



# LES FUTURS DU TRAVAIL !

On en parle ?

#7

## Nouvelles attentes au travail, nouvelles organisations

La Maison de l'Emploi propose depuis 2024, un cycle de conférences sur les futurs du travail.

Mieux comprendre les évolutions du monde du travail, comment les organisations de travail peuvent se transformer et accompagner les transitions... telles sont les ambitions de ces temps forts thématiques, organisés autour d'un expert national et de responsables d'entreprise alsaciennes.

### L'atelier collaboratif

Le 9 octobre 2025, la septième conférence de la Maison de l'emploi, organisée à Kaleidoscoop, a été précédée d'un atelier collaboratif, animé par **Antonella Cottrant Amodeo** et **Adrien Delaunay** d'**Entreprise Vivante**.

Grâce à ce dialogue ouvert entre chercheurs et dirigeants, la vingtaine d'entreprises participantes ont pu croiser leurs expériences et faire émerger des pistes concrètes d'actions pour renforcer l'autonomie des collaborateurs et leur coopération au quotidien.

### La conférence

Anne-Marie Jean, présidente de la Maison de l'emploi et vice-présidente de l'Eurométropole de Strasbourg, en charge de l'économie, l'emploi et la transition écologique des entreprises, a introduit une conférence vouée à décrypter les évolutions majeures du monde professionnel et à **proposer des clés concrètes pour accompagner ces transformations**.

**Suzy Canivenc**, chercheuse et auteure de référence sur l'**innovation organisationnelle**, a mis en avant les mutations du rapport au travail, en termes d'autonomie, de reconnaissance, de sens et de qualité de vie, lors d'une intervention pleine d'humour et d'exemples concrets. Elle a questionné la nécessité de repenser les modèles organisationnels et managériaux pour s'adapter à ces aspirations, sans négliger la performance collective.

Elle a ensuite donné la parole à **Laurent Gruber**, DRH de **SEW Usocome**, qui a témoigné du rôle central des ressources humaines dans la transformation culturelle et managériale des organisations. Il s'est appuyé sur l'exemple de la démarche *Perfambiance*, initiée par son entreprise il y a 20 ans et aujourd'hui adoptée et adaptée par d'autres entreprises alsaciennes.

Après ces apports théoriques et pratiques sur les nouveaux modes de management, les participants ont pu **questionner les deux conférenciers et échanger entre eux pour nourrir leurs réflexions sur leurs propres modèles d'organisation**. Ils ont pu mesurer à quel point les fonctions RH doivent devenir des leviers d'équilibre entre performance collective et bien-être individuel, en favorisant des environnements de travail plus souples, coopératifs et apprenants.



Anne-Marie Jean, Présidente de la Maison de l'emploi, a accueilli chaleureusement les nombreux participants.

# Un siècle de théories des organisations du travail



Pour entrer dans le sujet, Suzy Canivenc a d'abord fait un rappel historique des différents modes d'organisation du travail qui ont marqué le 20<sup>ème</sup> siècle.

Sans surprise le **taylorisme** a largement dominé l'organisation du travail, jusqu'à l'émergence continue de nouveaux courants tels que : l'**école des relations humaines et sa pyramide de Maslow** (1920/60), l'**approche socio-technique de Volvo** (1960/70) avec ses équipes semi-autonomes, l'**école japonaise de Toyota**, véritable tsunami planétaire dès 1970 avec son amélioration continue pour une qualité totale. Dans un monde de plus en plus informatisé, viennent ensuite les **méthodes agiles**, largement adoptées après 1990 et les **entreprises libérées et holocratiques** à partir de 2012.

Frédéric Laloux synthétisera les courants précédents dans les **organisations Opale** avec **3 principes forts** : des **équipes auto-organisées**, un **management facilitateur** et une **vision élargie de l'entreprise au service de valeurs**. Cette réflexion marque l'émergence des raisons d'être et des entreprises à mission.

*En un siècle, ce foisonnement d'organisations a permis de passer d'individus ultra-spécialisés à des équipes autonomes, de modèles d'organisation très hiérarchisés à une organisation du travail réfléchie par les équipes elles-mêmes et du "petit" chef au manager facilitateur.*

## Un contexte actuel qui bouscule les organisations

Actuellement, ces nouveaux modes de management et d'organisation (NMMO) connaissent un regain d'attention que Suzy Canivenc explique par plusieurs facteurs :

- **Le contexte culturel avec une forte évolution du rapport au travail**, renforcé par la crise sanitaire.
- **Un environnement économique turbulent (VICA) : Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu**, qui incite les entreprises à devenir plus souples et réactives, ce qui fonctionne mieux avec des organisations décentralisées.
- **L'innovation technologique et le numérique** qui permettent à chaque collaborateur d'expérimenter des façons d'échanger et de s'organiser de façon plus souple et plus égalitaire.



# Des nouveaux modèles qui comportent des limites

En étudiant sur le terrain une vingtaine d'entreprises et d'organisations, Suzy Canivenc a mis en évidence **4 pratiques récurrentes concrètes issues de ces théories**, qui toutes comportent des limites.

- 1. Le redesign organisationnel autour d'équipes autonomes :** passage d'un organigramme classique à des équipes polyvalentes et autonomes. Le défi : coordonner les équipes.
- 2. L'aménagement d'espaces de discussion :** pour déléguer des prises de décision rapides, il faut ménager des temps d'échange. Première difficulté : une baisse temporaire de productivité, liée à un nombre accru de réunions le temps que de nouvelles routines plus participatives et collaboratives se mettent en place.
- 3. Une juste conception de l'autonomie :** l'autonomie doit être collective, soutenue par des dispositifs d'intelligence collective (dialogue professionnel, manager facilitateur). Si on laisse les collaborateurs seuls, on accentue les risques psycho-sociaux et la désorganisation.
- 4. L'évolution de la posture managériale :** le manager reste essentiel dans la dynamique de groupe (et non plus dans l'organisation du travail déléguée aux équipes). Il devient facilitateur, communicant, mémoire du métier, soutien à l'équipe. Mal expliquée, cette transformation peut conduire à des vagues de démissions.

*Pour le manager facilitateur,  
il ne s'agit plus 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.*

## Adapter son propre modèle pour réussir

**Adopter ce type de réorganisation exige de la patience :** les effets d'apprentissage mettent du temps à produire des résultats. Le succès dépend aussi de la manière de déployer et de la capacité à s'approprier collectivement la démarche selon les besoins réels de l'entreprise.

**On observe deux approches :**

- L'une « packagée », imposée unilatéralement comme solution universelle.
- L'autre, préférable, consiste à innover pour construire son modèle en interne, adapter les méthodes à ses besoins, impliquer activement les acteurs de terrain.



Au fil de la conférence, les participants ont pu poser leurs questions et partager leurs expériences.

# Perfambiance dans l'entreprise SEW Usocom

Créée en 1959, l'entreprise familiale est spécialisée dans la fabrication de systèmes d'entraînement et d'automatisation. Elle emploie 2 300 personnes, sur 3 sites de production (Haguenau, Brumath, Forbach) et 5 centres technologiques de services. Elle a réalisé 530 M€ de chiffre d'affaires en 2024.

Ce témoignage, porté par **Laurent Gruber**, son DRH, a permis d'apporter la vision d'une entreprise familiale qui a fait de **Perfambiance**, un modèle managérial innovant basé sur le postulat « qu'il n'y a pas de bonnes performances au travail sans plaisir au travail ».

Grâce à cette intuition, son organisation est passée d'un système très structuré avec de nombreux accidents du travail, à **un modèle centré sur de nombreux outils collaboratifs** pour neutraliser les potentialités d'accidents, et réinvestir cette économie dans l'amélioration des conditions de travail.

*Le collectif est la meilleure réponse  
aux situations (VICA)  
de Volatilité, d'Incertitude,  
de Complexité et d'Ambiguïté.*



## Quelques étapes pour installer un modèle d'organisation

Laurent Gruber a exposé quelques étapes concrètes qui ont permis d'installer ce modèle.

- **L'installation d'une dynamique collective** : « Nous organisons beaucoup de choses – salle de sport, usoquiz, usopiades, compétitions de jeux vidéo, shooting photos en situations de travail... – et tout cela fonctionne car nous avons donné du sens à cette démarche dès le début et que nous entretenons sans relâche cette dynamique ».
- **La responsabilisation des managers et l'implication directe des collaborateurs** « pour la recherche de solutions, pour l'amélioration continue, pour célébrer toutes nos réussites et valoriser les innovations ».
- **L'autonomie des équipes** : « En organisant la production en mini-usines, avec des équipes auto-organisées qui fabriquent un produit et non une pièce, nous avons redonné du sens au travail ».
- **L'acculturation du management** : « Nous travaillons à rendre nos managers coaches, selon des référentiels qu'ils ont eux-mêmes définis et qui leur permettent de progresser dans leurs pratiques ».
- **La repopularisation d'un projet qui existe depuis 20 ans** : « Nous avons réuni une centaine de collaborateurs, de tous niveaux hiérarchiques, pour réinterroger les valeurs et les principes de Perfambiance. Cela a abouti à définir 4 comportements de base attendus par tout collaborateur : la Positive attitude, le Respect, l'Engagement et le Travail en équipe (PRET) qui structurent le corps social de l'entreprise ».



## Quelques enseignements de terrain

Selon Laurent Gruber, **Perfambiance a permis de créer un fort sentiment d'appartenance, d'améliorer la qualité de vie au travail et de favoriser l'innovation RH.**

**Ce modèle a fait ses preuves pour un engagement durable et fidèle des collaborateurs** (50 % des recrutements se font par promotion interne). En contrepartie, il constate qu'il est parfois difficile pour les nouveaux collaborateurs, notamment les managers venus de l'extérieur, d'intégrer une culture d'entreprise aussi forte.

**Cette démarche est un chemin sans fin ; il faut accepter que les choses soient en perpétuel mouvement.** « Nous avons échangé récemment avec l'entreprise Hager, qui a encore amélioré notre démarche, en permettant à chaque équipe de définir ses propres règles de vivre ensemble et ses attentes vis-à-vis de leur manager. »

**Pour que ces démarches fonctionnent, il faut s'appuyer sur les managers et les sociogrammes et renforcer le courage managérial avec un référentiel** « des choses à faire et ne pas faire » par exemple. Créer une communauté managériale entre pairs est un bon levier (la présence des RH ou de la direction doit être pensée : facilitante mais non bloquante).



*Le temps des modèles est révolu...  
prenons des éléments deci delà  
pour construire notre solution  
en fonction de notre situation.*

*Jean-Christian Fauvet, à l'origine de la sociodynamie.*

## Conclusion

**Les nouveaux modes de management et d'organisation relèvent-ils d'innovation ou d'effets de mode ?** Pour Suzy Canivenc, l'aspect réseau, les innovations numériques, la pensée complexe, les aspirations des jeunes générations et la perte de sens expliquent sans doute ce besoin d'innover.

Mais face aux polycrises, il ne s'agit plus de questionner si ces nouveaux modèles sont l'avenir, mais bien de transformer son organisation avec discernement et en tenant compte des réussites et des échecs des pionniers. **Ainsi, est-il utile d'avoir un ou plusieurs modèles théoriques en tête, de prendre le temps d'expérimenter pas à pas, et surtout d'associer à chaque étape les salariés aux décisions.**

Par nature, **les nouveaux modèles sont trop généraux pour être implémentés tels quels. À chacun de les adapter en fonction des retours d'expérience et de la participation active des acteurs de terrain.**

Avec des dispositifs de soutien à l'intelligence collective et un certain lâcher prise du top management, **cela semble possible dans des PME indépendantes** avec un dirigeant « servant leader », qui s'engage sincèrement. C'est parfois **plus difficile dans des groupes de grande taille soumis à une gouvernance actionnariale lointaine.**

## Pour aller plus loin :

Les livres de Suzy Canivenc, parus à la **Fabrique de l'Industrie** sont accessibles gratuitement :

- [Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?](#)
- [Numérique collaboratif et organisation du travail, au-delà des promesses](#)
- [Les nouveaux modes de management et d'organisation](#)
- [Les jeunes, des travailleurs comme les autres](#)

« **Reinventing organizations, vers des communautés de travail inspirées** » de Frédéric Laloux, paru en 2024 chez Diateno Eds.

[Organisation responsabilisante : de l'idée à la réalisation](#) de Pierre Bocquet et François Pellerin.

« **L'entreprise libérée par un petit patron naïf et paresseux** » de Jean-François Zobrist, ancien directeur de la fonderie Favi, paru aux Editions du Cherche Midi en 2020.

[www.institutdelasociodynamique.com](http://www.institutdelasociodynamique.com)  
pour comprendre la transformation sociodynamique du monde du travail à travers des extraits de conférence et les ouvrages de Jean-Christian Fauvet.

## LES FUTURS DU TRAVAIL #8

### Prochain rendez-vous

4 décembre 2025

Rendez-vous pour notre prochaine conférence sur les Futurs du travail **le jeudi 4 décembre à 19h** à Kaleidoscoop sur le thème :

« **Travail en 2040 : quelles évolutions en santé et sécurité au travail ?** »

L'intervention de **Marc Malenfer**, expert en **veille et prospective sur les transformations du travail à l'INRS**, sera suivie d'une table ronde réunissant un dirigeant et un DRH du territoire qui partageront leurs expériences concrètes.

## Suivre notre actualité :

Maison de l'emploi de Strasbourg

lieu\_ressource\_transfrontalier

Rédaction : **Corinne Maix**  
Mise en page : **Elodie Jansem**

## LES FUTURS DU TRAVAIL,

### C'est quoi ?

« Ces conférences du soir s'adressent à toute personne désireuse de découvrir et d'échanger autour des nouvelles manières de travailler.

Elles permettent de partager des idées, d'apprendre des experts du domaine et de découvrir des initiatives innovantes d'entreprises locales. »

**Elodie Speich**,  
cheffe de projets à la Maison de l'Emploi

la Maison de  
**l'EMPLOI**  
Strasbourg



La Maison de l'Emploi de Strasbourg est une structure de coordination et d'impulsion de projets qui contribue au rapprochement entre les besoins des entreprises et la main d'oeuvre du territoire, à l'échelle transfrontalière Strasbourg-Ortenau.

Créée en 2006, elle répond à des besoins sociétaux d'intégration, de cohésion sociale et d'adaptation du monde du travail.

[\*\*www.maisonemploi-strasbourg.org\*\*](http://www.maisonemploi-strasbourg.org)

Avec le soutien de :



Cofinancé par  
l'Union européenne

