



**Enquête** • ils mettent la motivation des équipes au centre de la réussite

# Bichonner ses salariés, c'est payant



>> Stéphane Richard, le nouveau P-DG de France Telecom-Orange.

Les salariés français sont formidables quand on leur fait confiance !

**A**utomne 2009. Dans la presse et le monde de l'entreprise, tous les regards sont rivés vers France Telecom. Le leader national des telecoms, issu du service public, subit un improbable vague de suicides touchant ses salariés. Si tous les cas ne sont pas directement imputables à l'ambiance dans la société, la politique managériale est durement remise en cause. Trop de stress, une pression instituée... Le bilan a été érigé sur la place publique. Cela a ébranlé jusqu'à la direction de l'entreprise puisque Stéphane Richard a remplacé Didier Lombard à la tête de l'exé-

cutif. Orange ne peut évidemment pas être rendue coupable de tous les maux, des problèmes similaires existant dans d'autres entreprises françaises, mais cette affaire a institué un facteur néfaste dans l'entreprise : le stress. Et depuis, plusieurs sociétés, dont France Telecom, font état d'une évolution de leur politique de ressources humaines. L'objectif : chasser le stress oppressant et, surtout, «réhumaniser» les rapports hiérarchiques. Quelles sont donc ces pratiques nouvelles, ou plutôt revenant au goût du jour ? État des lieux.

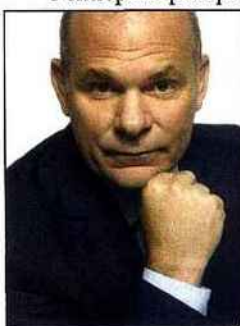
## Initiatives novatrices

Quelles sont concrètement les actions mises en place dans les entreprises ? Aucune étude suffisamment récente ne permet de faire un point exhaustif sur les évolutions des derniers mois. Mais les entreprises communiquent. France Telecom, justement, a annoncé début novembre, par la voix de son directeur général Stéphane Richard, qu'un médiateur national sera mis en place pour les salariés «les plus fragiles» d'ici la fin de l'année dans l'ensemble du groupe.

Sur le même modèle, des psychologues et autres coaches font leur apparition dans les grandes sociétés.

Surtout, une tendance générale se dégage : la volonté de recréer le bien-être en entreprise. En témoigne la naissance d'Entrepreneurs d'avenir, soutenu par Generali et des partenaires comme l'Afnor, les Scop ou le Réseau Entreprendre. Le but : promouvoir le concept de «performance globale», «où la compétitivité doit se conjuguer avec le respect de l'individu, de son bien-être au travail, des normes éthiques, sociales et environnementales». Un «Parlement» annuel de la structure a été créé.

Autre témoin de cette mouvance, ou du moins de ce qui se pratique déjà en termes de management dédié au bien-être, la page Internet de l'Institut du leadership-BPI group. Y sont recensés des cas pratiques d'initiatives, en France ou ailleurs, de management innovant. Dans l'Hexagone, les actions de Danone, Airbus, Areva, Leroy Merlin, Century 21 ou encore de la Scop ardéchoise Ardelaine. Parmi les exemples : le coaching par le rire aux laboratoires Boiron. Le poker, y est notamment utilisé pour apprendre à gérer ses émotions. Le cas de Google est aussi évoqué, l'entreprise laissant une liberté rare à ses collaborateurs, avec 20% du temps de travail consacré à des projets personnels. L'objectif étant de motiver et de fidéliser ses salariés. Le géant du Net



«Entre le management participatif et le management autoritaire existe une voie étroite : celle du management de l'engagement, plus équilibré et surtout beaucoup plus efficace.»

Xavier Sabouraud, président d'Alter&Go Groupe

## «La difficulté est de continuer à jouer la transparence quand cela va mal»

**O**n reparle de l'humain au cœur de l'entreprise. Est-ce selon vous dû aux problèmes de stress dans les grandes sociétés l'an passé ? Peut-être. Mais, si l'on reparle de l'humain dans les journaux, l'immense majorité des chefs d'entreprise, en particulier dans les PME, n'a jamais cessé de privilégier l'humain. Il n'existe pas d'autre méthode de management que de s'appuyer sur ses collaborateurs. À une époque, il en était peut-être moins question et c'est revenu suite à des événements médiatiques, mais cela reste une base fondamentale du management. Pour moi, il n'y a pas de technique de management qui ne passe pas par un mode de collaboration avec les salariés.

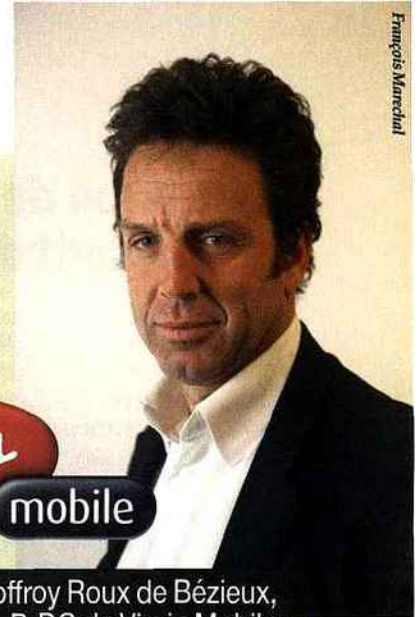
Pensez-vous tout de même que certains managers tentent aujourd'hui de nouvelles techniques ? Les techniques de management, c'est aussi les qualités et les défauts d'un manager. J'ai toujours pensé que l'on ne peut pas conduire une équipe seulement par l'argent ou par la crainte. Cela marche peut-être quelques mois ou semaines mais probablement pas plus longtemps. Il faut donner du sens aux gens. Il faut traiter les collaborateurs en adultes. On a le

"smart consumer", le consommateur informé, qui est sur Internet... C'est pareil pour le salarié. Il est en permanence informé de l'état de l'entreprise, de sa valeur sur le marché du travail. Il est en ligne sur des sites de recherche d'emploi. Le contrat que l'on peut passer avec lui doit donc être donnant-donnant : un salaire, des perspectives d'évolution mais aussi du sens, pourquoi il travaille, où va l'entreprise... Le manager doit être capable de répondre à ces questions.

À Virgin, avez-vous des techniques que vous pensez particulièrement efficaces ? Nous avons un principe global de bureaux ouverts où tout le monde peut rencontrer tout le monde. Nous organisons aussi quelques rites, comme un petit déjeuner avec tous les nouveaux collaborateurs, au bout de trois mois. Je les reçois personnellement pour répondre à leurs interrogations sur l'entreprise, commentaires positifs ou négatifs. Nous avons par ailleurs tous les deux mois l'ensemble du staff qui se réunit avec présentation des résultats, des projets... Cela ne se substitue pas aux organes représentatifs mais permet d'échanger. Nous avons également une fois par an une enquête de satisfaction et d'ambiance au

travail pour voir comment les gens se sentent. L'intérêt de cette enquête est plus l'évolution que le résultat. Enfin, nous essayons aussi de faire en sorte que les bureaux soient un lieu de convivialité. Les gens travaillent beaucoup, mais tous les vendredis matins il y a café et croissant offerts à la cafétéria. Nous proposons aussi des cours de cuisine à l'heure du déjeuner. Nous essayons de créer des rendez-vous pour que les gens puissent communiquer en dehors des procédures formelles.

Que pensez-vous des techniques plus extrêmes comme Google qui laisse des jours libres ? C'est un pas de plus. Il faut cependant noter qu'une société comme Google gagne beaucoup d'argent. Et il faut avoir les marges pour justifier de très bien traiter ses collaborateurs. La deuxième chose, c'est qu'il existe une limite, surtout dans les pays européens : il faut laisser aux gens une vie privée. Il peut y avoir un côté presque secte si l'entreprise envahit trop l'espace privé. Je comprendrais qu'un collaborateur me dise : "C'est sympa, il y a une soirée à Virgin Mobile mais j'ai envie de passer du



Geoffroy Roux de Bézieux, P-DG de Virgin Mobile

temps avec ma femme et mes enfants". Il faut faire attention au risque que cela devienne obligatoire.

Dans une entreprise comme la vôtre, comment faire pour que tout salarié ait l'impression de vous connaître ? Notamment par les techniques que je vous ai exposées. Mais il ne faut pas tomber dans une idée angélique. Par exemple, chez The Phone House, nous sommes montés à 2.000 personnes après être partis de zéro. La relation de proximité change avec le nombre de collaborateurs. Surtout, il faut rester accessible et donner du sens. Mais, encore une fois, c'est toujours plus facile de suivre une politique de transparence lorsque tout va bien... La difficulté est justement de continuer à le faire lorsque cela va mal, que l'on doit annoncer des licenciements par exemple.

a même annoncé récemment une hausse de 10% des salaires de ses 23.000 employés...

### Redonner la passion

Le cas de Google, souvent érigé en exemple en matière de management, rappelle que les entreprises doi-

vent chercher, outre la productivité, à faire aimer l'entreprise et son identité à ses salariés. Geoffroy Roux de Bézieux, le président de Virgin Mobile France, résume le concept en une formule : «Donner du sens». Xavier Sabouraud, président d'Alter&Go Groupe, cabinet de conseil spécialiste de la transformation des entreprises

travaillant notamment avec L'Oréal, Peugeot-PSA ou Total, identifie justement la période comme propice à impliquer plus fortement les salariés dans la société : «L'inquiétude, l'incertitude, la solitude, le sentiment d'impuissance sont autant de facteurs de stress dont la principale origine est l'absence de sens. Les collaborateurs

## Le patron de l'OL surfe sur l'esprit d'ambition

**À** sa manière, le très médiatique président de l'entreprise Cegid et de l'Olympique Lyonnais incarne un patron-manager. Si Jean-Michel Aulas délègue une large partie de ses activités managériales dans sa société, dont le cœur de métier reste l'informatique, depuis sa prise de pouvoir à l'OL voici plus de 20 ans, il n'a cessé de jouer le manager touche-à-tout, en usant de techniques rodées. S'il incarne l'entreprise, il sait aussi donner un sens collectif. Le but, depuis le début, est d'installer l'OL sur la scène footballistique française. Objectif réussi avec 7 titres de champion de France. En s'entourant de symbole historique de l'Olympique Lyonnais, comme l'ancien avant-centre Bernard Lacombe, devenu conseiller du président, Jean-Michel Aulas s'est construit une légitimité

>>> Le Foot Lyon, le magazine leader du foot lyonnais publié par Lafont presse.



locale. D'ailleurs, à chaque intervention médiatique, il défend bec et ongles «l'institution» Olympique Lyonnais. Et cette politique fonctionne, comme en témoigne la confiance que portent en lui les supporters du club. Au plus fort de la crise sportive, après une défaite face à l'ennemi Saint-Étienne, le président de l'OL s'est en effet présenté devant les supporters, très éternés, qui réclamaient la démission de l'entraîneur. Après un discours de politicien, il est parti sous les applaudissements. Face à la grogne, en temps de crise : il privilégie le dialogue et l'ouverture. Cet épisode illustre une autre qualité managériale : protéger ses troupes. Après avoir publiquement annoncé des aménagements internes quand les résultats de son club laissaient à désirer en début de saison 2010-2011, il a maintenu son entraîneur, Claude Puel, malgré les



Jean-Michel Aulas, Président de Cegid et de l'OL

critiques de certains de ses proches et des médias. «Nous avons décidé de maintenir le staff lyonnais en place», annonçait-il fin octobre. «Le conseil d'administration m'a demandé de me rapprocher du terrain. Il y a en interne une volonté de répartir certaines tâches. Il n'y a pas de changements. Il faut faire avancer les choses de manière plus positive». Il a ensuite défendu ses joueurs. «Certaines choses sont en train d'évoluer positivement. Les joueurs ont besoin de confiance mais répondent à l'attente qui est la nôtre», estime-t-il. Des objectifs, une volonté qui font du patron de l'OL une personnalité emblématique tantôt adorée, tantôt détestée mais toujours porteur d'ambition.

des décisions structurelles. Ce mode de fonctionnement dit participatif, Frédéric Miquel, directeur associé de «space planning» Amsycom, s'en est fait le héraut en ce qui concerne l'espace de travail. Son credo : la cocréation de cet espace pour que les collaborateurs s'y sentent bien. «Les approches traditionnelles de conception des espaces de travail reposent essentiellement sur un recueil de besoins auprès d'utilisateurs considérés

comme des interlocuteurs valables pour parler au nom de l'organisation. En d'autres termes, des interviews de managers et quelques groupes de travail bien canalisés pour satisfaire aux exercices imposés de la communication avec les salariés». Selon lui, il s'agit là d'une consultation insuffisante qui aboutit à des conclusions stéréotypées, et avec une opposition systématique entre les partisans de l'open-space et les tenants des bureaux cloisonnés.

Mais comment animer et structurer des groupes de réflexion ? «La démarche de cocréation repose sur un principe de participation active avec alternance de séquences de partage d'informations (par exemple le compte rendu d'un reportage photographique dans les locaux), de séquences de travail en petits groupes thématiques puis de restitution et de débats. Cette démarche participative vise l'implication effective des utilisateurs : ils sont appelés à dessiner, découper, simuler le puzzle de leur futur espace grâce à des outils très simples de représentation. Nous sommes déjà ici dans l'appropriation du futur espace de travail : l'équipe aménage son lieu de travail, comme une famille aménage son appartement, dans sa dimension fonctionnelle mais également sociale, symbolique et émotionnelle. Il ne sera ainsi pas besoin ensuite de mettre en œuvre de pesantes réunions de présentation d'un projet exogène : les futurs habitants des lieux connaissent leur travail et leur projet mieux

doivent se sentir impliqués, concernés, partie prenante d'une aventure collective. Ils puisent dans ce sentiment d'appartenance la motivation pour se mettre au service des autres, de manière intelligente, libre, exigeante et pourquoi pas, osons le mot, généreuse. Chacun peut alors tirer de son activité une légitime fierté. Cette «crise du stress» doit être vue comme un appel aux chefs d'entreprise de donner un sens à l'action individuelle et collective. Dans le cadre de nos

missions, nous considérons comme un prérequis non négociable de formuler, avec le leader, le sens des réformes entreprises et de le partager avec l'ensemble des collaborateurs concernés par les changements mis en œuvre».

### L'entreprise participative

L'un des moyens de redonner du sens, c'est de consulter plus régulièrement les salariés, et notamment sur

## «L'importance de ne jamais dénigrer les équipes»

**P**ourquoi certaines entreprises communiquent aujourd'hui sur le renouveau de leur politique managériale ? Communiquer sur le fait que l'on remet de l'humain dans ses ressources humaines, c'est bien, mais encore faut-il le faire ! Le travail peut être difficile physiquement, psychologiquement, techniquement... mais c'est plus agréable de supporter les choses difficiles à plusieurs que seul. L'objectif est qu'en se levant le matin, aller au travail soit un plaisir ou, au moins, ne soit pas une punition. Il y a 3 choses importantes pour rendre le travail agréable, sans transformer l'activité professionnelle en loisir. Tout d'abord, des chefs qui incarnent l'entreprise. Ils doivent faire ressortir la fierté d'appartenance. Les chefs doivent incarner tellement bien les projets que l'ensemble des collaborateurs est capable de dire quel est le projet de l'entreprise et d'en ressentir de la fierté. J'ai l'impression que cela se perd ces dix dernières années, avec des chefs qui jouent les interfaces entre les marchés financiers et le rôle opérationnel de l'entreprise, en oubliant d'incarner la société. Je constate dans mon métier que de nombreux chefs ne parlent plus à leurs troupes sous la forme de grand-messe mais seulement sous la forme de message vidéo. Et quand vous envoyez un message

vidéo à vos équipes dans la tempête, cela fait l'effet : «Le capitaine est resté à terre». Deuxième point important : la proximité managériale. Bref un manager auprès des salariés, disponible, proche et en qui on ait confiance, que l'on ose déranger pour un problème sans se faire aboyer dessous. Pour cela, il n'y a pas d'autre solution que multiplier les séminaires de partage de bonnes pratiques, les moments de travail en commun, la formation si les managers y participent... Un des grands problèmes de stress, c'est quand quelqu'un est seul derrière son poste de travail, rencontre une difficulté, en pensant qu'il ne parviendra pas à la surmonter, et qu'il ne voit pas qui appeler dans sa hiérarchie sans se créer des problèmes. Le troisième point, c'est l'esprit d'équipe. Ainsi, face à une difficulté, si l'équipe cultive l'entraide et l'estime, a priori, on ose aller vers son voisin de bureau. Déjeuner à la cantine, boire un verre ensemble, participer à des séminaires de «team building» ou des week-ends d'intégration... créent l'esprit d'équipe. La fête de fin d'année, par exemple, ne doit pas être dévolue uniquement au comité d'entreprise et aux œuvres sociales mais à l'esprit d'équipe.

Ces techniques sont-elles appliquées dans les différentes entreprises que vous côtoyez

dans votre activité de conseil ? Dans celles que l'on côtoie, elles sont bien appliquées...

Grâce à vous ? Pas seulement. Dans celles dont on parle souvent à la télévision ou à la radio où il y a des difficultés humaines dues au stress, elles ne sont en général pas très bien appliquées. Il y a énormément de secteurs où la proximité managériale n'existe pas, notamment les plateaux de service au téléphone.

Au Public Système, appliquez-vous ces pratiques ? J'espère, surtout que l'on fait un travail stressant. Nos clients nous font ressentir leur pression. À nous de ne pas monter à notre équipe un stress négatif. Il doit y avoir un stress positif, lié à l'excitation, à la vigilance, au maintien d'une certaine effervescence... Mais je veille à éviter tout dénigrement au sein des équipes, à conserver un esprit d'entraide. Et nous sommes les rois du «team building» puisque, même dans les pires moments, nous n'avons pas coupé ces budgets.

Pensez-vous que les modèles médiatiques Google ou Toyota sont transposables en France ? Bien sûr. D'ailleurs, il règne dans les filiales françaises de ces



Frédéric Bedin, directeur général du Public Système et Président du mouvement Croissance Plus

grands groupes une assez bonne ambiance. Par exemple, je trouve que l'ambiance est très bonne au sein de Microsoft alors que l'on penserait spontanément le contraire. Il existe une grosse pression commerciale mais, pour les côtoyer souvent, y règne une grande sérénité humaine. J'ai l'impression qu'ils sont attentifs aux gens, ils sont humains.

D'où vient donc cette spécificité française ? Je pense que les 35 heures ont été très coupables. Nous avons imposé aux entreprises de faire en 35 heures ce qu'elles faisaient en 39. Cette concentration du travail a supprimé toutes les poches de respiration qui permettaient à l'entreprise de devenir un lieu de vie et de socialisation.

Les défenseurs de la loi vont vous dire que cela permet le développement personnel en dehors de l'entreprise... Oui. Sauf que cela rend le moment que l'on passe dans l'entreprise très stressant. Or, le travail reste très important dans la vie des gens.

que quiconque...».

Ce cas pratique illustre bien à la fois la complexité d'une gestion participative mais montre également les bénéfices qu'en retire l'entreprise, les salariés évoluant dans un cadre qui les motive, où ils se sentent considérés. «La libération des énergies créatrices

devient sans aucun doute un enjeu majeur du management des années à venir», avance Frédéric Miquel. «Les démarches participatives sont une nouvelle façon de penser et d'impliquer les collaborateurs dans la résolution des problèmes, depuis les plus triviaux aux plus stratégiques, et elles

peuvent s'appliquer à ce titre à tous les domaines de gestion».

### Un chef proche et disponible

L'entreprise participative aide par ailleurs à forger un esprit d'équipe, au même titre que tous les séminaires et



«Les démarches participatives sont une nouvelle façon de penser et d'impliquer les collaborateurs dans la résolution des problèmes.»

Frédéric Miquel, directeur associé de «space planning» Amsycom

journées dédiés au «team building». Cependant, ces grands principes n'éluent pas une des causes principales du stress : la personnalité du supérieur hiérarchique direct. Les managers à tous les étages restent en effet ceux qui, au quotidien, rendent le travail agréable ou non. Qui doit montrer le modèle ? Le P-DG ?

Le grand patron doit-il donc tout mettre en œuvre pour garder un contact privilégié avec chacun de ses salariés ? Exercice compliqué dans certaines multinationales et même PME. Xavier Sabouraud, président d'Alter&Go Groupe, insiste sur un autre point : «Existe-t-il réellement un lien de cause à effet entre l'implication des collaborateurs de l'entreprise et leur proximité avec la direction ? Je ne le pense pas. La question n'est pas une question de proximité, mais de dynamique collective au service d'un enjeu commun. Dans toute organisation humaine, l'implication de chacun, du leader aux collaborateurs en passant par les managers, n'est effective que s'il existe dans les faits une dyna-

mique humaine fédératrice de la communauté dont on fait partie. Certes, la



>> **Emploi & Carrière**, le magazine des cadres-dirigeants pro-actifs.

## « Seules les entreprises qui misent sur l'épanouissement ont des chances de gagner. »

taille de l'entreprise rend plus difficile l'existence et l'entretien d'une telle dynamique, mais la taille permet a contrario une multiplicité de terrains de jeu et d'opportunités d'implication pour chacun». Donner un sens commun, une nouvelle fois...

### Une utopie ?

Beaucoup de bonnes intentions. Les mettre en pratique... plus difficile. Une étude OpinionWay-BeBetter&Co, réalisée auprès de dirigeants français en septembre et octobre 2010, s'avère instructive sur la question des valeurs portées par l'entreprise. Ainsi, face au constat majoritaire que le modèle traditionnel de création de valeur par l'entreprise ne fonctionne plus, 81% des patrons interrogés estime que le rôle social de l'entreprise est déterminant dans la création de valeur, et 97% considèrent qu'une stratégie porteuse de sens collectif et individuel est nécessaire. Un constat quasi unanime. Pour les mesures à prendre... la tendance se révèle bien moins prononcée. Si 40% des dirigeants déclarent que leur entreprise doit créer le bien-être et le développement personnel des individus en son sein, seulement 15% pensent avoir les moyens en interne pour y arriver.

Les pratiques positives de management, une utopie ? Les décisions participatives peuvent aussi être sources de conflits, de rancœurs face à des souhaits non exaucés. «Il ne faut pas se méprendre sur les mots : démarche participative ne signifie pas absence de cadre», répond Frédéric Miquel, d'Amsycom. Charge au consultant de gérer une phase «de génération d'idées», plutôt libre, «puis de confrontation de ces idées au filtre de la réalité», plus terre à terre... Xavier Sabouraud, président d'Alter&Go Groupe, veut justement éviter tout angélisme : «Cependant souvent, nous constatons un écart entre l'intention

des managers, souvent honnête, et sa traduction concrète. Mais la nécessaire appropriation des changements au sein d'une organisation ne doit pas déboucher sur une cogestion consensuelle aboutissant à un immobilisme désastreux. Lorsque nous intervenons au sein de grands groupes comme Keolis, PSA ou encore L'Oréal, une partie de notre rôle est justement de faire prendre conscience aux managers de cette étroite voie entre le management participatif et le management autoritaire, et de leur proposer un management de l'engagement, plus équilibré et surtout beaucoup plus efficace».

Le président d'Alter&Go Groupe milite même pour un maximum de pragmatisme : «Je suis plutôt prudent à l'égard des "trucs et astuces", des grandes pensées supposées nous faire redécouvrir la roue. La principale difficulté, pour les leaders et les managers, ne se trouve pas dans la compréhension ou l'adoption de telles ou telles méthodes, mais dans la mise en pratique effective de celles-ci. Il est parfois complexe pour un manager d'être en mode participatif. Pour y parvenir, il faut créer les conditions d'un management de l'engagement, fédérateur, enthousiasmant et ambitieux. Alors, l'équipe peut gravir des montagnes. Le sport en est un formidable exemple. Regardez cette équipe de France de handball qui, en mobilisant toutes ses ressources, est allée conquérir le titre de championne du monde contre les Croates, en Croatie ! Le potentiel du collectif humain est aujourd'hui sous stimulé dans l'entreprise. Comme notre cerveau, on ne le fait fonctionner qu'à 20% de ses capacités. C'est dommage». Ces évolutions demandent de gros efforts. De nouveaux cas de suicides à France Telecom sont venus rappelés en septembre dernier que tout ne se règle pas d'un coup de baguette magique.

Benoît Léty