

# chapitre 1 : les fondements théorique du management des ressources humaines



ahmed belbachir wafa

## Légende

-  Entrée du glossaire
-  Abréviation
-  Référence Bibliographique
-  Référence générale

# Table des matières



<b>Objectifs</b>	4
<b>Introduction</b>	5
<b>I - 1.objectif et prérequis du chapitre 1</b>	6
<b>II - Exercice</b>	7
<b>III - Exercice</b>	8
<b>IV - Exercice</b>	9
<b>V - 3.définition et caractéristiques de la gestion des ressources humaines</b>	10
<b>VI - 4.les principes du management des ressources humaines</b>	15
<b>VII - 5.1la mission du manager</b>	17
<b>VIII - 6. approche et théorie axé sur le management des ressources humaines</b>	20
<b>IX - Exercice</b>	23
<b>X - Exercice</b>	24
<b>XI - Exercice</b>	25
<b>XII - Exercice</b>	26
<b>XIII - Exercice</b>	27
<b>XIV - Conclusion</b>	28
<b>Solutions des exercices</b>	29
<b>Bibliographie</b>	32

# Objectifs

L'objectif du module de gestion de ressources humaines est de définir les concepts et outils nécessaires à la gestion des ressources humaines. Ce cours initie les étudiants aux pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

# Introduction



Les éléments qui assurent le succès des organisations, ce sont se travailleur talentueux, pleins d'enthousiasme et doté des aptitudes pertinentes. c'est à dire que les RH sont une valeur, une source, une richesse et des compétences pour l'entreprise qu'il faut gérer avec efficacité pour pouvoir assurer les intérêts de l'entreprise et réaliser ses objectifs.

Le concept de management recouvre l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises. En d'autres termes, l'expression management est utilisée pour décrire les techniques et les compétences visant à optimiser l'organisation, la planification, la direction et le contrôle des structures et des activités d'une entreprise.

La direction des ressources humaines a pour vocation l'ajustement des ressources humaines aux impératifs stratégiques de l'entreprise et contribue à la création de valeurs et des résultats des entreprises.





# Exercice



*[solution n°1 p.29]*

qu es ce que c'est une entreprise ?



# Exercice



*[solution n°2 p.29]*

es que on peut dissocier l'entreprise de son environnement externe ?

- oui
- non

# Exercice

IV

*[solution n°3 p.29]*

selon l'approche économique et sociale l'entreprise est :

- l'entreprise un lieu d'échanges
- l'entreprise, centre de décision
- l'entreprise, outils de gestion des ressources
- L'entreprise cellule sociale
- L'entreprise, unité de production et de répartition

# 3.définition et caractéristiques de la gestion des ressources humaines



Le concept de management recouvre l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises. En d'autres termes, l'expression management est utilisée pour décrire les techniques et les compétences visant à optimiser l'organisation, la planification, la direction et le contrôle des structures et des activités d'une société.

H.FAYOL<sup>p.32</sup> ☞ : a été le premier à avoir formalisé ce qu'était le terme direction et de l'administration « commander les hommes pour atteindre des objectifs définis »

\*L'organisation administrative du travail (OAT)

Une classification des six opérations ou fonctions essentielles de l'entreprise : Ces fonctions seront toujours représentées, que l'entreprise soit grande ou petite :

- opérations techniques (production-fabrication..) ;
- opérations commerciales (achats-ventes...) ;
- opérations financières (recherche et gérance des capitaux) ;
- opérations de sécurité (protection des biens et des personnes) ;
- opérations de comptabilité (inventaire-bilan-prix de revient) ;
- opérations administratives (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle).

\*les opérations administratives ou la fonction administrative (management)

La fonction administrative doit être distinguée des autres opérations, car elle ne peut être déléguée par le dirigeant. Celui-ci est conduit, par son expérience, à

constater que cette fonction est souvent délaissée. Il la décrira en utilisant les cinq infinitifs suivants (POCCC) :

- prévoir : « scruter l'avenir et dresser le programme d'action »

- organiser : « c'est-à-dire constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise » ;
- commander : « c'est-à-dire faire fonctionner le personnel » ;
- coordonner : «c'est-à-dire relier, unir, harmonier tout les actes et tous les efforts » ;
- contrôler : «c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés »

les clés pour réussir sa gestion des richesses humaines<sup>p.32</sup> peuvent se «résumer» ainsi:

- anticiper les changements, innover;
- mutualiser, développer la solidarité ;
- communiquer, échanger, toujours et encore ;
- prendre régulièrement du recul et repenser son organisation, avec ses collaborateurs;
- prendre le temps de bien recruter;
- mener une véritable stratégie générale incluant des politiques de GPEC, de formation, de communication et de rémunération ;
- développer la responsabilisation en luttant contre l'assistanat;
- mener un management relationnel et social;
- faire vivre les valeurs de l'entreprise ;
- favoriser l'innovation, la créativité, l'agilité.

la fonction RH<sup>p.32</sup> peut être définie [au travers de quatre dimensions :

- économique avec les problématiques de coûts et de productivité ;
- institutionnelle, qui correspond essentiellement aux activités en lien avec les relations professionnelles ;
- juridique avec le volet administratif, les contrats de travail ou encore les référentiels (lois, conventions collectives, accords de branche, etc.) ;
- psychosociale, qui intègre les outils, politiques et dispositifs de gestion et d'animation des personnes



### Remarque

la GRH c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut.

Tableau 1 : Les caractéristiques de la fonction ressources humaine La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques<sup>p.32</sup> illustrer dans le Tableau 1

--

Caractéristiques	Définition
Fonction stratégique	Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.
Fonction partagée	<p>La fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables de services d'ateliers...) exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines.</p> <p>C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe.</p> <p>Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).</p>
Fonction innovante	La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolutions de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.

Gestion individuelle et collective	<p>La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).</p>
Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs	<p>La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif.</p> <p>Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).</p>
Gestion formelle et informelle	<p>Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique.</p> <p>Ainsi, la fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations)</p>



# 4.les principes du management des ressources humaines

VI

Repartons des fondamentaux : le management, c'est Analyser, Orienter, Organiser, Décider, Conduire et Contrôler.

Analyser<sup>p.32</sup> ☞

C'est repérer, observer, analyser, diagnostiquer, prendre en compte la réalité, ses caractéristiques, son potentiel d'évolution. Cette analyse prend différentes formes,

au-delà de ce que fournissent les dossiers et les statistiques. On peut observer les comportements, les façons de travailler et d'interagir.

Souvent, le professionnel peut repérer les originalités du fonctionnement d'un atelier, d'un service administratif ou d'un magasin.

Le deuxième niveau d'analyse consiste à mieux connaître les activités et les besoins en personnel, quantitatifs et qualitatifs, pour mieux comprendre en quoi les ressources humaines doivent contribuer à l'activité et aux objectifs de l'entreprise.

Les besoins sont différents, tout comme la dépendance de l'organisation vis-à-vis de ses ressources humaines.

- Orienter

C'est le volet stratégique : c'est définir le cap, c'est assigner des objectifs, c'est élaborer une stratégie pour atteindre ces objectifs, c'est déployer la stratégie et la

mettre en œuvre.

- Organiser

C'est diviser le travail et les tâches entre les acteurs et c'est coordonner après avoir divisé. C'est donc définir une structure, au service de la stratégie ; et c'est

concevoir et déployer des processus pour coordonner ce qui a été séparé.

C'est aussi, et de plus en plus souvent, outiller les processus en mettant en place des systèmes d'information adéquats.

C'est encore gérer les ressources humaines, prendre en compte la diversité des salariés et développer leurs compétences pour les préparer aux nouveaux défis de l'organisation et préparer leur employabilité.

- Décider

Gérer, c'est décider et agir. C'est ce qui en fait la difficulté. Le champ des décisions en la matière est étendu. Il concerne l'ensemble de l'entreprise quand on met en

place une organisation ou quand on transforme les conditions de travail. Il concerne les groupes quand on forme des équipes ou les personnes quand on touche à leur

rapport au travail ou à leur situation personnelle. Il n'y a décision que s'il y a choix possible.

C'est ce qui différencie la « gestion » de l'« administration » du personnel, où il suffit d'appliquer les règles, les procédures ou un statut.

- Conduire

Au-delà de la structure et des processus mis en place pour permettre de déployer la stratégie, la réalité des phénomènes sociaux à l'œuvre au sein des organisations

suppose de mobiliser et de motiver les acteurs à travers des efforts de communication, de travail en groupes, d'animation et de leadership. Il s'agit d'embarquer, d'inciter et de conduire. Ceci suppose donc d'inscrire ces actions de management dans une compréhension du comportement organisationnel.

- Contrôler

La motivation, l'animation de l'organisation, l'expression d'un leadership ne peuvent suffire à obtenir les résultats attendus de l'organisation et des acteurs qui la

constituent sans des systèmes de reporting, de contrôle et des dispositifs sanctions et récompenses.

Gérer, c'est mesurer et suivre les résultats des choix. Cela concerne le respect des règles, des procédures ou des politiques. On peut contrôler les effets des décisions sur les personnes, leurs stratégies, leur développement, leur satisfaction. Enfin, un dernier niveau de contrôle concerne l'efficacité de la fonction RH elle-même.

## *4# Conseil*

---

C'est en analysant( prendre en compte la réalité),orientant(futur désiré et moyens d'y parvenir ), organisant (structure, processus et outils), conduisant (motivation et

leadership) et en contrôlant (reporting et système de sanction-récompense) que le manager fait son activité de management. À lui de choisir par où démarrer la boucle et comment la faire tourner dans un sens vertueux.

# 5.1 la mission du manager

VII

Un groupe de DRH a été réuni il y a quelques années par un consultant Raymond Poulain pour tenter de définir le périmètre de la fonction en termes de mission et de

responsabilité.<sup>p.32</sup> ☞ Cet exercice a conduit à douze thèmes dont on pourrait critiquer la formulation mais qui, dans l'ensemble, permettent de dresser un portrait fidèle du DRH contemporain :

- administration individuelle et collective du personnel depuis l'embauche jusqu'à la fin du contrat de travail ;
- assurer le respect des obligations légales et réglementaires et optimiser, l'ensemble des facteurs d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail des salariés dans le cadre des impératifs économiques de l'entreprise ;
- élaborer, proposer puis mettre en oeuvre la politique d'information et de communication ;
- interpréter, appliquer et expliquer le droit social individuel et collectif (droit du travail et de la sécurité sociale);
- élaborer et proposer la politique de formation, puis mettre en œuvre les actions et contrôler leur application afin de mettre en adéquation les compétences requises et prouvées des collaborateurs avec les compétences requises par l'entreprise aujourd'hui et demain ;
- optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise, au présent, à court, moyen et long termes, en quantité et en qualité. C'est aussi, dans ce cadre, stimuler les Hommes /Femmes par une gestion des carrières individualisée ;
- définir, proposer et mettre en place avec la direction et les salariés l'aménagement du temps de travail et le gérer;
- assurer la gestion administrative des expatriés de leur départ jusqu'à leur retour et gérer l'accueil des « impatriés». C'est aussi contrôler les coûts de l'expatriation et conseiller l'entreprise dans le domaine de la mobilité internationale ;
- optimiser le fonctionnement de l'entreprise au travail, en recherchant ou non des accords qui respectent les équilibres économiques de l'entreprise, dans le cadre de la stratégie définie ;
- définir, proposer puis mettre en oeuvre la politique et le processus de recrutement (tant des collaborateurs que des stagiaires sous convention), de la préparation du recrutement à l'accueil

et l'intégration ;

- faire vivre le dialogue social, en tenant compte de la législation et des impératifs économiques de l'entreprise selon la stratégie qu'elle s'est fixée, en conciliant ses objectifs et la satisfaction du personnel. C'est aussi régler les litiges et accompagner le management dans la gestion des changements et des conflits ;
- proposer la politique de rémunération, la mettre en oeuvre puis analyser ses résultats. Optimiser l'équilibre socio-économique en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens.

## 5.2 le rôle du manager

Le rôle de manager revêt des particularités spécifiques à chaque entreprise, à chaque service, à chaque métier, cependant ce rôle<sup>p.32</sup> s'organise à partir de 5

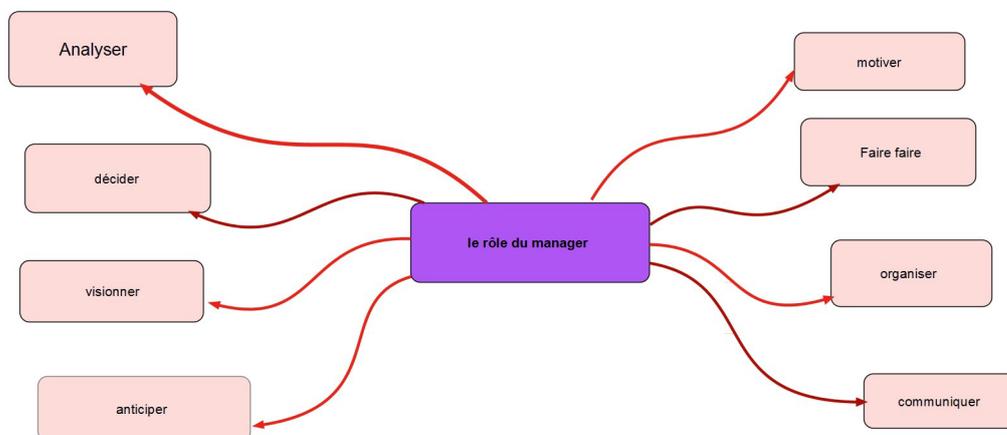
missions fondamentales :

- Développer les résultats de son équipe.
- Donner de l'énergie à chacun et fédérer l'équipe.
- Renforcer la confiance en soi des collaborateurs.
- Développer leurs compétences.
- Faire faire.

les travaux de Hart et Quinn présentent la nature réelle du travail des managers en tenant compte de la complexité, des paradoxes et des contradictions. Le manager joue des rôles multiples et de façon simultanée :

- Rôle de motivateur : participation, engagement, morale.
- Rôle d'analyste : recherche d'informations, stabilité, contrôle.
- Rôle de visionnaire : innovation, adaptation, croissance.
- Rôle de maître des tâches : productivité, clarté des objectifs.

figure 1 : les activités du manager



### 5.3 La crédibilité du manager

Pour être suivi par son équipe et écouté par ses collaborateurs, pour les amener à relever de nouveaux défis et plus simplement pour leur donner envie d'atteindre

leurs objectifs et ceux de l'équipe, le manager doit s'appuyer sur la crédibilité<sup>p.32</sup> ☺ la plus forte possible. Cette crédibilité n'est pas inhérente à tel ou tel individu, elle est

le résultat de la combinaison de plusieurs facteurs.

- L'exemplarité

se traduit par la cohérence entre le discours et les actes, entre l'exigence exprimée et le comportement adopté. L'époque du « Faites ce que je dis, pas ce que je fais »

est révolue, chaque écart remarqué par le collaborateur réduit

- la légitimité du manager.

La compétence se manifeste, d'une part, par la capacité du manager à décider clairement dans son domaine de responsabilité et faire appliquer les décisions

prises, d'autre part, par la connaissance des contraintes et des exigences du métier exercé par ses collaborateurs. Les collaborateurs ne demandent pas à leur manager

prendre en compte les difficultés qu'ils y rencontrent. Cette prise en compte ne consiste pas à diminuer le niveau d'exigence mais à aider le collaborateur à élaborer et mettre en oeuvre le plan d'action lui permettant de l'atteindre.

- La capacité à valoriser

se manifeste par la reconnaissance du collaborateur en tant qu'individu, de ses compétences, de la qualité de son travail, des progrès effectués, des résultats

obtenus et des comportements adoptés. À l'inverse, lorsque le manager montre une insatisfaction permanente et parle essentiellement de ce qui ne va pas, il dégrade

la motivation du collaborateur.

- La capacité à informer

se traduit par la primeur d'informations concernant le quotidien des collaborateurs et la vie de l'entreprise. Lorsque l'extérieur informe plus que l'interne, l'extérieur

est plus crédible et donc plus écouté (surtout en période difficile). En cas de tension ou de crise, le plus crédible est celui qui apporte le plus d'informations ; les

collaborateurs sont plus enclins à croire et à suivre celui qui informe en premier même si l'information donnée est fautive. Durant une telle période, la permanence

de la présence du manager auprès de ses collaborateurs est essentielle.

# 6. approche et théorie axé sur le management des ressources humaines

VIII

## 1-L'approche systémique :

Les organisations peuvent être vues comme des systèmes [1] ouverts en interaction avec l'environnement, dans un processus suivi de transformation des ressources (intrants) en produits finis ou services (extrants). L'environnement externe est alors un élément crucial, duquel proviennent à la fois les ressources et

la rétroaction des clients, qui peuvent avoir des répercussions importantes sur les activités et les résultats. Les rétroactions issues de l'environnement indiquent à

l'organisation dans quelle mesure elle respecte les besoins des clients et de la société dans l'ensemble. Si le client n'est pas disposé à choisir les produits de

l'organisation, il sera difficile d'exploiter l'entreprise à long terme et de veiller à sa survie.

Selon la vision des systèmes ouverts, il faut accorder toute l'importance nécessaire au client, qui doit rester au coeur de l'activité.

Dans les années 60, la théorie des systèmes a été étendue à l'entreprise grâce aux travaux de Forrester. L'entreprise peut être en effet considérée comme une organisation (elle est en effet une structure sociale et un centre de production),

- un système complexe, composé lui-même de sous-systèmes.
- L'entreprise est un système concret (ensemble de machines, d'hommes) et abstrait (développement de la notion de culture d'entreprise).
- L'entreprise est un système organisé (Mintzberg)
- L'entreprise est un système ouvert (elle est en relation constante avec son environnement, elle en puise les ressources et subit les contraintes).
- L'entreprise présente une diversité d'états possibles puisqu'elle est en perpétuelle mutation.
- L'entreprise est un système finalisé, qu'il y ait un objectif (maximisation du profit ou du chiffre

d'affaire) ou plusieurs (parts de marché, pénétration, maximisation...).

- L'entreprise est un système régulé qui s'adapte en permanence aussi bien aux chocs internes qu'externes. Cette régulation peut prendre trois formes

(régulation par anticipation, par alerte, par erreur).

## 2-La théorie de la contingence

Est centrée sur les réactions de gestion appropriées aux problèmes et aux des différences individuelles et environnementales. Il s'agit de toujours prévoir les

événements et de s'y adapter. l'approche de gestion moderne ne consiste plus à chercher la méthode « idéale » de gestion convenant à toutes les circonstances. Il

faut plutôt amener les gestionnaires à comprendre les différences situationnelles et à réagir de manière appropriée.

Le courant de pensée axé sur la contingence est omniprésent dans les réflexions actuelles sur la gestion : il se répercute sur toutes les fonctions de gestion .John R.

Burns et Stalker<sup>p.32</sup> (1966) sont les premiers à montrer l'importance de l'environnement (technologies, marchés, institutions) dans la structuration et la conduite des organisations. C'est le principe de la contingence. Pour Burns et Stalker, les organisations adoptent deux types de structure en fonctions de l'environnement :

- les structures mécanistes – complexes, formalisées et centralisées – qui évoluent dans un environnement stable et prévisible ;
- les structures organiques – flexibles, adaptatives et décentralisées – qui évoluent dans des environnements changeants.

Les structures mécanistes correspondent bien à la production de biens standardisés ou à l'univers bureaucratique décrit par Weber. Elles s'imprègnent des recommandations de Taylor et de Fayol. Les structures organiques sont plus adaptées à l'économie moderne des nouvelles technologies et de l'adaptation continue aux besoins du client. Dans ces organisations, on observe une faible spécialisation du travail, et des systèmes de commandement basées sur la consultation et l'échange.

la figure 2 [9] propose un modèle contingentiel de la GRH, faisant ressortir la liaison Défis →Logiques →Pratiques.

L'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.

figure 2 le modèle contingentiel de la GRH,



# Exercice



*[solution n°4 p.29]*

qu es ce que la gestion des ressources humaines ?





# Exercice

XI

*[solution n°6 p.30]*

La crédibilité du manager du manager passe par :

- L'exemplarité
- la légitimité
- La capacité à valoriser
- la propriété
- la capacité a sanctionner
- La capacité à informer

# Exercice



XII

[solution n°7 p.30]

dans l'approche systémique Forrester considère l'entreprise est un système ouvert cela veut dire que :

L'entreprise présente une diversité d'états possibles puisqu'elle est en perpétuelle mutation.

l'entreprise est en relation constante avec son environnement, elle en puise les ressources et subit les contraintes

l'entreprise s'adapte en permanence aussi bien aux chocs internes qu'externes

# Exercice

XIII

*[solution n°8 p.30]*

selon Burns et Stalker, les organisations adoptent deux types de structure en fonctions de l'environnement  
classer les en deux catégorie :

qui évoluent dans un environnement stable et prévisible

structure flexibles, adaptatives et décentralisées

qui évoluent dans des environnements changeants

structure complexes, formalisées et centralisées

les structures mécanistes	les structures organiques

# Conclusion



le management des ressources humaines c'est l'ensemble des pratiques dont l'objectif est de gérer, de mobiliser et d'orienter l'action des ressources humaines d'une entreprise.

Le management des ressources humaines est une technique qui recherche une meilleure implication des salariés afin d'améliorer la performance de l'entreprise. ainsi qu' une maîtrise de principes et d'outils du management indispensables pour développer le capital humaines au sein des organisations.

# Solutions des exercices



## > Solution n° 1

Exercice p. 7

qu es ce que c'est une entreprise ?

Une entreprise est une organisation utilisant capitaux et talents pour produire des biens et services

## > Solution n° 2

Exercice p. 8

es que on peut dissocier l'entreprise de son environnement externe ?

- oui
- non

## > Solution n° 3

Exercice p. 9

selon l'approche économique et sociale l'entreprise est :

- l'entreprise un lieu d'échanges
- l'entreprise, centre de décision
- l'entreprise, outils de gestion des ressources
- L'entreprise cellule sociale
- L'entreprise, unité de production et de répartition

## > Solution n° 4

Exercice p. 23

qu es ce que la gestion des ressources humaines ?

(POCCC) prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler



> **Solution n°5**

Exercice p. 24

selon H.FAYOL quelles sont les fonctions de la GRH ?

c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut.

> **Solution n°6**

Exercice p. 25

La crédibilité du manager du manager passe par :

- L'exemplarité
- la légitimité
- La capacité à valoriser
- la propriété
- la capacité a sanctionner
- La capacité à informer

> **Solution n°7**

Exercice p. 26

dans l'approche systémique Forrester considère l'entreprise est un système ouvert cela veut dire que :

- L'entreprise présente une diversité d'états possibles puisqu'elle est en perpétuelle mutation.
- 

l'entreprise est en relation constante avec son environnement, elle en puise les ressources et subit les contraintes

- l'entreprise s'adapte en permanence aussi bien aux chocs internes qu'externes

> **Solution n°8**

Exercice p. 27

selon Burns et Stalker, les organisations adoptent deux types de structure en fonctions de l'environnement classer les en deux catégorie :

les structures mécanistes	les structures organiques
structure complexes, formalisées et centralisées	qui évoluent dans des environnements changeants
qui évoluent dans un environnement stable et	

prévisible	structure flexibles, adaptatives et décentralisées
------------	--



