Suzy Canivenc

Les nouveaux modes de management et d'organisation

Lean durable, méthodes agiles, holacratie, entreprise libérée, organisation opale, entreprise à mission, etc. : ces « modèles » sont moins nouveaux qu'il n'y paraît et s'inspirent de courants anciens.

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'holacratie, les organisations opale 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 de l'évolution des modes d'organisation. Ces modèles ont pour carac-

Suzy Canivenc est docteure en sciences de l'information et de la communication. Elle a publié « Les nouveaux modes de management et d'organisation. Innovation ou effet de mode ? », La Fabrique de l'industrie, avril 2025, 2e éd., « Numérique collaboratif et organisation du travail. Au-delà des promesses » (avec Marie-Laure Cahier), La Fabrique de l'industrie, sept. 2023.

Ce texte est issu de son livre « Les nouveaux modes de management et d'organisation. Innovation ou effet de mode ? », La Fabrique de l'industrie, 2e éd., avril 2025.

téristique commune de chercher à s'affranchir du modèle « mécaniste » initié par Taylor puis Ford au début du 20e 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'efficience, 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 19e 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.

L'intérêt que suscitent les NMMO correspond à des changements profonds qui affectent les entreprises et font émerger un nouveau paradigme d'action : le monde VICA (volatil, incertain, complexe, ambigu) nécessite des modes de gestion plus organiques que mécanistes ; la jeunesse se fait le porte-voix de nouvelles revendications au travail, partagées par de nombreux salariés, concernant la relation managériale, l'autonomie et l'équilibre de vie ; le numérique ouvre la voie à des pratiques de travail plus flexibles et décentralisées ; la législation en matière environnementale et sociétale se durcit, entraînant une nouvelle conception de la performance qui doit être prise en compte par la gouvernance ; enfin, sur un plan épistémologique, la pensée complexe remplace la pensée strictement cartésienne. Cela étant posé, ce nouvel engouement pour les NMMO peut-il être qualifié de transformation profonde ou s'apparente-t-il plutôt à un effet de 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.

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.

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 des opérationnels ; 4) l'évolution du rôle managérial ; 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 de chaque salarié 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 habituelles, 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'efficience, à rebours des effets espérés. Si les entreprises

visent uniquement à satisfaire des KPIs[1] 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 de manière collégiale et continue, rester ouvert à la divergence de vues, prévoir des contreparties à l'investissement supplémentaire demandé aux salariés... représentent autant des conditions de réussite que des garde-fous contre des changements de cap très perturbants et souvent décorrélés des contraintes du travail réel.

Éviter la manière brutale, se donner du temps, expérimenter à petits pas et corriger le tir, veiller à la structuration des processus de manière collégiale et continue, rester ouvert à la divergence de vues, prévoir des contreparties à l'investissement supplémentaire demandé aux salariés... représentent autant des conditions de réussite que des garde-fous contre des changements de cap très perturbants et souvent décorrélés des contraintes du travail réel.

Les nouveaux modes de management et d'organisation cristallisent ainsi une forme de fascination et 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.

1-Key Performance indicator (indicateurs-clé de performance).