MANAGEMENT – articles du Monde

**Article n°1 « Le baby-foot, c’est cool, mais le droit du travail, c’est encore mieux » :**

**dans les start-up, des salariés dénoncent un management toxique**

Depuis deux mois, une page Instagram recueille des témoignages accablants sur les conditions de travail dans ces petites entreprises.

Par [Jules Thomas](https://www.lemonde.fr/signataires/jules-thomas/) Publié le 03 mars 2021

« L’un des patrons appelait un manager “mon toutou” devant tout le monde, alors qu’il faisait juste bien son travail, raconte au Monde Vincent (les prénoms ont été modifiés), un ancien salarié de la start-up d’intérim Iziwork. Après six mois d’humiliation, ils ont imprimé un t-shirt avec une photo de chien, et au verso la phrase “bonne petite bête or go home (rentre chez toi)” ».

La victime présumée de cette anecdote s’inscrit en faux et la qualifie de « plaisanterie entre amis ». « Il y a bien eu un t-shirt, mais jamais je n’ai été appelé toutou, et jamais je ne me suis senti humilié. Quant à l’expression “bonne petite bête or go home” c’est un détournement humoristique de notre mantra “go big or go home” ».

De son côté, Chloé, ex-chargée de recrutement dans la même entreprise, se souvient : « On me faisait travailler en arrêt de travail. Un jour, je me suis fait renverser par une voiture, ma manageuse m’a demandé de bosser ». Chez Iziwork comme ailleurs, les témoignages de mauvaises pratiques pleuvent sur le réseau social Instagram.

Créé le 25 décembre 2020 par une ancienne employée de start-up, le compte Balance ta start-up (BTS) relaie, depuis deux mois, la parole de centaines de salariés qui dénoncent anonymement les méthodes de management toxiques des start-up. « J’ai été témoin d’abus. Souvent, les mêmes schémas s’y reproduisent, liés au non-respect du droit du travail », explique Louise, la fondatrice de BTS, qui tient à rester anonyme.

Eviter la diffamation

Balance ta start-up s’inscrit dans une lignée de libération de la parole amorcée par #balancetonporc en 2018. « Il y a une grande omerta. Quand on est bloqué, les réseaux sociaux sont le dernier recours », observe Louise. Pour vérifier l’authenticité des témoignages et éviter la diffamation, « je demande si la personne a bien travaillé dans l’entreprise, elle doit m’envoyer une preuve : un extrait de profil LinkedIn, un contrat de travail… », explique cette trentenaire. Au 25 février, quelque 147 start-up sont mises en cause par plus de 1 200 témoignages. Parmi elles, les très populaires Lou Yetu, Lydia, Swile et Doctolib.

BTS invite évidemment les entreprises à exercer leur droit de réponse, mais sans grand succès.Seules quatre ont répondu, dont une seule reconnaît le problème. Lou Yetu, qui vend des bijoux, dénonce une *« campagne de dénigrement »* et parle de *« choses fausses et infondées* ». Pour y voir plus clair, elle a toutefois annoncé le lancement d’un *« audit indépendant »*.

My Jolie Candle, également dans la bijouterie, évoque des *« propos alarmants, loin de notre réalité »*, et souligne que *« dans une entreprise, la perception de la réalité peut être différente d’une personne à une autre »*.

**Procédure judiciaire**

Iziwork, qui a répondu au*Monde*, dénonce des *« accusations graves ».*Dans la même veine, l’application de titres-restaurant Swile s’est dite *« choquée »*par ces témoignages. Toutes deux ont décidé de prendre des mesures immédiates :*« un dispositif d’écoute pour mettre en œuvre des réponses appropriées au plus vite »* chez Iziwork.

Chez Swile :*« Nous espérons être plus constructifs et transparents au quotidien. Nous avons un devoir d’exemplarité sur le bien-être au travail »,* déclare la start-up qui a annoncé qu’elle prendrait les *« mesures nécessaires »* après s’être assurée de la *« véracité »* des faits. Pour Iziwork, il n’y a pas de doute, la start-up qualifie certains propos*de « faux, injurieux et diffamatoires »*et a entamé une procédure judiciaire.

**Les chiffres**

**5,4 milliards d’euros** de fonds levés par des start-up françaises en 2020, pour une moyenne de 8,7 millions d’euros par opération, soit 7 % de plus qu’en 2019, indique le Baromètre EY du capital-risque 2020, publié le 12 janvier.

**1 200** **témoignages**reçus par le compte Instagram « [Balance ta start-up »](https://www.instagram.com/balancetastartup/?hl=fr) en deux mois.

**147** **start-up** dont le management toxique a été dénoncé sur « Balance ta start-up » au 25 février.

Seule Stella & Suzie, dans le prêt-à-porter, a présenté ses excuses : sa fondatrice s’est engagée à *« mettre des choses en place »* et à accueillir les avocates en droit social qui soutiennent BTS pour *« avancer ensemble »*.

Les faits dénoncés par les témoignages sont, pêle-mêle, une surcharge de travail, des cas de chantage affectif, des humiliations récurrentes, discrimination à l’embauche, sexisme ou de racisme. Chloé, d’Iziwork, évoque des remarques *« constantes »*, devant tout le monde : un cadre s’écriant par exemple *« je ne veux pas de petite pétasse dans mon équipe »,* ou la réalisation par les manageurs, durant un séminaire, d’un *« classement des filles les plus “bonnes” »*.

Plusieurs dizaines d’anciens salariés de Lou Yetu déplorent le fort turnover des effectifs et des discriminations à l’embauche, notant *« des standards physiques bien précis pour être recruté »* et *« très peu de diversité »*. *« Elle a trop de boutons celle-là, on ne lui prolonge pas sa période d’essai, elle passera mal sur Instagram »*, peut-on lire.

**Dire « bonjour » est interdit**

La majorité des messages décrit le contraste entre le cadre de travail « *cool »* – baby-foot, design –, et l’exigence de se donner à fond, quelles qu’en soient les conséquences : chez Lydia, dire *« bonjour »* à ses collègues le matin serait interdit, car cela fait perdre du temps à l’entreprise. Chez Chefing, répondre à un message à 23 heures y est considéré comme une preuve d’engagement : *« Tu vis pour le projet et c’est ça ta motivation, pas l’argent »*, a entendu un ex-salarié.

Pour neutraliser ces accusations, un ancien employé de Lydia raconte que la direction leur demandait de *« lâcher des avis 5 étoiles »*surla plate-forme de notation des entreprises Glassdoor. Des commentaires élogieux succèdent en effet aux témoignages de burn-out ou de harcèlement sur la page de l’entreprise : *« Conditions de travail propices au travail de qualité, horaires flexibles »*, *« on porte réellement de l’attention à l’autre, parce que “le goût du pain partagé est sans égal”*, *comme disait Antoine de Saint-Exupéry »*…

*« Glassdoor autorise chaque utilisateur à signaler un avis s’il le trouve discutable »,*se défend Joe Wiggins, directeur de la communication*.* La plate-forme de notation donne *« le droit de parler librement de ses expériences au travail, sans peur d’intimidation ou de représailles »*, précise-t-il.

Le portrait du travail en start-up ne serait pas complet sans les témoignages élogieux. Car il y en a : les défenseurs du modèle y soulignent que les salariés sont au courant dès l’embauche de la quantité de travail qui leur sera demandée et appellent surtout à l’indulgence à l’égard de manageurs souvent jeunes, et confrontés à une croissance incontrôlable. *« Le baby-foot, c’est cool, mais le droit du travail, c’est encore mieux »,* insiste Louise.

**Les caractéristiques du harcèlement moral**

Le harcèlement moral est un délit. Si les situations de harcèlement moral au travail aboutissent souvent à des confrontations parole contre parole, il existe des critères précis pour le définir.

Un fait de harcèlement moral correspond à une conduite abusive (gestes, paroles, attitudes…) et répétitive : ces agissements doivent être répétés dans le temps pour être qualifiés de harcèlement moral.

D’après l’[article L1152-1 du code du travail](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006900818), les faits de harcèlement moral sur un salarié doivent aussi avoir *« pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail ».* Ils se caractérisent par : une atteinte à ses droits et à sa dignité, une altération de sa santé physique ou mentale, ou une menace pour son évolution professionnelle.

Ces agissements sont interdits, même en l’absence de lien hiérarchique entre la victime et l’auteur des faits. Tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d’une sanction disciplinaire par l’entreprise, et d’une sanction judiciaire jusqu’à deux ans de prison et 30 000 euros d’amende ([article 222-33-2 du code pénal](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000029336939)).

Par ailleurs, un employeur a l’obligation de prendre toutes les mesures nécessaires en vue de prévenir le harcèlement moral sur le lieu de travail ([article L1152-4 du code du travail](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000029144897)).

Enfin, le [site de l’administration française](https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2354) précise que *« les personnes qui dénoncent ou qui combattent le harcèlement moral ne peuvent pas être sanctionnées pour ce motif. Les sanctions sont uniquement autorisées dans l’hypothèse où le dénonciateur est de mauvaise foi, et qu’il fait la dénonciation dans le seul but de nuire, par exemple en se basant sur des faits dont il connaît pertinemment l’inexactitude »*.

**Article n°2 La méthode agile, tant vantée en management,**

**est la risée des jeunes sur Facebook**

Depuis deux ans, 122 000 internautes se gaussent de la « flexibilité » en entreprise en révélant la cruauté et la violence que recouvre ce concept.

Par [Jules Thomas](https://www.lemonde.fr/signataires/jules-thomas/)

Publié le 18 février 2021

*« Bah alors, tu prends ton après-midi ? »* Cette phrase, prononcée à 19 heures par son manageur, est devenue un lieu commun dans le [*« Neurchi* [](https://www.facebook.com/groups/2092523417496574/)chineur, en verlan] [*de flexibilisation du marché du travail »*](https://www.facebook.com/groups/2092523417496574/). Fondé en janvier 2019, ce groupe Facebook compte plus de 122 000 membres – en majorité des jeunes – qui rient à foison des dérives du management en s’échangeant des *« memes »*, ces images ou vidéos humoristiques sur un thème.

L’omniprésence de la *« flexibilité »* ou du *« flex »* y tient bonne place. Vantant à son origine l’autonomie des salariés et la faculté d’adaptation des organisations, cette philosophie *« agile »* a aussi sa face sombre : injonction à la transformation permanente, horaires de travail abusifs, déni du droit social, précarité…

*« Le mot flexibilisation est tellement galvaudé… Je l’entendais tout le temps, et c’est un peu un symbole du monde moderne. »* Paul est en stage dans le conseil en services financiers lorsqu’il crée cette communauté *Neurchi* avec un ami. *« Je ne pouvais pas dire à mes collègues que je n’aimais pas mon travail, il y a une sorte d’injonction à être passionné par son boulot. Avec le neurchi, on peut dire ce que l’on veut ! »*

**Des personnages incontournables du management agile**

Ici, chaque membre peut publier un mème, à condition qu’il soit validé par les modérateurs du groupe. Et certaines situations de travail reviennent en boucle : des codes professionnels absurdes, des travailleurs indépendants payés *« en visibilité »*, la *« start-up nation »* ou le titre de *« happiness manager »*. *« Ce poste crée de manière artificielle de la joie dans une entreprise… En général, les gens sont heureux parce qu’ils ont de bonnes conditions de travail et une rémunération satisfaisante »*, sourit Adrien, modérateur du groupe.

Des personnages incontournables du management agile reviennent fréquemment dans les échanges. D’un côté, on trouve *« Fabieng »*, le petit chef toxique. *« C’est le mauvais manageur intermédiaire, qui a atteint son seuil d’incompétence »*, explique Adrien. De l’autre, *« Corenting »* : *« N - 1 de tout le monde, N + 1 de personne »*, souvent stagiaire.

Il se fait *« flexer »* (exploiter) toute la journée, réalise des tâches ingrates et ne compte pas ses heures pour être bien vu. Les membres du groupe étant majoritairement des hommes âgés de moins de 30 ans, vivant en région parisienne et travaillant dans des bureaux (même si l’on trouve de tout), ils s’identifient souvent comme *« Corenting »*.

Si la communauté a valeur d’exutoire pour ces jeunes actifs, ces images sensibilisent un plus large public. *« On nous vend un avenir plein de sens pendant nos études, alors beaucoup de jeunes arrivent sur le marché du travail et vivent une crise existentielle en début de carrière. C’est grave, le fait de ne pas trouver d’utilité à son travail »*, observe Adrien.

Au-delà du sarcasme, beaucoup de témoignages anonymes sont maintenant publiés sur le *Neurchi*, et dénoncent les abus. En commentaires, les membres se soutiennent : *« Quand des gens s’échangent des conseils en droit du travail, j’ai la larme à l’œil, ça prouve qu’on entre dans une autre dimension »*, conclut le fondateur. Face au succès, *« NdFlex »* s’est exporté sur [Instagram](https://www.instagram.com/flexiglasse/?hl=fr), et espère continuer à lever le voile sur les dérives du « flex »… Sans jamais arrêter d’en rire.

**Article n°3 Le management « libéré » de Chronoflex sort renforcé de la crise**

L’entreprise de dépannage de flexibles hydrauliques a adapté ses méthodes en restant fidèle à son modèle d’autonomie des salariés. Un résultat obtenu par un travail sur la longue durée.

Par [Jules Thomas](https://www.lemonde.fr/signataires/jules-thomas/) ; Publié le 03 février 2021

*« Et si, du jour au lendemain, nous perdions 70 % de notre activité, et si une crise majeure arrivait subitement ? »* C’est en ces termes prémonitoires qu’Alexandre Gérard, PDG de Chronoflex, entreprise de dépannage de flexibles hydrauliques implantée en Loire-Atlantique, s’est adressé à ses équipes, il y a cinq ans. *« J’ai eu la conviction que c’était quelque chose qui pouvait arriver, donc j’ai partagé mes inquiétudes. »*

Car dans les entreprises « libérées », il est d’usage de poser sans tabou les questions qui dérangent, afin que tout le monde puisse proposer des réponses. Dans les locaux de Saint-Herblain, près de Nantes, les quatre axes du management libérés’affichent fièrement sur les murs : *« La performance par le bonheur, cultiver l’amour du client, équipe respectueuse et responsable, ouverture d’esprit et esprit d’ouverture. »*

Popularisée par le patron picard Jean-François Zobrist et théorisée par le professeur Isaac Getz, l’entreprise libérée développe une philosophie coconstruite sur la confiance et la transparence pour garantir les résultats de l’entreprise. Une approche découverte par de nombreuses entreprises dans le contexte Covid, forcées de faire confiance à leurs équipes, mises en télétravail du jour au lendemain. La crise sanitaire aura-t-elle renforcé le modèle d’entreprise libérée ?

**Faciliter la réactivité**

C’est dans un contexte de crise, en 2010, qu’Alexandre Gérard a adhéré à cette manière de voir. Son postulat : pour que la productivité soit meilleure, il suffit que les salariés – ou, comme on aime à dire chez Chronoflex, les équipiers – se sentent engagés dans leur travail et responsables. Il leur laisse alors une autonomie quasi totale, et Chronoflex se libère officiellement en 2012. Dès lors, plus de chefs ni de hiérarchie : 49 équipes autonomes (16 au siège et 33 sur le terrain), qui fonctionnent comme elles l’entendent et gèrent leur recrutement, leur communication ou encore leur sécurité.

Tout allait pour le mieux pour les 420 salariés (dont 270 techniciens) du leader national du dépannage. Mais, dix ans plus tard, en mars 2020, le Covid a tout bloqué : le groupe perd subitement 80 % de son activité à l’annonce du confinement.

Le modèle d’entreprise libérée a facilité la réactivité. Alors que le confinement a pris de court le management de nombreuses entreprises *« classiques »*, « *il a fallu un peu moins de deux heures pour que tout le monde bascule »*, se souvient Alexandre Gérard. Car le télétravail était déjà dans les mœurs depuis *« sept ou huit ans »*.

**Lire aussi**[**L’entreprise libérée est une question de philosophie, ses créateurs… des anti-bureaucrates**](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/06/04/l-entreprise-liberee-est-une-question-de-philosophie-ses-createurs-des-anti-bureaucrates_4647696_1698637.html)

Mais la gestion de crise a aussi été marquée par un retour au premier plan des PDG, directeur général et directeur financier, les trois « coanimateurs » de l’entreprise, pour gérer les dossiers urgents et rassurer les troupes. Il fallait agir vite et il aurait été impensable d’attendre la validation par les équipes de chaque mesure.

Peut-on y voir une limite de l’entreprise *« sans chefs »*, un retour à la hiérarchie ? Les salariés sont unanimes : cette présence fut bénéfique. *« Chez nous, le leader maintient la ligne de flottaison : le capitaine reprend la barre sur son navire, c’est hyper transparent et il n’y a pas d’ordres,*affirme Sébastien Leduc, du service technique. *On ne peut pas faire sans eux, même si au quotidien on fonctionne sans. »*

Les équipes ont d’ailleurs gardé leur autonomie : durant le premier confinement, chaque chef – le*team leader*–, élu pour trois ans, a ajusté ses effectifs à la demi-journée près, en gérant les envies de chacun et le chômage partiel. *« On a dû se créer nous-mêmes un planning, en mars, au centre de relation client, on n’était que deux sur neuf,*raconte Cannelle Peltier.*On ne forçait personne à travailler. »* Sur le terrain, les techniciens ont dû se répartir les dépannages : *« Je travaillais tout le temps, mais on était pas mal à vouloir le faire. J’ai dû rester un peu à la maison, il faut jouer le jeu »*, juge Sébastien Manaranche.

**« Purger les tensions »**

Tout n’a pas été rose depuis l’arrivée du Covid et les tensions se sont accumulées. En juin, dans chaque équipe, *« on a opéré un débriefing pour que chacun puisse verbaliser ses émotions, ce qui a été difficile à supporter… Purger les tensions, en fait »*, explique Alexandre Gérard. *« Sur le moment, on a perdu confiance en l’équipe, à la fin on a tout fait sortir en régulation. Une fois que les choses sont dites, tout se remet en place »*, conclut Cannelle Peltier.

Chronoflex s’estime renforcée par cette crise et souhaite capitaliser : plusieurs employés disent avoir évolué personnellement, même s’ils ne veulent pas parler à la place de leurs collègues plus affectés. La direction a créé des points mensuels en visioconférence avec tout le personnel, pour maintenir le contact. *« Tout n’est pas apaisé, il y a encore des choses qui ne vont pas »*, reconnaît Alexandre Gérard, qui prévoit un nouveau bilan, quand tout sera fini.

**Lire aussi**[**« Au pays de l’entreprise libérée, le contrôle peut être plus redoutable que dans une firme classique »**](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/11/06/entreprises-liberees-sous-etroite-surveillance_6018182_1698637.html)

Aujourd’hui, le trafic a bien repris dans les allées de l’atelier de Saint-Herblain, même si certaines salles sonnent encore creux : hormis les gestes barrières, l’activité a repris normalement à partir de l’été. Pendant que chaque équipe se *« réactivait »*, l’entreprise a même continué à former et à recruter des équipiers.

**Lexique**

Les entreprises dites « libérées » ont leur langage propre :

**Team leader**Le chef d’équipe qu’on appelle « capitaine » est élu pour trois ans par son équipe. Il est chargé d’épauler plutôt que d’encadrer ses pairs. Il intervient pour résoudre les problèmes.

**Subsidiarité**Principe selon lequel « c’est celui qui sait qui fait » : chacun a le pouvoir de prendre des décisions sur le sujet qu’il maîtrise.

Mais le cas Chronoflex ne peut pas être généralisé à toute entreprise libérée : reprise en main de la hiérarchie, stress exacerbé, non-dits pesants… Les dérives parfois sectaires de cette philosophie ne sont jamais loin. Si le management par la confiance a profité à Chronoflex, c’est aussi parce qu’il s’inscrit dans la durée. Alexandre Gérard le rappelle : *« Quatre-vingt-dix pour cent des gens qui tentent l’entreprise libérée échouent, c’est un travail de longue haleine. »*

**Article n°4 « Management par le chiffre » dans les réseaux bancaires,**

**où les démissions se multiplient**

Selon l’Association française des banques, les démissions ont représenté plus de 40 % des départs en 2019, contre moins de 25 % en 2014.

Par [Véronique Chocron](https://www.lemonde.fr/signataires/veronique-chocron/) ; Publié le 15 janvier 2021

Depuis que, le 7 décembre 2020, la Société générale a acté la fusion de son réseau de banques de proximité avec celui de sa filiale du Crédit du Nord, pour réaliser des économies, Elodie (le prénom a été changé), conseillère clientèle dans une agence bancaire des Hauts-de-France, espère que son poste sera supprimé. *« Cela me permettrait de partir avec une enveloppe. On est plusieurs à le souhaiter »*, assure-t-elle. *« Je n’aime plus du tout mon métier, je me sens en permanence sous pression, celle de la direction et celle des clients »*, poursuit la jeune femme de36 ans, entrée à la Société générale en2004.

*« Il ne faut pas se voiler la face, nous sommes des vendeurs, pas des conseillers* *»*, déplore-t-elle, en pointant la grille d’objectifs de produits d’assurance, de prévoyance, d’épargne ou de crédits à placer et de comptes à ouvrir. *« On ne touche plus de commissions à l’unité, mais, naturellement, on oriente les clients vers les produits pour lesquels nous sommes en retard sur nos objectifs. »*

**Lire aussi**[**Epidémie de démissions dans les banques françaises**](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/02/04/epidemie-de-demissions-dans-les-banques-francaises_5418868_3234.html)

Elodie consulte déjà une conseillère en réorientation professionnelle de Pôle emploi et n’attendra peut-être pas la fusion des réseaux pour démissionner. Elle n’est pas un cas isolé. *« Ma mission est de préserver l’emploi, c’est triste d’observer que de plus en plus de salariés viennent me voir pour savoir comment quitter la banque avec un chèque »*, constate Marc Durand représentant du syndicat FO pour la Société générale.

**« On est pris entre le marteau et l’enclume »**

Installé dans l’est de la France, Thomas (son prénom a été changé), la trentaine, vient de démissionner de son poste de directeur d’agence chez LCL pour devenir conseiller en gestion de patrimoine dans une banque mutualiste. Lui non plus ne supportait plus la course aux objectifs. *« Dix-huit rendez-vous clients par semaine, et il va de soi qu’un client ne peut pas repartir sans rien, ou alors c’est qu’on ne sait pas faire notre job et susciter le besoin*, dit-il.*Sans tenir compte du poids croissant des tâches administratives. »*

Comme de nombreux confrères, le jeune banquier compose avec les bogues et les lenteurs informatiques.*« Il y a encore deux ans, on fonctionnait encore au fax dans l’agence,*affirme-t-il.*Le vernis des belles applis, c’est pour le client, mais, en interne, les procédures sont complexes dès qu’on sort des cases, et cela arrive souvent. Les dossiers que l’on envoie pour un traitement en back-office tombent dans une boîte collective, on ne peut pas faire de suivi. »*

**Lire aussi**[**Les salariés des grandes banques traditionnelles se rebiffent**](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/01/11/les-salaries-des-grandes-banques-traditionnelles-se-rebiffent_5407699_3234.html)

*«*[Quand les clients venaient s’enquérir de leurs dossiers], *je noyais le poisson, je disais que c’était en cours, alors que je n’en savais rien. Dans les agences, on est pris entre le marteau et l’enclume. »* Jusqu’à ce jour où une cliente a passé une matinée *« en pleurs dans*[s]*on bureau, parce qu’elle aurait dû être en train de signer chez le notaire, que le camion de déménagement était déjà en bas de chez elle ». « Les fonds de son crédit immobilier n’ont pas pu être débloqués à temps, alors que, pour nous, en agence, tout était prêt. »*

**« On perd en qualité »**

A en croire Richard Pons, délégué syndical CFDT chez BNP Paribas, *« les fonds qui n’arrivent pas alors que le client est chez le notaire, c’est tous les jours ». « On a industrialisé les**processus, on compte beaucoup de CDD et d’intérim dans les back-office, donc on perd en qualité, le suivi de dossier peut être catastrophique ».* En décembre 2020, sur les cinq dossiers de prêt à l’habitat qu’Elodie a bouclés, deux ont fait l’objet d’un *« virement TGV »* de dernière minute chez le notaire. *« Ultrastressant ! »*, souffle-t-elle.

**LCL a enregistré 730 démissions en 2019 (pour seulement 223 départs à la retraite), auxquelles il faut ajouter plusieurs centaines de ruptures en fin de période d’essai**

Aujourd’hui, la majorité des salariés du secteur ne quittent plus leur banque au moment de la retraite, mais parce qu’ils vont voir ailleurs. En 2019, les démissions ont représenté plus de 40 % des départs, contre moins de 25 % en 2014, selon l’Association française des banques. Ils concernent en premier lieu la cohorte des chargés de clientèle.

Cette désaffection commence à inquiéter certains établissements. En novembre 2020, LCL a présenté une étude sur les démissionnaires aux représentants syndicaux de la banque. L’établissement a enregistré 730 démissions en 2019 (pour seulement 223 départs à la retraite), auxquelles il faut ajouter plusieurs centaines de ruptures en fin de période d’essai, à l’initiative du salarié quatre fois sur dix.

Première cause de démission ? *« Un désaccord avec les modes de management »*, indique une source interne, suivi d’une *« insatisfaction vis-à-vis des conditions de travail »*. *« Le salaire et le manque de perspectives professionnelles, qui sont normalement les causes principales lors des démissions tous secteurs et entreprises confondus, n’arrivent ici qu’en troisième et quatrième positions »*, poursuit cette source.

**Le « management par le chiffre »**

C’est le *« management par le chiffre »* qui a fini par décourager Virginie (son prénom a été changé), entrée au Crédit agricole la quarantaine passée, après une première carrière dans la vente de prêt-à-porter. *« Il faut faire des chiffres, sinon on est pénalisé sur notre prime variable et ça joue sur notre progression de carrière »*, témoigne-t-elle. *« L’entreprise a besoin de ce fonctionnement par objectifs pour s’organiser, une activité doit pouvoir se*“*monitorer*”[se contrôler]*»*, rétorque un banquier.

Une étude qualitative publiée, en novembre 2020, par l’Observatoire des métiers de la banque et BPI Group, intitulée « Le management dans la banque : évolution, révolution ou réinvention ? », appelle au changement. Elle y décrit pêle-mêle *« la mauvaise image persistante des banques »*, qui *« a fini par devenir une contrainte culturelle presque intériorisée »*, la crainte des salariés *« d’une tombée en désuétude de leurs compétences sous l’effet des technologies »*ou *« une organisation historiquement très hiérarchisée et segmentée »*, alors que les collaborateurs réclament *« plus d’horizontalité dans les processus de décisions »*et*« moins de contrôle au quotidien ».*

[**Véronique Chocron**](https://www.lemonde.fr/signataires/veronique-chocron/)

**Article n°5 Se défaire de la tyrannie des camemberts dans le management d’entreprise**

Dans un essai présenté comme un « anti-manuel de management », les trois fondateurs d’un cabinet de conseil critiquent avec véhémence la manière dont sont dirigées la plupart des entreprises, et appellent à une révolution managériale.

Par [Jules Thomas](https://www.lemonde.fr/signataires/jules-thomas/) ; Publié le 12 novembre 2020

« Les entreprises vont mourir de leur obsession du chiffre » : noyées par les logiciels, PowerPoint, ratios ou… camemberts, elles semblent obsédées par leur rentabilité à court terme, sans se soucier d’un futur incertain. »

Jeff Bezos prône depuis longtemps auprès de ses collaborateurs d’Amazon la suppression des PowerPoint, surchargés de tableaux et de camemberts, pour les remplacer par des notes de quelques pages. Dans quel but ? Mieux hiérarchiser les informations et faire simple. *« Les entreprises vont mourir de leur obsession du chiffre »* : noyées par les data, logiciels, PowerPoint, ratios ou… camemberts, elles semblent obsédées par leur rentabilité à court terme, sans se soucier d’un futur incertain.

C’est le constat tranché de Clément Berardi, Julien Eymeri et Francis Rousseau dans *On ne dirige pas une boîte avec des camemberts ! Manifeste pour l’entreprise du futur*. Fondateurs du cabinet de conseil Quartier libre, ils ont accompagné des dizaines d’entreprises dans leurs transformations stratégiques, et affirment leur perte globale de sens et d’identité.

**Lire aussi**[**A nous tous d’humaniser les algorithmes**](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/10/28/a-nous-tous-d-humaniser-les-algorithmes_6057610_1698637.html)

Pour ouvrir le débat, cet *« anti-manuel de management »* passe par une critique acerbe du modèle économique libéral. Alors que la crise de 2008 avait laissé entrevoir un *« plus jamais ça »,* les entreprises ont poursuivi leur *« rêve prométhéen de la croissance sans limite »* sans s’inquiéter des dérives que connaît le monde.

**Les dangers de l’accélération**

Les deux premières parties développent ce que les auteurs nomment un *« déni de responsabilité »* des entreprises. A grand renfort de citations d’économistes et de sociologues, ils fustigent avec précision un cycle qui s’est ouvert dans les années 1980 et porte en son sein l’hyperfinanciarisation et la mondialisation.

Un mot revient en permanence dans cette première partie : l’accélération. Des innovations technologiques, de la productivité, de la rentabilité, de la spéculation… Le tout loin du monde réel. Du côté des dirigeants, ce désir d’optimisation est incarné par la multiplication des chiffres et des évaluations (des performances comme des employés). *« La technocratie a pris le pouvoir »,*résument les essayistes. La frénésie d’algorithmes et de mesures mène à la démesure.

Cette démesure s’appuie sur des illusions qui font oublier la gravité de la situation. Avec sarcasme, les auteurs dénoncent dans la seconde partie la vacuité du management dominant. Sous couvert de sens et de *« coolitude »,*ces mirages stratégiques cachent à chaque fois une volonté de profit.

**A la recherche d’une valeur pour tous**

Par exemple, l’économie collaborative, pleine de bonnes intentions, a été retournée contre son but premier et fait naître l’ubérisation : Airbnb et Blablacar sont devenus des géants. Autre mirage, celui du bonheur : en prônant l’humain et le dépassement de soi, les manageurs cherchent à motiver leurs troupes et à attirer des jeunes diplômés en quête de valeurs. Mais *« la revendication du bonheur cache trop souvent le manque de sens de l’entreprise »,*car l’injonction au bonheur est devenue un nouvel outil des chefs pour mieux museler leurs salariés, nous disent les auteurs.

Mais il ne s’agit pas de s’appesantir sur le présent : ce manifeste est tourné vers l’avenir de l’entreprise, et la dernière partie présente sept pistes pour aborder celui-ci. Dès lors, le texte s’adresse directement aux dirigeants, et les invite à *« devenir acteurs »* d’une grande décélération (et non d’une décroissance). *« Dans l’entreprise du futur, les prévisions seront moins utiles que la vision ; les convictions, plus précieuses que les benchmarks ; le facteur humain, plus pertinent que tous les ratios financiers »,* prophétisent les conseillers, qui font parfois preuve d’un certain manichéisme pour rendre leur propos efficace.

**Lire aussi**[**Raja Chatila : « Penser n’est pas calculer »**](https://www.lemonde.fr/livres/article/2020/10/29/raja-chatila-penser-n-est-pas-calculer_6057793_3260.html)

On l’aura compris, il s’agit avant tout d’éviter la recherche du profit (et de supprimer les présentations en PowerPoint avec leurs camemberts), pour privilégier l’engagement et l’improvisation. Le dirigeant est invité à virer son directeur de la stratégie et à *« gérer son entreprise comme un cirque »,* pour retrouver le goût du risque. Il a pour mission finale de lancer un *« nouveau pacte entrepreneurial »*entre salariés, clients et citoyens, pour que l’entreprise retrouve, enfin, une valeur aux yeux de tous.

*On ne dirige pas une boîte avec des camemberts ! Manifeste pour l’entreprise du futur,*de Clément Berardi, Julien Eymeri et Francis Rousseau, Flammarion, 192 p., 14,90 €.

**Article n°6 Campus Orange de Lyon : des architectes au service du management**

Avec son nouveau siège lyonnais, inauguré le 6 octobre, la société met en avant le « bien-être au travail ».

Par [Isabelle Regnier](https://www.lemonde.fr/signataires/isabelle-regnier/) : Publié le 02 novembre 2020

Près d’un an après la condamnation en justice de France Télécom pour *«* *harcèlement institutionnel* *»*, le nom de l’ancienne entreprise publique, devenue Orange en 2013, reste associé à la vague de suicides pendant la période de *«* *transformation à marche forcée* *»* – pour reprendre les termes du jugement – prévoyant, entre 2007 et 2010, la suppression de 22 000 emplois. L’inauguration, le 8 octobre, du nouveau siège lyonnais de la firme, a offert à l’actuelle direction l’occasion de faire entendre une musique différente. Volontaire pour guider les journalistes, Suzanne Rouzaud, directrice de l’immobilier territorial Sud-Est, a ainsi décliné tout au long de la visite le champ lexical de la *« convivialité »*, du *« lien social »*, du *« lien d’équipe »*, de la «*sérénité »*, du *« bien-être au travail »*, de l’*« inscription dans l’histoire »*…

**Le nouveau complexe agrège trois bâtiments autour d’un jardin arboré**

Conçu par les agences parisiennes HGA-Hubert Godet Architectes et Hardel Le Bihan Architectes dans le quartier en pleine transformation de la gare de la Part-Dieu, le nouveau complexe agrège trois bâtiments autour d’un jardin arboré. Deux sont neufs : leurs structures métalliquessculptéescomme des *«* *collines* *»* et pliées *«* *comme des origamis* *»,* selon les architectes, leur confèrent une apparence de légèreté. Le troisième est un ancien central téléphonique en béton brut, bel exemple d’architecture brutaliste réalisé en 1972 par André Gutton, dont la vocation première est d’héberger de grosses machines. On cherchera en vain l’activité d’enseignement qui justifie le terme de « campus » employé par la communication d’Orange pour évoquer ce nouveau siège. Détourné de son sens, il renvoie de manière diffuse à un imaginaire jeuniste que relaient à l’intérieur des simili produits de culture urbaine tel ce food truck, planté au beau milieu de la rue intérieure qui court, au rez-de-chaussée, d’un bâtiment à l’autre.

**Un principe d’exosquelette**

Les bureaux, eux, sont volants. Selon l’humeur, selon l’activité du jour, on va chercher ses affaires dans son petit casier et on s’installe où on veut : sur un canapé douillet, debout à une table avec son café, dans une petite salle de réunion aux murs transparents et ondulants, à un bureau classique ou, pourquoi pas, en terrasse. C’est l’agence de communication BETC qui a popularisé ce principe en France, en l’adoptant pour elle-même lorsqu’elle s’est installée en 2016 à Pantin (Seine-Saint-Denis), dans l’ancien bâtiment industriel des Magasins généraux. Orange l’a repris, mais rejette le terme de « flex-office » qui lui est attaché. *«* *On préfère parler d’activité dynamique*, rectifie Suzanne Rouzaud. *Les salariés sont mobiles au long de la journée : selon ce qu’ils recherchent, il y a toute une variété de postes à leur disposition. »*

L’architecture du nouveau site matérialise le basculement lexical du registre de la flexibilité, associé à la *«* *transformation à marche forcée* *»*, à celui de la sérénité conviviale. Reliés à l’ancienne centrale téléphonique par des passerelles en verre et au rez-de-chaussée par la lumineuse rue intérieure, ses nouveaux satellites l’enveloppent délicatement et la laissent respirer. C’est elle, la vedette. Elle leur impose son langage, un principe d’exosquelette apparent qui sculpte les façades en profondeur.

Cet agencement aérien laisse filer les perspectives, creuse la profondeur de champ en jouant avec les strates du bâti et du verdoyant paysage conçu par l’agence Bassinet Turquin et s’arrime harmonieusement au futur parc Nelson-Mandela qui commence à pousser sur le terre-plein d’en face. Le principe des « socles actifs », grands volumes (7 mètres sous plafond) ouverts à la vue et accessibles à un public extérieur à l’entreprise, principe imposé par le plan d’urbanisme établi pour le quartier par l’agence AUC, lui confère en outre une aménité particulière.

**Jeux de matières inspirés**

Filant jusqu’au bout la métaphore « collinaire », les architectes ont recouvert les versants de leurs bâtiments d’un manteau d’herbe et leur ont sculpté de belles terrasses à tous les étages. Les salariés peuvent s’y installer comme ils le veulent. Ils peuvent surtout arpenter les façades de bas en haut, jusqu’au sommet, qui offre une vue à 360 degrés à couper le souffle : d’un côté le mont Blanc, de l’autre le Crayon, cette tour iconique coiffée d’un chapeau pointu qu’on appelle aussi « tour Part-Dieu », réalisée en 1977 par l’agence américaine Araldo Cossutta.

Ludique jusqu’à l’étourdissement, le complexe multiplie les vues et les géométries. A l’intérieur, la lumière naturelle s’engouffre partout par de grandes baies vitrées, des jeux de matières inspirés (beaucoup de bois, de tissus en fibres naturelles…), distillant à tous les étages une sensation de confort et de plaisir immédiat qui est à son paroxysme au rez-de-chaussée, le plafond en miroir dilatant un peu plus encore le vaste espace de la rue intérieure.

**Ludique jusqu’à l’étourdissement, le complexe multiplie les vues et les géométries**

Seule fausse note, les bureaux du bâtiment d’André Gutton, dont les minuscules fenêtres filtrent méchamment la lumière du jour. Un travail de décoration a bien été fait pour leur donner, comme insiste Suzanne Rouzaud, *«* *un look and feel* *»* rappelant celui de ses nouveaux satellites. Mais cela ne suffit pas à dissiper l’atmosphère lugubre qui règne à l’intérieur.

On peine à imaginer, de fait, que ces espaces attirent à eux les employés mobiles en quête d’un lieu de travail adapté à leur activité du jour, dont parlait un peu plus tôt la directrice de l’immobilier du Sud-Est d’Orange. Cette langue marketing qu’elle coule dans nos oreilles est le sujet de *Personne ne sort les fusils* (Seuil, 156 pages, 15 euros), passionnant essai de Sandra Lucbert paru en août, qui décrypte à partir du procès de France Télécom les torsions imposées à la langue par la logique néolibérale et les effets très concrets qu’elles infligent au corps social. Vaste question qui en appelle une autre : l’architecture peut-elle faire oublier les morts ?

**Article n°7 Le management de transition voit ses missions modifiées par la crise**

Crise due à la pandémie de Covid-19 oblige, les francs-tireurs du management vont à nouveau être appelés pour des restructurations

Par [Myriam Dubertrand](https://www.lemonde.fr/signataires/myriam-dubertrand/) ; Publié le 26 octobre 2020

Comme de nombreux secteurs de l’économie, le management de transition – qui consiste à mettre à la disposition temporaire des entreprises des cadres supérieurs chevronnés pour répondre à un besoin urgent – a été malmené par la crise sanitaire. Sur l’année 2020, la perte de chiffre d’affaires du secteur devrait être de l’ordre de 20 %. Jean-Pierre Lacroix, président de France Transition, fédération des acteurs du management de transition, se montre particulièrement prudent sur un redémarrage du marché. *« Je ne suis pas euphorique,*explique-t-il, maniant l’art de la litote*. Il n’y aura pas de changement sur le temps court. Nous sommes sur du temps long. »*

Méthode Coué, incantation, certains se montrent cependant plus optimistes. « *Les entreprises sont attentistes, c’est vrai, mais depuis mi-août, on perçoit un léger frémissement,*constate Patrick Abadie, président du cabinet Delville Management*. La crise sanitaire implique des transformations profondes dans les entreprises, ce qui est porteur pour notre secteur. Je pense que la tendance à plus de flexibilité et d’expertise est durable. »*

**« Une réponse rapide, flexible et adaptée »**

Même son de cloche chez Robert Walters. *« Le management de transition est adapté aussi bien en période de croissance qu’en période de crise. Actuellement, les entreprises, qui ont peu ou pas de visibilité, hésitent à recruter en CDI. Le management de transition leur offre une réponse rapide, flexible et adaptée »,* explique Karina Sebti, directrice générale de Robert Walters Management de transition.

Elle note, par ailleurs, un changement dans la typologie des missions : *« L’incertitude économique rebat les cartes des priorités. Gestion de la trésorerie, restructurations et transformation de l’organisation sont aujourd’hui les préoccupations majeures des entreprises.* *Les manageurs de transition vont désormais être appelés pour de la gestion de crise. »*Ainsi, *« alors qu’avant le Covid-19 les DRH étaient recherchés pour mener un plan d’embauche sur un marché du travail tendu, ces professionnels sont désormais demandés pour gérer des plans de sauvegarde de l’emploi (PSE) »,* illustre Patrick Abadie.

**Lire aussi**[**Les seniors, appelés à travailler plus longtemps, et pourtant mal-aimés des entreprises et des recruteurs**](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/09/15/emploi-des-seniors-un-leger-fremissement_5510707_3234.html)

Reste que cela a un coût : de 1 300 à 4 500 euros par jour, selon les fonctions et les profils, d’après une étude de Robert Walters publiée le 17 septembre. *« C’est cher, c’est vrai,*reconnaît Philippe Tellier, directeur des manageurs de site chez GT Logistics, entreprise de sous-traitance industrielle comptant mille salariés en France, qui fait régulièrement appel à des manageurs de transition. *Mais nous sommes prêts à payer le prix fort, car rien ne serait pire que de laisser un poste vacant. »*De plus, il apprécie la réactivité de la formule.

**Marché confidentiel**

Le marché reste néanmoins confidentiel, avec seulement de trois mille à cinq mille manageurs de transition en France. Mais la crise apporte de nouveaux postulants, notamment des cadres à la recherche d’un nouveau mode de travail ou les exclus du marché de l’emploi « classique ».

Nacer Mechri a choisi ce mode de travail depuis une dizaine d’années. Il est aujourd’hui directeur des programmes de transformation IT (de l’informatique) chez Smovengo, service de vélos partagés. Il apprécie une forme de liberté et la variété des missions. *« Et l’âge peut même devenir un avantage »,* se réjouit le manageur de 60 ans. Ce que confirme le baromètre annuel de France Transition : 58 % de ces cadres ont entre 50 et 60 ans.