

En couverture



C'est l'une des fortes demandes des Français : pouvoir s'épanouir dans son métier. Motivation, reconnaissance, initiatives... sur fond de crise et de pression accrue, les entreprises commencent à l'entendre. À se préoccuper du mieux-être professionnel de leurs salariés. Mais chacun a besoin d'un moyen d'être sûr de lui. Avec l'aide d'experts reconnus, L'Express ouvre des pistes.

# Mieux vivre au travail

**L**a musique ne fait pas qu'adoucir les moeurs, elle remonte aussi le moral des masses laborieuses. La preuve avec la *Sonata en ré majeur KV 488* de Mozart – tout est dans la référence – aux vertus relaxantes démontrées par la science, et diffusée dans certaines entreprises soucieuses de dorloter leurs employés. La zénitude, camarades! Ces dernières années, l'idée du bien-être au travail s'impose peu à peu comme l'envers constructif des risques psychosociaux. Et pas seulement dans les start-up proposant transats et baby-foot à leurs petits veinards d'employés. Chez Atos, la direction a prévu de supprimer les e-mails internes pour en finir avec le trauma des courriels déversés en flux continu. Chez Leroy Merlin ou Novartis, les cadres sup suivent des formations dans l'objectif affiché de se mettre « au service » de leurs équipes. Chez Mondial Assistance, un groupe d'une centaine de collaborateurs a bûché sur les sujets litigieux et proposé des améliorations...

Depuis les années 2000, la qualité de vie au travail, résumée par les pros sous l'acronyme QVT, est un sujet majeur de discussions entre DRH, syndicats, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, et direction des grandes

**« Je vous emploie pour votre force et vos capacités physiques. On ne vous demande pas de penser : il y a des gens payés pour cela »**

Frederick Winslow Taylor, père du taylorisme, 1856-1915

entreprises. Une semaine spéciale lui est même consacrée, depuis onze ans, par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. Le concept de la QVT est large, puisqu'il va du fucus flamboyant dans les couloirs à la flexibilité des horaires, en passant par l'écoute et l'autonomie laissée aux salariés. Mais il est désormais sérieusement pris en compte par les pouvoirs publics. En 2010, un rapport sur le bien-être commandé par le gouvernement préconisait, notamment, d'intégrer le facteur humain dans l'évaluation des performances de l'entreprise et de donner les moyens aux salariés afin qu'ils puissent s'épanouir dans leurs tâches. Il ne s'agit donc pas seulement de traiter des troubles spécifiques comme le stress ou la dépression, mais de promouvoir le bien-être et la santé au sens large.

« Toutes les recherches montrent que les organisations fonctionnent mieux lorsque les gens s'y sentent bien, souligne Alexandre Jost, l'un des responsables de la Fabrique Spinoza, think tank en pointe sur le bonheur au travail. Prenez la méta-analyse *"People and Profit"*, rassemblant 80 études sur le sujet : le lien entre performance sociale et financière dans les organisations est établi dans 89 % des travaux. » Meilleurs résultats, meilleures performances boursières... L'argumentation prend du poids, portée par

les recherches de la psychologie positive et de l'économie « positive », elle aussi, qui incite les entreprises à se préoccuper de leur impact socio-environnemental, et non plus seulement de leurs profits.

A ce stade, impossible de ne pas mentionner une exception bien française. Année après année, les travailleurs de l'Hexagone se disent dans leur très grande majorité « heureux » au boulot (88 % d'après le baromètre Ipsos-Edenred de 2014). Soit juste 2 petits points de moins que la moyenne européenne. Mais ils figurent aussi parmi les plus démotivés du Vieux Continent : 38 % rechignent à la tâche, contre 29 % en moyenne dans les huit autres pays sondés. En cause : ces fameuses conditions de travail, qui n'altèrent pas leur amour de l'entreprise et du métier, mais qui gâchent leur quotidien. Or – les enquêtes le montrent – ce sont ces conditions qui leur importent le plus, avec la reconnaissance, la motivation et la liberté d'initiative, avant même la rémunération. Un constat encore plus criant chez les représentants de la génération Y.

« Il y a eu, dans les années 1980, un grand espoir, avec l'entrée dans l'ère du post-taylorisme, rappelle la sociologue Dominique Méda (1). Le travail, qui était jusque-là surtout vécu comme un gagne-pain, est devenu dans le discours collectif une source d'épanouissement. On a dit aux salariés : "Impliquez-vous, et vous serez récompensés." Cela a créé d'énormes attentes. Ils ont voulu être reconnus pour ce qu'ils étaient et ont pensé que le produit de leur travail devait exprimer leur singularité. Mais, trente ans plus tard, on voit bien que les promesses n'ont pas été tenues. L'autonomie est très contrôlée, du fait des comptes rendus d'activité permanents imposés aux personnels et du fil à la patte que constituent les nouvelles technologies. »

Situation d'autant plus pénible que les Français – autre particularité nationale – sont extrêmement attachés au travail. 67 % d'entre eux le jugent « important », d'après la dernière enquête World Values Survey. « L'idée d'accomplissement dans le travail n'existe pas comme telle dans les pays anglo-saxons, relève Dominique Méda. Si elle est si forte en France, c'est parce que le statut social de l'individu est d'abord déterminé par son diplôme et son poste. »

Mieux vivre au travail : pour le salarié, cet horizon, sinon radieux, du moins nettoyé des cumulus du burn-out, dépend de la capacité de ses dirigeants à remettre en question leur fonctionnement et celui de leur organisation. Mais il ne suffit pas d'imaginer des sas récréatifs pour contenter ses ouailles en mal de (ré)confort. Selon Yves Desjacques, DRH du groupe Casino, l'issue réside avant tout dans le « management participatif », opposé au « management



**DÉCONTRACTÉ** Les locaux d'Ubisoft, à Montreuil (Seine-Saint-Denis). Le créateur français de jeux vidéo offre à ses salariés un cadre de travail agréable.

L. GAULTIER/REUTERS

**« La suprême récompense du travail n'est pas ce qu'il vous permet de gagner, mais ce qu'il vous permet de devenir »**

John Ruskin, écrivain anglais, 1819-1900

directif et technocratique prétendument imposé par la nécessité de tenir la bride courte en temps de crise, écrit-il dans la préface du livre du médecin Philippe Rodet, *Le Bonheur sans ordonnance* (Eyrolles). L'époque des "temps modernes", magnifiquement campée par Charlie Chaplin dans son film de 1936, est définitivement révolue : chaque manager doit s'en convaincre. « Empruntant au courant original des entreprises libérées, certains patrons vont même beaucoup plus loin, tel le PDG de Chronoflex (voir page 52), qui a choisi de partager le pouvoir avec ses salariés pour relancer sa boîte. Et si le vieux rêve de la gestion retrouvait des couleurs ?

On serait toutefois mal avisés de gager son bonheur professionnel sur la seule évolution de son entreprise. Car celle-ci répond à des logiques sur lesquelles le salarié n'a généralement pas la moindre prise. La sagesse – et les spécialistes du sujet – commande plutôt de s'en remettre à l'indémoudable distingué des stoïciens : agir sur ce qui dépend de nous, et « lâcher » sur ce qui n'en dépend pas. Bref, compter sur soi, avant tout. A une époque où l'emploi

à vie n'est plus qu'un beau souvenir et où le marché du travail gagne sans cesse en férocité, chacun doit être capable d'affronter les situations

difficiles et de s'adapter. L'heure, de fait, est à l'esprit d'initiative : 37 % des actifs salariés ou chômeurs se disent prêts à s'installer à leur compte, d'après un sondage TNS-Sofres réalisé pour le 1<sup>er</sup> Salon du travail et de la mobilité professionnelle, organisé par L'Express en janvier. Seul ou pas dans l'aventure, il est de toute façon essentiel de repérer les bonnes stratégies comportementales et les modes d'organisation adéquats dans ce contexte compliqué. Or ces stratégies s'apprennent. Dans les pages suivantes, nous avons interrogé plusieurs consultants réputés, afin de dégager les dix grandes clefs du mieux-être professionnel. Dans un domaine aussi subtil que notre rapport au travail, les modes d'emploi, bien sûr, n'existent pas. Ces clefs se veulent surtout des pistes de réflexion. A chacun de s'en inspirer, selon son parcours et sa manière d'être. • C. C.

(1) *Therapies au 21<sup>e</sup> siècle*, écrit avec Maïkeia Baji, Olivier Couin, Lucille Sissou et Michel Wicovski (Robert Laffont).

# Les 10 clefs d'un bon équilibre

Par Vincent Oliver, illustrations : Mix et Remix

Mieux vivre au travail, c'est d'abord apprendre à mieux connaître ses attentes, ses limites, son rapport aux autres et à l'entreprise... Coachs, consultants, psys : conseils de spécialistes pour remettre de l'harmonie dans sa vie professionnelle.

## 1. Trouver sa motivation

Le sujet n'a rien d'évident. La plupart des gens « ignorent leurs motivations profondes », constate Hélène Vecchiali, coach et psychanalyste (1). La thérapeute suggère de commencer par un exercice pratique : « Se souvenir d'une situation où l'on s'est senti enthousiaste et dynamique, puis repérer ce qui a déclenché le sentiment de satisfaction. » S'agissait-il de la compétence de son chef ? Du caractère soudé de l'équipe ? De la bonne atmosphère générale ? Après avoir été identifiés, ces différents indices doivent être classés par ordre d'importance. « Les réponses étant individualisées, le résultat peut être très varié », constate Hélène Vecchiali. Dans

un deuxième temps, la spécialiste propose d'examiner la situation inverse : repérer « un moment où l'on était peu épanoui dans son travail, peu concentré, démotivé ». Là encore, l'idée est de revisiter le passé, de découvrir précisément ce qui s'est produit en soi en analysant, le plus finement possible, les paroles et les attitudes des uns et des autres, et en observant les émotions ressenties. L'étape suivante consiste à s'entretenir avec son manager pour lui suggérer de jouer sur les leviers de motivation personnels que l'on a ainsi repérés. « Vous, et vous seul, savez précisément quel est le bon environnement qui vous convient au travail », conclut Hélène Vecchiali.



## 2. Identifier son besoin de reconnaissance

Lorsqu'on n'obtient pas ce que l'on attend, on en conçoit souvent un sentiment d'injustice qui peut s'exprimer de trois façons différentes, précise Bruno Lefebvre, coach, enseignant, cofondateur de la société AlterAlliance. La première forme est dite « distributive » et repose sur la notion d'équité : pourquoi mon collègue est-il mieux payé que moi ? La deuxième est dite « procédurale » et renvoie à l'arbitraire : sur quels critères a-t-il été augmenté, et pas moi ? La troisième, relationnelle, concerne le respect et la légitimité : non seulement mon collègue est mieux payé que moi, non seulement je ne comprends pas pourquoi, mais en plus on me dit que j'ai encore bien de la chance d'avoir un boulot ! détaille Bruno Lefebvre. Face à une telle injustice, avant même d'être reconnu par son supérieur ou ses collègues, il convient d'abord de se reconnaître soi-même, et ce sentiment-là s'appelle la « fierté », rappelle le spécialiste. Une fois celui-ci solidement ancré, il sera alors temps de trouver une légitimation dans le regard des autres. A condition, toutefois, de savoir précisément la forme de reconnaissance que l'on recherche : parle-t-on de la reconnaissance de ses pairs saluant un travail bien fait ? Ou bien de celle d'un client ou d'un chef satisfaits, qui donne du sens à son métier et fait se sentir utile ? A chacun de se poser les bonnes questions.



### 3. Tirer parti de ses échecs

« Je ne vais rien », « Je suis nul », « Je rate tout »... Attention à ces petites phrases intérieures, qui sont nutant de croyances et d'autojugements assomins. Des erreurs peuvent déboucher sur des processus créatifs – la tarte Tatin n'est-elle pas née de l'échec d'une demoiselle du même nom, qui enfourna les pommes avant la pâte ? Il faut apprendre à tirer parti de l'échec, car « c'est lui qui fournira de précieuses indications sur la possibilité de réussir la fois d'après, de sorte que le fiasco d'aujourd'hui peut tout à fait être le succès de demain », souligne la coach Pauline Charneau (2). Mais voilà : la démarche n'a rien de naturel dans la culture française. Notre système scolaire repose sur la logique et la déduction – tout le contraire de l'approche anglo-saxonne, fondée, elle, sur l'expérimentation et l'innovation. Prenons l'exemple d'un élève placé devant un questionnaire à choix multiples. S'il ne répond pas à une question, il a zéro, mais s'il se trompe il perd un point ! En France, « on voit d'abord et toujours ce qui ne va pas, avant même d'envisager que cela puisse s'améliorer, poursuit Pauline Charneau. Or, se tromper, c'est aussi apprendre ; c'est donc progresser. L'échec, plus que la réussite facilement obtenus, permet l'audace, la créativité et la découverte ».



### 4. Mettre à distance ses émotions

Les Anciens appelaient « tempérance » le fait d'avoir une pleine conscience de ce que l'on éprouve – colère, allégresse, tristesse, honte, enthousiasme – afin de mettre à bonne distance ses sensations. Ancien cadre supérieur devenu conseiller financier, Thierry Brunel (3) suggère



ainsi d'accueillir et de réguler ses émotions en les observant de la façon la plus neutre possible. Cela afin d'éviter tout débordement affectif qui aboutit, parfois, à une perte de contrôle, préjudiciable à son image au sein de l'entreprise. « Chacun d'entre nous peut être emporté par des émotions négatives, alors mieux vaut aller pratiquer quelques respirations profondes hors du bureau, plutôt que de craquer », relève Thierry Brunel, qui recommande un « travail personnel » d'identification de ce qui, à la maison, faisait office de norme comportementale tacite. Un exemple : « Quelqu'un ayant grandi dans une famille où l'on ne pleure jamais et où l'on n'a pas le droit de manifester ses émotions va être si consenti émotionnellement qu'il risque d'exploser de colère en cas de tension au travail. »

### 5. Harmoniser vie professionnelle et vie privée

Tous les spécialistes en environnement – et le déplorent ! – la frontière entre la famille et le boulot est devenue très poreuse. Ainsi, plus de la moitié des cadres travaillent régulièrement le week-end, tant il est difficile d'échapper à la pression du « tout, tout le temps, tout de suite », aggravée par l'explosion des nouvelles technologies. Selon une étude de l'institut Icm portant sur 6 000 Français, le fait de travailler chez soi menace encore plus sûrement l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale que les délais trop courts ou la pression des employeurs. Chez les artisans, professions libérales et dans les entreprises individuelles, le risque est d'autant plus élevé qu'ils ne bénéficient d'aucun garde-fou, telle que la durée maximale légale de travail. D'où l'importance de se fixer des « normes individuelles », souligne Jérôme Ballarin, fondateur de 1762 Consultants et président de l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise. Il faut partir de quelques indicateurs propres à chacun : temps de sommeil minimal,



pratique régulière d'un sport, après-midi réservés aux enfants... On peut aussi comptabiliser la durée consacrée dans la semaine au travail, aux activités personnelles et aux contraintes de la vie quotidienne, avant d'en tirer les conséquences qui s'imposent... Jérôme Ballarin propose quelques règles d'or : ne pas regarder ses mails plus d'une fois par jour le samedi, prendre des vacances en lâchant l'ordinateur, se garder une demi-heure dans la semaine « comme une page blanche, pour limiter le trop-plein professionnel ». Et faire régulièrement le point avec soi-même.

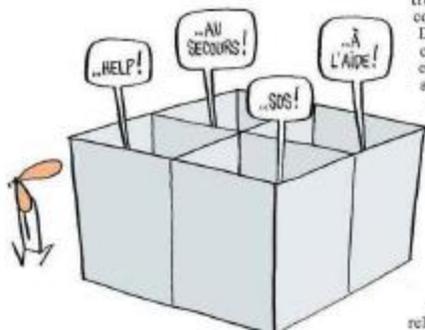
## 6. Cultiver l'entraide entre collègues

Contrairement ce que proclament certains spécialistes, le monde du travail est, avant tout, « un lieu de conflits, de besoins et d'intérêts divergents » entre dirigeants et salariés, rappelle Christine Jacquinot, coach et psychanalyste. Il est donc essentiel d'identifier ses attentes personnelles (veut-on plus de temps libre ? Une augmentation ? Une promotion ?) et d'exprimer clairement ses besoins, avant de les confronter avec la réalité de son entreprise – quitte à entrer en désaccord avec sa hiérarchie. D'où l'intérêt de pouvoir compter sur ses collègues en cas de difficulté. Encore doit-on, au préalable, être capable de demander de l'aide. « Le simple fait d'attendre du soutien des autres est encore trop souvent perçu comme une preuve de non-performance et de faiblesse », regrette Christine Jacquinot. Cette situation est d'autant plus dommageable qu'aujourd'hui, plus que jamais, « l'individu a besoin des autres de la même façon que les autres ont besoin de lui, dans une société où l'interdépendance est devenue – au moins autant que l'autonomie célébrée par les dirigeants – une réalité qui s'impose à tous ». Mais cela suppose de savoir passer du « quoi » (le contenu du projet) au « comment » (comment on va le réaliser ensemble).



## 7. Développer son réseau

L'équation est simple : « Plus un salarié développe son réseau personnel, moins il est menacé dans son activité. » Le constat se vérifie lorsqu'une réduction d'effectifs est à l'ordre du jour, par exemple, car l'image de chacun revêt alors une importance particulière. Travailleur ou dilettante, bon ou mauvais camarade, les réputations dépendent, pour une grande part, du degré de proximité avec les collègues et vous sauveront – ou vous perdront – en situation délicate. La force d'un bon réseau se mesure également lorsqu'il s'agit de développer ses projets personnels. « L'intelligence étant de plus en plus collective dans l'entreprise », comme le constate Jean-Claude Delgènes, directeur du cabinet Technologia, elle permet de faire avancer ses idées, de bénéficier des dernières innovations, d'évoluer avec le groupe, voire... d'obtenir une augmentation. De même, il est utile de saisir toutes les opportunités pour développer son réseau externe, que ce soit avec des clients, des sous-traitants ou des relations plus lointaines.



« Dans tous les cas, il faut discerner précisément la fonction et le rôle de son interlocuteur. Une fois ses centres d'intérêt mis au jour, on peut alors se découvrir des points communs, détaille Jean-Claude Delgènes. C'est grâce à ces connexions personnelles que l'on va établir des liens de projets, des alliances éventuelles. » Seul préalable, rappelle le directeur de Technologia : « Être réellement à l'écoute des autres, c'est-à-dire attentif à eux et respectueux de leur personne, le tout sans cynisme ni manipulation. »

## 8. Enrichir ses compétences



Si l'on veut expérimenter le « cercle vertueux du management », selon la formule d'Hélène Vecchiali, il faut en premier lieu valoriser ses compétences. Or celles-ci se jouent sur trois niveaux, rappelle la spécialiste : savoir faire, savoir s'organiser et, enfin, respecter les timings. Outre les incontournables (agenda électronique avec alarme, rétroplanning spécifique, prévisions à J - 10, J - 6...), Hélène Vecchiali recommande de viser la simplicité et l'efficacité. En cas d'arrivée d'un nouveau logiciel dans l'entreprise, par exemple, le mieux est encore de trouver un collègue plus calé en informatique susceptible de donner le coup de main nécessaire. Pour ce qui est du « savoir s'organiser », en revanche, il est essentiel de commencer par admettre ses manques et ses insuffisances. On peut ensuite lire des ouvrages spécialisés ou

demander de l'aide à quelqu'un, une sorte de tuteur qui, selon les situations, sera un collègue, un voisin, un manager expérimenté, voire... l'« instituteur de ses enfants », sourit la spécialiste. Reste l'idée fautive, très ancrée chez de nombreux cadres de haut niveau, que « l'idée de génie surviendrait nécessairement au dernier moment, en stress intense ». Même s'il est mal vu en entreprise de ne pas savoir tout faire, vite et bien, mieux vaut faire preuve d'humilité et de lucidité : être compétent, c'est connaître ses talents et ses

moteurs; c'est aussi faire des choix dans les tâches à accomplir, en décidant parfois d'en laisser certaines de côté. Quant aux formations que propose l'entreprise, elles sont indispensables à toute évolution professionnelle et doivent être envisagées chaque fois que l'occasion se présente, y compris celles qui semblent un peu éloignées de ses centres d'intérêt. Les pouvoirs publics l'ont d'ailleurs compris, qui viennent d'instaurer un crédit de cent vingt heures utilisables toute la vie durant en une ou plusieurs fois.

### 9. Ne pas tout attendre de l'entreprise

Que préfère-t-on ? La boîte qui promet des chefs gentils, des collègues accueillants et une ambiance au beau fixe ? Ou celle qui assure que tout est possible puisque tout dépend du salarié, lequel, s'il est performant, réussira à coup sûr ? En réalité, aucun modèle ne propose un projet satisfaisant, puisque « le premier vous promet le bonheur en vous déposant de votre capacité d'agir et que le second fait peser sur vous, et uniquement sur vous, l'entière responsabilité de ce qui vous arrive », observe le consultant Bruno Lefebvre. Ce spécialiste penche pour une approche pragmatique du rapport au travail, où l'es-

sentiel est de distinguer ce qui dépend de soi et ce qui n'en dépend pas. Le bonheur, « lié à l'extension de la capacité de chacun à agir, commence par une insatisfaction profonde, mais aussi par un renoncement : celui d'accuser l'autre d'être responsable de ce qui nous arrive », explique-t-il. Quant à prétendre qu'un salarié heureux serait nécessairement performant, et qu'une entreprise performante rendrait nécessairement un salarié heureux... « On se trompe de monde, lance Bruno Lefebvre : depuis quand le bonheur de l'un et les objectifs de l'autre sont-ils superposables ? »



**A LIRE AUSSI**

- Plus jamais débordée !**, par Tony Crabbe (Grasset éd.).
- S'organiser pour réussir. Getting Things Done**, par David Allen (Leduc.S éd.).
- L'Intelligence émotionnelle. Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail**, par Daniel Goleman (Robert Laffont).

### 10. Etre indulgent avec soi-même

Pour se sentir bien dans une entreprise, il faut entretenir un rapport « sain » avec les autres et le travail, de même qu'un « rapport sain avec soi-même », note Patrick Légeron, directeur du cabinet de conseil Stimulus. Dans les faits, certains salariés s'impliquent dans leur métier « jusqu'à mettre en danger leur vie affective, voire leur vie tout court », déplore le psychiatre, en allusion aux situations de burn-out ou à quelques exemples ré-



cents de suicide au travail. « Avoir l'air heureux au travail reste suspect ! ajoute Patrick Légeron. Il faut être soit naïf, soit fainéant pour travailler en donnant l'impression de s'amuser. A croire que la rédemption par la souffrance et la douleur reste culturellement plus noble que la légèreté dans notre pays de tradition catholique... » La solution pour sortir de cette culpabilisation étouffante ? S'investir « raisonnablement », « diversifier » ses engagements personnels, exactement comme on gère son portefeuille en Bourse. Et le consultant de glisser ce conseil : « Eviter les émotions négatives ne dispense pas de faire preuve d'indulgence. Envers les autres bien sûr, mais surtout... envers soi-même ! Ne pas s'accabler, ne pas entamer en permanence l'estime que l'on se porte. Bref, se comporter comme on le ferait avec son meilleur ami. » ■ **V. O.**

(1) *Mettez les perceptions à nu*, par Hélène Vecchia (Marsilio, 226 p., 19,90 €).  
 (2) *Génère votre projet idéal*, par Pauline Charrier (Ed. de Miroir, 270 p., 12,90 €).  
 (3) *Adaptation et résilience*, par Arielle Adde et Thierry Brunet (Odile Jacob, 304 p., 23,90 €).

## Bien dans leur job

Ils ont des responsabilités dans de grands groupes ou sont installés à leur compte. Tous ont trouvé leur mode d'épanouissement personnel. *Témoignages.*

Par Isabelle Hennebelle. Reportage photo : Jean-Paul Guffeteau/L'Express

### Alexandre Grosse *Big boss et papa poule*

Une odeur de café flotte dans le pavillon de cette rue calme de Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine). Il est 7h10. Sur la table du petit déjeuner, entre céréales et chocolat, Mathéo, 6 ans, et Hugo, 4 ans, jouent aux Lego sans bruit, car leur petite sœur de 1 mois dort au premier étage. En costume gris et chemise blanche, leur père, Alexandre Grosse, 36 ans, s'apprête à les emmener à l'école, comme tous les matins. « C'est notre moment à nous, et j'y suis très attaché », confie cet ingénieur sorti de Centrale Paris. Responsable de division chez Accenture, il conseille et accompagne les clients dans l'optimisation de leurs avantages concurrentiels. Pour Alexandre comme pour son épouse, pharmacienne dans l'industrie, la priorité est claire : « Equilibrer carrière et famille. » Bien que passionné par son job, Alexandre Grosse concède : « Il faut une volonté personnelle et une vigilance de tous les instants pour

ne pas se laisser happer, d'autant qu'en France l'entreprise associe culte du présentisme et performance. » A la naissance de ses enfants, le jeune père a pris son congé de paternité, s'arrangeant pour cumuler un mois au total chaque fois. « Je trouve cela normal, et je pensais - à tort - que tous mes collègues faisaient pareil. » Pour préserver l'équilibre vie perso-vie pro, il limite tous ses déplacements, privilégiant dans la mesure du possible les allers-retours dans la journée. Il fait bon usage de la visioconférence et pratique le télétravail deux jours par mois. C'est sous son impulsion qu'Accenture a rejoint l'initiative Happy Men. Créée par l'association Mercredi-papa, elle s'adresse « à tous les hommes qui cherchent à réussir professionnellement sans sacrifier leur vie personnelle ou familiale ». Des groupes de cadres masculins interentreprises planchent et partagent idées et bonnes pratiques.



### Christelle Coche-Dupeuble *La liberté à feu doux*



Début de soirée de décembre. La blanquette du dîner familial dégage un fumet appétissant. Tout en surveillant la cuisson, Christelle Coche-Dupeuble regarde machinalement par la fenêtre. Pas de lumière chez sa voisine Claudine, au premier étage. A coup sûr, son amie chef d'entreprise va rentrer tard et proposer l'éternel triptyque sushis-pizzas-surgelés à ses deux enfants. Peu après dans la soirée, Christelle lui livre trois parts de blansquette. De cette convivialité spontanée germe une savoureuse idée de business dans la tête de Christelle, à l'époque cadre dirigeante dans une grande agence de communication américaine. Avec une amie, et l'aide de l'organisme BGE Paris, spécialisé dans l'accompagnement des créateurs d'entreprise, elle lance les Petites Casseroles (3 salariés) en 2010. Basée à Montrouge (Hauts-de-Seine), son service de restauration à domicile de plats mijotés « comme à la maison » propose des mets aromatiques, sans conservateurs ni additifs : bœuf confit aux petits oignons, tajine poulet-citron confit... De salariée à entrepreneuse, sa transition n'est pas un hasard. « Je ne faisais plus que du reporting et du management, alors que j'adorais conseiller les clients, confie Christelle Coche-Dupeuble. Et puis j'étais liée à une stratégie imposée, pour laquelle je devais quémander des moyens ! » La naissance de son troisième enfant coïncide avec le moment où son employeur perd un gros client international. Christelle est poussée à négocier son départ. Sans regrets. Certes, « j'ai divisé par trois ma rémunération, mais je suis aux commandes ! »



**Salma Mamou Défis en série**

« Dans ma voiture, je chante ! » assure en souriant Salma Mamou, conseillère en exploitation de McDonald's. Pour rencontrer les 7 franchises et 19 restaurants de son périmètre, cette battante parcourt 70000 kilomètres par an. Rattachée à la direction régionale de Tours, Salma Mamou, 37 ans, a débuté dans le groupe il y a une quinzaine d'années. Diplômée d'un DUT juridique et d'une formation en comptabilité, la jeune femme, vive et investie, se voit confier six mois plus tard la responsabilité d'une équipe de 20 personnes. Son employeur d'alors lui assure : « Si tu es au rendez-vous, nous le serons aussi. » Un joli défi pour cette handballeuse de compétition, chez qui l'épanouissement professionnel rime avec l'acquisition de nouvelles compétences. Assistante de direction, directrice du McDonald's de Châtelleraut, puis de celui de Poitiers, Salma Mamou progresse vite. En 2006, elle reçoit l'award de directrice de l'année à la convention

de Montpellier, avant d'être nommée superviseuse de deux établissements. C'est à un rythme tout aussi rapide qu'elle enchaîne les formations sur les aspects opérationnels, managériaux, financiers et analytiques au centre de formation interne de Guyancourt, mais aussi sur le leadership à la Hamburger University de Chicago. Huitième d'une fratrie de 11 enfants, née de parents kabyles arrivés en France en 1962, Salma Mamou vit avec son mari et ses deux petites filles à quelques kilomètres de Châtelleraut. « Même si les journées finissent à 20 heures, je suis fière de montrer à mes enfants que l'on peut réussir et s'épanouir dans sa carrière », explique cette battante, consciente de l'influence de ses parents sur son parcours. « Mon père, employé chez Renault, exigeait que nous exerçons tous, mes frères et sœurs et moi, une activité sportive ou artistique après l'école, afin d'être actifs en permanence. » Le message est passé.

**Nicolas Hazard  
Au nom des autres**

Veste de tweed grise, cravate de soie taupe, manteau noir coupé au cordeau... Nicolas Hazard, 32 ans, diplômé d'HEC et de Sciences po, fils de médecin parisien, aurait pu briller dans la finance classique. Mais, au grand dam de sa famille et de ses amis, il commence sa carrière en qualité de vice-président du Groupe SOS, une entreprise sociale de 11 000 salariés fondée par Jean-Marc Borello. « Mon épanouissement professionnel passe par le sentiment d'être utile à l'intérêt général, et il est hors de question de corrèler ma valeur à l'argent que je gagne », témoigne Nicolas Hazard. En 2010, s'appuyant sur l'expertise de son groupe, il crée le Comptoir de l'innovation, destiné à financer des start-up sociales. Il développe un réseau d'incubateurs en Tunisie, au Maroc, à Hongkong, à Montréal, mais aussi à Paris ou encore en Seine-Saint-Denis. Dans son agenda, chargé, figure, en outre, le 2 avril, la 4<sup>e</sup> édition de son Forum Impact<sup>2</sup>, consacré à l'entrepreneuriat social et à la finance responsable. 1 500 personnes sont attendues à la mairie de Paris. Installé depuis peu à San Francisco, le trentenaire se donne un nouveau défi : « Exporter le made in France social aux États-Unis. » Un démarrage sur les chapeaux de roue, puisqu'il s'apprête à inaugurer en mai prochain, au cœur de la Silicon Valley et en partenariat avec l'une de ses firmes stars, Calso (California Social), la première entreprise d'insertion dans les métiers de la restauration et de traiteur. •



## « Faire confiance à l'intelligence »

Comment redonner du sens au travail ? Pour la philosophe et psychanalyste Cynthia Fleury, l'individu doit gagner en autonomie pour mieux trouver sa place dans l'entreprise. *Propos recueillis par Vincent Olivier*

### Famille, argent, sexualité, enfants... Vos patients parlent-ils aussi de leur travail de temps en temps ?

↳ Je suis frappée par la place importante, centrale même, que ce thème occupe dans leurs récits. Le plus souvent, ils évoquent une absence de sens, un manque douloureux de cohérence entre leur être et le modèle qu'on leur impose. J'entends des mots très durs : hiérarchie vexatoire, humiliations, précarisation, menaces permanentes et diffuses de licenciement, piscaudisation...

### Tout de même, le travail peut aussi être synonyme de liberté...

↳ Oui, mais cette idée est relativement récente. Dans l'Antiquité, le travail se résumait à une alternative : le labeur dont on ne définit pas la finalité (le *ponos* grec) ou le métier qui sert à quelque chose et dont on maîtrise la finalité (l'*ergon*), celui d'un artisan par exemple. La *scholè* (qui a donné l'école), identifiée au propre de l'homme, était précisément l'inverse : le loisir, permettant de contempler. Avec la Révolution française – c'est

l'une de ses conquêtes – le travail est aussi devenu une forme de liberté, une façon de se rapprocher de l'idéal méritocratique. Puis Marx a montré la face sombre de l'industrialisation moderne, avec cette dimension aliénante du travail qui vient contredire une réalité possible d'émancipation.

### Selon vous, l'idée que le travail participe à l'épanouissement personnel est une « supercherie intellectuelle ». Pourquoi ?

↳ C'est plus précisément la mobilisation d'idéaux démocratiques (émancipation, épanouissement individuel, capacité de création...) par le capitalisme actuel, totalement dérégulé, qui relève d'une forfaiture : on voudrait nous faire croire que la performance d'un salarié lui offre de la reconnaissance, quand elle ne fait, en réalité, que participer aux profits de l'entreprise. De même, on parle de « contrat de confiance » entre employés et employeur, mais celui-ci n'existe plus : dans le simulacre de l'urgence absolue, les salariés se retrouvent en pilotage

automatique, la précarisation est devenue la règle, la pression est continue, même un CDI n'offre plus de sentiment de sécurité. Alors qu'il était jusque-là considéré comme un droit légitime, il est devenu un luxe. Quel comble !

### Quelles solutions proposez-vous ?

↳ Il faut laisser aux salariés la responsabilité de définir leur fonction en faisant confiance à leur intelligence. Le patron de Gore-Tex, par exemple, a proposé à ses 10000 employés de s'organiser en groupes de 150 personnes sans hiérarchie établie, et de préciser eux-mêmes leur dénomination. Résultat : une meilleure estime de chacun, y compris de l'hôtesse d'accueil, qui s'est proclamée « général des armées » ! De même, des entreprises de la Silicon Valley, aux États-Unis, recrutent des personnes dont elles ont repéré le talent, et leur laissent une année entière pour concevoir un projet personnel et délimiter leur futur métier, afin de leur permettre de s'insérer au mieux dans leur nouvelle structure. Je ne suis pas naïve, je vois bien les dangers d'instrumentalisation et de contournement de ce type d'initiatives, mais pour autant cela me semble des pistes à creuser.

### Et sur le plan personnel ?

↳ Il est important de résister à cette novlangue utilisée dans l'entreprise sur fond d'anglicismes incompréhensibles (*time-sharing*, *benchmark* et autres *personal branding*) qui ne fait, au fond, que marquer l'incohérence entre le discours tenu et la réalité. Un certain nombre de mes patients utilisent ainsi les nouvelles technologies pour se réapproprier le sens des mots, que ce soit avec des blogs ou des écrits personnels. Ceux-ci constituent une façon intéressante de verbaliser ses émotions et de résister à la pression extérieure, toujours plus forte. ■



**RESPECT** Face à une pression accrue, le salarié doit retrouver une meilleure estime de soi, explique Cynthia Fleury.

PHOTO: G. BOUTIER



**RÉVOLUTION** Fini, la gestion à coups de procédures et d'interdits. Place à la créativité et à l'échange.

## Salariés en liberté

**A Saint-Herblain, près de Nantes, le patron iconoclaste de Chronoflex a bouleversé l'organisation de son entreprise en donnant une très grande marge de manœuvre à ses collaborateurs. Et ça marche... non sans sueurs froides et moments de doute.**

Par **Isabelle Hennebelle**. Reportage photo: **Jean-Paul Galloteau/L'Express**

On a tous des rêves d'enfant, qu'on réalise – ou pas. Alexandre Gérard, lui, voulait faire le tour du monde. En juillet 2012, cet entrepreneur de l'ouest de la France largue les amarres, en famille, pour sept mois. Canada, Brésil, île Maurice, Afrique du Sud... Le péripète tient ses promesses, ce qui est d'autant plus heureux que le patron aventurier n'est pas vraiment parti au meilleur moment : son entreprise de dépannage de flexibles hydrauliques est en pleine réorganisation. C'est Alexandre Gérard lui-même qui a ouvert le chantier, quelques mois auparavant, pour redynamiser



Alexandre Gérard.

sa boîte, en lançant à ses 260 salariés : « Nous vous donnons le pouvoir, prenez-le ! » Pourtant habitués aux idées un peu folles de leur directeur – il a fait poser dix années de suite salariés, clients et fournisseurs en petite tenue pour des photos de calendrier –, ses collaborateurs restent d'abord perplexes. Avant de s'engager à fond dans l'aventure.

L'étonnante histoire de Chronoflex (groupe Innov-On) et de son PDG iconoclaste (1) commence en 2009. « Nous étions en pleine tempête », raconte Alexandre Gérard, en jean et pull bleu marine, qui se souvient

encore « de la peur dans les couloirs ». Dépendante de la commande publique, l'entreprise, créée en 1995 et implantée dans la zone industrielle de Saint-Herblain (Loire-Atlantique), voit son chiffre d'affaires s'effondrer de 22 à 14 millions d'euros. Le patron doit licencier une quarantaine de collaborateurs. « Ça laisse un goût amer... » se souvient Alexandre Gérard, lequel se lance alors avec l'énergie du désespoir dans une quête de solutions innovantes pour sauver son entreprise.

Au fil de ses recherches, il tombe sur des auteurs qui bouleversent sa vision du travail. Comme Jean-François Zobrist, fondateur de la société Favi (boîtes de vitesses), qui a supprimé le

contrôle de ses salariés et misé sur la confiance. « En lisant son livre, je me suis rendu compte que j'avais tout faux: si mon entreprise allait mal, c'est notamment parce que j'avais emprisonné la créativité et que je l'avais gérée à coups de procédures et d'interdits, en me focalisant sur les 3 % de gens qui ne respectaient pas les règles », commente Alexandre Gérard. Le patron avide d'idées neuves découvre aussi l'ouvrage *Liberté & Co: Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* (Fayard) et prend contact avec l'un de ses auteurs, Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, qui l'aide à affiner sa stratégie de libération de l'entreprise.

**Lâcher prise et renoncer aux attributs classiques du pouvoir**

Entre l'été et décembre 2011, Alexandre Gérard et ses cadres dirigeants collectent sur le terrain les suggestions des équipes. Quatre valeurs émergent: « La performance par le bonheur; cultiver l'amour du client; des équipes respectueuses et responsables; un esprit d'ouverture et une ouverture d'esprit. » Fondatrices, ces valeurs sont aujourd'hui affichées dans l'entreprise, notamment dans ce qui était le bureau du PDG, avant qu'il n'annonce sa transformation en lieu collectif avec café, biscuits et fauteuils cosy. Autre symbole, les places de parking réservées sont supprimées, même pour les chefs. Le comité de direction du lundi matin s'ouvre à tous et, du jour au lendemain, la direction communique sur les chiffres, les marges, alors que, pendant quinze ans, sa devise était « marge connue, marge foutue ». Alexandre Gérard entame un coaching intensif, suivi par son équipe de direction. But avoué: « Nous préparer à lâcher prise, à renoncer aux attributs classiques du pouvoir et... à notre ego, même si, bien sûr, nous restons les garants de la ligne de flottaison du groupe », explique Jérôme Jambut, directeur général, qui s'est fait la main en travaillant pendant douze ans dans l'univers musclé de la grande distribution.

Le jour de la « libération » arrive. Le 7 janvier 2012, il tombe une pluie fine sur les Jardins de l'Anjou, à La Pommeraye, près d'Angers, où sont rassemblés les collaborateurs du groupe pour une grand-messe restée dans les

mémoires. Ce n'est pas tous les jours qu'un patron monte à la tribune annoncée à ses salariés: « Vous aviez un navire amiral, transformez-le en vedette ultrarapide! » Armés de Post-it, les collaborateurs planchent sur une nouvelle organisation du groupe. Fini, les quatre grandes régions, bienvenue aux 13 zones (26 aujourd'hui), rassemblant une dizaine de techniciens commerciaux itinérants et d'un capitaine coopté pour trois ans. « Nous avons inversé la pyramide managériale et réduit le management intermédiaire entre les 200 techniciens et moi-même », explique Jérôme Jambut. « Notre responsabilité commerciale est forte », ajoute l'un d'eux, Pascal le Tilly, cheveu en brosse et boucle d'oreille discrète.



Outre les interventions, il doit ainsi assurer le développement de la clientèle. Les contrôles d'hier ont été remplacés par de l'autocontrôle, par exemple sur la tenue de son véhicule.

Lors du grand saut en parachute du 7 janvier, 20 groupes de travail se constituent pour redéfinir l'organisation. Les deux tiers explosent en vol, les animateurs désignés par le groupe ne sachant pas conduire les réunions. « On avait juste oublié de les faire monter en compétences avant de les "libérer"! » admet Alexandre Gérard. Le groupe « bien-être » engage un chantier de neuf mois

sur la rémunération variable. « J'étais bien décidé à les laisser faire, mais, là, j'avoue que j'ai eu des sueurs froides! » se souvient le patron, parti, pendant ce temps-là, effectuer son fameux tour du monde. La direction valide le nouveau système, en vertu duquel chaque technicien reçoit une prime de 15 % sur sa rentabilité individuelle, de 15 % sur la performance collective de son équipe, et encore de 15 % tous les six mois sur la rentabilité globale de l'entreprise, ce dernier point étant applicable à tous les collaborateurs du groupe. « Je gagne environ 200 euros de plus par mois », se réjouit Pascal le Tilly. Employée au siège, Audrey Arnaud, une jeune commerciale sédentaire, n. elle aussi, va avec satisfaction sa prime « tripler pour atteindre un mois de salaire ». Le chiffre d'affaires du groupe bondit dès la première année de 15 %, le taux d'absentéisme baisse et l'entreprise se remet à embaucher: 60 personnes en 2014 et 20 cette année.

Dans la petite salle de réunion New York, aménagée au premier étage avec des canapés jaune citron et des photographies de la Grosse Pomme, Richard Thebaud, ancien directeur technique devenu *team leader* (responsable) de l'équipe technique, analyse ce « big bang » interne: « La reconnaissance vient désormais non plus du titre, mais de la compétence. Avant, mon équipe était à mon service, aujourd'hui, c'est moi qui suis au sien. Les premiers temps, ce n'est pas un passage évident. » Même la sacro-sainte fonction de directeur financier est revisitée. « Avant, je fournissais reporting et tableaux de bord pour la direction, témoigne Claudio Castellano, ancien analyste financier d'un groupe industriel. Aujourd'hui, mes compétences sont à la disposition des hommes de terrain. Je consacre une partie de mon temps à leur expliquer les chiffres, désormais accessibles à tous. » Pour les dirigeants, lâcher prise sur la durée relève tout de même de l'exploit. « Il faut sa boîte de Prozac », plaisante Alexandre Gérard. Sa prochaine piste de travail? Libérer le capital, dont ce patron tête brûlée détient... la majorité. ■

(1) L'entreprise est l'un des exemples cités dans le documentaire de Martin Meissonnier, *Le Bonheur au travail*, diffusé le 24 février sur Arte.

## Une histoire de chœur

Pour les 150 ans de la Société générale, 250 collaborateurs ont formé un orchestre de choristes et d'instrumentistes. Un exemple réussi de management transversal.

Par **Géraldine Catalano**

Il n'y a pas qu'à la ferme des Béliers qu'on apprécie les vocalises. La grande famille de la banque, pourtant peu réputée pour ses accés de lyrisme, loue, elle aussi, les vertus conviviales de la chorale. La preuve en novembre dernier, avec les trois concerts donnés à Paris et à Lyon par l'orchestre amateur de la Société générale, 250 choristes et instrumentistes, issus de tous les niveaux hiérarchiques du groupe, ont interprété des extraits, entre autres pièces, d'*Il trovatore*, de Verdi, de *Pavane*, de Gabriel Fauré, ou encore de *West Side Story*, de Leonard Bernstein, accompagnés par l'ensemble professionnel les Siècles, dirigé par François-Xavier Roth. Pour la dernière, à Lyon, un « after » a même été improvisé sur le quai de la gare Lyon Part-Dieu, en attendant le TGV retour vers Paris. « On avait envie de prolonger la magie du moment... », se souvient Raphaële, responsable communication, qui en avait perdu, ce soir-là, sa voix de soprano.

À l'origine de l'opération, baptisée « Playing for Salle Pleyel », un récital donné en 2011 par une cinquantaine de choristes salariés de la deuxième banque française en termes de capitalisation boursière. « L'ambiance était telle que François-Xavier Roth nous a encouragés à poursuivre l'aventure. D'où l'idée de créer un vaste ensemble de choristes et d'instrumentistes, en faisant appel aux bonnes volontés », raconte Hafida Guenfou-Duval, directrice du mécénat pour le groupe.

### Pendant une heure, les cerveaux se vidant des flux financiers

Le succès est immédiat. Sur la messagerie interne de la « SG », les candidatures affluent. On exhume violons et violoncelles des caves, on castafiorise au salon. Les répétitions se déroulent entre septembre et juin, pendant la pause déjeuner, hors du cadre formel



**succès** Récital de la « SG » à la Salle Pleyel. En bas, les salariés-choristes en répétition.

de l'entreprise, dans une ambiance aussi joyeuse que studieuse. C'est qu'il faut apprivoiser Borodine et ses *Dances poloviennes*, et, pour les choristes, apprendre à chanter en russe et en italien... sans partition. « Certains chantaient très bien, d'autres ne savaient pas ce qu'est une mesure. Nous les avons tous traités en professionnels », confie Rémi Aguirre-Zubiri, chef de chœur. Pendant une heure, les cerveaux se vidant des flux financiers et du scandale Kerviel, pour ne penser que musique. Cela fait du bien. « L'initiative est arrivée au bon moment. Elle nous a permis d'oublier des périodes de tension et de doute, mais aussi de mieux nous connaître, au-delà des barrières hiérarchiques. Cela humanise les relations de travail », témoigne Raphaële.

Le succès du concert unique, Salle Pleyel, en juin 2013, est tel qu'il faut,

pour la « saison 2 », procéder à des tests de tessiture de voix, afin de ne retenir que les meilleurs. Jean-François Mazaud, directeur de la banque privée du groupe, intègre alors les rangs des 25 ténors. « En l'apprenant, mon assistante a paniqué, mais je lui ai dit que c'était non négociable. Découvrir sa voix est une expérience émouvante », confie ce membre du comité de direction.

Depuis, il flotte un air léger comme une opérette dans les tours Chassigne et Alicante de la Défense. « On se reconnaît dans les couloirs. On se sourit », témoigne Isabelle, expert-comptable et violoniste, qui a osé s'adresser au big boss, Frédéric Oudéa, l'autre jour, dans l'ascenseur. Jean-François constate que sa voix se pose mieux, désormais, lorsqu'il prend la parole en public. Benjamin, responsable de données de marché et seul clarinettiste de l'orchestre, s'est vu proposer une promotion peu après le premier concert. « Mes chefs m'ont dit que j'étais capable de déplacer des montagnes et qu'il fallait foncer. » Benjamin a accepté le poste, bien sûr. Et, comme ses collègues, il compte bien remplir l'an prochain. ●