



LES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL EN ENTREPRISE : UN CHEMIN PLEIN DE PROMESSES ET D'EMBÛCHES

Salariés en quête de sens, agilité requise sur des marchés incertains, déploiement du télétravail... Le contexte est décidément propice à la mise en place de nouveaux modes de management et d'organisation dans les entreprises. Inflammable pour les uns, incontournable pour les autres, le sujet reste épineux.

Les promesses affichées par les nouveaux modes de management et d'organisation (NMMO)¹ sont séduisantes, pour peu que leur mise en place soit menée avec prudence et patience. C'est la conclusion de l'étude menée par Suzy Canivenc, chercheuse à la chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris - PSL, auprès d'une vingtaine d'entreprises, du grand groupe à la PME en passant par des Scop.

Un « boom » des NMMO

Si les NMMO suscitent un nouvel engouement des entreprises, c'est que le contexte économique, culturel, technique a profondément changé ces dernières années. Économiquement, elles sont soumises à des variations brutales d'activité, exigeant adaptabilité et réactivité. Culturellement, elles doivent répondre aux attentes des jeunes générations (et des autres), qui interrogent la place du travail dans leur vie et réclament du respect envers les salariés comme envers la planète. Techniquement, elles intègrent des outils et pratiques numériques qui leur permettent de s'affranchir des frontières spatio-temporelles.

Une mise en place ardue

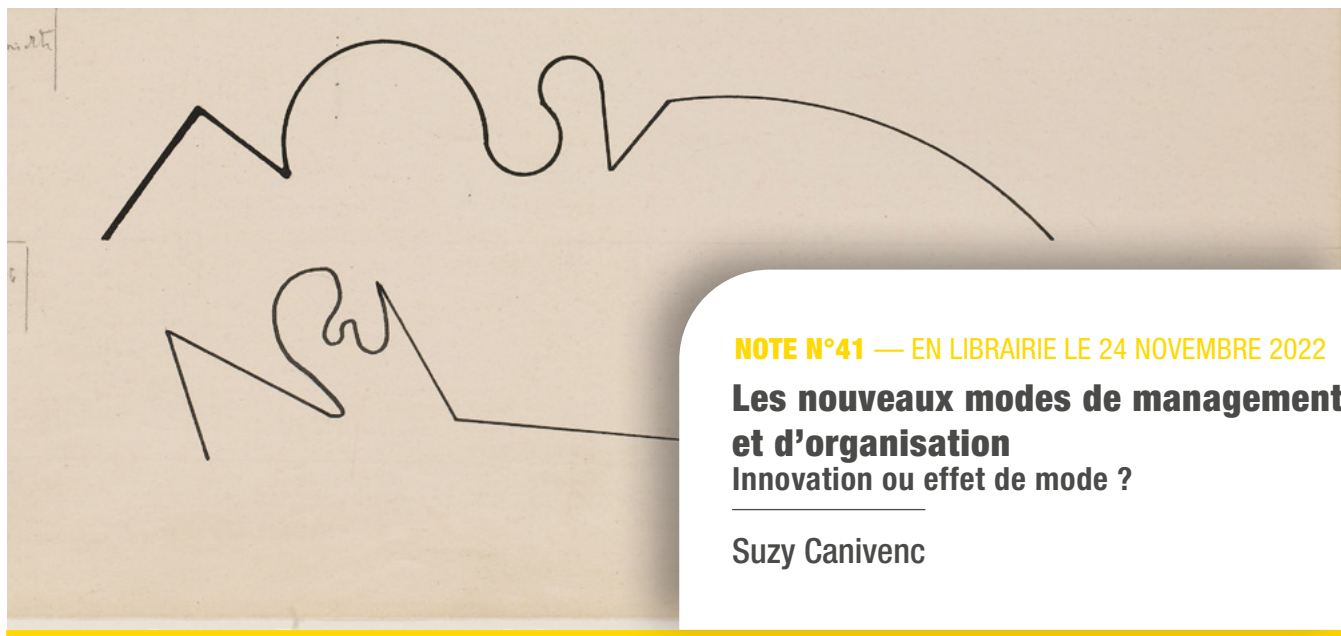
En réponse, les NMMO mettent l'accent sur l'auto-organisation d'équipes de travail autonomes et sur un management de soutien débarrassé d'une logique de contrôle, afin de promouvoir autant la flexibilité que le bien-être des salariés. La mise en œuvre de ces nouvelles modalités de travail reste toutefois compliquée, même dans les entreprises les plus convaincues. Elles se heurtent à de multiples limites tant individuelles que collectives qui peuvent produire des effets inverses à ceux qui étaient espérés : dégradation du

climat social, désorganisation, baisse de la productivité. Si la dé-marche de transformation est brutale, elle laisse les salariés sans repères dans un environnement rendu anxiogène par une montée en autonomie non préparée. À l'inverse, certains salariés s'engagent avec enthousiasme dans le changement, avec le risque d'une intensification de la charge de travail et de la charge cognitive, porteuse de risques psychosociaux. Quant aux managers, ils peuvent avoir des difficultés à trouver leur place dans ces nouvelles organisations, ce qui entraîne retraits et démissions.

Quelques clés de réussite

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 du travail réel. 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 toute confiance. Si ces changements doivent être conduits avec précaution, les nouvelles organisations deviennent de plus en plus nécessaires pour répondre aux défis contemporains et développer la RSE. En dépit des difficultés, le jeu en vaut donc la chandelle.

¹ Cet acronyme englobe plusieurs « écoles » : école des relations humaines (1920-1960), approche sociotechnique (1960-1970), école japonaise (1970-), agilité (1990-), entreprises libérées (1990-), holacratie (2010-), entreprises opaques (2015-) et entreprises à mission (2019-).



NOTE N°41 — EN LIBRAIRIE LE 24 NOVEMBRE 2022

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

Suzy Canivenc



**Lire ou télécharger
la Note**

sur le site de la Fabrique



**Lire ou télécharger
la synthèse**

sur le site de la Fabrique



Recevoir l'ouvrage
au format papier



Télécharger le kit média
Couverture, logo

**➔ À propos des auteurs
de l'ouvrage**

Suzy Canivenc est Docteure en Sciences de l'Information et de la Communication. Ses travaux portent sur les innovations socio-organisationnelles. Elle est co-auteur de *Le Travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* (Prix Syntec Conseil 2022) et de nombreux articles académiques.

**➔ À propos de La Fabrique
de l'industrie**

Laboratoire d'idées, La Fabrique de l'industrie est un lieu de réflexion et de débat sur les enjeux de l'industrie et ses liens avec la société. Elle est présidée par Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar.