

# Les nouveaux modes de management et d'organisation

Innovation ou effet de mode ?

Suzy Canivenc

Préface de Thomas Coutrot

CHAIRE  
FIT<sup>2</sup>

FUTURS  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU TRAVAIL

MINES PARIS - PSL



La  
**Fabrique**  
de l'industrie  
laboratoire d'idées



# Un laboratoire d'idées pour l'industrie

La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées créé pour que la réflexion collective sur les enjeux industriels gagne en ampleur et en qualité. Elle est co-présidée par Louis Gallois, ancien président du conseil de surveillance du Groupe PSA, et Pierre-André de Chalendar, président de Saint-Gobain. Elle a été fondée en octobre 2011 par des associations d'industriels (Union des industries et des métiers de la métallurgie, France Industrie, rejoints en 2016 par le Groupe des industries métallurgiques) partageant la conviction qu'il n'y a pas d'économie forte sans industrie forte. Lieu de réflexion et de débat, La Fabrique travaille de façon approfondie et pluridisciplinaire sur les perspectives de l'industrie en France et en Europe, sur l'attractivité de ses métiers, sur les opportunités et les défis liés à la mondialisation.



[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)



[www.linkedin.com/company/la-fabrique-de-l-industrie/](https://www.linkedin.com/company/la-fabrique-de-l-industrie/)



[@LFI\\_LaFabrique](https://twitter.com/LFI_LaFabrique)

## Les notes de La Fabrique

La collection des notes de La Fabrique rassemble des contributions écrites aux principaux débats en cours : emploi et dialogue social, compétitivité, comparaisons internationales... Rédigées par des observateurs et des experts, et parfois avec le concours d'organisations partenaires, les notes s'appuient soit sur une analyse collective préalable (typiquement, un groupe de travail), soit sur une expérience individuelle incontestable. Les notes sont soumises au contrôle des membres du conseil d'orientation de La Fabrique.

## La présente note a été réalisée à l'initiative de :



## Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Formation, innovation, territoires (FIT<sup>2</sup>)

Afin de réfléchir à l'organisation du travail et à notre système de formation à la lumière des transformations numériques, de la mondialisation des chaînes de valeur et des exigences sociétales, le Groupe Mäder, Kea Partners, Fabernovel et La Fabrique de l'industrie, rejoints par Orange, Renault, le Cetim et Michelin, ont fondé la chaire « Futurs de l'industrie et du travail : formation, innovation, territoires » (FIT<sup>2</sup>) à Mines Paris PSL. La chaire FIT<sup>2</sup> produit, encourage et valorise des études sur les futurs possibles de l'industrie et du travail, ainsi que sur les politiques d'accompagnement de ces transformations. Elle analyse des pratiques d'innovation, de formation, d'amélioration de la qualité du travail et d'organisation de l'action collective, et anime des groupes de réflexion multidisciplinaires rassemblant praticiens et chercheurs.

Contact : [thierry.weil@minesparis.psl.eu](mailto:thierry.weil@minesparis.psl.eu)

<https://www.cerna.minesparis.psl.eu/Recherche/Chaire-FIT-sup2/>

### Les partenaires de la Chaire FIT<sup>2</sup>:



ORANGE GROUPE RENAULT



**Les nouveaux modes de  
management et d'organisation  
Innovation ou effet de mode ?**

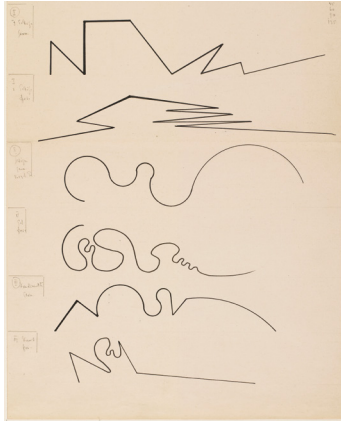


Photo de couverture :  
*Étude pour Point et ligne sur plan*  
Kandinsky Vassily (1866-1944)  
Paris, Centre Pompidou – Musée national d’art  
moderne – Centre de création industrielle  
© Centre Pompidou, MNAM-CCI, Dist. RMN-  
Grand Palais/Georges Meguerditchian

Suzy Canivenc, *Les nouveaux modes de management et d’organisation. Innovation ou effet de mode?*, Paris, Presses des Mines, 2022.

ISBN : 978-2-35671-874-7

ISSN : 2495-1706

© Presses des Mines – Transvalor, 2022  
60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 06 – France  
[presses@mines-paristech.fr](mailto:presses@mines-paristech.fr)  
[www.pressedesmines.com](http://www.pressedesmines.com)

© La Fabrique de l’industrie  
81, boulevard Saint-Michel – 75005 Paris – France  
[info@la-fabrique.fr](mailto:info@la-fabrique.fr)  
[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)

Direction artistique : Franck Blanchet  
Couverture et mise en page : Cécile Chemel  
Dépôt légal : 2022

Achévé d’imprimer en 2022 – Imprimerie Chirat

Tous droits de reproduction, de traduction, d’adaptation et d’exécution réservés pour tous les pays.

# Les nouveaux modes de management et d'organisation Innovation ou effet de mode ?

**Suzy Canivenc**

avec la collaboration de Marie-Laure Cahier

Préface de Thomas Coutrot



# Préface

L'ouvrage que vous avez entre les mains est précieux à bien des égards. Depuis plus d'un siècle, le taylorisme est le cadre de pensée spontané de la rationalité managériale en matière d'organisation du travail. Le progiciel de gestion intégré et l'algorithme ont remplacé le chronomètre mécanique, mais la philosophie sous-jacente est la même : pour être rationnellement organisé, le travail des exécutants doit être découpé par les ingénieurs en tâches élémentaires, étroitement définies et contrôlées. Le *lean management* modernise ce paradigme sans s'en affranchir, s'éloignant ainsi du modèle japonais qu'il était censé adapter.

Mais depuis un siècle, des managers, minoritaires et audacieux, tentent d'échapper à cette pensée «mécaniste» en développant des approches qu'on qualifie parfois de «nouvelles», mais que je préfère qualifier de «sociotechniques» – pour leurs déclinaisons classiques – ou «d'organiques» – pour les théorisations récentes. En examinant l'histoire longue de cette dissidence et ses formes actuelles, Suzy Canivenc parvient à montrer à la fois la forte continuité intellectuelle dans laquelle celles-ci s'inscrivent et les indéniables innovations qu'elles apportent.

Le deuxième apport majeur de l'ouvrage réside dans son ancrage dans la recherche de terrain. Trop souvent les auteurs les plus lus en la matière reprennent, sans y regarder de plus près, les récits des «managers libérateurs». S'ils sont souvent stimulants, il n'est pas certain que ces récits reflètent la complexité des processus réels. Suzy Canivenc s'appuie non pas sur de belles histoires mais sur des études monographiques approfondies. Certes, mener de telles études suppose que les chercheurs aient accès au terrain, et donc l'accord du ou des dirigeants des entreprises étudiées, ce qui induit un biais peu évitable. Mais une enquête bien menée, prenant le temps et recueillant la diversité de témoignages nécessaires, permet d'échapper aux simplifications et à l'hagiographie. Les recherches de terrain exploitées dans cet ouvrage en sont la preuve, tant elles illustrent de façon éloquente non seulement les réussites mais aussi les contradictions et les apories des expériences décrites.

Comment expliquer le regain récent de l'attention portée à ces « nouveaux modes de management et d'organisation » (ou *New Ways of Working*) ? Suzy Canivenc énumère plusieurs facteurs possibles : l'émergence de la forme réseau, les innovations numériques, la pensée complexe, les aspirations des jeunes générations. Je penche plutôt pour l'hypothèse d'une réaction aux excès du *lean*, dont l'auteur note à juste titre qu'il représente un dévoiement mécaniste du modèle japonais. L'essor de la littérature académique sur le *high performance work system* est concomitant avec l'arrivée du *lean management* (rien avant 1990, 2 600 articles dans la décennie 1990 selon Google Scholar), mais sa flambée récente (19 000 articles de 2012 à 2022) montre les interrogations croissantes que suscitent ces pratiques, qui aboutissent à une perte de sens du travail pour beaucoup de salariés, quel que soit leur âge. Suzy Canivenc remarque d'ailleurs à juste titre que les aspirations de la soi-disant Génération Z ne se distinguent pas fondamentalement « de celles portées en son temps par la “génération 68” » (p. 34).

À celles et ceux qui voudraient mettre en œuvre dans leur organisation des démarches de responsabilisation ou de « libération » du travail, Suzy Canivenc, au bout du compte, apporte trois conclusions principales qu'il faut prendre au sérieux : il est utile d'avoir un ou (de préférence) plusieurs modèles théoriques en tête, mais il faut prendre le temps d'expérimenter pas à pas, et surtout d'associer à chaque étape les salariés aux décisions. Les nouveaux modèles (agile, opale, sociocratique, libéré...) sont utiles parce qu'ils donnent des outils de pensée et d'action. Mais ils sont par nature trop généraux pour être implémentés « tels que » comme les modèles « packagés » des grands cabinets de *consulting*. Il n'y a donc pas de *one best way* de l'autonomie : c'est d'ailleurs une contradiction dans les termes, puisque l'autonomie consiste par définition à se donner ses propres lois.

On peut donc s'inspirer d'un modèle, à condition de le bricoler et de le reformuler en fonction des retours d'expérience. Dans ce va-et-vient entre théorie et expérience, la prise en compte du travail réel est essentielle, et elle ne peut se faire qu'à travers l'écoute attentive des salariés : « Les instances de délibération, de dialogue professionnel comme de dialogue social, ainsi que les échanges bilatéraux (avec les managers, coachs ou pairs), seront évidemment des dispositifs clés pour identifier les risques ou dérives inhérents à la démarche » (p. 114).

La « résistance au changement » dont se plaignent souvent les dirigeants est en réalité une résistance aux changements imposés, incompris et dénués de sens pour celles et ceux qui en subissent les conséquences au quotidien dans leur travail, alors qu'ils et elles ne manqueraient pas de bonnes idées de changement si on leur donnait le temps et les moyens



d'y réfléchir. L'ouvrage donne maints exemples de réussites ou d'échecs associés à la prise en compte (ou non) de cet impératif.

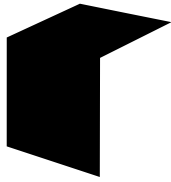
Transformer réellement le travail est donc une tâche urgente mais exigeante, qui demande rigueur et engagement, et exige surtout un véritable lâcher-prise de la part du top management. Cela semble possible (au moins temporairement) dans des PME indépendantes dont le dirigeant s'engage personnellement dans cette voie, à condition qu'il sache devenir un *servant leader* : «Il ne s'agit plus pour lui de dire aux autres comment travailler, mais de les aider à faire un travail de qualité dans les meilleures conditions et selon leurs propres méthodes» (p. 71). La figure stylistique du *servant leader* rappelle étrangement celle du *mandar obedeciendo* (diriger en obéissant) du mouvement zapatiste<sup>1</sup>, l'un des avatars récents de la tradition libertaire et autogestionnaire dont Suzy Canivenc nous rappelle qu'elle a joué un rôle pionnier dans les réflexions sur l'autonomie au travail.

C'est évidemment beaucoup plus difficile dans des groupes de grande taille soumis à une gouvernance actionnariale lointaine. Suzy Canivenc montre comment la transformation reste alors souvent «cantonée au niveau micro (les équipes) et encapsulée dans un cadre plus large qui, lui, n'est pas modifié», ce qui peut conduire «à vider complètement le changement de sa substance» (p. 56-57). Demander aux personnes de décider de «comment» elles vont travailler, sans les associer au «pourquoi» (les finalités de leur travail) et sans interroger l'ensemble des rapports de pouvoir dans l'entreprise, est certainement l'une des apories de ces nouveaux modes de management et d'organisation. Mais c'est peut-être aussi ce qui en fait un terrain d'expérimentation sociale si passionnant.

Thomas Coutrot  
Économiste et statisticien, chef du département Conditions de travail  
et santé de la Dares au ministère du Travail de 2003 à 2022

---

1. Voir Jérôme Baschet, *La rébellion zapatiste*, Flammarion, 2019.



# Résumé

Depuis les années 2010, les entreprises s'intéressent activement à de nouveaux modes de management et d'organisation (NMMO) en raison de changements de contexte majeurs : environnement concurrentiel exacerbé, transformation numérique des activités, nouvelles attentes des salariés, intégration de critères de performance sociaux et environnementaux...

Le lean, les méthodes agiles, l'entreprise libérée, l'holocratie, les organisations opales ou encore les sociétés à mission sont autant de concepts en vogue qui prétendent répondre à certaines de ces problématiques, mais pâtissent souvent d'un certain flou conceptuel. En revenant aux définitions originelles de ces modèles, il est toutefois possible de créer un langage commun au sein des entreprises pour ouvrir la discussion et débattre collectivement du mode d'organisation du travail.

Ces modèles ont pour caractéristique commune de chercher à s'affranchir du modèle «mécaniste» initié par Taylor puis Ford au début du <sup>xx</sup>e siècle. Les limites du modèle mécaniste se sont révélées de plus en plus criantes à partir des années 1960, tant en termes de conditions de travail que d'efficacité, ouvrant la voie à la recherche d'alternatives organisationnelles.

Toutefois, alors qu'ils sont souvent présentés comme des ruptures conceptuelles, ces «nouveaux» modèles trouvent en réalité leurs origines dans des courants de pensée anciens. On retrouve dans le socialisme utopique du <sup>xix</sup>e siècle, ou encore dans l'école des relations humaines à partir des années 1920, de nombreuses briques qui constitueront par la suite le socle commun de ces NMMO. Derrière la diversité apparente des formes, on assiste donc plutôt à un réagencement et à une recombinaison de concepts anciens, ripolinés dans un discours approprié au temps présent. Les points communs entre ces modèles l'emportent sur leurs différences : l'accent est mis sur le travail en équipe, l'enrichissement et l'élargissement des tâches à l'origine d'effets d'apprentissage, l'auto-organisation de groupes restreints, la subsidiarité dans les prises de décision, la discussion collective, le management de soutien professionnel, etc.

Cela étant posé, ce nouvel engouement des entreprises pour les NMMO peut-il être qualifié de transformation profonde ou s'apparente-t-il plutôt à un effet mode ?

À la lumière de travaux de recherche distinguant une mode managériale d'une innovation organisationnelle, on remarquera qu'une même méthode de gestion peut être implantée dans une organisation de deux manières bien différentes.

1. Soit la méthode est construite par les acteurs internes, qui peuvent s'inspirer de modèles existants mais font l'effort de les adapter pour répondre à leurs besoins et spécificités propres (secteur d'activité, culture organisationnelle, jeux d'acteurs, etc.), selon une logique expérimentale et itérative : ces méthodes s'hybrident alors avec d'autres pratiques internes, donnant lieu à de nouveaux usages originaux.
2. Soit la méthode est imposée sous la forme d'un produit simplifié et packagé, souvent porté par des acteurs externes (consultants) et fréquemment mis en œuvre de manière descendante, avec un sentiment d'urgence et sans participation significative des acteurs de terrain à la conception du contenu ou à la conduite du changement.

Cette approche, certes binaire, permet de distinguer une mode de gestion d'une innovation, à partir des deux critères essentiels que sont l'appropriation-adaptation de la méthode elle-même et la place accordée aux acteurs de terrain dans ce processus. Dans la pratique, on assiste le plus souvent à une combinaison de mouvements descendants et ascendants. Ces modes de déploiement distincts représentent également des indices concernant la portée que l'entreprise entend donner à cette transformation. S'agit-il de se contenter de modifier quelques éléments internes du système tout en préservant son identité globale, ce qui donne lieu à une évolution paradoxale où « plus ça change, plus c'est la même chose » ? Ou le changement envisagé ambitionne-t-il de s'attaquer aux règles gouvernant l'organisation (structures de pouvoir, gouvernance, voire finalité poursuivie par l'entreprise) ?

Force est de constater qu'il existe un très large éventail dans les manières de concevoir et d'implanter ces NMMO, allant d'une simple recherche de flexibilité des équipes à la quête d'une gouvernance plus démocratique inspirée par une mission d'ordre supérieur. Il importe donc de ne pas s'arrêter aux étiquettes et de regarder, dans le détail, tant les pratiques implantées que les manières dont elles sont mises en place.

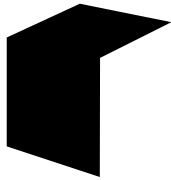
À partir d'un corpus d'une vingtaine de cas d'entreprises, allant d'organisations autogérées à des divisions de grands groupes, dans des secteurs d'activité diversifiés, six pratiques récurrentes et caractéristiques des NMMO se dégagent : 1) la reconfiguration du

design organisationnel ; 2) la définition de zones d'autonomie pour les prises de décision ; 3) l'évolution du rôle managérial ; 4) l'évolution du rôle des opérationnels ; 5) des changements dans les pratiques RH ; 6) une ouverture des systèmes d'information.

La « mise en musique » de ces pratiques représente autant de variations sur le thème. Ce sont des « instruments » permettant à chaque organisation de sélectionner, combiner et expérimenter des formes opérationnelles adaptées à ses spécificités et toujours évolutives, à la manière d'un groupe de jazz. C'est dans cette absence de *one best way* que réside fondamentalement le changement de paradigme organisationnel ouvert par les NMMO.

Les observations montrent aussi que leur déploiement se heurte à nombre de limites et de blocages récurrents, relevant à la fois du niveau individuel des salariés et du niveau organisationnel de l'entreprise. Ce type de transformation n'est pas un long fleuve tranquille, ça secoue souvent, ça fait très mal parfois. La montée en autonomie, les changements dans les frontières de responsabilité, la disparition des routines, les difficultés de coordination, le sentiment de chaos qui s'ensuit fréquemment, peuvent entraîner une montée sévère des risques psychosociaux ainsi que des effets de retrait ou des démissions, entachant gravement le climat social et l'efficacité, à rebours complet des effets espérés. Si les entreprises visent uniquement à satisfaire des KPI à court terme, il est probable qu'elles seront déçues, concluront que ces expérimentations ne fonctionnent pas et qu'il est sage de revenir à des méthodes plus traditionnelles. C'est pourtant là que la « philosophie » organisationnelle qui sous-tend l'action fera toute la différence : éviter la manière brutale, se donner du temps, expérimenter à petits pas et corriger le tir, veiller à la structuration des processus, rester ouvert à la divergence de vues, prévoir des contreparties à l'investissement des salariés... représentent autant des conditions de réussite que des garde-fous contre des changements de cap très perturbants.

Les nouveaux modes de management et d'organisation cristallisent ainsi une forme de fascination mais également bien des controverses. Les passions qu'ils suscitent découlent directement du « nœud » qu'ils révèlent : les implanter (ou plutôt les faire émerger) paraît de plus en plus nécessaire compte tenu du contexte d'incertitude qui prédomine, mais la remise en cause des pouvoirs qu'ils véhiculent en fait une matière hautement inflammable et toujours suspecte. Pourtant, aussi difficiles qu'elles soient, ces expérimentations de NMMO au plus près des besoins du terrain sont à même de développer les capacités d'innovation, de souplesse et de réactivité recherchées par les organisations, tout en permettant un plus grand respect des parties prenantes et la conversion progressive des entreprises à une véritable responsabilité sociétale.



# Remerciements

Cet ouvrage doit beaucoup à tous ceux qui ont accompagné mes travaux de recherche depuis maintenant 15 ans (même si je reste évidemment seule responsable des analyses qui y sont développées et de leurs éventuels manquements). Celui-ci est en effet le fruit d'une réflexion au long cours entamée dès mes études en sciences humaines et sociales. Les professeurs qui m'ont transmis leur passion pour la compréhension des phénomènes socio-organisationnels sont nombreux et je ne peux les citer tous ; ils se reconnaîtront. Je tiens à remercier particulièrement mes directeurs de recherche en doctorat et post-doctorat pour leurs conseils avisés et la confiance qu'ils m'ont accordée : Christian Le Moëne et Catherine Loneux (Université Rennes 2) et Diane-Gabrielle Tremblay (Université TÉLUQ). Toutes les entreprises et organisations qui m'ont reçue au cours de mes enquêtes méritent ma plus vive reconnaissance. La formalisation de cette réflexion tient aussi beaucoup au dialogue fécond entretenu avec mes étudiants qui seront les managers et cadres de demain : je les salue chaleureusement. Je remercie également David Alcaud et Mathilde Dégremont qui m'ont stimulée pour mettre mes réflexions académiques au service des consultants de Square Management. Mes plus chaleureux remerciements vont évidemment à Thierry Weil et Marie-Laure Cahier de la Chaire Futurs de l'Industrie et du Travail sans lesquels cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour. Leur ouverture d'esprit, leur bienveillance et leur sagacité intellectuelle ont été des aides précieuses pour concrétiser ce projet. Les mécènes de la Chaire FIT<sup>2</sup> ont non seulement soutenu ce projet mais ont fait aussi une relecture exigeante du manuscrit qui a permis de l'améliorer en de nombreux points. Qu'ils en soient ici remerciés. Enfin, un grand merci à l'équipe de La Fabrique de l'industrie, Vincent Charlet, Emilie Binois, Sharif Abdat, Mathilde Jolis et Hélène Simon, qui fait un travail d'édition et de communication remarquable au service des ouvrages qu'elle défend.

# Sommaire

<b>Préface</b>	<b>5</b>
<b>Résumé</b>	<b>9</b>
<b>Introduction</b>	<b>17</b>

## Chapitre 1

---

<b>Les NMMO, c'est quoi ?</b>	<b>21</b>
Tour d'horizon rapide des NMMO	22
Les NMMO sont-ils nouveaux ?	25
Des attributs communs	28

## Chapitre 2

---

<b>Un contexte porteur pour les NMMO</b>	<b>31</b>
Le contexte socio-économique : le monde VICA	31
Le contexte socio-culturel : les aspirations de la génération Z (et des autres)	33
Le contexte socio-technique : les NTIC	38
Le contexte épistémologique : la pensée complexe	43

## Chapitre 3

---

<b>Innovation ou effet de mode ?</b>	<b>47</b>
Qu'est-ce qu'une mode en gestion ?	47
Comment distinguer une mode d'une innovation ?	51
La portée de l'innovation organisationnelle et managériale	56
Les finalités de l'innovation organisationnelle et managériale	57



## Chapitre 4

---

<b>Les NMMO en pratique(s) : récurrences et variations</b>	<b>61</b>
Reconfiguration du design organisationnel	62
Des zones d'autonomie dans les prises de décision	66
Évolution du rôle managérial : du contrôle à la facilitation	71
Évolution du rôle des opérationnels : des espaces délibératifs pour réguler le travail	74
Révision des pratiques RH	77
Ouverture des systèmes d'information	81
Des modes de déploiement différenciés	82

## Chapitre 5

---

<b>Limites et points de blocage des NMMO</b>	<b>89</b>
Au niveau individuel	89
Au niveau organisationnel	95

## Chapitre 6

---

<b>Déploiement des NMMO : principes d'action et points de vigilance</b>	<b>103</b>
Quelques principes d'action	103
Points de vigilance	112
<b>Conclusion</b>	<b>121</b>
<b>Guide généalogique et pratique des NMMO</b>	<b>125</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>174</b>



# INTRODUCTION

---

Les entreprises contemporaines semblent prises dans un maelstrom de nouveautés organisationnelles et managériales où les slogans et les mots d'ordre se succèdent dans une certaine confusion conceptuelle : lean durable, holacratie, entreprise libérée, agilité organisationnelle, organisation opale, gouvernance partagée, entreprise à mission, etc.

Pendant longtemps, l'expression consacrée par la recherche académique pour désigner les phénomènes abordés dans cet ouvrage, a été « nouvelles formes d'organisation du travail » (NFOT). Elle renvoyait jusque dans les années 1990 à des pratiques et processus de travail très diversifiés ayant « pour trait commun de constituer une rupture avec les formes hiérarchiques et tayloriennes, héritées à la fois de l'ère industrielle et de la bureaucratie » (Valenduc et Vendramin, 2006). Ces nouvelles formes sont restées le plus souvent expérimentales ou cantonnées à certains pays (Scandinavie, Japon, par exemple, avec des tentatives d'exportation aux résultats mitigés) ou encore à certains types d'organisations (Scop, entreprises autogérées, associations).

Depuis les années 2010, ce domaine semble à nouveau en pleine ébullition. Alors que de nouvelles pratiques numériques traversent les entreprises, leur permettant de s'affranchir des frontières d'espace et de temps, les mécanismes traditionnels de commandement, de coordination et de contrôle, ne semblent plus garantir une réactivité et une adaptabilité suffisantes pour répondre à des conditions de marché incertaines et changeantes. Le succès des organisations reposerait de plus en plus sur la coopération de leurs membres, l'intensité des échanges entre équipes, leur rapidité, leur capacité d'initiative et d'engagement dans un cadre défini, en faveur du progrès continu et de l'innovation. S'y ajoute la nécessité de mobiliser une population de collaborateurs de plus en plus éduquée, volatile et attentive à la qualité du travail proposé (intérêt, sens, développement des compétences). Les nouvelles habitudes de travail issues de la pandémie de Covid-19, et en particulier le télétravail, ont accéléré les changements déjà en germe concernant l'organisation du travail et les pratiques managériales. En définitive, comme le résumaient déjà Michel Ajzen, Céline Donis et Laurent Taskin (2015), « une multitude de forces se combinent à

différents niveaux (macro : mondialisation, flexibilisation, individualisation, digitalisation ; méso : dilution des frontières organisationnelles, pressions sur la productivité ; micro : attentes individuelles en matière de bien-être au travail, par exemple) et soutiennent le développement de nouvelles formes d'organisation du travail».

Ces mouvements réinterrogent les cadres et les conceptions de l'action individuelle et collective, comme l'atteste le foisonnement contemporain d'initiatives. Le vocabulaire se transforme sous l'effet de cette effervescence : le sigle NFOT semble être tombé en désuétude au profit des NMMO (nouveaux modes de management et d'organisation) ou, plus récemment encore, de *New Ways of Working*<sup>1</sup> (NWoW). Nous verrons que sous ces appellations voisines se dissimulent en réalité des conceptions assez différentes de ce que recouvre une innovation de gestion par rapport à une mode de gestion. Dans les deux cas cependant, il est légitime de s'interroger sur la pertinence du qualificatif «nouveau». Nous montrerons que la plupart desdits «nouveaux» modèles plongent leurs racines dans des courants de pensée datant de plus de cent ans, qui visaient dès cette époque à corriger les défauts perçus du taylorisme. Il aura donc fallu plus d'un siècle pour les redécouvrir.

Quels que soient le nom qu'on leur donne et leur date d'apparition, ces NMMO parviennent-ils réellement à concrétiser le changement de modèle organisationnel qu'ils promettent ? Telle est finalement la question centrale qui anime cet ouvrage. Quels sont les bénéfices généralement attendus par les entreprises ? Attractivité, rapidité de décision et d'exécution, simplification et résilience, engagement, créativité et capacité d'innovation renforcés, satisfaction des salariés et meilleur climat social, transformation progressive de la culture, pouvant être mesurés par des indicateurs tels que la satisfaction du client, le taux d'absentéisme, la facilité de recrutement, le taux d'engagement, le nombre de projets innovants sur le marché, etc. Si les promesses qu'affichent les NMMO sont donc séduisantes, nous verrons que ces bénéfices n'ont rien d'automatique, voire peinent à se concrétiser. Mesurer trop rapidement les bénéfices espérés peut conduire à des résultats décevants, amenant à interrompre prématurément les expérimentations. Force est de constater que les NMMO sont difficiles à implanter, même chez les plus convaincus. De nombreuses organisations butent sur des difficultés opérationnelles de mise en œuvre, sont déçues par l'impact des transformations entreprises ou par le rythme d'adoption qu'elles souhaitent susciter. S'y prennent-elles mal ? Quels sont les blocages et les embûches ?

---

1. «Mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication et qui s'inscrit au cœur d'une vision particulière de l'entreprise.» (Taskin, 2012).

Selon de nombreux témoignages de managers, les concepts employés demeurent souvent vagues et fumeux ; les changements attendus ne sont pas soutenus par une logique organisationnelle d'ensemble, ou dissimulent des formes d'hypocrisie organisationnelle, provoquant des dissonances cognitives chez les acteurs ou de nouveaux dysfonctionnements non anticipés. Nous verrons que seul un mode de déploiement prudent, patient, itératif, collectif et soucieux des risques psychosociaux, est susceptible de produire des résultats pérennes et d'ancrer durablement un changement. C'est donc un chemin fait d'indétermination et d'incertitude qu'il s'agit d'emprunter. «Le temps ne respecte pas ce qui se fait sans lui» rappelait déjà Paul Morand dans *L'homme pressé*.

Cet ouvrage se compose de deux grandes parties. La première est une analyse critique et pratique de ces nouveaux modèles. La seconde (cahier en fin d'ouvrage) est un guide généalogique qui les décrit de façon détaillée. Ce guide pourra représenter un petit texte de référence, utile pour dialoguer dans les organisations autour de ces sujets. En isolant ce cahier, nous évitons aux lecteurs déjà familiers avec les théories des organisations d'effectuer un long détour.

Dans la partie analytique, le premier chapitre offre un panorama synthétique des différents modèles organisationnels abordés dans la suite de l'ouvrage. Derrière la diversité apparente des formes contemporaines, il existe des fondements historiques anciens, marquant un continuum évolutif des modèles, ainsi que des attributs communs qui l'emportent sur les différences.

Le deuxième chapitre s'attache à montrer à quels changements de contexte (économique, social, technologique, épistémologique) répond le regain d'intérêt des entreprises pour ces NMMO à partir des années 2000.

Le troisième propose des critères pour distinguer un effet de mode d'une innovation sociale.

Le chapitre 4 analyse les NMMO à travers les pratiques réellement mises en œuvre dans certaines organisations pour en révéler les récurrences autant que les variations. Au-delà des pratiques adoptées, les méthodes de déploiement de ces innovations organisationnelles ou managériales sont souvent révélatrices de la portée que l'entreprise entend leur donner.

Apparaît alors la complexité de ces déploiements, butant sur de multiples limites individuelles et collectives (chapitre 5), auxquelles répondront des principes d'action et des points de vigilance à garder en tête pour ceux qui voudraient se lancer dans ce type de démarche (chapitre 6).



# CHAPITRE 1

---

## Les NMMO, c'est quoi ?

Vous avez certainement entendu parler du lean, des méthodes agiles, de l'entreprise libérée, voire de l'holocratie, des organisations opales ou encore des sociétés à mission. Autant d'étiquettes en vogue qui, souvent, souffrent de définitions floues et embrouillent les acteurs de l'entreprise plus qu'elles ne les éclairent. En seconde partie d'ouvrage, dans le *Guide généalogique et pratique des NMMO*, nous détaillons ces différents modèles, ainsi que leurs ancêtres, pour en offrir une vision plus précise.

Ces divers courants ont pour caractéristique commune de chercher à s'affranchir du modèle «mécaniste<sup>2</sup>» et de ses effets négatifs. Initié par Taylor puis Ford au début du xx<sup>e</sup> siècle, et considéré comme la première théorisation organisationnelle aboutie, le modèle mécaniste se fonde sur une spécialisation extrême des tâches, encadrées par des procédures strictes,

éditées et contrôlées par une longue ligne hiérarchique. Ce modèle était bien adapté pour intégrer dans le travail une population dotée d'un faible niveau d'éducation et absorber les effets de l'exode rural. Il a permis des gains de productivité exceptionnels.

Mais, à partir des années 1960, ses limites sont apparues de plus en plus criantes, tant en termes de conditions de travail que d'efficacité organisationnelle. La spécialisation et la parcellisation des tâches aboutissent à de graves détériorations physiques et psychiques au plan humain, qui engendrent des effets contre-productifs : les cadences créent une fatigue nerveuse ; la répétitivité des gestes entraîne le développement de maladies professionnelles ; la monotonie et le désintérêt entraînent une baisse des rendements, mais également des coûts cachés (défauts de qualité, accidents du travail, désengagement,

---

2. Ce modèle est désigné comme «mécaniste», car les entreprises y sont «conçues et gérées comme s'il s'agissait de machines» (Morgan, 1989) dans lesquelles «chaque individu est un rouage» (Plane, 2003).

absentéisme, turn-over). Plus encore, cette forme organisationnelle basée sur la prévisibilité de l'environnement et la planification agit négativement sur la performance, dès lors que l'environnement économique se complexifie ou devient instable comme c'est le cas à partir des années 1970.

En définitive, ce « modèle » prend appui sur une vision très réductrice du potentiel humain où l'homme au travail est considéré comme le rouage d'une machine et uniquement mû par des gains monétaires. Il présuppose une relation passive du travailleur à son activité, alors qu'en réalité, pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés, l'implication du travailleur est sollicitée en permanence pour résoudre les aléas et adapter le processus productif prescrit à la réalité, sans que cette contribution soit officiellement reconnue par le management.

À partir de la fin des années 1960, une nouvelle génération plus qualifiée du fait d'une éducation plus longue émerge,

aspirant à une libération des mœurs dans la vie privée et de la subordination dans le travail (partage du pouvoir, autonomie, épanouissement, considération, créativité, etc.<sup>3</sup>). Un changement culturel profond s'amorce.

## Tour d'horizon rapide des NMMO

Face à ces limites, de nouveaux modèles ont émergé dès cette époque, puis à chaque décennie, et semblent actuellement se multiplier, avec des approches plus complémentaires que concurrentes. L'approche sociotechnique, l'école japonaise (lean), l'agilité, le mouvement des entreprises libérées, l'holocratie, les entreprises opales et les entreprises à mission : tels sont les sept « modèles » d'organisation étudiés dans cet ouvrage et collectivement désignés sous le sigle NMMO (figure 1.1)

---

3. À rapprocher des considérations sur la génération Z au chapitre 2 pour mesurer que la « rupture » d'aujourd'hui s'inscrit en réalité dans une continuité d'aspirations.



**Figure 1.1 – Les différents courants des NMMO émergeant à partir des années 1960**

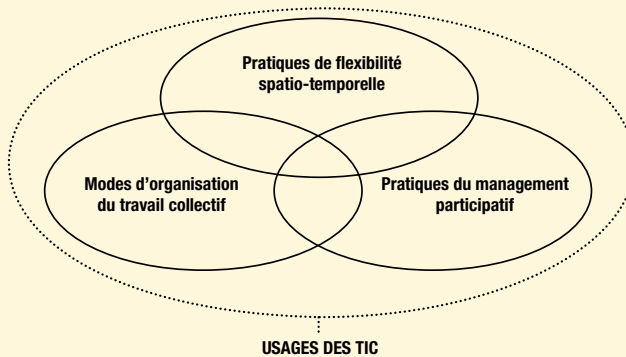
Courants	Représentants principaux	Principes organisationnels promus
Approche sociotechnique (1960-1970)	Emery et Trist (Tavistock Institute)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdépendance des facteurs humains et technico-organisationnels.</li> <li>• Supériorité des équipes de travail auto-organisées, c'est-à-dire polyvalentes et semi-autonomes dans l'organisation de leur travail.</li> <li>• Imbrication du dialogue professionnel et social.</li> </ul> <p>&gt; <i>Initialement testés dans les mines anglaises, ces principes ont surtout été mis en application dans les entreprises norvégiennes, suédoises et aux Pays-Bas.</i></p>
École japonaise (1970-)	Toyoda, Ohno Womack, Jones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle de production en juste-à-temps visant la qualité totale et fondé sur l'amélioration continue (Kaizen).</li> <li>• Participation des opérateurs à l'amélioration des processus via des groupes de résolution de problèmes (cercles de qualité) au sein des équipes de travail, porteurs d'effets d'apprentissage.</li> <li>• Réduction de la distance entre conception et exécution.</li> </ul> <p>&gt; <i>Distorsion dans une perspective taylorienne souvent désignée par le terme lean par opposition à la philosophie d'origine.</i></p>
Agilité (1990-)	Chercheurs de Lehigh Méthodologistes (Manifeste agile)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un concept théorique flou né aux Etats-Unis et visant à contrer le modèle japonais en contexte VICA.</li> <li>• Opérationnalisé ensuite par les acteurs de terrain de l'informatique partageant des valeurs et des principes hyperformalisés dans des méthodologies incrémentales et itératives basées sur l'auto-organisation des équipes de travail, un management facilitateur et l'intégration régulière du client tout au long du processus.</li> </ul>
Entreprises libérées (1990-)	Peters, Zobrist, Getz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarche de transformation basée sur le principe de subsidiarité : décentralisation des décisions au sein des équipes de travail appelées à s'auto-organiser, management facilitateur, lâcher-prise du dirigeant.</li> </ul>
Holacratie (2010-)	Robertson	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-organisation d'équipes (« cercles ») interconnectées (via des « liens ») où les décisions se prennent au consentement ; les managers sont choisis par élection sans candidat ; les travailleurs assurent différents « rôles ».</li> <li>• Importance de la raison d'être comme élément fédérateur.</li> </ul>
Entreprises opales (2015-)	Laloux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principe d'autogouvernance grâce à une autorité distribuée.</li> <li>• Souci du développement personnel et de l'épanouissement du salarié.</li> <li>• Importance de la raison d'être qui doit être noble et évolutive.</li> </ul>
Entreprises à mission (2019-)	Collège des Bernardins, CGS des Mines, Rapport Notat-Senard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rééquilibrage des intérêts des parties prenantes au lieu de la seule création de valeur actionnariale.</li> <li>• Intégration d'objectifs sociaux et environnementaux dans la stratégie.</li> <li>• Management participatif et porteur de sens. Construction collective ancrée dans le corps social.</li> </ul>

## 🔍 Les NWoW

Depuis les années 2010, une autre expression tend aussi à se répandre dans les organisations : les *New Ways of Working* (NWoW) ou nouvelles manières de travailler. Il s'agit d'une juxtaposition de pratiques, devant permettre à des organisations le plus souvent traditionnelles de se « déhiérarchiser », se « désiloter », « s'agiliser » et se « déspatialiser » pour être plus réactives et mieux répondre aux besoins des clients.

Ajzen, Donis et Taskin (2015) définissent les NWoW comme un ensemble : 1) de pratiques de flexibilité spatio-temporelle (open space, flexoffice, télétravail à domicile ou en mobilité, horaires flexibles, etc.), 2) de pratiques de management dit participatif, 3) de modes de travail collaboratif ; 4) de technologies de l'information et de la communication (TIC) soutenant ces formes organisationnelles.

### Les 4 dimensions constitutives des NWoW



Source : Ajzen et al., (2015).

Une autre manière de décrire les NWoW consiste à utiliser les trois B : *Bricks*, *Bytes* et *Behaviours* (Jemine, 2016). *Bricks* (briques) renvoie à de nouvelles configurations des espaces de travail ; *bytes* (octets) à l'utilisation des outils numériques ; *behaviours* (comportements) à de nouveaux attendus comportementaux individuels et collectifs pour les managers et les collaborateurs. Ces attendus sont assez récurrents d'une entreprise à l'autre : mettre le client au centre, faire preuve d'écoute bienveillante, communiquer de façon constructive et sincère, assurer de la reconnaissance via la pratique du *feedback*, développer les contributions de chacun, être capable d'initiative, de créativité et d'engagement, travailler en coopération et s'entraider, manager par la confiance, simplifier ou réduire la complexité, etc.

Les NWoW représentent une somme de pratiques managériales visant la flexibilité, mais ils n'ont pas la cohérence intellectuelle interne des NMMO. Comme l'indiquent Desmarais *et al.* (2022), ils poursuivent un niveau d'autonomie des équipes moins radical que les modèles conceptuels précités, mais peuvent représenter une étape dans cette évolution. La diffusion de ces pratiques a été accélérée par la crise pandémique de 2020, dans le prolongement de l'élargissement du télétravail, qui a permis de donner de la consistance à des projets de transformation imaginés depuis déjà plusieurs années par certaines organisations. La fréquence de ces pratiques justifie que nous les examinions, ne serait-ce que pour en montrer les limites (voir chapitre 3).

## Les NMMO sont-ils nouveaux ?

Les derniers modèles à la mode des années 2010 et suivantes s'inscrivent dans un continuum de plus de soixante ans, ce qui relativise sensiblement leur caractère « novateur ». Qui plus est, un rapide retour historique fait apparaître des origines bien plus anciennes.

### Les fabriques de l'utopie : socialisme utopique et mouvement autogestionnaire

Dès les débuts de l'ère industrielle, horrifiés par la misère et les conditions de travail dans lesquelles les ouvriers et les ouvrières des premières manufactures sont maintenus, des penseurs et expérimentateurs comme Robert Owen, Charles Fourier, Jean-Baptiste André Godin ou Pierre-Joseph Proudhon, que l'on qualifie de « socialistes critico-utopiques », ont participé à l'édification des fondements

d'un modèle alternatif. Partant de l'observation du travail, leurs analyses passent du niveau micro (améliorer les conditions de travail) au niveau macro-organisationnel (mettre en cause les conditions sociales et les structures de pouvoir).

À leur suite, le mouvement autogestionnaire concrétisera quelques-uns des grands principes de Fourier et de Proudhon en diverses occasions historiques, à dimension politique voire révolutionnaire : de la Commune de Paris de 1871 aux kibboutz israéliens, en passant par les soviets russes de 1905 ou encore les conseils ouvriers allemands de 1918, etc. Toutefois, l'autogestion est restée le plus souvent confinée au sein de cercles intellectuels et militants restreints (Georgi, 2008). En France, un nouveau coup de projecteur sera mis en mai 1968, précisément à l'époque où émergent de nouvelles aspirations personnelles et collectives remettant en question le modèle mécaniste. L'autogestion « colle » alors parfaitement aux revendications disparates qui s'expriment tant

du côté des ouvriers que de celui des étudiants. Les expérimentations resteront cependant rares, à l'exception de celle de l'entreprise horlogère Lip en 1973, qui ne visait en outre qu'à maintenir l'activité le temps de trouver un repreneur. À partir du milieu des années 1980, époque où triomphe le néolibéralisme, l'autogestion retombe dans l'indifférence puis l'oubli intellectuel, même si certaines Scop et associations continuent de puiser à cette source.

Si on les considère à la lumière du courant autogestionnaire, les formes organisationnelles alternatives de l'entreprise, fondées sur l'auto-organisation de groupes opérationnels, sont loin d'être «nouvelles» (Canivenc, 2009, 2011) : Casalegno (2017), par exemple, fait remonter le mouvement de l'entreprise libérée aux «entreprises utopiques». C'est pourquoi, compte tenu de cette filiation, nous incluons également des organisations autogérées dans le panel des cas analysés dans cet ouvrage.

## L'école des relations humaines

Bien avant les années 1960, une autre filiation des NMMO se dessine, plus gestionnaire et moins politique. Quasi parallèlement à sa diffusion, à partir des années 1920, le modèle taylorien-fordien se voit bousculé par des chercheurs qui construisent alors le champ de la psychosociologie naissante. Sociologie et psychologie sont à l'époque de jeunes disciplines en plein développement et certains chercheurs commencent à investir le sujet du travail et le milieu de l'entreprise. Ils sont regroupés sous le nom d'«école des relations humaines<sup>4</sup>» (ERH), car affiliés à un même courant de pensée qui va révéler des dimensions ignorées par le modèle mécaniste. Sur le plan de la psychologie, ce courant met au jour l'existence de *motivations extra-économiques* chez les travailleurs ; sur le plan de la sociologie, il met l'accent sur les *phénomènes liés au groupe* dans la vie de travail. Il ne cessera de s'enrichir des années 1920 jusqu'aux années 1970 (voir figure 1.2).

---

4. Certains opèrent une distinction entre l'ERH (représenté principalement par Mayo), la dynamique des groupes (Lewin) et le courant de la psychologie organisationnelle (Maslow, Herzberg, McGregor, Likert, Argyris). Ces courants partagent cependant les mêmes préoccupations : une optimisation conjointe des besoins psychosociologiques des travailleurs et des objectifs productifs de l'entreprise. Nous choisissons donc d'intégrer le courant de la psychologie organisationnelle dans la continuité de l'ERH.

**Figure 1.2 – Lignes de force de l'école des relations humaines (1920-1970)**

Représentants principaux	Principes organisationnels promus
Mayo (1880-1949)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intérêt accordé au travailleur accroît son intérêt au travail et donc sa productivité (effet Hawthorne).</li> <li>• Existence d'une organisation informelle du travail basée sur les relations affectives entre travailleurs.</li> <li>• Pertinence d'une évolution du rôle d'encadrant vers l'écoute et le conseil.</li> </ul>
Maslow (1908-1970)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de motivations au travail sociologiques et psychologiques, extra-économiques.</li> </ul>
Herzberg (1923-2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'insatisfaction au travail provient de facteurs extrinsèques et la motivation de facteurs intrinsèques.</li> <li>• Il est possible d'augmenter l'intérêt au travail en agissant sur ces facteurs par élargissement et enrichissement des tâches.</li> </ul>
McGregor (1906-1964)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux qui distinguent deux conceptions de l'homme au travail à l'origine de deux conceptions organisationnelles et managériales différentes. Dans la théorie X, l'individu ne veut pas s'investir au travail et a besoin d'être commandé et contrôlé par des procédures strictes. Dans la théorie Y, l'individu cherche à s'investir au travail et demande à prendre des initiatives et des responsabilités nécessitant de décentraliser certaines missions.</li> </ul>
Lewin (1890-1947)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supériorité du leadership démocratique sur l'autoritarisme ou le laisser-faire : nécessite du temps pour se mettre en place mais permet des effets d'apprentissage.</li> <li>• La discussion en groupe modifie les normes sociales du groupe et diminue sa résistance au changement.</li> </ul>
Likert (1903-1981)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supériorité du management participatif misant sur l'esprit d'équipe.</li> </ul>
Argyris (1923-2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation efficace, d'une part est celle qui développe le « succès psychologique » de chacun via l'enrichissement et l'élargissement des tâches, un management basé sur la confiance, la décentralisation des décisions, la prise en compte des facteurs émotionnels et relationnels, et celle qui est d'autre part est capable de développer ses capacités d'apprentissage (« organisation apprenante »).</li> </ul>

On retrouve dans l'ERH une grande partie des briques qui caractériseront par la suite les NMMO : l'accent mis sur le travail en équipe, l'enrichissement et l'élargissement des tâches à l'origine d'effets d'apprentissage, l'organisation informelle dont sont capables les travailleurs (qui débouchera sur l'idée d'auto-organisation), le management de soutien professionnel et psycho-affectif.

En résumé, les NMMO poursuivent un ensemble de réflexions qui datent de plus d'un siècle, voire davantage, et qu'il paraît dès lors difficile de qualifier de « nouvelles ». Ce retour historique révèle ainsi non une rupture (Autissier *et al.*, 2016) ou une discontinuité récente (Adam-Ledunois et Damart, 2017), mais un continuum évolutif dont l'origine est quasiment concomitante à celle du modèle mécaniste. En ce sens, les modèles actuels ne seraient qu'un prolongement de concepts anciens, « réinventés pour l'occasion et réhabilités par un discours approprié au langage du temps » (Louart, 1996). Pierre Louart repérait déjà en 1996 « ce qui n'est au fond qu'une reprise d'anciennes formules rafraîchies ou améliorées par les technologies récentes ».

## Des attributs communs

Si les briques conceptuelles développées par chacun des modèles et leur combinaison peuvent parfois différer et si certains ont des spécificités propres, les points communs prédominent (figure 1.3).

Tous les modèles intègrent la rupture profonde incarnée par l'ERH et, avant elle, par les socialistes utopistes : la prise en compte des dimensions psychosociologiques ignorées par le modèle mécaniste, qui ne valorisait que les aspects technico-organisationnels. L'approche sociotechnique proposera de coupler ces deux aspects, tout en soulignant la capacité d'auto-organisation des groupes restreints.

À partir de là, les innovations suivantes semblent incrémentales : elles peaufinent les apports précédents, en combinant leurs briques conceptuelles ou opérationnelles de manière originale et en y ajoutant quelques nouveautés. Les méthodes agiles mettront, par exemple, en lumière la figure du client ; celui-ci est directement intégré dans le processus productif et l'entreprise libérée le placera carrément en haut de la pyramide (on retrouve d'ailleurs là en substance le modèle japonais consistant à « penser à l'envers » [Coriat, 1994] où c'est le client qui déclenche la production). De même, la notion de « mission » d'entreprise, embryonnaire jusque dans les années 2010, gagnera en force avec les modèles plus récents : de la « vision » du leader libérateur, en passant par la « raison d'être » holocratique, qui se doit en outre d'être « évolutive » dans l'organisation opale de Frédéric Laloux, jusqu'à sa consécration juridique à travers la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), en 2019. En dehors de ces évolutions incrémentales, les briques fondamentales restent les mêmes.

**Figure 1.3 – Tableau comparatif des composantes du modèle mécaniste *versus* les nouveaux modèles**

Briques du modèle mécaniste	Briques des nouveaux modèles	Courants représentatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division horizontale du travail</li> <li>• Individualisation des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polyvalence par <i>élargissement des tâches</i></li> <li>• Travail en équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ERH, approche sociotechnique, école japonaise, entreprises libérées, holocratie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division verticale du travail</li> <li>• Hiérarchie séparant nettement conception/exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polyvalence par <i>enrichissement des tâches</i></li> <li>• Décentralisation des décisions selon un principe de subsidiarité rapprochant conception/exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ERH, approche sociotechnique, école japonaise, entreprises libérées et opale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation du travail encadrée par des procédures standards imposées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-organisation du travail par des équipes de taille restreinte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche sociotechnique, entreprises libérées, holocratie, agilité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management de commandement consistant à contrôler et sanctionner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management consistant à animer et soutenir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ERH, approche sociotechnique, entreprises libérées, holocratie, agilité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication uniquement descendante et faible entre les travailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication encouragée à tous les niveaux : descendante, ascendante, horizontale, y compris dans des espaces de délibération dédiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ERH, école japonaise, holocratie, entreprise délibérée</li> </ul>
<p>&gt; organisation rigide basée sur la hiérarchie et la bureaucratie (métaphore de l'orchestre)</p>	<p>&gt; organisation souple basée sur l'auto-organisation (métaphore du groupe de jazz)</p>	

Il ne faudrait pas pour autant déduire de ce tronc commun qu'un nouveau *one best way* est à l'œuvre. Le caractère décentralisé des « nouveaux » modèles permet justement de développer une multitude de pratiques en fonction du contexte et de la culture propres à chaque entreprise, voire à chaque division ou service pour les entreprises de grande taille. Si l'archétype mécaniste semble immanquablement tendre vers une forme opérationnelle unique, les

notions communes aux NMMO sont suffisamment modulables pour permettre à chaque organisation d'expérimenter et de sélectionner des formes opérationnelles qui lui sont propres et qui respectent ses spécificités culturelles, ouvrant ainsi la voie à une adaptation permanente de l'organisation. C'est en cela que réside fondamentalement le changement de paradigme organisationnel ouvert par les NMMO.





# CHAPITRE 2

---

## Un contexte porteur pour les NMMO

Si les NMMO suscitent un nouvel engouement à partir des années 2000, c'est que le contexte économique, culturel, technique et épistémologique dans lequel s'inscrit l'action des entreprises a profondément changé. L'organisation du travail est ainsi revisitée à la lumière de courants anciens, redécouverts ou adaptés parce qu'ils correspondent à la prise de conscience qu'il faut pour répondre à de nouveaux besoins. Une innovation étant, au sens d'Everett Rogers (1995), «une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations», on comprend que «plus que la radicalité intrinsèque de l'innovation managériale, [c'est] la perception des acteurs en contexte qui conditionne largement l'accueil qui lui est réservé» (Le Roy *et al.*, 2013). Ainsi ce ne seraient pas tant les conceptions organisationnelles et managériales qui seraient intrinsèquement nouvelles que l'intérêt qu'on leur porte *par nécessité*.

### Le contexte socio-économique : le monde VICA

Dans le sillage des chocs pétroliers des années 1970 et des restructurations industrielles des années 1980, des formes organisationnelles souples, flexibles, légères et modulaires semblent de plus en plus plébiscitées, à la faveur d'une inflexion macro-économique de grande ampleur. À l'âge industriel se substituerait en effet, selon de nombreux observateurs, un âge «postindustriel», aussi appelé société de l'information, de la communication, de la connaissance ou encore du savoir : l'activité productive n'est plus principalement basée sur l'exploitation de matières premières à l'aide de la force physique, mais sur des facteurs plus immatériels tels que l'information, la communication et le savoir exploités à l'aide de l'intelligence. Les aptitudes cognitives et l'intensité des échanges de savoirs prennent le pas sur la force physique et les compétences exclusivement techniques.

Les organisations doivent donc s'adapter à «un environnement économique où la réactivité, la flexibilité, la capacité d'innover – pour reprendre quelques-uns de ces termes si couramment invoqués – sont les nouveaux mots d'ordre» (Mariotti, 2005). Comme le soulignent Ariane-Hélène Fortin et Alain Rondeau (2014), «les méthodes de gestion traditionnelles fondées sur la division fonctionnelle du travail, l'autorité hiérarchique et les structures cloisonnées apparaissent limitées pour faire face à plusieurs défis contemporains d'adaptabilité et de performance exigées dans la gestion de systèmes complexes».

Cette rupture de contexte est fréquemment désignée par l'acronyme VICA : des variations violentes et soudaines (volatil), des prévisions de plus en plus difficiles à tenir (incertain), un fort niveau d'interdépendance (complexe), une multitude d'interprétations possibles (ambigu). La conjonction de crises de différentes natures (financière, sanitaire, énergétique, climatique, géopolitique) révèle un contexte d'incertitude radicale, rendant de plus en plus difficile toute planification fiable de l'action.

Bien avant la popularisation de cet acronyme, on trouve trace dès les années 1960 de cette conception de l'environnement économique, avec le courant de la *continence organisationnelle* qui mettait en évidence l'influence des facteurs externes sur la structure interne des entreprises. Les travaux précurseurs de Tom Burns et

Georges M. Stalker (1961) avaient déjà montré que la forme organisationnelle d'une entreprise dépend de l'incertitude et de la complexité de son environnement (technologies, marchés, etc.). À partir de l'analyse de vingt firmes industrielles de secteurs variés en Grande-Bretagne, ces deux auteurs avaient distingué deux types d'organisation : les structures mécanistes et les structures organiques (voir figure 2.1).

Les structures *mécanistes* sont adaptées à des environnements stables où les changements sont réguliers et de peu d'importance à chaque fois. Dans ces entreprises, le travail est rationalisé, spécialisé et standardisé, et la forme organisationnelle est donc centralisée et hiérarchisée.

Les structures *organiques* sont liées à des environnements instables, marqués par des innovations de rupture importantes générant de l'incertitude. Ces organisations ont besoin d'être flexibles, le travail y est donc faiblement spécialisé et standardisé pour pouvoir s'adapter aux aléas ; la forme organisationnelle est beaucoup plus décentralisée pour que les décisions puissent se prendre là où se trouvent les compétences et l'action collective.

Il semble que l'environnement soit aujourd'hui devenu instable pour une immense majorité des acteurs économiques. Cela ne concerne plus seulement quelques entreprises technologiques d'avant-garde, comme à l'époque des travaux de Burns et

**Figure 2.1 – Modes de gestion mécaniste et organique**

Dimensions de la structure	Mode mécaniste	Mode organique
Responsabilité de coordination des tâches	Responsable hiérarchique	Chaque individu
Degré de définition des responsabilités, tâches et pouvoir	Définition précise et formelle	Définition peu formelle
Interaction avec le management	Relations hiérarchiques verticales	Relations hiérarchiques aussi bien latérales que verticales
Chaîne de commandement	Autorité hiérarchique	Consultation latérale
Dépositaire de la connaissance	Haute direction, sommet de la hiérarchie	Connaissance partagée et diffuse

Source : Plane, Jean-Michel (2003).

Stalker, mais tous les secteurs d'activité, y compris les plus traditionnels comme l'hôtellerie ou les transports, bousculés par de nouveaux acteurs sachant tirer parti du numérique du type Airbnb, Uber ou Blablacar. Toutefois, il subsiste très souvent dans les organisations, en particulier les plus grandes, des activités qui restent fortement processées (culture de l'exploitation), tandis que d'autres laissent davantage de place à l'auto-organisation (culture de l'exploration).

## Le contexte socioculturel : les aspirations de la génération Z (et des autres)

Pour expliquer ce nouvel engouement pour des modes de management et d'organisation alternatifs, le discours ambiant met aussi en avant des effets générationnels. La génération Z<sup>5</sup> serait avide d'un nouveau rapport au travail et à l'entreprise.

Ces formes de généralisations essentialistes (« les jeunes », « les Français », etc.) doivent évidemment être considérées avec la plus grande prudence. Les jeunes sont loin de représenter une catégorie

5. Génération des personnes nées entre 1997 et 2010.

homogène (Attias-Donfut et Segalen, 2020), et de multiples facteurs influencent leur rapport au travail : le niveau de diplôme (enquête SoManyWays, 2019-2021), le secteur d'activité (Coutrot et Perez, 2021), les conditions socioéconomiques qui en découlent ainsi que le lieu de résidence (ville/campagne) (Amiel, 2021), le contexte organisationnel spécifique à l'entreprise dans laquelle on officie (Coutrot, et Perez, 2021), et également des facteurs plus subjectifs (traits de personnalités et expériences antérieures de travail plus ou moins positives) (*Ibid.*). Une diversité de situations qui explique certainement l'ambivalence des caractéristiques attribuées aux « nouvelles générations » : besoin de répondre avant tout à des besoins matériels ou au contraire priorité donnée à l'épanouissement et à l'expression de soi ? Relégation du travail derrière les amis, la famille et les loisirs (quand il ne s'agit pas de s'en détourner complètement) ou au contraire investissement intense dans son emploi et sa carrière (Meda et Vendramin, 2010) ?

Il n'en reste pas moins que les « jeunes » renvoient à une classe d'âge qui rencontre de nombreuses difficultés pour s'insérer dans l'emploi, particulièrement en France (Amiel, 2021), et qui, de ce fait, interroge la place du travail dans sa vie.

Les enquêtes menées par Michel Dalmas (2019) sur les aspirations de cette nouvelle génération permettent de distinguer quatre caractéristiques qui lui seraient propres : l'importance des relations de travail fondées sur l'équité, le respect et la confiance ; la possibilité de réaliser un travail de qualité ; la volonté de travailler de manière collaborative ; l'attrait pour l'action et l'innovation avec une certaine forme de prise de risque.

Ces caractéristiques résonnent fortement avec les discours sur les « nouveaux » modes de management et d'organisation. On peut cependant s'interroger sur ce qui distingue fondamentalement ces aspirations de celles que portait en son temps la « génération 68 » (Louart, 1996). N'était-il pas déjà question de briser les carcans et les relations traditionnelles en entreprise pour faire du travail un vecteur d'épanouissement personnel et collectif ? On serait alors face à des aspirations caractéristiques non d'une génération particulière mais d'une classe d'âge à l'approche de l'entrée dans la vie active ou au début de celle-ci, étape par laquelle passeraient successivement toutes les générations depuis les années 1960<sup>6</sup>.

Ainsi, plusieurs enquêtes indiquent que « les valeurs qu'expriment les nouvelles générations reflètent souvent, sur une

---

6. Rappelons qu'avant cette date, « les jeunes » ne sont pas considérés comme une catégorie sociologique spécifique.