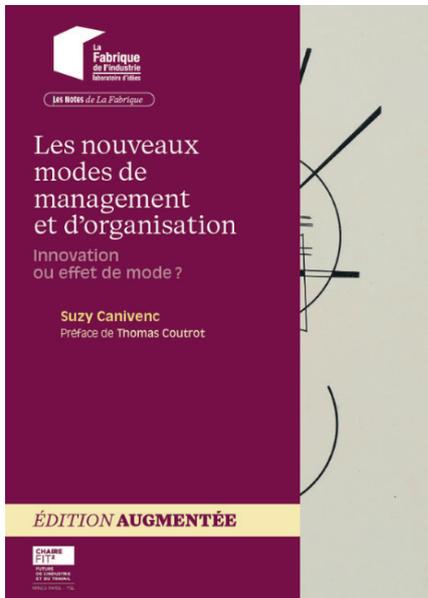


RÉVOLUTIONNER L'ORGANISATION DU TRAVAIL, OUI, MAIS PAS SANS MÉTHODE



Transformation numérique, crises répétées, nouvelles attentes des salariés, bataille pour attirer les talents, exigences RSE... Face à l'incertitude, tout pousse les entreprises à vouloir gagner en souplesse et en réactivité. Elles sont donc de plus en plus nombreuses à s'intéresser à de nouveaux modes de management et d'organisation (NMMO) : méthodes agiles, holacratie, entreprise libérée ou à mission, etc.

Nouveaux ? Pas vraiment ! Ces modèles qui visent à renforcer le pouvoir d'agir d'équipes autonomes puisent dans des courants anciens. S'ils suscitent un intérêt toujours renouvelé, ils sont cependant difficiles à implanter et à pérenniser, même chez les plus convaincus. Pour ne pas céder aux effets de mode, il est nécessaire de les déployer, en veillant à la prise en compte de leurs effets sur les personnes et sur le travail « réel ». C'est l'essence du message de Suzy Canivenc, chercheuse à la chaire Futurs de l'industrie et du travail (FIT²) de Mines Paris - PSL, à l'occasion de la réédition augmentée de son ouvrage : *Les nouveaux modes de management et d'organisation : innovation ou effet de mode ?*

Les NMMO : beaucoup d'espoirs et de revers

Si les NMMO suscitent un engouement récurrent chez les entreprises, c'est parce qu'ils répondent à plusieurs changements de contexte. Depuis les attentes des jeunes qui interrogent la place du travail dans leur vie, jusqu'à l'intensification des transformations numériques à l'œuvre et aux incertitudes pesant sur l'environnement économique ou la transition environnementale, les défis à relever ne manquent pas. Et, pour y répondre, les promesses des NMMO sont puissantes : accroître l'autonomie, stimuler la coopération, développer l'agilité, donner du sens... Certains dirigeants voient dans ces modèles un mirage dangereux, d'autres s'y essaient et parfois renoncent, car la mise en œuvre s'avère semée d'embûches : désorganisation de la production, perte de repères, montée des risques-psycho-sociaux, désengagement et démissions, à rebours des effets escomptés.

La réponse n'est ni dans l'adhésion aveugle, ni dans le rejet brutal : tout est dans la méthode

Une réflexion sur la méthode pour anticiper et amoindrir les effets négatifs, c'est précisément ce que propose cette édition augmentée qui combine

analyses théoriques, retours d'expérience et guide opérationnel, en plaidant pour une innovation sociale patiente, ancrée dans le réel. Plutôt que de chercher à copier des « modèles » clés en main, il faut prendre le temps de les adapter finement aux caractéristiques de chaque organisation, en faisant participer les acteurs de terrain à leur conception et à leur déploiement. La démarche doit rester expérimentale, autorisant les corrections à partir du retour des acteurs et de l'observation de ce qui se passe sur le terrain. Les directions devront particulièrement veiller à la cohérence entre les principes affichés et les pratiques réellement mises en œuvre, au risque sinon d'être taxées d'hypocrisie organisationnelle et de rompre la confiance avec les salariés.

Ce travail rigoureux et documenté montre que les nouveaux modes de management et d'organisation peuvent devenir un atout pour la performance, à l'heure où les entreprises doivent composer avec des marchés volatils, une pression constante sur la productivité et des attentes sociétales renouvelées... à condition de les penser avec recul et méthode.



NOTE 55 — EN LIBRAIRIE LE 8 MAI 2025

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

Suzy Canivenc



Demander l'ouvrage
au format papier



Télécharger le kit
média



Lire ou télécharger
l'étude

À propos de l'auteure

Suzy Canivenc, docteure en Sciences de l'Information et de la Communication, chercheure associée à la chaire Futurs de l'industrie et du travail (Mines-PSL), est spécialisée en communication organisationnelle. Ses travaux portent sur les innovations socio-organisationnelles en entreprises, et les organisations du numérique. Elle est également formatrice en management en école de commerce.

À propos de La Chaire FIT²

Animée depuis le 1er janvier 2025 par Sophie Hooge et Cédric Dalmasso, la chaire Futurs de l'industrie et du travail : formation, innovation, territoires a été créée en 2018 par le professeur Thierry Weil (CERNA) au sein de la Fondation Mines Paris. La chaire FIT2 produit, encourage

et valorise des études sur les futurs désirables de l'industrie et du travail, ainsi que sur les politiques d'accompagnement de ces transformations.

À propos de La Fabrique de l'industrie

Premier think tank français dédié à l'industrie, offrant des analyses économiques approfondies et impartiales. Grâce à sa production abondante et entièrement accessible, notre organisation fournit des éclairages factuels et des perspectives documentées aux décideurs industriels et politiques, aux collectivités, aux spécialistes de l'économie ou encore aux médias. Fondée en 2011, elle est aujourd'hui présidée par Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar.