For LIBRA
BY FONDATION GRENOBLE INP

CAHIER

Repères sur les nouveaux modèles d'organisation

Repères sur les nouveaux modèles d'organisation
Novembre 2025

1. *La parabole de Madame Hope, la manager qui voulait mieux manager*

Madame Hope est manager dans une entreprise du bâtiment et ne s'en sort plus ! Le monde change, les personnes et leurs aspirations aussi, le désengagement semble global… Alors que ce dont elle rêve, c'est une équipe où chacun soit engagé, proactif, aussi innovant qu'un entrepreneur, pour créer de la valeur pour les parties prenantes.

L'histoire de Madame Hope est en fait ancienne. Ne pensons pas qu'il y a eu un siècle de taylorisme puis des nouvelles formes d'organisation à partir des années 2000 : en réalité, depuis cent ans, on constate en parallèle un développement du modèle « command and control », vertical et hiérarchisé, et une recherche continue d'alternatives à ce modèle.

Madame Hope, en tout cas, rêve de développer de la responsabilité, de la liberté, de la coopération efficiente, et des valeurs partagées. Peut-elle trouver de l'aide du côté des chercheurs en management ?

2. *Du côté des chercheurs : quelques-uns des modèles « alternatifs » possibles*

Organisation responsabilisante	Sources : la théorie socio-technique des années 1960, mais aussi les multiples expériences des industriels (équipes semi-autonomes, unités élémentaires de travail…). Principes : responsabilité, subsidiarité, solidarité, collégialité et activité. Les managers restent mais leur rôle évolue vers du support. Exemple : Michelin, une politique de responsabilisation déployée depuis 2004, alignée avec le discours du fondateur.
Entreprise libérée	Sources : *Liberté et Cie* (*Freedom inc.*), 2013. Principes : ceux qui savent sont ceux qui font ! Il s'agit de leur donner le maximum de liberté ET de responsabilité, en alignement avec une vision portée par un leader visionnaire. Les managers disparaissent (en tant que hiérarchiques). Exemple : Sogilis à Grenoble.
Holacratie	Sources : Robertson (2016). Principes : « *une nouvelle technologie sociale servant à diriger et faire fonctionner une organisation* », avec : constitution, rôles et cercles, process de décision et de réunion. Plus de managers mais des « leaders de cercles ». Exemple : Diverty Events à Grenoble.

Démarche gouvernance cellulaire	Sources : licence *Creative Commons by ShareAlike…* et Rose Christin, de Co'effy. Principes : reprise de certains éléments de l'holacratie (constitution, rôles), mais souci d'ajustements progressifs du fonctionnement en distinguant des réunions selon l'objet : le sens, le lien, l'organisation. Les managers restent : ils peuvent utiliser ces pratiques et méthodes, et déléguer certains de leurs rôles à leur équipe. Exemple : la Panière à Grenoble.

3. Foire aux questions… Pour avancer concrètement

- *Où trouver des outils ou des méthodes ?* Partenaire de Grenoble IAE-INP, Co'effy a constitué et met à disposition gratuitement une « boîte à outils » relevant de la démarche gouvernance cellulaire : cliquez, et vous trouverez ! https://www.coeffy.fr/boite-a-outils/
- *Comment s'y prendre pour responsabiliser ?* D'abord en retenant le niveau de responsabilité que l'individu est prêt à accepter. Et en vérifiant que ce dernier a la compétence nécessaire et le droit à l'erreur.
- *Certains modèles d'organisation sont-ils réservés aux « petites » versus les « grandes » ?* Pas forcément, même si dans une grande entreprise le déploiement du modèle d'organisation innovant sera plus délicat à faire. NB : dans une grande structure, il peut y avoir une diversité de modèles de fonctionnement.
- *Peut-on déployer ces outils ou modèles sans l'assentiment du dirigeant ?* Oui, tant que le « contrat » de l'équipe avec l'extérieur est clair et respecté.
- *Est-ce compatible avec un process qualité ?* Oui, car on est dans une même logique de sécurisation du fonctionnement.
- *Quel peut être le premier pas ?* Ce peut être de poser la question à son équipe : j'ai envie de travailler là-dessus, qu'est-ce que vous en pensez ? Que voulez-vous qu'on expérimente ?

Ont participé à la réalisation de cette fiche For Libra : Christian Defélix (Grenoble IAE-INP) et Nathalie Jeauffroy (Co'effy).

For LIBRA

BY FONDATION GRENOBLE INP

Chaire For LIBRA

Hebergée à Grenoble IAE
Campus de Grenoble
525 Avenue Centrale
38400 SAINT-MARTIN D'HÈRES

www.fondation-grenoble-inp.fr