



Les Notes de La Fabrique

Les nouveaux modes de management et d'organisation

Innovation
ou effet de mode ?

Suzy Canivenc

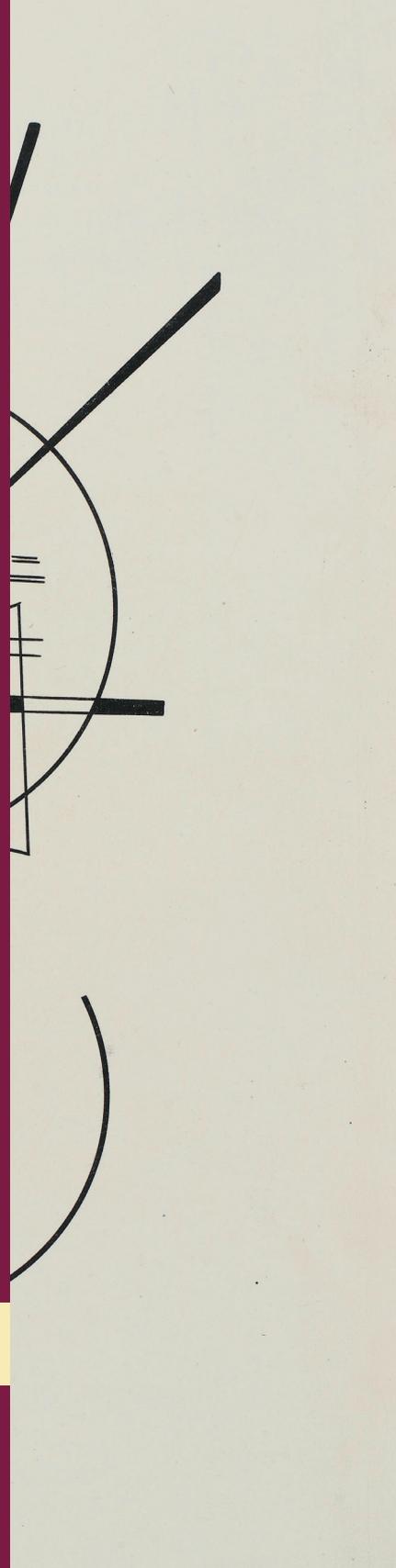
Préface de Thomas Coutrot

ÉDITION AUGMENTÉE

**CHAIRE
FIT²**

FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL

MINES PARIS - PSL



1

Les NMMO, c'est quoi ?

2

Un contexte porteur pour les NMMO

3

Innovation ou effet de mode ?

4

Les NMMO en pratique(s) :
réurrences et variations

5

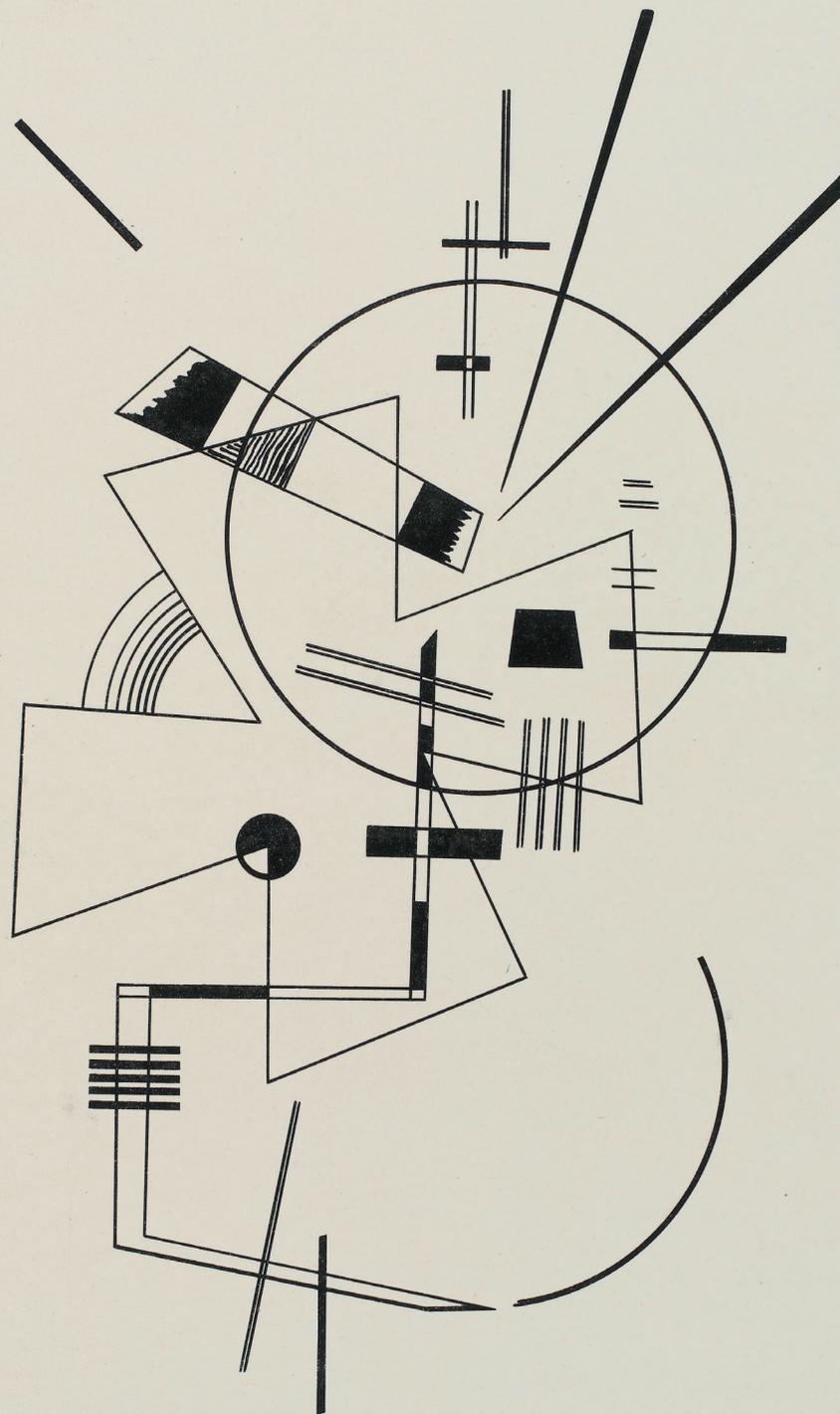
Limites et points de blocage des NMMO

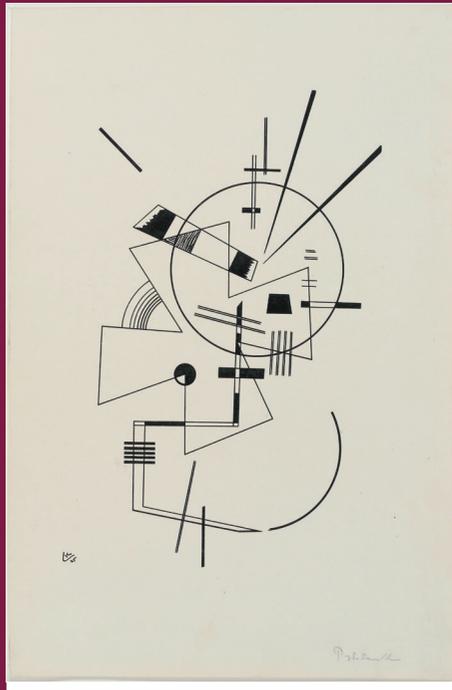
6

Déploiement des NMMO :
principes d'action et points de vigilance

+

LE GUIDE GÉNÉALOGIQUE
ET PRATIQUE DES NMMO





Lithographie n° II
Kandinsky Vassily (1866-1944)

AM81-65-735(2)
Paris, Centre Pompidou – Musée national d'art moderne
Centre de création industrielle
© Centre Pompidou, MNAM-CCI,
Dist. GrandPalaisRmn / Philippe Migeat

Les nouveaux modes de management et d'organisation

Innovation ou effet de mode ?



Les Notes de La Fabrique

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**

2^e édition augmentée

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.

Suzy Canivenc, *Les nouveaux modes de management et d'organisation. Innovation ou effet de mode ?*, 2^e édition
Paris, Presses des Mines, 2025.

ISBN : 978-2-38542-663-7
ISSN : 2495-1706

© La Fabrique de l'industrie
81, boulevard Saint-Michel 75005 Paris
info@la-fabrique.fr
www.la-fabrique.fr

Direction artistique : Chloé Laforest
Couverture et mise en page : Chloé Laforest
Dépôt légal : 2025
Achevé d'imprimer en 2025
par l'imprimerie Chirat

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

**CHAIRE
FIT²**
FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL

En tête

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 en 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 » ?

Suzy Canivenc énumère plusieurs facteurs possibles : 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'auteure 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. L'auteure 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" ».

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 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, coaches ou pairs), seront évidemment des dispositifs clés pour identifier les risques ou dérives inhérents à la démarche. » 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 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. » La figure stylistique du servant leader rappelle étrangement celle du Mandar obedeciendo (« diriger en obéissant ») du mouvement zapatiste¹, l'un des avatars récents de la tradition libertaire et autogestionnaire dont Suzy Canivenc 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 « cantonnée 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 ». 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.

Merci

L'auteure remercie

Cet ouvrage doit beaucoup à tous ceux qui ont accompagné mes travaux de recherche depuis maintenant quinze 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 postdoctorat pour leurs conseils avisés, et la confiance qu'ils m'ont accordée : Christian LeMoëne 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 les dirigeants d'entreprises côtoyés au sein de l'APM (Association pour le progrès du management) ainsi qu'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 FIT² 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 FIT² 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, Émilie Binois, Sharif Abdat, qui a soutenu le projet de cette deuxième édition et qui effectue un travail remarquable au service des ouvrages qu'elle défend.

Pour résumer

Synthèse

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 de l'évolution des modes d'organisation.

Ces modèles ont pour caractéristique commune de chercher à s'affranchir du modèle « mécaniste » initié par Taylor puis Ford au début du XX^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 XIX^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.

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.

Un contexte favorable

aux NMMO p.37

Le point sur les

sept modèles d'organisation p.25

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.

Six catégories

de pratiques p. 70

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

Quand les NMMO s'accompagnent

d'une montée des RPS p. 103

l'efficacité, à rebours des effets espérés. Si les entreprises visent uniquement à satisfaire des KPIs 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.

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 sociale.

POUR DÉBUTER

4 – Préface

10 – Synthèse

16 – Introduction

1**CHAPITRE****22 – Les NMMO, c'est quoi ?**

S'affranchir du modèle mécaniste

– Tour d'horizon rapide des NMMO

– Les NMMO sont-ils nouveaux ?

– Des attributs communs

2**CHAPITRE****36 – Un contexte porteur pour les NMMO**

Le contexte socio-économique : le monde VICA

– Le contexte socioculturel : les aspirations de la jeunesse (et des autres travailleurs)

– Le contexte sociotechnique : les NTIC

– Le contexte législatif : pour une performance durable ?

– Le contexte épistémologique : la pensée complexe

3**CHAPITRE****55 – Innovation ou effet de mode ?**

Qu'est-ce qu'une mode en gestion ?

– Comment distinguer une mode d'une innovation ?

– La portée de l'innovation organisationnelle et managériale

– Les finalités de l'innovation organisationnelle et managériale

4**CHAPITRE****68 – Les NMMO en pratique(s) : récurrences et variations**

Des modes de déploiement différenciés

– Six catégories de pratiques

– Des zones d'autonomie dans les prises de décision

5**CHAPITRE****102 – Limites et points de blocage des NMMO**

Au niveau individuel : la montée des RPS

– Au niveau collectif : la déstabilisation des repères et des équipes

– Au niveau organisationnel : difficultés et dissonances

6**CHAPITRE****116 – Déploiement des NMMO : principes d'action et points de vigilance**

Quelques principes d'action

– Points de vigilance

138 – LE GUIDE GÉNÉALOGIQUE ET PRATIQUE DES NMMO

134 – Conclusion

192 – Bibliographie

POUR TERMINER

En jeu

Introduction

LES ENTREPRISES CONTEMPORAINES semblent prises dans un maelström de nouveautés organisationnelles et managériales où les slogans et 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 auto-gérées, 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*² (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 renforcées, 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 ? 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 le 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 est un guide généalogique qui décrit de façon détaillée leur origine historique, géographique et leur contenu conceptuel. Ce guide pourra représenter un support 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

2— « 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)

à quels changements de contexte (économique, social, technologique, législatif, 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 socio-organisationnelle. Le quatrième chapitre 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).