARCANDELLA, Stéphane MARCHAND, Roula MASOU, Dragana MEDIC, Olivier MEIER, Mohammed MERI, Laurent MERIADE, Rey MIZELE, Joëlle MORANA, Gérémy Adonice MOUTOUKOULA, Gambetta Aboubakar NACRO, Théodore NADZIGA, Hadj NEKKA, Brigitte NIVET, Olivier OFFROY, Ewan OIRY, Anne-Charlotte OLCZYK, Pascal PAILLE, Ana PARADIS, Jean PASQUERO, David PATA KIANTWADI, Jonathan PETERSON, François PICHAULT, Yannick PLANTE, Jean-Jacques PLUCHART, Nadezhda N. POKROVSKAIA, Yann QUEMENER, Stéphane RENAUD, Martin RICHER, Loïck ROCHE, Véronique ROUX, Jean-Marc SALES, Henri SAVALL, Arnaud SCAILLEREZ, Yann SCAVENNEC, Serge Francis SIMEN, Peter STOKES, Patrick STORHAYE, Loubna TAHSSAIN-GAY, Nathalie TESSIER, Mohamed TISSIOUI, Oumar TRAORÉ, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Marc VALAX, Gilles VERRIER, Jean-Christophe VOLIA, Catherine VOYNNET FOURBOUL, Véronique ZARDET, Romain ZERBIB et Riadh ZGHAL. La revue de quelques thèses récentes sur les formes organisationnelles « libérées » ou holocratiques à l'ère post-moderne par Maria Giuseppina BRUNA complète ce cahier.

Ce numéro contient également quatre articles hors cahier : « Développement de l'agilité durable par l'implication des employés : cas d'une entreprise libanaise » (Pierre EL HADDAD et Carole BOUSQUET), « La diversité et la mixité des cadres dirigeants et la performance sociale des entreprises françaises : quels impacts des tensions ethniques et religieuses ? » (Abderrahman JAHMANE, Mohamed Karim KEFI, Amira NOURI BELHAJ et Rabeb RIAHI), « Rôles de l'information dans l'achat d'un médicament contrefait : une investigation menée au Centre Hospitalier et Universitaire de Brazzaville au Congo » (Moyo NZOLOLO et Jean BABEI), « Le rôle du style coopératif de résolution des conflits et de la confiance groupale dans la relation entre leadership transformationnel et succès des projets de développement international » (Pascaline ABO et Seydou SANÉ).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur les démarches et pratiques de changement à mettre en œuvre dans l'organisation de demain. Les prochains cahiers porteront sur « L'influence en question(s) » (N°49, mai 2024), « La marque employeur en question(s) » (N°50, juillet 2024) et « Le changement en question(s) » (N°51, septembre 2024).

Jean-Marie PERETTI
Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la
« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle », ESSEC Business School
Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse
Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH
Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)
Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

Les clés de l'organisation de demain : émergences des transformations[1]

Editorial

Les articles publiés dans *Question(s) de Management* de février 2024 reflètent l'évolution et la métamorphose des organisations et des préoccupations managériales dans un contexte de transformation de la place du travail au sein de nos sociétés. Depuis de nombreuses années, le rapport au travail évolue au rythme des nombreuses crises sociales, environnementales, économiques et sanitaires que nous traversons. Aujourd'hui, nous constatons que plusieurs tendances dessinent l'organisation de demain : l'agilité organisationnelle, l'évolution technologique, le Développement Durable (DD) et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Dans ce contexte de l'organisation de demain, l'agilité organisationnelle devient un impératif. Il convient de favoriser la prise de décision rapide et la collaboration transversale plutôt que les hiérarchies rigides, car cela permet une meilleure capacité d'adaptation aux besoins organisationnels et aux évolutions du marché et de la société. Cela signifie que l'organisation sera capable de s'adapter et innover rapidement en modifiant sa structure, ses processus et également sa stratégie. L'organisation agile a un avantage concurrentiel essentiel face à des concurrents moins agiles. L'organisation moins agile risque fortement d'être rapidement dépassée si elle laisse un délai trop long entre l'identification d'une opportunité ou d'un défi stratégique et la mise en œuvre d'une décision. L'organisation agile est capable de s'ajuster à un environnement en évolution constante et demeure ainsi compétitive sur son marché.

L'évolution technologique transformera l'organisation de demain. La technologie permet le travail à distance. Pour de nombreuses organisations, le travail à distance est déjà une réalité qui s'est largement accélérée depuis la crise sanitaire de la Covid-19. Dans l'avenir, nous pouvons imaginer des salariés répartis à l'échelle planétaire, travaillant à partir de chez eux, des tiers-lieux ou des bureaux satellites. L'intelligence artificielle est également l'une des profondes transformations de l'organisation de demain. L'IA permet l'automatisation des tâches répétitives et permettra aux salariés de se concentrer sur des tâches plus complexes et créatives. Selon un rapport de France Stratégie et de la Dares, « Les métiers en 2030 », 15 % des emplois non qualifiés en France devraient être détruits d'ici 2030 et il y aura des

1 Nous tenons à remercier chaleureusement le Professeur Jean-Marie Peretti, rédacteur en chef de la revue Question(s) de management ainsi qu'à tout le comité de rédaction pour notre partenariat. Le comité de rédaction a su nous faire confiance dans notre démarche et ce, sans hésitation.

Le colloque international *Organisation de demain* a eu lieu les 22 et 23 mai 2023 à l'Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA). Nous souhaitons également remercier vivement tous les membres du comité scientifique, le comité d'organisation, les responsables d'axes et enfin les auteurs. Dans le cadre de la valorisation avec la revue, les auteurs ainsi que les évaluateurs ont eu un calendrier très strict à respecter et nous sommes conscients et reconnaissants de leur grand investissement dans ce projet. Nous remercions également l'implication de Guillaume Gellé (Président de l'URCA), Emmanuelle Leclercq (Vice-Présidente de l'URCA), Arnaud Robinet (Maire de Reims), Fabrice Rosa (directeur du laboratoire CEJESCO). Merci à Monsieur le maire de Reims et Yann Velly (Conseiller municipal de la Ville de Reims) pour invitation à l'Hôtel de Ville pour une interventions croisée. Les professionnels ont également été très actifs et impliqués dans l'organisation : Gilles Cloutier, Nathalie Rochefort, Laurence Parent, Ana Paradis, Laurent Panigai, Eric Chanez, Adrien Asselin-Bouvet, Virginie Saks, Jérôme Dupont, Pascal Lorin, Emmanuel Debaty. Merci aux auteurs pour leurs communications : Marc-Daniel, Diane-Gabrielle, Maïna, Jihane, Jean-Paul, Enola, Jean-Claude, Charline, Marie-Noëlle, Nadia, Emmanuel, Jimmy, Oumar, Jean-Christophe, Mathilde, Nancie, Elise, Inès, Frédéric, Chrystelle, Sébastien, Manel, Nelly, Virgnie, Cécile, Nathalie. Merci à Anne-Goujon Belghitn, rédactrice en Chef de la revue VSE, pour la présentation de la revue. Nous souhaitons souligner l'investissement du Professeur Peretti avec sa présentation très remarquée sur l'entreprise antifragile. Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude envers tous les acteurs de cette organisation qui est véritablement le fruit d'un travail collaboratif et coopératif.

© Éditions EMS

créations d'emploi qualifiés dans le même temps. Les organisations devront anticiper ces transformations sur le marché de l'emploi.

Dans le but d'illustrer nos propos prenons l'exemple d'une entreprise qui a malheureusement fermé en 2012 suite à un manque d'agilité et une incapacité à s'adapter rapidement aux changements technologiques de l'industrie de la photographie : Kodak. Pendant de très nombreuses années, Kodak dominait le marché de la photographie avec ses appareils photo et ses pellicules. Cependant, dans les années 1990 avec l'avènement de la photographie numérique, Kodak a décidé de s'attacher à son modèle commercial de base en sous-estimant l'importance de ce nouveau marché. Cet exemple démontre bien l'importance de l'agilité organisationnelle et de l'impact des changements technologiques sur un marché. Plus récemment, en février 2023, de célèbres enseignes ont connu des difficultés financières. Nous pensons à la fermeture de l'entreprise Camaïeu ou encore Go Sport et Galeries Lafayette en procédure de sauvegarde. Ces enseignes ont probablement sous-estimé l'importance du virage du commerce en ligne. Dans le même temps, selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad) en 2022, le chiffre d'affaires global du e-commerce soit les produits et les services confondus, a atteint le chiffre colossal de 146,9 milliards d'euros qui représente une hausse de 13,8 % sur un an.

Le développement durable sera mieux intégré dans les organisations de demain. Elles sont déjà incitées à être plus soucieuses de l'impact de leur activité sur l'environnement. La prise en compte de pratiques plus écologiques comme par exemple la réduction de leur empreinte carbone, l'utilisation d'énergies renouvelables, le recyclage ou encore la réduction de la consommation d'eau est à envisager. L'Organisation Météorologique Mondiale (OMM) de l'Organisation des Nations Unies (ONU), estime qu'en 2022 la concentration atmosphérique de dioxyde de carbone (CO_2) a atteint environ 416 parties par million (ppm) dépassant ainsi le niveau le plus élevé des années précédentes. Cette statistique met en lumière l'ampleur du défi lié au changement climatique et souligne également l'urgence de diminuer drastiquement les impacts des gaz à effet de serre afin de limiter les impacts négatifs sur le climat.

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est également un aspect de l'organisation de demain qui repose sur trois piliers : la responsabilité sociétale, la responsabilité économique et enfin la responsabilité environnementale. Cet aspect implique des évolutions et des adaptations des pratiques de l'organisation vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Sur le volet social, la RSE implique l'employabilité, c'est-à-dire la capacité pour un individu à maintenir et développer des compétences pour conserver ou retrouver un emploi. Une meilleure prise en compte de la RSE pour l'amélioration de l'employabilité implique que les organisations offrent des formations en développant les compétences des salariés. L'un des leviers relève également de la possibilité pour les salariés de réaliser des mobilités intra-organisationnelles dans l'entreprise ou du groupe. Ces aspects sont particulièrement importants dans un contexte d'incertitude dans l'emploi, car l'emploi à vie tend à disparaître. L'inclusion et la diversité au sein des organisations sont également à prendre en compte pour un environnement de travail plus équitable et inclusif, mais cela peut conduire également à améliorer l'employabilité de différents groupes d'individus. Un autre aspect important de la RSE est une meilleure prise en compte du bien-être des salariés afin de leur offrir un cadre de travail confortable et sain, une plus grande flexibilité dans les horaires de travail. Selon une étude menée par Deloitte en 2020, 73 % des salariés estiment que la crise sanitaire mondiale a accru l'importance de la RSE. Les salariés sont attentifs aux initiatives et aux engagements des employeurs sur la RSE. La RSE contribue à la marque employeur qui permet à l'organisation d'attirer et fidéliser les salariés et d'enrichir la relation de l'organisation avec son environnement extérieur. Aujourd'hui, la marque employeur est au cœur des enjeux de réputation des organisations. À l'heure des pénuries de main-d'œuvre criantes dans certains secteurs d'activité, elle apparaît comme un levier pour le recrutement des salariés.

La prise en compte du DD et de la RSE devient vitale ce qui explique que progressivement, les initiatives écologiques et socialement responsables sont inscrites au sein de la stratégie globale de l'organisation. La question du DD et de la RSE est le fil rouge dans le cahier « L'organisation de demain en question(s) » de la revue *Question(s) de management*. En filigrane, nous retrouvons les aspects de l'agilité organisationnelle et l'évolution technologique. Ce cahier, composé de cinq articles de recherche, dont quatre issus du colloque international *Organisation de demain*, apporte des pistes de réflexion et des éléments de réponse sur ces problématiques en lien avec l'organisation de demain. De plus, il apporte des connaissances approfondies dans le champ des sciences de gestion. Présentons maintenant les titres et les auteurs de ce cahier qui contribuent à la diffusion de ces connaissances scientifiques. Le pre-

 © Éditions EMS

mier article traite de la RSE sous l'angle du management responsable dans le contexte d'une transition écologique et sociale d'un service public : « Apports d'une approche sensible pour accompagner les managers du service public vers une transition écologique et solidaire des territoires » par Inès Corinto et Elise Marcandella. Le second article s'appuie sur la notion de la RSE en s'intéressant à la performance globale : « Comment préparer les organisations de demain à une transition vers la performance globale ? Une analyse multi-cas de transformations organisationnelles » par les auteurs Frédéric Pellegrin-Romeggio, Sébastien Diné, Manel Abdeljalil-Diné, Christelle Bruyère et Nelly Massard. Le troisième article est lié au DD et aux nouvelles réglementations liées à la gestion des déchets : « La gestion des biodéchets : un nouvel enjeu en matière de relations avec les usagers grâce à la démarche RSO » par Enola Lamy, Jean-Paul Méreaux, Jean-Claude Lopez. Le quatrième article explore les pratiques de RSE au sein d'un territoire insulaire : « Développement et valorisation de pratiques RSE pour les organisations de demain » par Cécile Maunier, Nathalie Duran et Virginie Moisson. Le cinquième article « Que sont nos innovations managériales devenues » ? par Isabelle Corbett-Etchevers, Christian Defelix, Sandra Dubouloz, Caroline Mattelin-Pierrard et Damien Richard propose l'étude sur les multiples innovations managériales au sein d'une biscuiterie française sous l'angle du contrat psychologique afin de rendre compte des points positifs et des axes d'amélioration.

Bien entendu, ce cahier sur l'organisation de demain est le fruit d'un travail collectif et collégial rendu possible grâce à l'aide et au soutien inestimable des évaluateurs : Professeur Christian Defélix, Professeur Marc Valax, Elise Marcandella, Marie-Noëlle Albert, Virginie Moisson, Jean-Paul Méreaux. Un immense merci à tous les évaluateurs pour tous leurs précieux conseils destinés aux auteurs.

Nous espérons que les lecteurs de *Question(s) de management*, enseignants-chercheurs, praticiens et étudiants, trouveront dans ce cahier des articles nourrissant leur réflexion ainsi que leur action au sein des organisations de demain.

Cynthia Blanchette et Jean-Marie Peretti

© Éditions EMS