

# QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?





# QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

<b>I. PRÉSENTATION</b>	<b>3</b>
1. Présentation de la Chaire Transformation des organisations et du travail	3
2. Présentation de Tenzing Conseil	3
3. Objectifs initiaux du séminaire	3
<b>II. INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>III. Chapitre 1 : Les modèles organisationnels, entre idéal théorique et réalités complexes</b>	<b>6</b>
1. Le taylorisme	6
2. Le lean management	7
3. L'organisation libérée	7
4. La méthode agile	8
Conclusion du Chapitre 1	9
<b>IV. Chapitre 2 : Au-delà du néo-taylorisme, vers des modèles organisationnels durables et innovants</b>	<b>11</b>
1. Un leadership inclusif	11
2. Une gouvernance participative	12
3. Investir dans le bien-être des employés	13
Conclusion Chapitre 2	14
<b>V. Conclusion</b>	<b>15</b>
<b>VI. Bibliographie</b>	<b>16</b>

# QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

## I. PRÉSENTATION

### 1. PRÉSENTATION DE LA CHAIRE TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS ET DU TRAVAIL

Créée en 2022, la [Chaire Transformation des organisations et du travail](#) de Sciences Po se consacre à l'étude des dynamiques de transformation des entreprises, des organisations et des métiers, dans un contexte marqué par la complexité croissante des structures sociales et économiques.

Elle se positionne comme un espace de réflexion multidisciplinaire où la recherche scientifique, mobilisant des chercheurs des cinq disciplines de Sciences Po, dialogue avec praticiens, professionnels du public et du privé et étudiants.

La Chaire joue également un rôle clé dans la traduction des résultats de recherche en enseignements pratiques au sein des Masters de Sciences Po. Elle vise ainsi à stimuler des approches innovantes pour accompagner les transformations organisationnelles et professionnelles de demain.

### 2. PRÉSENTATION DE TENZING CONSEIL

Tenzing est un cabinet de conseil en stratégie opérationnelle fondé en 2016, qui combine performance économique et impact social. En tant qu'entreprise de l'économie sociale et solidaire, Tenzing adopte un modèle unique axé sur la diversité et l'inclusion, mettant l'accent sur les compétences plutôt que sur les diplômes. Le cabinet accompagne ses clients à la définition de leur plan stratégique et leur mise en œuvre, dans leur projet RH et d'organisation.

Fort de son modèle d'entreprise, le cabinet est un acteur reconnu de la conduite de transformations responsables et durables, avec 35 % de ses missions ayant une dimension sociale et environnementale. Tenzing a également créé Quære, un organisme de recherche et de formation qui mélange sciences sociales, conseil et design pour aborder les enjeux de durabilité. Engagé dans la lutte contre les inégalités sociales, Tenzing soutient des actions de sensibilisation et de professionnalisation pour favoriser l'égalité des chances. Certifié BCorp, Tenzing fait preuve d'un modèle de gouvernance responsable et transparent.

### 3. OBJECTIFS INITIAUX DU SÉMINAIRE

Sur la base d'une revue de certains travaux existants, de l'étude de cas monographiques, de témoignages de professionnels et d'observateurs, et de présentations plus conjecturales et théoriques d'experts et d'académiques, ce séminaire, coorganisé par la Chaire Transformation des organisations et du travail de Sciences Po Paris et le cabinet Tenzing Conseil, avait pour ambition d'identifier l'origine intellectuelle de différents modèles organisationnels (et de management), de mieux cerner les attentes qui sont placées en eux et les principes supposés de leur efficacité, de saisir les processus qui ont contribué à leur diffusion dans les entreprises et les organisations publiques et d'explorer les conditions de leur succès et les déterminants de leurs échecs.

Ce séminaire avait également vocation à comprendre les possibles conséquences politiques et éthiques que la mise en œuvre plus ou moins extensive de ces modèles peut susciter. Idéalement, il était espéré que les réflexions menées dans son cadre pouvaient conduire à mieux cerner ce que ces modèles « à la mode » nous disent du capitalisme moderne, de ses transformations et plus généralement de l'individu, de la coopération et des collectifs organisés dans les sociétés occidentales contemporaines.

## QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

Il était dès le départ convenu que ce séminaire ne pouvait explorer l'entièreté des modèles organisationnels existants ; il se proposait de se focaliser sur un ensemble de dispositifs très hétéroclites mais très prisés aujourd'hui par les managers, qui les opposent aux modèles issus du taylorisme : holocratie et organisation libérée, modèle matriciel et mode projet, mode agile, entreprise à mission, organisation apprenante, organisation verticalisée, etc. Le séminaire a ainsi eu pour vocation d'aborder les enjeux de ces « nouveaux » modèles organisationnels dans une logique à la fois pragmatique et académique, de nature pluridisciplinaire et prospective. Il a cherché à favoriser des explorations croisées et la capitalisation des connaissances et réflexions d'une séance à l'autre.

Le document de synthèse qui suit, élaboré sur la base d'une revue de la littérature non exhaustive, des présentations des intervenants, et des discussions qui ont été menées, a été réalisé par Mona Salem et amendé par les membres de la Chaire Transformation des Organisations et de Travail de Sciences Po et par ceux et celles du cabinet Tenzing Conseil.

Merci aux intervenants **Pauline Barraud, Elodie Baussand, Marie Benedetto-Meyer, Henri Bergeron, Rémi Boyer, Patrick Castel, Nathalie Charles, Yves Chapot, Jean-Louis Denis, David Giblas, Florence Guemy, Lydie Jallier, Bernard Leca, Dimitri Lecocq, Céline Marty, Christine Musselin, Bruno Palier, Denis Segrestin, Pascal Ughetto** pour leurs précieuses contributions.

# QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

## II. INTRODUCTION

Quel que soit l'industrie ou le secteur dans lequel une organisation opère, la qualité de ses produits ou services ainsi que son influence sont déterminées par des facteurs internes et externes qui s'avèrent interdépendants. En effet, face à une situation globale marquée par des chocs socio-économiques, des marchés de plus en plus complexes et instables, la pandémie de 2020, les crises environnementales, la montée des critiques populistes et la digitalisation (y compris le développement de l'IA générative), les organisations sont contraintes de repenser leurs stratégies et leurs modes de fonctionnement afin de maintenir leur position, ou mieux d'en conquérir de nouvelles, sur leurs marchés.

Dans ce contexte, les organisations tentent de se réinventer, en s'écartant des modèles organisationnels traditionnels, considérés comme trop rigides, trop hiérarchisés et comme souffrant d'une division du travail trop poussée, par l'adoption de modèles perçus comme plus agiles, plus inclusifs, et plus horizontaux (Pacheco-Cubillos et al., 2024). En effet, le modèle organisationnel traditionnel apparaît aujourd'hui, pour de nombreux chercheurs en gestion, d'observateurs et de praticiens, comme obsolète dans un monde en constante évolution, bien différent de celui que l'on a connu dans le passé (Berbebi-Hoffmann, 2005). Ce modèle ne répondrait plus aux exigences de flexibilité et d'adaptabilité que paraissent exiger les nouveaux défis économiques, technologiques, environnementaux, sociaux et politiques.

Les « nouveaux modèles organisationnels » (Canivenc, 2022), bien qu'ils varient en nature (holocratie, organisation libérée, modèle matriciel, mode projet, mode agile, entreprise à mission, organisation apprenante, etc.), reposent sur des principes communs. Ils mettent en avant la collaboration, l'implication des employés et agents dans la prise de décision, et l'adaptabilité. Ainsi se transformer rapidement et savoir innover sont considérés comme susceptibles de produire un avantage concurrentiel majeur. La collaboration, l'inclusion et l'agilité ne sont donc pas seulement des pratiques managériales déployées à des fins de cohésion interne, mais sont réputées être des leviers pour maintenir l'attractivité et la compétitivité de l'organisation et pour répondre efficacement aux enjeux d'un monde en mutation rapide.

Cependant, l'adoption de nouveaux modèles organisationnels nécessite une volonté forte de modifier non seulement la structure de l'organisation, mais aussi les dynamiques relationnelles. Ce processus implique une transformation des relations au pouvoir, qui peut susciter soit une résistance de la part des dirigeants et/ou des employés, résistance parfois motivée par des incertitudes ou des peurs liées au changement, mais aussi parce que ce changement bouleverse des équilibres que certaines et certains considèrent comme bénéfiques et positifs (pour une variété considérable de raisons, des plus instrumentales aux plus vertueuses, comme celles liées à la performance).

Afin de comprendre l'évolution et les dynamiques d'implémentation des modèles organisationnels, la Chaire Transformation des Organisations et du Travail de Sciences Po Paris en partenariat avec Tenzing Conseil, a organisé, en 2024, une série de trois séminaires intitulés "Quel(s) modèle(s) d'organisation pour demain ?". Ce séminaire a rapproché des académiques et des professionnels pour identifier l'origine intellectuelle de ces modèles, pour mieux cerner les attentes qui sont placées en eux et leurs principes supposés de leur efficacité, pour saisir les processus qui ont contribué à leur diffusion dans les entreprises et les organisations publiques et pour explorer les conditions de leur succès et les déterminants de leurs échecs. Le séminaire a pu mettre la focale sur des modèles d'entreprises, comme l'entreprise à mission, et sur des dispositifs très hétéroclites mais très prisés aujourd'hui par les managers : organisation taylorienne (qui, malgré les discours, n'a pas disparu en pratique), le lean management, l'organisation matricielle, l'organisation libérée, la méthode agile etc. Le séminaire avait pour vocation d'aborder les enjeux de ces « nouveaux » modèles

## QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

organisationnels dans une logique à la fois pragmatique et académique, de nature pluridisciplinaire et prospective.

Dans un premier temps, le rapport abordera les différents modèles organisationnels et leurs variations, pour ensuite évoquer la question des limites et des leviers de leur mise en œuvre.

## QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

### III. CHAPITRE 1 : LES MODÈLES ORGANISATIONNELS, ENTRE IDÉAL THÉORIQUE ET RÉALITÉS COMPLEXES

Pour appréhender le rôle et l'impact des organisations dans nos sociétés contemporaines, il est essentiel d'explorer d'abord la définition d'une organisation, qui se situe à la croisée des structures formelles des organisations (organisations en anglais), des interactions humaines et des processus de structuration organisationnelle (organizing en anglais).

Rémi Boyer, Directeur des Ressources Humaines à Clariane (Séminaire MOE, 7 mars 2014), précise que l'organisation est structurée par le Code du Travail qui oblige l'organisation à respecter des standards (conditions de travail, rémunération, etc.). En parallèle du respect du droit qui fixe certains éléments de l'organisation du travail, l'organisation possède un système de coopération entre ses membres afin d'assurer une cohésion et un certain ordre social (Crozier & Friedberg, 1977). Afin de comprendre ce système de coopération, Christine Musselin, directrice de recherche au CNRS et à Sciences Po (Séminaire MOE, 7 mars 2024), parle de la manière dont les tâches sont réparties en faisant référence au mode de production, à la technologie utilisée, etc et aux relations de pouvoir qui se stabilisent autour de la réalisation de ces tâches.

Cette section explore les différentes manières de répartir les tâches en examinant les modèles organisationnels et l'écart existant entre les principes qui les régissent et leur mise en œuvre.

#### 1. LE TAYLORISME

La révolution industrielle a été marquée par une économie dominée par les industries et les machines. Pour éliminer les poches d'inefficacité, comme on dit souvent, et augmenter la productivité, la pratique taylorienne s'est largement répandue au sein des organisations. Comme le rappelle Bernard Leca, professeur à l'ESSEC Business School (Séminaire MOE, 7 mars 2024), Taylor et l'organisation scientifique du travail marquent les origines de la théorie des organisations. En effet, dans *Économie et société* (1922), Weber analyse les organisations comme des structures hiérarchiques rationnelles conçues pour maximiser l'efficacité, mettant en avant l'autorité rationnelle-légale et la formalisation des règles. Ce modèle privilégie une hiérarchisation rigide et un découpage minutieux des tâches (Linhart & Linhart, 1989). Dans ce cadre, l'ouvrier voit sa productivité augmenter, au bénéfice direct de l'organisation. Ainsi, la révolution industrielle a établi un lien étroit entre rationalisation du travail, productivité et maximisation des profits.

Aujourd'hui, en France, le taylorisme n'a pas disparu : ce que l'on nomme parfois néo-taylorisme vise à rationaliser toutes les tâches de tous les acteurs dans tous les secteurs. Un exemple qui manifeste l'influence contemporaine d'une doctrine centenaire est la conception de casques comportant de l'IA et qui permettent de signifier au travailleur quoi faire dans certaines circonstances ou face à certains problèmes ou l'utilisation de tablettes conçues pour dicter la tâche et la durée requise pour achever certaines tâches (Bruno Palier, Directeur de recherche du CNRS à Sciences Po, Séminaire MOE, 7 mars 2024). Toutefois, il semble que les entreprises d'aujourd'hui soient de plus en plus confrontées à certaines limites des formes traditionnelles d'organisation inspirées des modèles tayloriste et fordiste : désengagement des salariés, absentéisme, turn-over etc. peuvent être interprétés comme des formes de résistance ou de fatigue liées à

## QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

des fonctionnements jugés trop tayloriens, et qui ont des conséquences sur la performance et les capacités d'innovation des organisations (Anact, 2021).

Ces critiques du taylorisme ne sont pas neuves. Elles datent, pour certaines, des années 60 et 70. On se souvient ainsi que, selon Blauner (1964) et Braverman (1974), la pratique taylorienne dépossède les travailleurs de leur savoir-faire, transfère le contrôle aux managers et augmente leur dépendance. Céline Marty, professeure agrégée de philosophie et docteure en philosophie du travail (Séminaire MOE, 18 avril 2024), rappelle les critiques que forme une classe ouvrière éduquée, et qui se sent dévalorisée par ces pratiques de rationalisation tendant à fragmenter les tâches et le travail. Selon elle, ces contestations ont contribué, au fil du temps, à l'émergence de modèles organisationnels visant à garantir davantage d'autonomie et de liberté dans leur fonctionnement, tout en offrant aux employés et agents davantage d'opportunités pour s'exprimer et s'épanouir.

### 2. LE LEAN MANAGEMENT

Le lean management est une pratique qui vise à améliorer continuellement la qualité et à traquer ce qui est jugé comme de l'inefficacité (Womack & Jones, 1996). Face aux défis du marché global, le lean management est souvent considéré comme l'une des pratiques les plus efficaces. Selon Fullerton et Wempe (2009), son adoption pourrait permettre aux entreprises d'améliorer leur flexibilité et d'accroître leur réactivité face aux besoins changeants des clients.

Le lean management pourrait, de plus, contribuer à réduire les gaspillages environnementaux grâce à une gestion plus efficiente des ressources (King & Lenox, 2001). Contrairement au Taylorisme, un des principes essentiels du lean management est l'engagement des employés (Bonavia & Marin-Garcia, 2011). Selon Liker (2004), l'implication des employés dans les processus d'amélioration continue renforce leur satisfaction et motivation au travail. Enfin, Dyer et Nobeoka (2000) montrent que le lean management encourage le partage de connaissance au sein des réseaux renforçant l'innovation et la performance collective. Les pratiques du lean management répondraient donc aux limites et critiques posées contre le taylorisme.

Cependant, le lean management présenterait des limites : il générerait l'épuisement des ressources humaines et la centralisation du contrôle. Il s'implémenterait au détriment du bien-être des travailleurs, affaiblissant leur performance et les poussant à quitter l'organisation (Courpasson & Dany, 2003). En effet, ces auteurs montrent que la participation des travailleurs se limite à des tâches définies strictement, laissant peu de place à la créativité individuelle et à l'adaptation. De plus, les employés et agents ne sont guère associés aux décisions, conséquence d'une importante concentration des décisions stratégiques entre les mains de la Direction (Brassard & Teulon, 2009). La charge de travail des employés peut augmenter sans que le pouvoir décisionnel ne soit redistribué. Le lean management peut donc être perçu comme une forme de néo-taylorisme en raison de sa tendance à reproduire des dynamiques de contrôle similaires à celles du taylorisme.

### 3. L'ORGANISATION LIBÉRÉE

Le principe fondamental de l'organisation libérée est la suppression des niveaux hiérarchiques intermédiaires (Getz et Carney, 2012). Pascal Ughetto, professeur de sociologie à l'université

## QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

Paris-Est-Marne-la-Vallée et chercheur au LATTs, (Séminaire MOE, 7 mars 2024) explique que durant sa carrière de chercheur dans et sur les entreprises, il a identifié l'existence d'un problème récurrent : la communication entre les différents niveaux hiérarchiques est souvent complexe, et les managers intermédiaires jouent un rôle clé en facilitant la transmission des informations tout en conciliant les attentes de la direction et les besoins des équipes. L'organisation libérée répondrait à cet enjeu en prônant une organisation plus plate où les employés et agents sont encouragés à partager l'information et à prendre des décisions sans devoir obtenir de validation de leurs superviseurs directs (Getz et Carney, 2012).

Cette pratique reposerait sur une confiance mutuelle qui nécessite une transparence accrue, une autonomie qui encourage la co-création et la prise de décision participative, dans un environnement où les contributions de chacun sont valorisées. Cette organisation repose sur une vision partagée qui s'appuie elle-même sur des récits mobilisateurs transformant la perception du travail et le rôle des collaborateurs dans l'organisation (Laloux, 2014 ; Casalegno, 2017). Par exemple, les défis de Leroy Merlin incluent la transformation des rôles traditionnels des managers vers des fonctions spécialisées, en créant une culture de la responsabilité partagée et de l'autonomie (Dimitri Lecocq, Directeur général adjoint à Leroy Merlin, Séminaire MOE, 26 octobre 2024). Henri Bergeron et Patrick Castel, sociologues à Sciences Po au Centre de sociologie des organisations (Séminaire MOE, 26 octobre 2024), remarquent que, même dans des structures organisationnelles émergentes comme les start-ups, la culture organisationnelle est conçue comme essentielle, en ce qu'on espère qu'elle pourra réguler les comportements, quand les règles formelles de contrôle sont relativement absentes (conséquence de la débureaucratiation du fonctionnement).

Cependant, les principes relativement simples qui président à la formation de l'organisation libérée masquent la complexité du fonctionnement réel de ces organisations. L'absence de hiérarchie visible peut, et paradoxalement, renforcer des formes de contrôle implicites (Casalegno, 2017). Bien que l'entreprise libérée prétende abolir les niveaux hiérarchiques traditionnels, Casalegno (2017) souligne que des formes de leadership informel émergent naturellement pour répartir les tâches, créant des dynamiques de pouvoir informelles. De plus, sans cadres clairement définis, les salariés se retrouvent accablés par une surcharge de responsabilités, devant jongler entre autonomie et exigences de productivité. Le modèle sur lequel repose l'organisation libérée suppose, en effet, une homogénéité des profils des salariés ce qui peut entraîner une mise à l'écart de certains (Casalegno, 2017).

Chez Leroy Merlin, l'approche libérée fait face à des logiques tayloriennes implicites, où les contraintes formelles sont remplacées par des régulations culturelles, définissant l'organisation comme un écosystème de responsabilités individuelles. De même, Henri Bergeron et Patrick Castel (Séminaire MOE, 26 octobre 2024) soulignent que, dans les start-ups qui prônent la liberté, de nouvelles formes de contraintes informelles émergent souvent. L'intérêt d'internaliser les valeurs de la start-up pousse les individus à s'auto-réguler, parfois de manière plus intense qu'un contrôle formel, et révèle un paradoxe : en cherchant à abolir les structures hiérarchiques classiques, comme celles existant dans le modèle taylorien, ces organisations recréent des dynamiques de régulation et de contrôle internes. Ce qui finalement est congruent avec des conclusions déjà anciennes de la sociologie des organisations : l'organisation, pour former un tout plus ou moins intégré, au sens de faire tenir ensemble ses différentes parties, doit déployer des dispositifs de contrôle social des comportements individuels et collectifs, qu'ils soient directs, comme les règles formelles, ou indirects, comme l'auto-contrôle que vise la culture d'organisation.

# QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

## 4. LA MÉTHODE AGILE

L'agilité et l'innovation numérique jouent un rôle clé pour répondre aux exigences d'un environnement en constante évolution. En effet, selon Denis Segrestin, spécialiste de la sociologie d'entreprise au Centre de Sociologie des Organisations (Séminaire MOE, 7 mars 2024), la révolution technologique a permis de concevoir des produits complexes, comme les smartphones, sous forme de modules indépendants, chacun dédié à une fonction spécifique. Comme dans le secteur industriel, la révolution technologique a aussi influencé les structures organisationnelles. Florence Guemy, Directrice Générale de Bayard Presse, mentionne les défis posés par la transformation numérique dans son secteur : une perte de confiance dans les médias traditionnels chez les jeunes ainsi que la montée de plateformes comme Google (Séminaire MOE, 26 octobre 2024). En réponse à ces défis, Bayard Presse adopte une gestion du temps équilibrée, un management horizontal, une digitalisation poussée, ainsi que permettant l'épanouissement de la méthode agile (Fall, 2019).

Inspirées par le Manifeste Agile de 2001 et les méthodes de développement de logiciels, les méthodes agiles mettent l'accent sur la collaboration, l'adaptation continue et la livraison rapide de produits fonctionnels, répondant ainsi aux besoins des clients, dans des délais réduits, et augmentent l'efficacité dans les équipes de développement informatique (Pellerin & Cahier, 2021). Une transformation se manifeste en modifiant les rôles traditionnels de la division du travail et de l'organisation. Les hiérarchies formelles sont supprimées au profit d'une répartition horizontale des responsabilités (Boboc & Metzger, 2020). Mais là encore, les méthodes agiles reproduisent des formes de contrôle qui contredisent les principes fondamentaux de ce modèle organisationnel, en multipliant par exemple les métriques de pilotage de la performance (*burndown charts*). De leur côté, les « daily stand-ups » peuvent servir d'outils de contrôle déguisé, renforçant des rapports de pouvoir descendants (Koskela et Howell, 2002). Enfin, les cycles courts (sprints) de 1 à 4 semaines, afin de finaliser les tâches à temps, exercent une forte pression sur la santé mentale des employés et sur le bien-être au travail (Fall, 2019; Boboc & Metzger, 2020).

Selon Pascal Ughetto, (Séminaire MOE, 7 mars 2024), l'agilité produit des tensions entre l'interdépendance des projets et la nécessité d'homogénéité de la marque. Ces tensions ne sont souvent pas prises autant au sérieux qu'elles devraient l'être, ce qui conduit à un retour implicite à l'imposition de standards et de processus plus rigides. De plus, le déploiement de l'agilité au sein d'une organisation se heurte souvent à des obstacles plus structurels : alors que certains projets adoptent des pratiques agiles, d'autres parties de l'organisation, comme les départements de Finance ou de Marketing, restent ancrées dans des modes de fonctionnement traditionnels (Pascal Ughetto, Séminaire MOE, 7 mars 2024). Ughetto questionne le rôle des directions générales, censées garantir la cohérence stratégique. Il pointe le fait qu'elles échouent souvent à aligner les différentes méthodologies et équipes, ce qui affaiblit l'efficacité globale de l'organisation. La réflexion sur l'articulation entre agilité, gouvernance et stratégie reste donc inachevée, reflétant une tension permanente entre innovation et standardisation dans les entreprises modernes.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Plusieurs modèles organisationnels ont émergé à la suite de la révolution industrielle. La pente observée dans l'évolution de ces approches est celle d'un éloignement formel progressif des mécanismes de contrôle, de la hiérarchisation, et autres structures similaires. Cependant, malgré cet éloignement apparent, les modèles organisationnels semblent encore s'appuyer, sous certaines formes, sur des dynamiques de contrôle, de rationalisation et de standardisation qui rappellent certains principes du taylorisme (forte division du travail, hiérarchisation des rôles et centralisation des décisions). Elles peuvent avoir évolué pour

## QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

s'adapter aux contextes contemporains ou représenter un prolongement des principes tayloriens. Il est nécessaire d'approfondir la réflexion pour mieux comprendre les liens entre les modèles organisationnels passés et présents.

Ainsi, même dans des modèles dits modernes, des logiques tayloriennes peuvent se manifester sous de formes plus subtiles et informelles. Ces dynamiques révèlent un paradoxe majeur : cherchant à rompre avec les structures autoritaires du passé, les organisations contemporaines ne parviennent pas à éviter la reproduction de certaines des contraintes inhérentes au taylorisme.

Si l'on souscrit à ce constat, on doit accepter que les modèles organisationnels ne surmontent qu'imparfaitement les limites des modèles traditionnels. Il paraît donc nécessaire de réfléchir aux conditions et aux moyens susceptibles de faciliter leur implémentation et l'épanouissement de leurs supposés bienfaits. Dans la section suivante, nous allons examiner des pratiques novatrices qui proposent des alternatives concrètes cherchant à garantir un environnement de travail plus autonome, plus équilibré et plus durable. Ces nouvelles approches cherchent à favoriser la flexibilité, la créativité et le bien-être des employés sans perdre de vue les impératifs économiques et organisationnels des entreprises modernes.

## QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

### IV. CHAPITRE 2 : AU-DELÀ DU NÉO-TAYLORISME, VERS DES MODÈLES ORGANISATIONNELS DURABLES ET INNOVANTS

Avec la montée des défis et enjeux globaux, plusieurs organisations ont senti la nécessité de s'intéresser à de nouveaux modèles qui militent en faveur d'une structure formelle plus horizontale, permettant plus de collaboration et d'innovation et qui accorderait plus d'autonomie aux salariés ou aux agents. Nathalie Charles, ancienne Directrice Générale chez BNPP RE (Séminaire MOE, 18 avril 2024), explique que les collaborateurs font face à une pression croissante liée à l'immédiateté, comme les attentes de réponses rapides ou les délais courts, et à des sollicitations constantes, provenant de différents canaux de communication, fonctionnant à toute heure. Ces conditions, propres aux environnements de travail modernes, fragilisent les modèles organisationnels traditionnels, rendant difficile l'instauration d'un cadre stable et durable. Le chapitre précédent a montré l'écart entre la théorie et la pratique quant aux modèles organisationnels.

Selon Jean-Louis Denis, professeur et chercheur à l'Université de Toronto (Séminaire MOE, 26 octobre 2024), il est essentiel d'aller au-delà des ajustements superficiels pour décider de transformations profondes, seules capables de redéfinir et de redistribuer le pouvoir et le leadership dans les organisations publiques ou privées. Ces transformations profondes sont des conditions essentielles de l'adoption de nouveaux modèles organisationnels ; et ce, même si, comme le souligne Pauline Barraud de Lagerie, maîtresse de conférences et chercheuse à Paris Dauphine, les règles juridiques et les processus managériaux qu'elles engendrent, aboutissent souvent à une complexification bureaucratique qui freine l'innovation organisationnelle et l'adoption de nouveaux modèles organisationnels.

Il existe de nombreux cas où les managers se contentent d'une transformation de surface comme l'a souligné Jean-Louis Denis. Par exemple, la révolution numérique a poussé les organisations à utiliser des outils technologiques comme manière d'innover en matière d'organisation du travail mais aussi de s'adapter à des changements globaux (Adam-Ledunois, & Damart, 2017). Il reste que, selon Marie Benedetto-Meyer, maîtresse de conférences et adjointe à la cheffe de la Mission animation de la recherche à la Dares (Séminaire MOE, 18 avril 2024), quand l'articulation entre les outils technologiques et l'organisation de l'entreprise, ainsi que le rôle des acteurs chargés de cette articulation, ne sont pas clairs, cela peut engendrer de la confusion et mener à l'implémentation d'un modèle organisationnel qui ne répond pas adéquatement aux attentes stratégiques et aux enjeux globaux de l'entreprise.

#### 1. UN LEADERSHIP INCLUSIF

La nature globalisée de nombreux marchés pousse les organisations à se développer afin d'y assurer une présence distribuée. Ces stratégies exigent un leadership efficace susceptible de maintenir l'engagement des employés et leur performance (BTS, 21 novembre 2024). Lydie Jallier, Directrice des Ressources Humaines du groupe Kéolis et Yves Chapot, Gérant et Directeur Financier du groupe Michelin (Séminaire MOE, 18 avril 2024) expliquent, dans cette veine, l'importance qu'il y a à pérenniser la relation entre le salarié et l'employeur : les leaders doivent déployer, selon eux, des pratiques managériales de proximité et savoir donner du sens aux actions et à la stratégie de l'organisation.

## QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

Le choix d'un modèle organisationnel peut émaner d'acteurs internes ou être proposé par des consultants externes. Dans les deux cas, il est crucial qu'un leadership légitime prenne le relais, afin de guider les équipes avec clarté et assurance tout au long du processus de changement. Christine Musselin (Séminaire MOE, 7 mars 2024) explique que la notion de légitimité est centrale dans l'évolution des structures organisationnelles : les leaders et décideurs ont tendance à opter pour des formes organisationnelles légitimes, afin d'envoyer les bons signaux aux audiences de l'organisation (en interne mais aussi vers l'extérieur), et ce même si l'efficacité de ces modèles organisationnels légitimes n'est pas toujours prouvée. Dans une veine comparable, Bernard Leca (Séminaire MOE, 7 mars 2024) rappelle qu'une grande partie de la théorie des organisations aux Etats-Unis, appelée néo-institutionnalisme, s'est intéressée aux processus de mimétisme comme moteur principal des transformations structurelles et de l'adoption de formes organisationnelles jugées légitimes à certaines époques. Les consultants, selon cette même littérature, sont des agents essentiels de la diffusion de formes organisationnelles.

Déléguer le choix et (une partie de) l'implémentation aux consultants externes peut freiner l'impact organisationnel souhaité au sein de l'organisation. En effet, compte tenu de la courte durée de leur mission, les consultants ne trouvent pas toujours le temps nécessaire pour construire progressivement leur légitimité (Kipping et al., 2014). Cette durée limitée d'intervention les pousse à reproduire des structures légitimes parce qu'elles correspondent aux attentes implicites des clients, renforçant ainsi une boucle de confirmation des modèles dominants (Alvesson et Johansson, 2002). Bernard Leca (Séminaire MOE, 7 mars 2024) ajoute que, selon ce même néo-institutionnalisme, les consultants sont des agents-clés des phénomènes de mimétisme entre organisations et, in fine, de l'homogénéisation des structures organisationnelles adoptées par les entreprises et les administrations dans le monde entier.

En outre, cette durée réduite d'intervention pousse les consultants à suggérer des « best practices » ou des standards universels, présentés comme des solutions éprouvées. Ceci peut créer une inadéquation entre le modèle proposé et la vision, les pratiques concrètes ainsi que les besoins réels des organisations et de leurs membres. David Giblas, Directeur Général Adjoint de Malakoff Humanis (Séminaire MOE, 7 mars 2024), explique qu'il ne faut pas se précipiter dans la conduite de changements organisationnels. Au lieu de suivre les modes organisationnelles, comme l'agilité généralisée, il est crucial de réévaluer la stratégie globale pour s'assurer de sa clarté et de sa pertinence, de renforcer la gouvernance en clarifiant les rôles et responsabilités de chacun et d'adopter une approche itérative pour des transformations mieux ciblées et acceptées par les acteurs internes.

Cette dynamique souligne l'importance des relations interpersonnelles et de l'intégration au sein de l'organisation, des éléments qui, bien que souvent invisibles, sont essentiels pour naviguer et comprendre les défis organisationnels. D'où la nécessité pour les dirigeants de s'investir dans le développement vertical. Selon Tara Castaneda, Directrice Principale chez BTS (The Fearless Thinkers Podcast, BTS 31 juillet 2024), le développement vertical désigne l'évolution et la maturation personnelle et professionnelle d'un individu à mesure qu'il acquiert une plus grande complexité de pensée, d'action et de responsabilité. Il s'agit de la capacité à prendre du recul, à se remettre en question, et à accepter la complexité et l'ambiguïté.

Ainsi, le dirigeant, aux côtés du consultant qui maîtrise les différents types de modèles organisationnels, pourra non seulement comprendre les enjeux sous-jacents de son organisation, mais aussi concevoir un modèle aligné avec la stratégie, qui tient également compte de la topographie réelle de l'organisation et des jeux d'acteurs qui s'y développent.

# QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

## 2. UNE GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

Transformer les pratiques organisationnelles suscite souvent une résistance de la part de différents acteurs au sein d'une organisation, surtout si le modèle organisationnel proposé remet en question le système de relations de pouvoir stabilisé (Autissier et al., 2016). Il importe de comprendre les dynamiques collectives qui sont au principe de cette résistance.

Jean-Louis Denis, de l'Université de Toronto (Séminaire MOE, 26 octobre 2024) identifie ce qui compose et est au fondement des modèles organisationnels : la vision, les valeurs, le savoir et les techniques qui se matérialisent dans le quotidien de l'organisation, les pratiques, les relations de coopération, et les régimes de gouvernance. Tenzing Conseil par exemple (Elodie Baussand, Associée fondatrice de Tenzing Conseil, Séminaire MOE, 26 octobre 2024) adopte un modèle à mission avec un engagement fort pour la réduction des inégalités sociales, l'éthique, et la gouvernance durable.

Ce choix est conçu comme permettant aux employés de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation, lequel peut favoriser l'acceptation d'un changement de modèle organisationnel (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994). Inversement, comme le montre Canivenc (2022), des sentiments de désengagement et de non-appartenance peuvent être les conséquences d'un manque de sens au travail. Ces sentiments ne sont guère favorables à l'acceptation des changements, et peuvent pousser les employés et les agents à résister ou à peu s'investir dans la mise en œuvre de nouveaux modèles organisationnels. La distance qui se crée entre les employés et l'organisation doit être considérée comme un obstacle majeur à la transformation et à l'adhésion à de nouvelles pratiques (Kahn, 1990).

Il est donc nécessaire, pour de nombreux observateurs et praticiens, d'inclure les employés dans la prise de décision. Kathryn Clubb, PDG de BTS North America, et Alex Amsden, Vice-Présidente du changement et de la transformation chez BTS (The Fearless Thinkers Podcast, BTS, 22 août 2024) parlent, dans cette veine, de l'importance qu'il y a à inclure les personnes les plus proches des clients dans la conception de la stratégie. Elles soulignent que si ces personnes ne sont pas impliquées dès le début de la conception de la stratégie et des plans d'action, elles risquent de ne pas comprendre ce qu'il faut faire et de ne pas porter activement le changement que nécessite la nouvelle stratégie.

## 3. INVESTIR DANS LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

L'implication des employés dans la prise de décision consiste également à les reconnaître comme des individus ayant un rôle au sein des écosystèmes complexes dans lesquels l'organisation est implantée. Au-delà de leur rôle professionnel, ils font partie de familles, de communautés et de contextes sociaux particuliers. Michelin, par exemple, se considère comme une plateforme de développement à la fois sociétal et personnel (Yves Chapot, Co-Gérant du Groupe Michelin, Séminaire MOE, 18 avril 2024)

Les organisations devraient donc adapter leurs politiques et leur fonctionnement à ces écosystèmes en proposant des horaires de travail flexibles, du soutien pour les familles, comme accueillir des enfants dans des crèches internes, et permettre de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale (Bruno Palier, Séminaire MOE, 7 mars 2024).

## QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

Des études concluent pourtant qu'en France, les employés se sentent maltraités et souffrent physiquement et psychologiquement des conditions de travail qu'ils connaissent (Bruno Palier, Séminaire MOE, 7 mars 2024). Le travail en France est, en effet, perçu comme un coût à réduire plutôt qu'un atout à développer. Les politiques publiques et les stratégies d'entreprises adoptent des stratégies de baisse du coût du travail, au détriment de la qualité des emplois, de l'innovation et de l'amélioration des conditions de travail. La réduction des coûts concerne toutes les dimensions : main-d'œuvre, matériaux, distribution, etc.

Cette stratégie dite de « low cost » qui caractérise de nombreuses organisations françaises (Carbonnier & Palier, 2022) se manifeste dans plusieurs pratiques, et en particulier dans la délocalisation qui a provoqué une réduction du nombre d'emplois industriels en France et a contribué à maintenir le chômage à un niveau élevé. Il en est également du développement de pratiques de sous-traitance de nombreux services (sécurité, nettoyage, etc.), réalisés par des acteurs sous-payés et exposés à des conditions de travail précaires.

De plus, les organisations écartent fréquemment les travailleurs âgés pour réduire les coûts salariaux, ce qui aggrave la précarité des seniors sur le marché du travail. Elles ont aussi recours à un management obnubilé par les chiffres, qui pousse à l'augmentation de la charge de travail des employés, souvent au détriment de leur santé et de leur bien-être (Palier, 2024). Contrairement à la France, des pays comme l'Allemagne et la Suède ont su conjuguer performance élevée avec des politiques d'investissement dans le capital humain.

## CONCLUSION CHAPITRE 2

En conclusion, face aux défis globaux, de nombreuses organisations adoptent des modèles censés favoriser la collaboration, l'autonomie et l'innovation. Toutefois, comme l'avaient déjà montré d'anciens travaux comme ceux de Lawrence et Lorsch (1960), l'efficacité de ces modèles dépend de facteurs contextuels tels que la technologie, l'environnement et les ressources financières. L'école française de la sociologie des organisations a, elle, mis l'accent sur le caractère politique (et donc négocié) des stratégies de changement qui doivent s'adapter aux caractéristiques des systèmes d'action, toujours singuliers (Crozier et Friedberg, 1977). Or, Jean-Louis Denis (Séminaire MOE, 26 octobre 2024) souligne que ces ajustements restent trop souvent superficiels dans les processus de réforme. Des changements plus profonds sont pourtant jugés essentiels à l'abandon de pratiques organisationnelles traditionnelles.

Pour tenter d'éviter la reproduction des pratiques traditionnelles, de nombreux participants et participantes aux séminaires, estiment que les organisations doivent rendre possible un leadership capable de guider les équipes et de donner du sens aux actions de transformation. Les sociologues des organisations sont, eux, plus circonspects sur l'efficacité de ces opérations de mise en sens de la transformation : la résistance à des changements ne renvoie pas seulement à un défaut de sens, mais plus volontiers à des dynamiques de pouvoir particulièrement durables (Bergeron et Castel, 2024).

De nombreux participants et participantes aux séminaires considèrent également qu'une gouvernance participative est nécessaire pour surmonter les résistances au changement. En impliquant les employés dans la prise de décision et en favorisant leur sentiment d'appartenance, les organisations peuvent renforcer l'adhésion aux nouvelles pratiques.

Enfin, une approche qui garantit le bien être des employés est nécessaire afin d'éviter la reproduction des pratiques organisationnelles traditionnelles. En investissant dans le bien être des employés, l'organisation investit également dans leur motivation et leur loyauté.



# QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

## V. CONCLUSION

Dans un monde confronté à des défis globaux de plus en plus exigeants, la remise en question des modèles organisationnels traditionnels s'impose, pour de nombreux observateurs et décideurs (publics comme privés), comme une nécessité. Un jugement en nécessité que les sociologues et chercheurs en organisations ne sont pas à même d'endosser, car il n'entre pas dans leur champ de compétences.

Pour tenter de surmonter cette inertie, les praticiens insistent toutefois sur l'importance d'une gouvernance plus participative, de l'implication active des employés dans les processus décisionnels, et d'un leadership capable d'accompagner le changement avec bienveillance et efficacité.

Ces approches offriraient, selon eux, des pistes pour réconcilier performance organisationnelle et épanouissement humain : toute transformation organisationnelle réussie repose sur une vision renouvelée qui valorise la coopération, le bien-être et la responsabilisation des acteurs internes. Ils estiment qu'il faut mettre l'humain au centre du processus, car cela permet non seulement de répondre aux défis globaux, y compris en termes de contribution à la formation de biens publics (respect de l'environnement, égalité femmes/hommes, etc.), mais aussi de construire des organisations durables, inclusives et innovantes, capables d'assurer leur pérennité dans un environnement en mutation.

Il reste que les structures néo-tayloriennes persistent (voire se développent) malgré les discours en faveur de l'innovation, de la débureaucratiation, de l'inclusion et de la flexibilité. Ce paradoxe reflète l'écart entre la théorie et la pratique : les ajustements organisationnels restent souvent superficiels, reproduisant des modèles anciens.

# QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

## VI. BIBLIOGRAPHIE

Adam-Ledunois, S., & Damart, S. (2017). Innovations managériales, attrapons-les toutes ! Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management. *Revue Française de Gestion*, (264), 117-142.

Alvesson, M., & Johansson, A. W. (2002). Professionalism and politics in management consultancy work. In T. Clark & R. Fincham (Eds.), *Critical consulting: New perspectives on the management advice industry* (pp. xx-xx). Wiley-Blackwell.

ANACT. (2021). *Nouvelles formes d'organisation du travail : réussir la participation des salariés*. Réseau Anact-Aract. Printemps 2021.

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Autissier, D., Moutot, F., & Moutot, A. (2016). Typologie des situations de changement et des pratiques de gestion dans les organisations. *Annales des sciences sociales*, 18(2), 44-63.

Bergeron, H. & Castel, P. (2024). *L'organocène. Du changement dans les sociétés surorganisées*. Presses de Sciences Po.

Berrebi-Hoffmann, I. (2005). Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs ? In P. Cabin, B. Choc (coord.). *Les organisations. État des savoirs*. Éditions Sciences Humaines.

Boboc, A., & Metzger, J.-L. (2020). Les méthodes agiles et leurs contradictions: Analyse de leurs effets sur les métiers de l'informatique [Agile methods and their contradictions: Analysis of their effect on informatics professions]. *SociologieS, Théories et recherches*.

Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*. University of Chicago Press.

Bonavía, T., & Marin-Garcia, J. A. (2011). Lean production and environmental protection: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 19(5), 485-499.

Brassard, L., & Teulon, M. (2009). *Le management des organisations : Une approche par les compétences*. Éditions Vuibert.

Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. Monthly Review Press.

BTS, "Transforming an Energy giant's leadership culture", 21 novembre 2021  
<https://bts.com/study/transforming-energy-leadership-culture-enterprise-alignment/>

## QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

Canivenc, S. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation. Innovation ou effet de mode?* Presses des Mines.

Carbonnier, C., & Palier, B. (2022). *Les femmes, les jeunes et les enfants d'abord: Investissement social et économie de la qualité*. Paris: PUF.

Casalegno, F. (2017). *L'entreprise libérée : Un modèle d'organisation pour demain ?* Eyrolles.

Courpasson, D., & Dany, F. (2003). *Introduction : Le pouvoir dans les organisations*. *Revue Française de Gestion*, 29(147), 23-36.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Seuil.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.

Fall, I. (2019). Le modèle d'agilité des entreprises du digital comme remède aux maux du management : Quelques réflexions critiques. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV(61), 75–81.

Fullerton, R. R., & Wempe, W. (2009). Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(3), 214-240.

Getz, K. A., & Carney, M. (2012). *The influence of organizational culture on the decision-making process in family businesses*. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 97–108.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

King, A. A., & Lenox, M. J. (2001). Lean and green? An empirical examination of the relationship between lean production and environmental performance. *Production and Operations Management*, 10(3), 244-256.

Kipping, M., Üsdiken, B., & Engwall, L. (2014). *Defining management: Business schools, consulting, media, and the global diffusion of management knowledge*. Oxford University Press.

Koskela, L., & Howell, G. (2002). The Theory of Project Management: Explanation to Novel Methods. Proceedings of the 10th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC-10), Gramado, Brazil

## QUEL(S) MODÈLE(S) D'ORGANISATION POUR DEMAIN ?

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.

Linhart, J., & Linhart, A. (1989). *Le changement organisationnel : Leçons d'une expérience*. Éditions d'Organisation.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363.

Pacheco-Cubillos, D. B., Boria-Reverter, J., & Gil-Lafuente, J. (2024). Transitioning to Agile Organizational Structures: A Contingency Theory Approach in the Financial Sector. *Systems*, 12(4), 142.

Palier, B. (2024). *Comment les stratégies du low cost à la française ont intensifié et abîmé le travail ?*

Pellerin, C., & Cahier, J.-P. (2021). *L'entreprise contributive : Réconcilier monde économique et communs*. Dunod.

The Fearless Thinkers Podcast, BTS, "La planification stratégique réinventée : Le chemin rapide vers l'action et l'appropriation", 22 août 2024,

[https://bts-com.translate.goog/podcasts/beyond-skills-enhancing-leadership-through-vertical-development/?x\\_tr\\_sl=en&x\\_tr\\_tl=fr&x\\_tr\\_hl=fr&x\\_tr\\_pto=sc](https://bts-com.translate.goog/podcasts/beyond-skills-enhancing-leadership-through-vertical-development/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=fr&x_tr_hl=fr&x_tr_pto=sc)

The Fearless Thinkers Podcast, BTS, "Au-delà des compétences : renforcer le leadership grâce au développement vertical", 31 juillet 2024

[https://bts-com.translate.goog/podcasts/beyond-skills-enhancing-leadership-through-vertical-development/?x\\_tr\\_sl=en&x\\_tr\\_tl=fr&x\\_tr\\_hl=fr&x\\_tr\\_pto=sc](https://bts-com.translate.goog/podcasts/beyond-skills-enhancing-leadership-through-vertical-development/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=fr&x_tr_hl=fr&x_tr_pto=sc)

Thine, S. (2014). *Innover pour s'imposer: Consultants et conseil en nouvelles technologies*. Presses des Mines.

Weber, M. (1922). *Économie et société* (T. Parsons, Trans.). Plon.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Free Press.





