



PAR
SUZY
CANIVENC

L'ODYSSÉE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

ENTRETIEN AVEC
ROMAIN ET CLÉMENT MEYER



Romain et Clément Meyer¹, deux frères de 25 et 22 ans, ont effectué en 2022 un tour du monde de l'innovation managériale avec l'appui de l'association L'Odysée managériale². Après 6 mois de voyage, 8 pays traversés³, 100 organisations rencontrées et plus de 200 entretiens réalisés, ils partagent leurs découvertes et impressions avec la chercheuse Suzy Canivenc qui publie ce mois-ci *Les nouveaux modes de management et d'organisation : innovation ou effet de mode ? Casser les codes, inventer le management de demain est une aspiration et une réalité partagées dans de nombreux pays. Quelles sont les pratiques les plus fréquemment rencontrées ? Et qu'apportent-elles aux entreprises comme aux salariés ?*

1. Romain est diplômé de Paris-Dauphine, Clément est étudiant à l'emlyon business school.
2. L'Odysée managériale est une association qui a pour but d'explorer et de partager les nouveaux comportements et les nouvelles pratiques de management dans tous types d'organisations à travers le monde. L'Odysée s'attache aussi à créer un écosystème pérenne de partenaires engagés pour un meilleur management. Romain et Clément sont le deuxième duo à partir dans ce cadre.
3. Norvège, Islande, Brésil, Colombie, Canada, États-Unis (Californie), Corée du Sud, Vietnam.

SUZY CANIVENC : *Vous avez eu l'opportunité exceptionnelle de rencontrer en quelques mois de multiples organisations à travers le monde, qui expérimentent de nouvelles pratiques managériales et organisationnelles. Avez-vous pu observer des récurrences dans ces pratiques ?*

CLÉMENT ET ROMAIN MEYER : Au-delà des différences culturelles nationales qui sont nombreuses et qui ont rendu notre odysée passionnante, il existe en effet des points de convergence entre les différentes organisations que nous avons pu observer.

L'une des pratiques les plus récurrentes concerne la flexibilité spatio-temporelle offerte aux salariés. Il y a énormément d'entreprises qui sont en train de migrer vers de nouveaux modèles d'organisation liés à ces besoins de flexibilité, mais chacune le fait un peu à sa manière. En France, on entend beaucoup parler de travail hybride, mais nous avons eu de vraies surprises au Brésil ou au Canada où, quand on parle de flexibilité spatio-temporelle, on fait plutôt référence à du *full-remote*. C'est assez logique, car ce sont de très grands pays où les déplacements prennent beaucoup de temps. Ces organisations ne font plus référence à un lieu physique mais repensent toute leur culture en fonction de process digitaux. Comme le résume Sylvestre, dirigeant de la société brésilienne Impulso : « *Le problème n'est pas le remote work. Le problème est la méconnaissance des bons processus pour instaurer une culture du remote work* ». Des espaces physiques demeurent pour ceux qui préfèrent le présentiel, mais ils n'ont plus seulement une fonction de « bureaux » : ce sont avant tout des lieux de socialisation où l'on organise des activités. On a aussi l'exemple d'Officevibe, une entreprise canadienne qui autorise 150 jours de travail depuis l'étranger à ses salariés. Au Canada, l'hiver est rude et long, c'est donc une solution très attractive. Les entreprises de ce pays travaillent d'ailleurs sur des assurances collectives pour permettre aux salariés de travailler depuis l'étranger. En Norvège, c'est la flexibilité horaire qui frappe le plus.

Les horaires des salariés sont influencés par ceux de la crèche pour que les parents puissent aller chercher leurs enfants à 16h00. À Oslo, beaucoup de personnes amènent aussi leurs skis au bureau parce qu'elles vont skier le mercredi ou le vendredi après-midi à moins de 15 kilomètres de là. Tout est basé sur la confiance et sur une culture du résultat. Ce besoin de flexibilité, nous l'avons retrouvé partout, même dans des pays comme la Corée du Sud ou le Vietnam, où la culture du contrôle demeure pourtant très forte et n'est pas vraiment contestée.

L'une des pratiques les plus récurrentes concerne la flexibilité spatio-temporelle offerte aux salariés.

Le deuxième point de convergence qui ressort de toutes ces rencontres, c'est le besoin d'une culture du *care*⁴. On l'a énormément ressenti en Norvège, mais aussi au Canada. Prendre soin des salariés est le préalable nécessaire pour créer une culture de confiance. Il s'agit d'avoir de la considération pour chacun et d'échanger avec lui de manière authentique sur le plan professionnel mais surtout personnel. Chez Miles par exemple, une entreprise de technologie norvégienne, ils ont mis en place le « *one to one to one* ». Kate, la *servant leadeuse*⁵, prend chaque mois 30 minutes pour savoir comment se porte chacun de ses 50 collaborateurs. Bout à bout, cela représente quasiment 4 jours par mois consacrés à cette activité de *care*. Elle le fait de manière extrêmement personnelle : « comment te sens-tu en ce moment ? Est-ce que ta famille va bien ? Est-ce que je peux t'aider en quoi que ce soit ? ». Les Américains appellent cela « l'entretien de fidélisation ». L'objectif est de montrer au salarié qu'on tient sincèrement à lui, afin de renforcer son engagement et sa rétention. On parle souvent des nouveaux modèles de gouvernance de type « entreprise libérée », « holocratie », « opale » qui sont souvent compliqués à mettre en place, mais avec l'exemple de l'entretien de fidélisation, on a le cas d'une

4. *To care* signifie « prendre soin ».

5. Féminisation de *servant leader* : manager au service de ses collaborateurs.

innovation managériale extrêmement simple, tournée vers l'humain et très efficace pour construire des relations personnalisées avec les salariés.

LE COMMENTAIRE DU CHERCHEUR : Les nouveaux modes de management et d'organisation impliquent une transformation profonde de la posture managériale. Face à des équipes de travail qui tendent à s'auto-organiser et peuvent de plus en plus souvent choisir leur lieu et leurs horaires de travail, le manager doit abandonner son rôle traditionnel de « *command and control* » et adopter un management de soutien professionnel et psycho-affectif.

S.C. : *Justement, parmi les dirigeants que vous avez rencontrés, certains ont-ils fait explicitement référence aux modèles organisationnels que vous citez : holocratie, entreprise libérée ou opale... ?*

C. et R. M. : Les dirigeants ne font pas tous référence à des modèles, loin de là. Mais il y a quand même des tendances. Dans pratiquement tous les pays, on nous a parlé de *Reinventing Organizations* de Frédéric Laloux⁶. C'est très souvent ce livre qui a déclenché la prise de conscience du dirigeant et qui l'a amené à vouloir changer des choses dans son organisation. Au Vietnam, nous avons vu l'exemple d'une organisation tellement fascinée par le livre de Laloux qu'elle va transformer ses bureaux avec les couleurs et les symboles⁷ imaginés par Laloux. Et pourtant, le Vietnam est un pays encore très hiérarchique où l'on discute peu les décisions du manager, ce qui ne correspond pas vraiment aux principes prônés dans cet ouvrage. Le livre de Laloux a provoqué une sorte de révolution silencieuse qui se propage à travers le monde.

Dans pratiquement tous les pays, on nous a parlé de Reinventing Organizations de Frédéric Laloux. C'est très souvent ce livre qui a déclenché la prise de conscience du dirigeant.

Au Brésil, nous avons vu des modèles de gouvernance uniques qui s'inspirent de la sociocratie, de l'holocratie, de Laloux... pour former des mélanges complètement *ad hoc*. Ces entreprises brésiliennes essaient de prendre le meilleur de chaque modèle et évitent par la même occasion de payer des licences d'utilisation qui sont souvent très chères⁸. Mais dans l'ensemble, les fonctionnements sont fondés à peu près toujours sur les mêmes principes : le traitement des tensions, l'organisation en « cercles » et des règles précises pour les réunions. L'organisation holocratique peut parfois sembler un peu « mécanique ». En assistant à une réunion de gouvernance⁹ chez Gramm au Canada, nous avons été surpris par l'aspect quasi militaire des réunions holocratiques et leur timing millimétré qui peut ne pas convenir à tout le monde.

LE COMMENTAIRE DU CHERCHEUR : Le livre de Laloux ouvre un questionnement qui permet de sensibiliser un dirigeant ou futur dirigeant à un nouveau regard sur l'entreprise et l'homme au travail. Il ne véhicule pas un modèle opérationnel précis, contrairement à la constitution holocratique de Brian Robertson, dont le fonctionnement est tellement formalisé qu'il peut finir par apparaître contradictoire avec l'objectif d'autonomie des acteurs. Ce modèle part du principe que c'est le cadre strict qui libère. Le modèle opale de Laloux est beaucoup plus ouvert, mais de ce fait, il manque de points d'appui opérationnels pour être mis en œuvre. Les organisations se tournent alors souvent vers l'holocratie pour trouver des méthodes opérationnalisables, notamment pour la gestion des réunions. C'est ce qui peut expliquer le besoin de faire un mix de modèles. Quels que soient les modèles pris en référence, il sera toujours judicieux de ne pas les copier-coller, mais de se les approprier et de les adapter aux besoins spécifiques de l'organisation.

S.C. : *À votre avis, pourquoi les entreprises s'aventurent-elles dans ces nouvelles pratiques ? Qu'en attendent les dirigeants avec lesquels vous avez parlé ?*

C. et R. M. : Dans toutes les entreprises que nous avons visitées, l'histoire de ces transformations, c'est d'abord l'histoire d'une personne, dirigeant

6. Le livre est d'abord paru en langue anglaise en 2014 chez Nelson Parker. Il a ensuite été traduit en langue française (Diateino, 2015). Une version résumée et illustrée est ensuite parue en 2016 en anglais et en 2017 en français (Diateino, 2017).

7. Laloux distingue cinq stades d'évolution organisationnelle auxquels, par souci de pédagogie, il associe une couleur et un symbole : rouge/meute ; ambre/armée ; orange/machine ; vert/famille ; opale/organisme vivant.

8. Holacracy est une marque déposée par la société HolacracyOne de Brian Robertson.

9. L'holocratie prévoit deux types de réunions : les réunions de triage et les réunions de gouvernance.

ou manager, qui veut changer quelque chose par rapport à ce qu'elle a vécu antérieurement dans sa vie professionnelle ou personnelle. Il/elle est intimement convaincu.e que le modèle « *command and control* » hiérarchique est complètement obsolète et ne permet pas de développer l'engagement, la créativité, l'imagination des salariés. Sa première motivation, c'est l'humain, avant les chiffres. Il pourrait d'ailleurs difficilement en être autrement, car quand on s'engage dans ces transformations, les risques pris sont importants alors que les résultats sont incertains. Tu prends le risque que ton *change management* ne marche pas. Tu prends le risque de perdre tes équipes en cours de route. Tu prends un risque parce que ça prend du temps. Tu prends le risque d'être moins productif, etc. C'est un investissement. Pour dépasser tout ça, il faut une conviction extrêmement forte de la part du cercle dirigeant. C'est le cas, par exemple, du fondateur de Miles, l'entreprise norvégienne déjà citée. Il a été extrêmement déçu par ses expériences professionnelles précédentes, et le jour où il a créé son entreprise, il a voulu mettre en place des pratiques managériales où le bien-être et la chaleur humaine seraient au top des valeurs. De son côté, Rémi de Blue Trail Software avait la conviction profonde que, pour rester une entreprise humaine quand on passe de start-up à grand groupe, il fallait donner du pouvoir à chacun mais aussi créer des contre-pouvoirs forts. Il s'est inspiré de la constitution américaine pour créer au sein de son organisation un pouvoir législatif, judiciaire et exécutif. L'exécutif est représenté par les décisionnaires, en l'occurrence le PDG. Le pouvoir législatif est incarné par les employés qui, une fois par an, discutent de nouvelles règles sur un thème défini (package salarial, prise de décision, évolution de carrière). Enfin, le pouvoir judiciaire se présente sous la forme d'un « conseil » des sept meilleurs employés de l'entreprise (comportement exemplaire et au moins trois ans d'ancienneté), en position de contrer les décisions de l'exécutif s'il juge que les valeurs et la culture de l'entreprise ne sont pas respectées.

L'histoire de ces transformations, c'est d'abord l'histoire d'une personne, dirigeant ou manager, qui veut changer quelque chose par rapport à ce qu'elle a vécu antérieurement dans sa vie professionnelle ou personnelle.

S. C. : *Jusqu'ici, les nouvelles formes d'organisation du travail ne touchaient pas trop à la gouvernance des entreprises. Les salariés étaient priés de changer d'attitude professionnelle, les managers aussi, mais le top management restait finalement dans un rôle assez classique. Ici, vous décrivez un cadre conceptuel qui va plus loin et qui s'attaque directement à la gouvernance.*

C. et R. M. : Effectivement, on ne parle plus seulement de qualité du travail, mais aussi de pouvoir. Nous avons évoqué ce sujet avec Michel Bundock, un conseiller stratégie au sein du Groupement des chefs d'entreprise au Canada. Il nous a parlé de la peur du dirigeant face au changement du pouvoir et du travail personnel d'humilité qui est nécessaire pour accepter de lâcher authentiquement le pouvoir. Ça explique à notre sens beaucoup des situations qu'on rencontre en entreprise aujourd'hui : des managers qui vont parler trop longtemps en réunion, parce que c'est une manifestation de leur pouvoir ; des prises de décision qui sont faites au nom du titre et du poste que l'on occupe, et non au titre du leadership naturel que l'on détient (pouvoir de conviction, pertinence du propos). Tout cela nous paraît assez représentatif d'un pouvoir qui n'est pas lâché, qui n'est pas « libéré ». La peur est omniprésente chez les dirigeants : peur de perdre ses salariés, peur de déplaire aux actionnaires, peur de ne pas faire les chiffres, peur des syndicats. Tout cela débouche sur une gigantesque peur personnelle : est-ce que je vais garder mon job ? Si ça ne marche pas, est-ce que le conseil d'administration va me virer ? Si le dirigeant n'apprivoise pas sa peur, s'il ne

la dépasse pas, autrement dit s'il n'entame pas une transformation personnelle, il n'y a pas de transformation managériale profonde.

S. C. : *Dans mon livre¹⁰, j'ai appelé ça « commencer par la tête ».*

C. et R. M. : Ça commence *dans* la tête et *par* la tête. Dans les grands groupes il faut aussi que les *boards* et les conseils d'administration soient en adéquation avec la tête. Parce que s'il n'y a pas une volonté de changer tout en haut, le dirigeant exécutif n'aura aucune marge de manœuvre. Nous avons à l'esprit le cas du dirigeant d'une administration publique en Islande, une institution au fonctionnement très archaïque. Lorsque ce nouveau dirigeant a rencontré le *board* avant son recrutement, il a posé une condition très claire : « Je viens si et seulement si vous m'autorisez à tout révolutionner ». Il voulait l'accord de tout le conseil d'administration avant d'y aller pour être sûr qu'on n'allait pas le bloquer à la première difficulté.

On a aussi rencontré beaucoup de cabinets de conseil spécialisés dans la transformation managériale. Certains d'entre eux ont décidé d'arrêter de travailler avec des grands groupes dans lesquels la volonté de changer n'est pas présente chez le top-management, en dépit des discours et des appels au changement. C'est juste une perte de temps, disent-ils.

S.C. : *Au-delà de la posture du dirigeant, avez-vous constaté d'autres difficultés dans la mise en œuvre de ces nouvelles pratiques ?*

C. et R. M. : Ce qui nous a surpris, c'est que ces changements que nous jugions *a priori* positifs ne le sont en fait pas pour tout le monde. Ligia de l'entreprise Vagas au Brésil nous a expliqué, par exemple, qu'il est très difficile pour certains employés de ne plus avoir un poste clairement défini avec sa grille de salaire, ses avantages, ses zones de pouvoir et d'action, ou encore son pouvoir sur les autres. Elle a insisté sur le fait qu'il est primordial d'être lucide sur

ces sujets et de ne pas partir du principe que les employés s'adapteront facilement à une structure plus responsabilisante et plus horizontale. Pour reprendre l'exemple de l'administration islandaise que le nouveau dirigeant voulait révolutionner, ce dernier a commencé par supprimer la pointeuse pour donner de la flexibilité horaire. La première réaction des salariés a été de dire : « Si vous enlevez le pointage, c'est parce que vous voulez qu'on reste plus longtemps le soir et qu'on fasse des heures supplémentaires », ce qui n'était pas du tout l'intention. On part parfois de situations où la méfiance initiale est énorme.

Il est très difficile pour certains employés de ne plus avoir un poste clairement défini avec sa grille de salaire, ses avantages, ses zones de pouvoir et d'action.

Il est primordial de ne pas partir du principe que les employés s'adapteront facilement à une structure plus responsabilisante et plus horizontale.

Il existe aussi des cas où des personnes, souvent des managers, vont tout faire pour saboter les nouvelles pratiques, parce qu'elles n'y ont aucun intérêt. La seule solution pour le dirigeant consiste alors à licencier ces personnes ou à résister suffisamment longtemps jusqu'à ce qu'elles partent d'elles-mêmes. Bryan, le *country manager* d'Adecco en Corée du Sud, qui s'est engagé dans un processus de transformation pour renforcer l'engagement des équipes coréennes, a été confronté à une situation de ce type, avec quelques managers qui bloquaient les équipes dans leur évolution vers plus d'autonomie. Bryan n'avait pas la latitude de les licencier ; il a dû leur faire comprendre qu'il n'allait pas lâcher l'affaire. Ces personnes ont fini par partir assez naturellement. Mais cela prend du temps et il faut

« tenir ». Bryan le résume par cette phrase : « *Il faut écouter le silence des bonnes personnes et ne pas écouter le bruit des mauvaises* ». Le cas de la Corée du Sud est toutefois un peu extrême. Le statut joue un rôle déterminant dans la culture managériale. Expliquer à des managers que, dans une réunion, plusieurs personnes vont pouvoir donner leur avis est immédiatement perçu comme un défi à leur statut. Il s'agit donc d'une perte élevée, très profondément ressentie, et qui peut expliquer que ces managers soient entrés dans une zone de sabotage. Mais même dans des situations moins extrêmes, il faut avoir conscience que le changement culturel est un processus extrêmement chronophage qui nécessite de s'armer de patience.

Enfin, une des difficultés récurrentes, c'est le délitement de l'innovation quand le leader qui en a été le moteur s'en va. Ça a été le cas chez Semco¹¹, chez Favi¹²... Ce sera peut-être aussi le cas chez Patagonia, puisqu'Yvon Chouinard, le fondateur, est en train de partir¹³. C'est pourquoi, il est très important que la tête pensante s'efface petit à petit et que l'ensemble de la structure prenne le relais. Quand la figure tutélaire disparaît, c'est là qu'on voit si la structure a pris le dessus ou si tout reposait sur la volonté d'une seule personne.

S.C. : *Face à ces difficultés, avez-vous repéré des modalités de déploiement de ces pratiques qui vous semblent meilleures que d'autres pour assurer leur réussite ?*

C. et R. M. : L'intention est super importante. Le leader doit être vraiment persuadé qu'il va y avoir un apport humain, et pas seulement financier. Le « pourquoi on le fait » est capital, car il va rejaillir sur « comment on le fait ». Par exemple, aux États-Unis, nous avons ressenti que l'intention des managers était beaucoup plus centrée sur la performance économique. L'autonomie de décision, la prise de risque individuelle, sont vues comme au service d'une performance économique accrue. L'intention devient complètement différente.

Le leader doit être vraiment persuadé qu'il va y avoir un apport humain, et pas seulement financier.

Le « pourquoi on le fait » est capital, car il va rejaillir sur « comment on le fait ».

La cohérence entre les principes affichés et les actions managériales est primordiale. Si vous parlez tout le temps de collaboration, mais qu'ensuite vous pratiquez l'individualisation des rémunérations ou des primes, vous êtes incohérent et vous effritez la confiance.

On nous a aussi beaucoup parlé de **l'accompagnement**, c'est-à-dire de l'éducation au changement, qui passe par une communication très forte où l'on explique en permanence ce qui est en train de se passer, pourquoi on le fait, quels vont être les apports. **La formation** fait partie de cet accompagnement : apprendre à communiquer de manière non-violente, à écouter activement, savoir formuler des objections, etc. Bryan, par exemple, le country manager d'Adecco en Corée du Sud, a fait passer la formation de 24 heures annuellement pour tous les employés à 24 heures de formation annuelle par employé. **Le recrutement** aussi change d'approche et applique une forme de « filtre culturel », afin de recruter des éléments qui vont aider et soutenir ce changement.

Enfin, il faut être très **résilient et flexible**, c'est-à-dire être patient, apprendre de ses erreurs, se remettre en question face à ce qui ne fonctionne pas. Choisir ses combats aussi, c'est important. Un exemple sur ce point. En Corée, les personnes dans l'entreprise ne s'appellent pas par leur prénom, mais par leur titre. Par exemple, je ne t'appelle pas « Suzy », je t'appelle « Chercheur ». C'est profondément ancré dans la culture nationale, même si pour un Occidental cela peut paraître assez déroutant. Bryan a renoncé à vouloir changer cet aspect culturel. Cela aurait

11. Entreprise brésilienne dirigée par Ricardo Semler, parfois considéré comme l'un des premiers patrons libérateurs. Voir *A contre-courant, Vivre l'entreprise la plus extraordinaire du monde*, Dunod, 1993.

12. Zobrist J.-F., *La Belle Histoire de Favi : L'entreprise qui croit que l'homme est bon*. Humanisme et organisations, 2014.

13. En septembre 2022, Yvon Chouinard (83 ans) a annoncé qu'il transférerait la propriété de son entreprise à une fondation qui va œuvrer contre le réchauffement climatique.

demandé beaucoup trop d'énergie par rapport à ce que ça aurait apporté au processus de transformation.

Parmi les autres conditions, **faire participer les salariés** au déploiement, les engager très concrètement dans la transformation, c'est aussi primordial.

LE COMMENTAIRE DU CHERCHEUR : Quel que soit le courant dont on s'inspire, le mode de déploiement se révèle capital pour ne pas vider la démarche d'innovation de sa substance. Plutôt que de succomber à l'effet de mode en calquant une « recette toute faite » conçue par d'autres, il s'agit de co-construire de nouvelles pratiques en interne grâce à la participation active de l'ensemble des acteurs de l'organisation qui doivent être formés et accompagnés. Une véritable démarche innovante est donc un processus au long cours, expérimental, qui se base notamment sur les méthodes dites *test & learn* dans une logique d'adaptation permanente et d'amélioration continue des nouvelles pratiques.

S.C : *Est-ce que ces nouvelles pratiques vous semblent tenir leurs promesses (salariés plus heureux, organisation plus rapide, plus efficace) ? Avez-vous eu connaissance de mesures sur ces sujets ?*

C. et R. M. : Notre approche a été plus qualitative que quantitative. Certaines entreprises nous ont fourni quelques chiffres sur l'amélioration du taux d'engagement ou de leur *ranking* dans des classements du type *Great Place to Work*. Miles, l'entreprise norvégienne que nous avons déjà évoquée, a gagné le titre d'entreprise la plus innovante de Norvège en 2018, 2019 et 2020. Elle a un taux de turnover (5% avant le Covid) bien inférieur à la moyenne française des cabinets de conseil (30%). Ce sont des indices épars qui restent limités.

Mais ce n'est pas le plus important, nous semble-t-il. Notre conviction est que l'innovation managériale représente un axe de différenciation très important entre les entreprises. On entend dire parfois, dans les rangs des dirigeants, qu'investir

dans l'humain et supprimer les contrôles ne produit pas forcément des résultats économiques directs. C'est probablement vrai à court terme, même s'il peut y avoir des effets positifs sur la facilité de recrutement, le taux de rétention, etc. Mais ces dirigeants passent à côté du fait que l'innovation managériale, contrairement à une innovation technologique ou de produit, est très difficile à imiter et à reproduire. C'est très compliqué à mettre en œuvre mais c'est justement pour cette raison que c'est aussi très difficile à copier. Avoir une culture managériale de qualité qui soit spécifique et singulière peut devenir un avantage comparatif unique dans un écosystème donné. On peut se différencier vraiment des autres entreprises par sa culture managériale. C'est ce qu'explique le consultant norvégien Bjarte Bogsnes¹⁴ : « *We have no competitive advantage when it comes to what we produce and sell, we find it in the way we lead and manage* ». C'est pour cette raison que le jeu en vaut la chandelle. Les entreprises qui ne se lanceront pas dans ces transformations de manière authentique et unique risquent fort d'avoir des difficultés de recrutement à moyen terme.

L'innovation managériale, contrairement à une innovation technologique ou de produit, est très difficile à imiter et à reproduire. C'est très compliqué à mettre en œuvre mais c'est justement pour cette raison que c'est aussi très difficile à copier.

S.C : *Une dernière question pour conclure. Vous, personnellement, est-ce que vous refuseriez de travailler dans une entreprise qui ne s'inscrirait pas dans ce type d'innovation ?*

ROMAIN : À titre personnel, les deux thèmes que nous avons évoqués, la flexibilité et la culture du *care*, sont déterminants. Presque plus importants que le salaire. Surtout après notre odyssee, je ne mettrai jamais les pieds dans une entreprise qui ne prendrait pas en compte ces deux sujets. Je ne pourrais pas, ou alors je serais très malheureux. Deux autres choses sont très importantes à mes yeux : la reconnaissance, à la fois reconnaissance du travail fourni et de ce que vous êtes en tant que personne. Et enfin, l'autonomie. Pour moi, ce quatuor est essentiel. Mais c'est évidemment très difficile en deux entretiens de recrutement de déceler s'il est présent dans une entreprise ou pas.

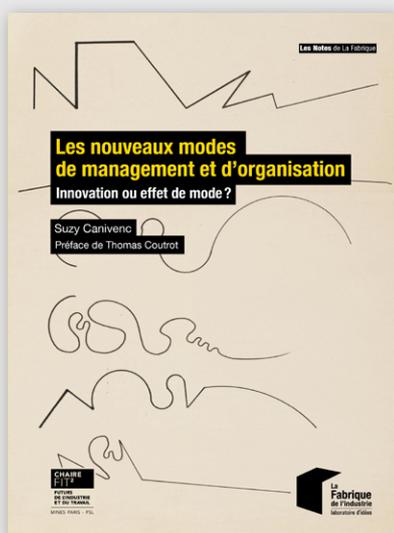
CLÉMENT : Je pense qu'aujourd'hui, il y a un juste retour du bâton envers les entreprises qui n'ont pas pris sérieusement en considération les salariés, ce qui transparait notamment via les problèmes de recrutement ! Je souhaiterais travailler dans une structure qui respecte ce que je suis, qui essaie d'utiliser tout le potentiel que je peux avoir. Aujourd'hui, je trouve qu'une fiche de poste n'est pas suffisante. Tu as été embauché

pour ça, donc tu vas faire ça et juste ça. J'ai beaucoup aimé les organisations en cercles où tu peux explorer diverses facettes. Je ne trouve pas non plus normal qu'on accepte encore aujourd'hui l'idée que le monde du travail doive forcément être dur, avec des relations froides dans lesquelles on est obligé de porter un masque. Je ne suis pas du tout étonné qu'il y ait autant de jeunes qui n'ont pas envie d'entrer dans le monde du travail. Le travail, ça devrait être quelque chose dans lequel on entre avec excitation, pas avec des semelles de plomb. Je ne sais pas dans quelle entreprise je serai dans l'avenir, mais j'ai l'intention de beaucoup me questionner sur l'environnement dans lequel je me sentirai bien, d'une part, pour apporter le meilleur de moi-même à cette structure et, d'autre part, parce que l'entreprise m'apportera quelque chose et me considèrera.

LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT²



GRUPE RENAULT



POUR EN SAVOIR +

Suzy Canivenc, *Les nouveaux modes de management et d'organisation : innovation ou effet de mode ?*
Les Notes de La Fabrique, Presses des mines, novembre 2022.

Romain Meyer
Clément Meyer
Inscription à leur newsletter, cliquez ici.

CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines ParisTech
60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
chaire-fit2@mines-paristech.fr



MINES PARIS - PSL