


# Les Nouveaux Modes de management et d'organisation. Innovation ou effet de mode ?

Analyse de livre

 Lu, vu, entendu

25 janvier 2023 CLERTÉ Jennifer 6 min.



Revue



Abonnement



Adhésion



Boutique



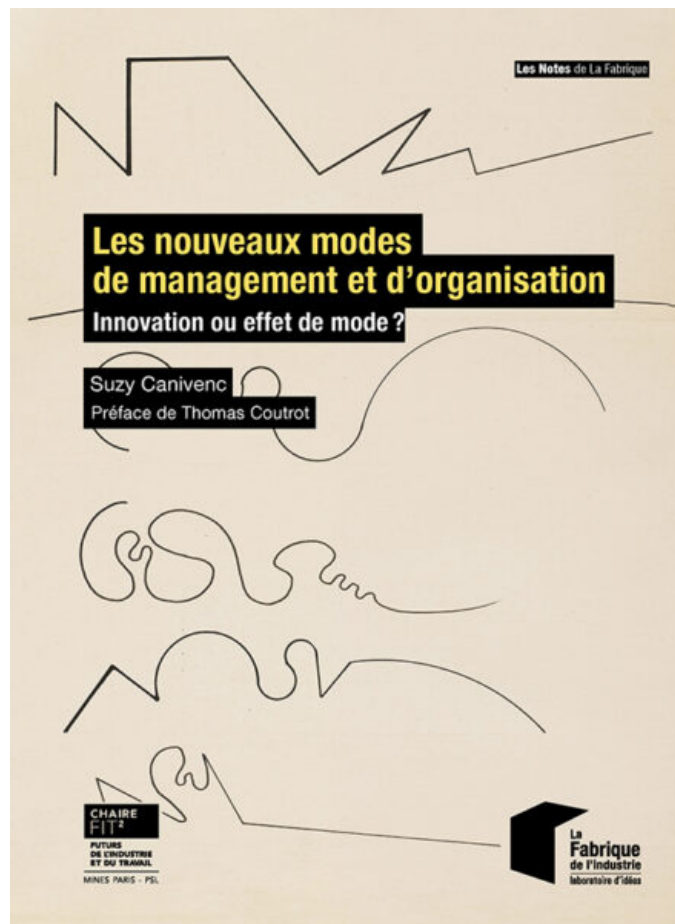
Connexion



**Dans cet ouvrage paru fin 2022, Suzy Canivenc, enseignante chercheuse en management et communication, se penche sur les nouveaux modes de management et d'organisation (NMMO) afin de mieux comprendre les contextes qui ont favorisé leur émergence, et d'essayer d'évaluer leur pérennité.**

**CANIVENC Suzy, *Les Nouveaux Modes de management et d'organisation. Innovation ou effet de mode ?*, Paris : Presses des Mines, novembre 2022, 194 p.**





Pour bien comprendre l'objet de ce livre, il faut commencer par la seconde partie qui se présente sous la forme d'un guide volontairement mis en annexe afin que les lecteurs déjà familiers de ces nouveaux modes d'organisation se focalisent sur l'analyse proposée en première partie. Les modèles d'organisation présentés dans ce guide sont au nombre de sept.

Les NMMO de première génération apparaissent dans les années 1960 en provenance d'Europe du Nord et du Japon. L'approche sociotechnique propose un compromis entre le taylorisme et

Revue

Abonnement

Adhésion

Boutique

Connexion



japonaise s'apparente à ses origines à une démarche d'amélioration continue conduite par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes. Diffusé à l'international, le concept a été détourné par quelques sociétés de conseil, donnant naissance à la méthode *lean* qui vise principalement l'amélioration de la productivité et la réduction des coûts. L'application tayloriste qui en est faite permet certes d'améliorer la rentabilité des entreprises, mais s'avère néfaste pour la santé physique et mentale des salariés.

La deuxième génération des NMMO émerge dans les années 1990, en réaction à l'instabilité croissante de l'environnement économique générée par la révolution numérique et la mondialisation. On en distingue cinq types :

1. L'agilité vise à améliorer la capacité d'adaptation des organisations au changement et aux exigences des clients. Principalement liée au milieu informatique, la méthode est fondée sur une auto-organisation d'équipes polyvalentes non hiérarchisées.

2. Les entreprises libérées, dont Isaac Getz est le premier théoricien, se développent pour leur part en réaction aux lourdeurs hiérarchiques. Elles ont pour but de libérer le salarié d'un management paternaliste, et l'entreprise des pesanteurs bureaucratiques. Le concept, étroitement lié à la figure d'un PDG disposé à lâcher prise pour devenir un « *leader* libérateur », a évolué plus récemment vers celui



3. L'holocratie trouve ses origines dans la sociocratie d'Auguste Comte (1798-1857). Elle est basée sur la constitution de cercles semi-autonomes et interreliés ayant une raison d'être identifiée. Chacun de ces cercles est représenté dans les autres par un mandataire issu d'un processus d'élection sans candidat. Les décisions y sont prises par consentement.

4. L'organisation opale est issue de la réflexion de Frédéric Laloux, dont l'ouvrage *Reinventing Organizations* <sup>[1]</sup> a connu un succès mondial. Par mimétisme avec le vivant, l'organisation opale est faite pour s'adapter au changement permanent et conçue comme une organisation spontanée sans poste de commandement, prenant en compte l'individu et son développement personnel. Sa raison d'être, comme dans l'holocratie, est centrale mais définie ici comme évolutive.

5. L'entreprise à mission met le principe d'une raison d'être dépassant les objectifs financiers de l'entreprise au fondement de son organisation, afin de répondre à des intérêts plus larges que ceux des actionnaires. Depuis 2019, La loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) lui reconnaît une existence juridique à part entière.





## L'entreprise à mission a-t-elle les moyens de ses ambitions ?

20 décembre 2022 [CLERTAN Gaëlle](#) 7 min.

 [Note de veille](#)

Économie

Société

Si le regain d'intérêt pour ces nouvelles formes d'organisations est étroitement lié à la révolution du numérique et à la rupture des frontières d'espace et de temps qu'elle a provoquée, plusieurs autres tendances ont encouragé leur développement : un contexte socio-économique instable et complexe, l'arrivée sur le marché de l'emploi de nouvelles générations avides d'un rapport nouveau au travail et capables d'initier de nouveaux développements technologiques (*no code*, *blockchain...*), mais également l'émergence d'un nouveau système épistémologique assimilé au concept de « pensée complexe » d'Edgar Morin, où l'organisation est comprise comme un

Revue

Abonnement

Adhésion

Boutique

Connexion



l'auteur s'attache à décrire à l'appui d'exemples d'entreprises comme Lippi, Ticket for Change, Spotify ou encore Mobil Wood. Ces organisations partagent la volonté de reconfigurer leurs structures, généralement sous la forme d'un ensemble de petites entités autonomes animées par un dialogue collectif. Les fonctions support sont allégées ou reprises au sein de ces entités. Les *managers* y cèdent une partie de leur pouvoir pour évoluer vers une fonction de facilitateurs. Une attention particulière est portée à l'autonomie des équipes, favorisée par la décentralisation de la prise de décision. Du point de vue des ressources humaines et du recrutement, la compatibilité des candidats au projet global de l'entreprise prime sur la compétence métier. Celle-ci pourra être acquise via les programmes de formation qui bénéficient d'une importance accrue. L'évaluation est envisagée comme un processus d'amélioration continue à 360 degrés, aussi bien descendant qu'ascendant. En l'absence de hiérarchie, les évolutions se traduisent par des changements de fonction horizontaux qui permettent à chacun de diversifier ses expériences professionnelles.

La principale différence entre ces entreprises concerne la façon dont ces transformations ont été déployées. Certaines ont mis en œuvre leur mue de façon itérative sur le temps long quand d'autres ont vu la réorganisation imposée par la direction dans un *timing* limité. Les premières seront plus enclines à tenter d'inventer un



appliquer un modèle prêt à l'emploi avec l'aide d'un cabinet de conseil extérieur. C'est dans cette différence que réside la distinction entre réelle innovation et effet de mode. Souvent déçues, notamment par l'absence de résultats économiques, les secondes abandonnent les transformations entreprises dans un court délai.

Dans les derniers chapitres, Suzy Canivenc pointe les limites de ces nouvelles organisations et propose des pistes d'action pour éviter les écueils. Elle met particulièrement en garde contre la montée de risques psychosociaux qui peuvent en émaner. La diversification des tâches et le gain en autonomie peut ainsi conduire à intensifier le travail des équipes. Par ailleurs, le sens trouvé par les salariés dans une raison d'être noble de l'entreprise peut amener à un surengagement de leur part, et favoriser *stress* et anxiété. Pour prévenir ce risque, l'auteur rappelle que les dirigeants, en tant que responsables juridiques de la santé et de la sécurité de leurs salariés, se doivent d'évaluer ces risques par le biais d'indicateurs précis tels que l'absentéisme, les arrêts de travail ou le *turn-over*, et de mettre en œuvre les moyens de les réduire.

1. *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Paris : Diatino, 2014. ↑

**#Conditions de travail #Entreprises #Management  
#Théorie économique**

Revue

Abonnement

Adhésion

Boutique

Connexion





# Abonnez-vous à la revue Futuribles

Déjà abonné? →

## Offre n°1

Particuliers

---

À partir de

115 € / an

Je m'abonne →

## Offre n°2

Professionnels

---

À partir de

115 € / an

Revue

---

Abonnement

Adhésion

Boutique

Connexion



Offre n° 3

Étudiants et enseignants

---

À partir de

**58 € / an**

[Je m'abonne →](#)

**Vous souhaitez offrir la revue  
Futuribles ?**

---

À partir de

**58 € / semestre**

[J'offre la revue →](#)

Revue

[Abonnement](#)

[Adhésion](#)

[Boutique](#)


[Connexion](#)



Voir aussi...

## Le modèle économique chinois. Entre lois du marché et dirigisme étatique *f*

26 décembre 2022 CHIMITS François 22 p.

 **Article Revue** Économie Géopolitique  
**Grosse fatigue et épisode de renouveau : quand une partie des Français a mis les pouces**

---

11 janvier 2023 CLERTÉ Jennifer 7 min.

 **Lu, vu, entendu** Économie Société

---

Revue

---

Abonnement

Adhésion

Boutique

Connexion



## Inscrivez-vous à la newsletter

### Votre e-mail

Tous les mois, recevez une sélection de nos dernières publications, des prochaines formations et des événements à venir. Et ponctuellement des informations sur les activités de Futuribles.

Votre adresse de messagerie est uniquement utilisée pour vous envoyer la newsletter de Futuribles et ponctuellement des informations sur les activités de Futuribles. Vous pouvez à tout moment utiliser le lien de désabonnement intégré dans la newsletter. En savoir plus sur la gestion de vos données et vos droits.

### **Futuribles International est un centre de réflexion sur l'avenir.**

Ses travaux visent à comprendre les grandes transformations en cours. Ils intègrent la dimension du temps long en insistant sur les marges de manœuvre des acteurs et les stratégies

Revue

---

[Abonnement](#)

[Adhésion](#)

[Boutique](#)

[Connexion](#)



Revue

Publications

Formation

Observatoires prospectifs

Événements

La prospective

Qui sommes-nous ?

Nous contacter

47 rue de Babylone  
75007 Paris - France

+33 (0)1 53 63 37 70  
diffusion@futuribles.com

Mentions légales

CGV-CGU et politique de confidentialité

© Futuribles 2023

Revue

---

Abonnement

Adhésion

Boutique

Connexion

