



## ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS ET I.E.

Pourquoi créer un tel document au sein d'une formation à l'intelligence émotionnelle ?

Tout simplement parce que, sans avoir pour prétention d'être des spécialistes de l'histoire des organisations ou du management, il nous paraît toujours intéressant de jeter un regard en arrière pour comprendre les mutations du passé et comprendre en quoi le développement de l'intelligence émotionnelle est aujourd'hui, plus que jamais, devenu incontournable. Nous ne donnerons ici que quelques repères simples des évolutions historiques ayant conduit à la situation actuelle et les amateurs d'histoire trouveront à la fin de ce document des références pour aller plus loin s'ils le souhaitent.

### UNE LONGUE GESTATION

Si pendant toute l'Antiquité, l'agriculture reste prédominante, le commerce voit le jour. On peut à ce titre citer l'exemple de la Rome antique dont Michel DRANCOURT dira qu'il s'agissait d'un "véritable marché commun avant l'heure" avec ses quelques 80 millions d'habitants. L'industrie quant à elle est cantonnée à trois produits principaux : les outils, les vêtements et la poterie. L'homme est alors la seule force motrice. Autre exemple de civilisation particulièrement avancée à l'époque : l'Égypte ancienne. En effet, grâce à l'influence des crues du Nil, une organisation et une réglementation pointilleuse pour gérer les terres cultivables et l'eau naissent très tôt. L'administration est dès lors très fortement centralisée et hiérarchisée. Prémices de ce que l'on appellera plus tard le « management », les grands travaux égyptiens sont la plus grande illustration de l'efficacité du système Planification /organisation / Contrôle mis en place à l'époque. Pour l'anecdote le roi Hammourabi près de 2000 ans avant JC faisait pour la première fois mention de la notion de « salaire minimum » dans l'histoire !

A cette époque, s'il nous paraît évident que les grands leaders devaient déjà, sans le savoir, faire preuve de grandes qualités émotionnelles, cette notion n'était pour le moins pas du tout abordée

### LES PRÉMICES : DE LA RENAISSANCE A L'ERE INDUSTRIELLE

Les croisades modifient le théâtre d'opération économique par l'accroissement des échanges entre l'Europe et l'Orient. Les mouvements des monnaies d'échange posent alors les bases de ce que seront les techniques bancaires. Et à ce titre là nous retiendrons l'influence non négligeable des marchands italiens avec les ports de Gênes et de Venise. A partir du 15ème siècle, les évolutions « techniques » commencent à impacter les capacités de produire en plus grande quantité et à améliorer la circulation des biens et donc, les échanges commerciaux.

A titre d'exemple il est possible de citer l'invention des :

- moulins à eaux,
- bateaux à coque lourde permettant le transport d'un volume de marchandises toujours plus important
- attelages pour le transport terrestre ...

L'entrepreneur de l'époque est surtout un marchand. Le centre économique se déplace progressivement de l'Italie vers les Pays Bas, émerge également l'Angleterre et ses grands navigateurs ... qui donnera naissance malgré elle aux Etats-Unis.



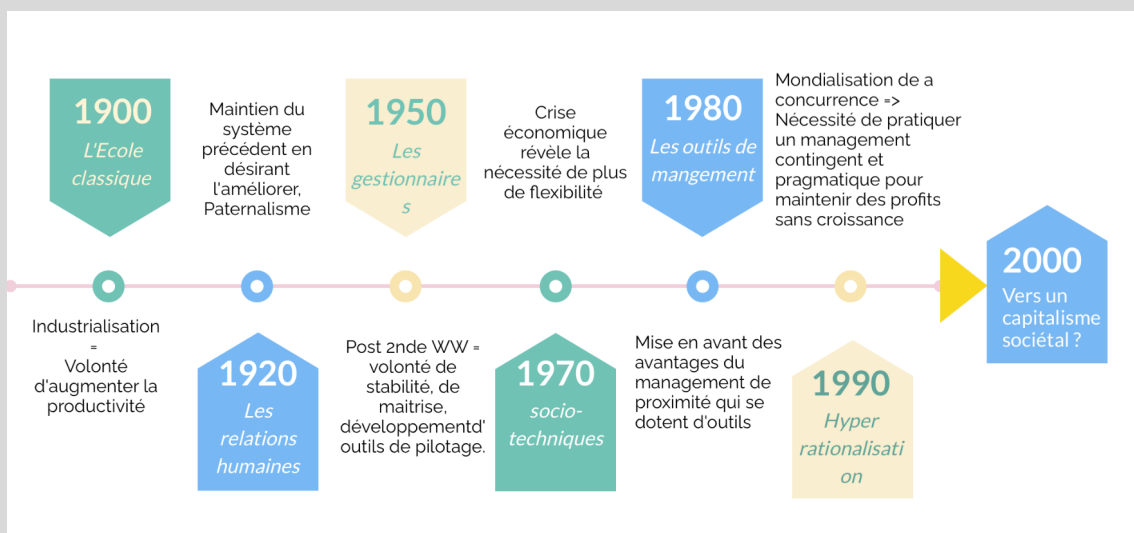
# DOCUMENT 9

P2/6

## ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS ET I.E.

### LA REVOLUTION INDUSTRIELLE

De la fin du 18<sup>ème</sup> siècle au début du 19<sup>ème</sup> les innovations techniques accélèrent les évolutions de la société. Logiquement les acteurs et le décor changent. C'est au cours de cette période que naît le salariat industriel et le début de l'exode rural. Un autre type de relations se fait jour : celle du fournisseur avec le client. La seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle est quant à elle très structurante. Les aspects logistiques conduisent à de grandes innovations techniques et à la nécessaire organisation des activités en entreprise! À cette époque naissent de nombreuses entreprises dans la métallurgie : c'est l'ère de l'acier dans la plupart des grands pays européens et aux États-Unis. L'Allemagne prend le leadership dans l'industrie chimique : BAYER ou BASF naissent alors. N'oublions pas « la fée électricité » avec l'émergence des premières centrales de production dont certaines sont encore célèbres à l'image de Siemens ou General Electric. Et le pétrole alors ? Son exploitation débute dans les années 1860 – même si les débouchés pour l'industrie automobile ne sont bien entendu pas encore présents – John Rockefeller fonde alors une grande entreprise destinée à alimenter au départ les lampes à pétrole ! Mais c'est également grâce à cette révolution industrielle que les principales écoles managériales ont commencé à structurer les entreprises et le management s'appuyant sur les nouvelles réalités sociales, économiques, politiques et techniques ! La frise ci-dessous reprend les principales grandes écoles qui se sont succédées et que nous allons développer pour appuyer notre propos.





## DOCUMENT 9

P3/4

### ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS ET I.E.

- L'ECOLE CLASSIQUE

Ses représentants les plus célèbres sont :

I. TAYLOR (1856-1915) fondateur de l'Organisation Scientifique du Travail qui, afin d'obtenir la productivité optimale, édictera le principe de double division du travail :

- Division horizontale : chaque tâche doit être divisée en actes élémentaires qui seront eux-mêmes confiés à une seule personne
- Division verticale : les tâches de conception sont confiées à des ingénieurs méthodes, les tâches d'exécution aux ouvriers.

C'est d'ailleurs de ces principes que s'inspirera Henri Ford en l'élargissant toutefois. En effet, au-delà d'un système d'organisation industrielle, il en déduit également un principe de régulation de toute l'économie. Dans ce système on s'appuie sur une croissance constante qui bénéficie à tous les acteurs économiques : les plus-values bénéficient aux ouvriers dont le pouvoir d'achat augmente et peuvent ainsi plus consommer et donc maintenir le système, mais elles bénéficient également aux actionnaires et au système économique grâce aux dividendes, intérêts et autre réserves.

III. Henri Fayol, créait quant à lui les grands principes de l'Organisation Administrative du Travail. Il préconise un peu avant l'heure la spécialisation des fonctions.

III. Max WEBER enfin, père de la sociologie, propose l'application de principes clairement édictés pour favoriser le développement des organisations laissant peu de place à l'initiative :

- 1) Division des fonctions
- 2) Structure hiérarchique clairement établie
- 3) Recrutement du personnel sur ses compétences techniques et son niveau de formation ( on voit que la notion d'intelligence émotionnelle est alors méconnue)
- 4) Existence de règles et règlements normalisés pour chaque acte
- 5) Caractère impersonnel des relations.

- L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES

Malgré l'intervention de l'école des relations humaines, dont les principaux représentants Mayo, Lewin, Mc Gregor et Maslow tendent à démontrer dès les années 1930 que les organisations doivent davantage se tourner vers l'homme. La prise en compte de l'aspect émotionnel dans l'entreprise ne sera pas encore de mise. Ces conceptions, souvent déformées ou mal comprises, ont plutôt donné lieu à l'époque à des raccourcis poussant certains chefs d'entreprise à une forme de paternalisme régissant la vie de l'ouvrier au quotidien. Ses aspirations profondes et qualités personnelles n'étaient alors pas réellement prises en compte.



## DOCUMENT 9

P4/4

### COMMENT LES UTILISER ?

- LES GESTIONNAIRES DES ANNÉES 1950

La seconde guerre mondiale ainsi que l'évolution des connaissances scientifiques et techniques vont permettre le développement des premiers outils de gestion performants. A cette époque l'urgence est de rationaliser le fonctionnement des entreprises qui ont été en souffrance, de donner des outils qui donnent le sentiment de maîtriser l'imprévisible, de le limiter.

Les impacts sociaux consécutifs à ces évolutions sont évidents. Les mouvements de grève dans cette période s'intensifient et conduisent le monde politique à entrer dans le jeu.

Qui n'a pas en tête en France le « Front populaire » de 1936 ou les mouvements sociaux de mai 1968 ?

Comment pourrait-il en être autrement quand l'organisation n'écoute pas l'expression émotionnelle de ses membres ?

Soyons lucides ! Pendant de nombreuses années le patronat français s'est réfugié dans l'élitisme plutôt que d'enseigner les bases d'une culture économique permettant de se comprendre et de contractualiser autour d'une stratégie partagée. Toutefois, nous sommes dans la période dite des « 30 glorieuses » : les ressources naturelles sont suffisantes, donc à bas prix, la croissance d'une grande ampleur ... quel meilleur anesthésiant que l'augmentation du pouvoir d'achat ? Oui mais ... voilà les années 1970 qui arrivent et ses chocs pétroliers premiers maillons de grands changements ...

### LE TOURNANT DES ANNEES 1970

Alors que les principes initiaux avaient mis en exergue les valeurs d'ordre et de stabilité dans les organisations, la crise qui intervient dans les années 1970 met en lumière la trop grande rigidité qui est la leur. Dérégulation, globalisation des échanges et de la concurrence font naître le besoin d'aller vers une plus grande flexibilité. C'est alors que l'école dite socio-technique intervient pour prendre en compte ces évolutions.

- L'ECOLE SOCIO-TECHNIQUE

Nous pourrions consacrer un livre entier à celle-ci car il s'agit d'un mouvement fondamental mais ce n'est pas l'objet de notre propos. Nous nous contenterons donc d'en résumer en quelques lignes les apports essentiels. Nous retiendrons que comme le préconise alors Eliot Jaques l'entreprise est un lieu d'interactions constantes où les performances sociales, techniques, et économiques sont étroitement liées. Cette logique systémique conditionnerait alors le fonctionnement humain mais également technique de l'organisation. Malheureusement là encore plusieurs simplifications maladroites vont pousser à des mauvaises applications en entreprise : tout devenant systémique l'hyper-rationalisation redevient un but à atteindre.



## DOCUMENT 9

P5/6

### EVOLUTIONS DES ORGANISATIONS ET I.E.

Devant la complexité croissante des organisations l'on tente dès les années 1980 on se tourne à nouveau vers le management de proximité allégeant les chaînes hiérarchiques et optimisant les flux pour se centrer sur le client. Malheureusement à l'époque ces concepts managériaux sont trop souvent « plaqués » sans conviction sur des organisations classiques avec les déboires et déceptions que cela peut alors engendrer. Dans les années 1990 le changement s'accélère les organisations cherchent alors à devenir plus pragmatiques : les notions phares sont alors flexibilité et qualité. L'organisation humaine doit alors s'adapter à ces nouvelles contraintes mais peu nombreuses sont les entreprises qui accompagnent ce changement. La rationalisation est de mise : on applique drastiquement les méthodes de gestion.

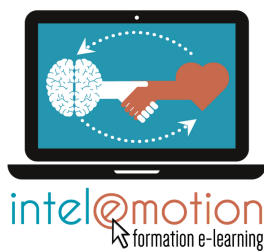
#### VERS L'ENTREPRISE « RESPONSABLE » du 21<sup>ème</sup> siècle ?

Le pluriel s'impose car l'état des lieux fait apparaître une grande hétérogénéité des situations. La mondialisation ouvre la concurrence sans tenir compte des modalités sociales de conception et de production, seul le résultat final coût / qualité / performance compte. L'homogénéité de la demande a entraîné une standardisation des produits tout autour de la planète. Les produits sont distribués plus vite et massivement, leur obsolescence est toujours plus rapide également. Pourtant les règles du jeu et les modes d'organisation peuvent différer fortement d'un pays à l'autre chacun ayant sa propre législation, sa culture : les conditions et temps de travail, la rémunération, les relations sociales et modalités de représentation, les conditions d'hygiène et sécurité peuvent ainsi fortement différer. Ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain, de nombreuses évolutions positives ont eu lieu, et pour ne citer qu'eux :

- les conditions de travail physique
- les techniques de production
- les outils de gestion et d'administration.

Par contre si l'on parle de la note d'ambiance, le constat est plus amer... la souffrance au travail et ses manifestations les plus douloureuses (Burn-out, suicides...) semble n'avoir jamais été aussi présente. Il apparaît nécessaire aujourd'hui de réinventer les règles du jeu face à une incertitude croissante, à la volubilité des marchés, la concurrence accrue les systèmes trop rigides semblent avoir fait leur temps. De nombreux paradigmes doivent changer et, pour le comprendre, il est indispensable de faire un état des lieux et des enjeux. Le système socio-économique actuel est mondialisé et globalisé. Basé sur une croissance de la consommation, nous puisons depuis les années 2000 sur les réserves de la planète. Les volumes brassés par les circuits financiers est près de 90 fois supérieurs à l'économie réelle. La crise que nous traversons depuis l'arrivée de la COVID-19, loin d'être à son terme, nous contraint à envisager de nouvelles pistes.

Poussée par les aspirations des nouvelles générations qui reflètent une culture évolutive, et osent désormais réclamer une nouvelle qualité de vie y compris au travail, par les crises économiques et la cause écologique que nul ne peut désormais ignorer, l'entreprise va devoir vivre dans un nouvel environnement et (RE)mettre l'homme au cœur du système.



## DOCUMENT 9

P6/6

### EVOLUTIONS DES ORGANISATIONS ET I.E.

La promotion d'un triangle vertueux constitué certes des critères financiers mais également environnementaux et sociaux pour traduire la compétence globale d'une entreprise va tendre à devenir la norme. L'entreprise qui devra agir localement mais penser globalement devra appréhender son développement sur du plus long terme en intégrant l'ensemble des parties prenantes. Les résistances seront sûrement fortes mais nous touchons du doigt aujourd'hui que l'ancien système qui était autrefois adapté à la société ne l'est plus. Notre système est à bout de souffle. Et nous devons pour traverser cette période de transition aux multiples remous être capable de faire preuve d'intelligence émotionnelle.

A ce stade il est nécessaire de rappeler l'importance de notre perception c'est elle qui détermine notre niveau de conscience de la réalité, de là naissent nos sentiments et notre humeur. La consolidation des consciences individuelles au sein d'une entreprise constitue son capital émotionnel qui peut être positif ou négatif. Le rôle des leaders est donc majeur désormais pour accompagner son développement dans l'entreprise. L'intelligence émotionnelle constituera un vecteur autorisant à quitter « l'ancien » monde et à s'engager dans le nouveau. C'est une question, ni plus ni moins, que de survie !

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Michel DRANCOURT, leçon d'histoire sur l'entreprise de l'antiquité à nos jours, PUF
- Alexis PENOT, Entreprises et entrepreneurs, ENS LYON
- Marc TOUATI, Reset,