



Les champions du bonheur au travail

Photo : Jarry / Andia.fr - Illustrations : Shutterstock

- ▶ Les 186 lauréats de l'enquête « HappyAtWork »
- ▶ Le classement des start-up et des jeunes diplômés

PP. 2-9

L'ÉDITO de Julia Lemarchand



Comment les Millennials hackent le travail

« Aujourd'hui plus personne ne veut sacrifier sa vie au travail ». L'assertion en apparence anodine d'Emmanuelle Duez, jeune trentenaire fondatrice de The Boson Project, un cabinet spécialisé dans les rapports des générations Y et Z au travail, en dit long sur le chemin parcouru en vingt ans. Personne n'aurait eu l'idée, jusqu'aux années 1990, d'associer travail et bonheur. La réussite professionnelle se mesurait alors en salaire sonnant et réverbérant - version « golden boy » - en statuts et en plans de carrière toute tracée. L'effort prévalait sur le sens. La transformation à marche forcée et subie, très peu pour la nouvelle génération qui

débarque sur le marché du travail ! Ce sera elle à la manœuvre, sinon ciao ! Et contrairement aux précédentes générations, les Millennials disposent d'un argument massue : ils maîtrisent les nouveaux usages numériques et outils technologiques, dont ils savent saisir les opportunités. La nécessaire transformation des entreprises et de notre modèle économique ne se fera pas sans eux. Situation paradoxale pour celle qu'on a aussi coutume d'appeler « génération précaire ». Transparence, autonomie, responsabilisation, mobilité, droit à l'échec, équilibre vie pro / vie perso... De nouvelles attentes formulées sous forme d'exigences. La majorité des 18-30 veulent travailler pour des

entreprises « évolutives, qui se remettent souvent en question », nous apprend l'étude Viavoice / ManpowerGroup pour « Les Echos START » (pp. 10-11). La bonne nouvelle, c'est qu'au lieu d'être affaiblie, la valeur travail se voit ainsi renforcée, puisque c'est ce qui doit nous permettre de nous accomplir, de nous épanouir. Une posture contagieuse : désormais plus des deux tiers (72 %) des salariés sont intéressés par l'intrapreneuriat, source de création de valeur s'il en est, rappelle une récente étude Deloitte. Nombreuses sont les entreprises à l'avoir compris : de l'embauche d'un « chief happiness » officer à l'adoption d'un modèle d'entreprise « libérée », le spectre des initiatives est large. Pour notre plus grand bonheur ! »

Enseignement supérieur : 6 pédagogies alternatives

DOSSIER

- ▶ Objectif : motiver et impliquer davantage les étudiants avec la classe renversée, le serious game, l'atelier lâcher-prise...
- ▶ La pop culture s'invite à l'université !
- ▶ « Apprendre à apprendre », le témoignage d'un élève de l'école 42

PP. 12-13



Comprendre la génération Y au travail en 11 graphes

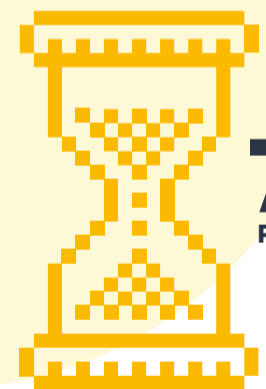
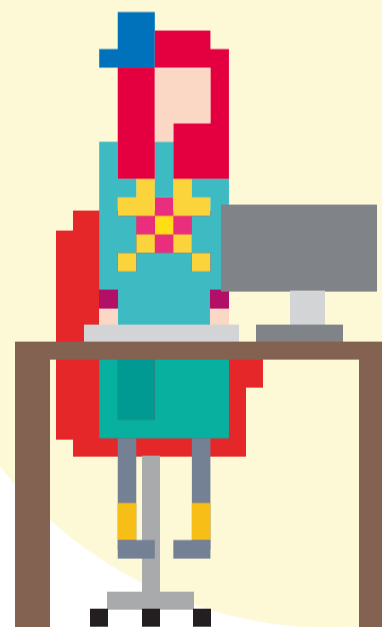
UNE ÉTUDE QUI CASSE LES CLICHÉS

PP. 10-11

LE POSTER

Une majorité de bosseurs

Si vos missions au travail vous plaisent vraiment, vous êtes prêt à travailler plus longtemps

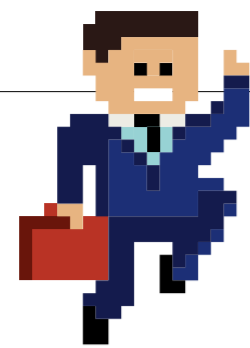


76 %
Plutôt d'accord

C'EST MOI
LUC BESSON
LUC BESSON | 26 ANS | PARIS

On ne choisit pas son nom,
mais on choisit qui on devient.
#bedistinctive



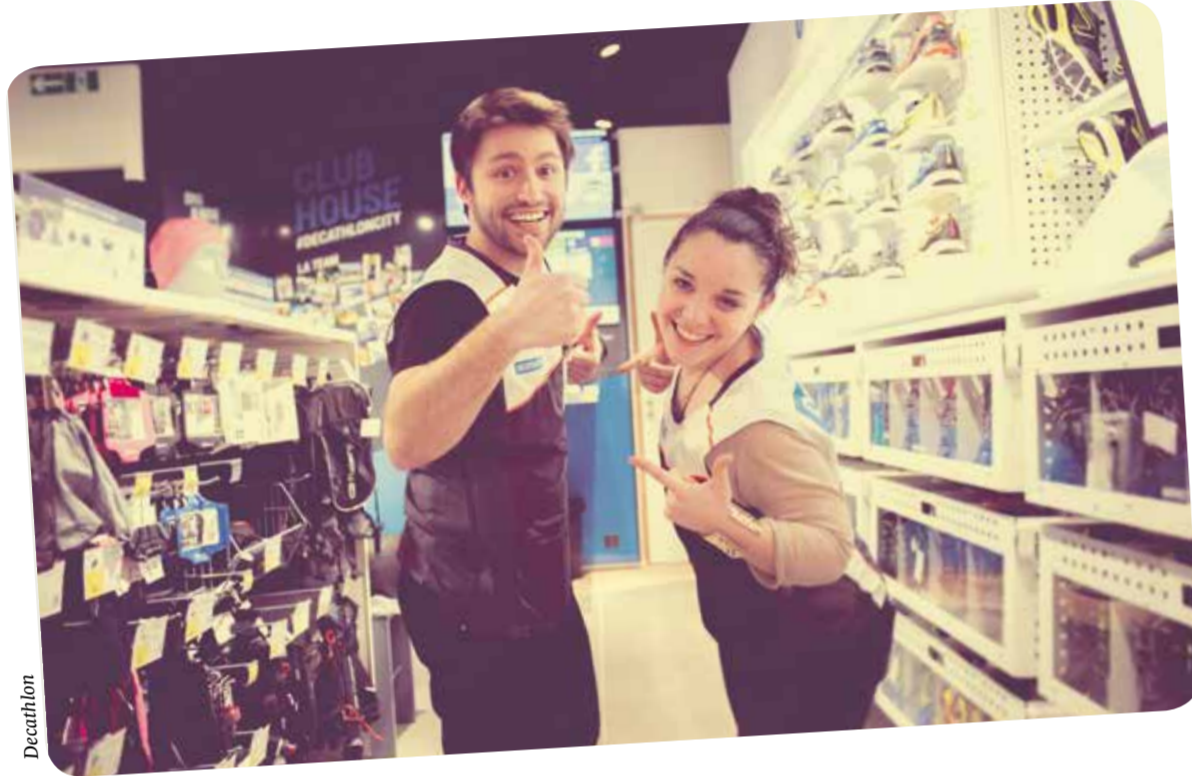
HAPPYATWORK

Les secrets des boîtes qui rendent leurs salariés heureux

CLASSEMENTS // Existe-t-il une recette du bonheur au travail ? De plus en plus d'entreprises expérimentent, avec pour certaines des résultats plutôt convaincants...

Ingrid Falquy

Seulement 56 % des Français se disent heureux au travail. C'est ce que révèle l'étude « Happy At Work » réalisée par notre partenaire Meilleures-entreprises.com auprès de 28.000 salariés dans 3.300 entreprises, et publiée en exclusivité par « Les Echos START ». Cependant certaines entreprises réussissent mieux que les autres à satisfaire leurs salariés : dans les 186 entreprises labellisées HappyAtWork, ils sont 71,2 % à se sentir bien au travail, d'après leurs réponses aux 18 questions portant sur six thèmes (fierté, salaire, management, environnement...). Mais que font ces employeurs de plus que les autres ? Cette nouvelle enquête donne quelques pistes intéressantes. « D'une part, il s'agit d'entreprises qui permettent à leurs salariés d'être dans la découverte et d'apprendre au quotidien. D'autre part, elles les responsabilisent, pour que chacun se sente partie intégrante du projet de l'entreprise et donner ainsi du sens à leur travail », assure Cécilia Thellier, responsable de l'étude et cofondatrice de Meilleures-entreprises.com.



Decathlon

Conserver un « esprit start-up »

Les salariés préfèrent être dans la découverte perpétuelle : de nouveaux projets, de nouveaux produits, de nouvelles compétences... « C'est pour cela que les start-up affichent de manière générale de meilleures notes, que les entreprises du digital sont au top et que les très jeunes sont plus heureux. Ils sont encore dans la découverte du monde de l'entreprise », détaille Cécilia Thellier.

Les grandes entreprises qui se distinguent dans le classement « HappyAtWork » misent pleinement sur l'innovation. « La fierté et l'appartenance, ça passe aussi par l'innovation, qui fait partie de notre ADN », explique Sophie Cléjan, directrice de l'expérience salarié et de la marque employeur d'Orange, premier du classement pour la catégorie des entreprises de plus de 1.000 salariés, devant Decathlon et ID Logistics. Le groupe télécoms a, par exemple, mis en place un « relais

incubateur » qui permet aux salariés de devenir intrapreneurs. Ils peuvent constituer des équipes et travailler sur des idées d'innovation qu'ils souhaitent développer pour le groupe. De nouvelles formes de travail sont également expérimentées, avec des initiatives comme la Villa Bonne-Nouvelle, un espace de co-working au cœur de l'écosystème numérique parisien, dans lequel des équipes d'Orange font grandir un projet pendant plusieurs mois, tout en côtoyant des start-up. Ils peuvent ainsi tester et échanger sur leurs pratiques de travail.

Transparence et responsabilisation

Mais, évidemment, apprendre ne suffit pas. Les salariés ont besoin de savoir à quoi sert leur travail. Ainsi, les entreprises qui performent socialement font sentir à chaque salarié qu'il est essentiel au projet d'entreprise. Les notions de transparence et d'horizontalité dans le management sont deux facteurs clés pour répondre à cet objectif. Par exemple, chez Haribo, numéro trois du classement Happy At Work for Starters, qui rassemble les entreprises où les moins de 29 ans sont les plus heureux,

tout est fait pour intégrer les plus jeunes au projet global de l'entreprise. « Pendant les 100 premiers jours, ils sont formés et accompagnés. Ils ont l'occasion de rencontrer toutes les équipes, de visiter les usines. Et il y a des points réguliers avec le manager », explique Sylvain Chardard, directeur des ressources humaines chez Haribo. « Mais surtout, on les responsabilise et on leur présente clairement notre stratégie d'entreprise à moyen terme, à tous les niveaux : organisation interne et business », poursuit-il.

Après, événements sympathiques de « team building » et invitation des membres de la famille, voire d'amis, sur le lieu de travail, font toujours leur effet. Reste que le plus important pour intégrer les Millennials, qui entrent dans le monde du travail souvent avec des attentes fortes, c'est de créer l'environnement qui leur permette de sentir qu'ils sont 100 % indispensables au projet d'entreprise.

Le rôle essentiel du manager

Et l'indispensable courroie de transmission de tout cela est bien sûr le management. « Il y a des clichés sur le bonheur au travail : il serait assuré par des super locaux, des tables de ping-pong, du mobilier multicolore : il serait insufflé par des jeunes qui arrivent dans l'entreprise pour apporter de la modernité... C'est faux. Le plus important, c'est le cadre donné par la hiérarchie, qui doit valoriser la confiance et l'entraide », assure Joanne Watanabe, cofondatrice et responsable marketing d'Ignition Program.



À NOTER
Chez Decathlon, un chef de rayon peut devenir directeur de magasin en moins de 5 ans.

LA MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser ces classements, plus de 28.000 salariés français ont évalué leur entreprise dans 6 domaines (progression professionnelle, environnement stimulant, management & motivation, salaire & reconnaissance, fierté, plaisir) à partir de 18 questions. Chaque question est évaluée sur une échelle de 1 à 5. A partir de cette base commune, les entreprises sont réparties par taille afin de pouvoir les comparer. Au total, plus de 3.300 entreprises ont été évaluées et 186 ont obtenu l'un des labels « Happy at Work ».

Trois critères pour en faire partie :

- Une note de satisfaction globale supérieure à 3,8/5.
- Plus de 60 % des salariés prêts à recommander leur société à un ami.
- Un taux de participation à l'enquête de 50 % minimum parmi les salariés.

« J'aime beaucoup la place laissée à l'initiative et à l'autonomie dans mon entreprise. J'organise mon travail selon mon mode de fonctionnement et cela me permet de me sentir entièrement acteur de mon projet. »

UN JEUNE SALARIÉ CHEZ NESTLÉ INTERROGÉ DANS L'ENQUÊTE « HAPPY AT WORK ».

PALMARÈS DES ENTREPRISES LES MIEUX NOTÉES PAR LEURS SALARIÉS

ENTREPRISES DE PLUS DE 1.000 SALARIÉS		
1	ORANGE	IT/Digital
2	DECATHLON	Équipement sportif
3	ID LOGISTICS	Logistique
4	L'ORÉAL	Biens de consommation
5	MAZARS	Expertise comptable
6	HEWLETT PACKARD E.	IT/Digital
7	AXA	Banque/Assurance
8	GRUPE THALÈS	IT/Digital
9	LEROY MERLIN	Commerce/Distribution
10	SAINT-GOBAIN	BTP/Immobilier
11	SAFRAN	Aéronautique/Aerospatial

ENTREPRISES DE 200 À 999 SALARIÉS		
1	NEXEO	IT/Digital
2	SFAM ASSURANCES	Banque/Assurance
3	GRUPE IDENTICAR	Automobile
4	AMERICAN EXPRESS	Banque/Assurance
5	SIXT	Services
6	VOYAGES-SNCF.COM	Tourisme/Transport
7	GRUPE FED	Services
8	ALTER SOLUTIONS	IT/Digital
9	CAPFI	IT/Digital
10	ALAN ALLMAN	Conseil
11	COGNIZANT	IT/Digital

ENTREPRISES DE MOINS DE 200 SALARIÉS		
1	AVIZZEO	IT/Digital
2	ISLEAN CONSULTING	Conseil
3	QUANTMETRY	Conseil
4	WEB-ATRIO	IT/Digital
5	THEANO ADVISORS	Conseil
6	CAPITAL RESSOURCES	Conseil
7	HRCONSEIL	Conseil
8	MAX DIGITAL SERVICES	IT/Digital

Source : classement HappyAtWork.

+X

AVEC LE COÛT DE L'+XPAT NE PARTEZ PLUS EN TOURISTE

Alimentation, logement, transports...
Comparez le coût de la vie dans plus de 2000 villes dans le monde sur lecoutdelexpat.com

#LaBonneRencontre

ADDITIONNER LES FORCES
MULTIPLIER LES CHANCES





Pierre Z. Coller 2016

■ ■ ■ qui obtient la meilleure note parmi les start-up évaluées par leurs salariés. Pas tout à fait surprenant lorsque l'on sait que la raison d'être de cette jeune entreprise lancée en 2013 est précisément d'aider les jeunes pousses à bien recruter et à garder leurs salariés en assurant leur bien-être. Quand on lui demande de résumer les éléments qui font le bonheur au travail dans sa boîte, on y retrouve facilement tous les ingrédients évoqués plus haut.

Responsabilisation, communication temps d'échange

Chez Ignition Program, on joue aussi à fond la carte de la transparence. Rien n'est tabou, pas même les questions d'argent : Joanne Watanabe donne l'exemple d'une querelle à

propos du budget inégalement partagé, et qui a pu être réglée en en parlant librement. Toute la boîte part régulièrement en voyage (Rome, Lisbonne...) : une semaine exutoire pour « vider son sac et remettre en cause les lourdeurs des process ». Pas sûr qu'un tel mode de fonctionnement convienne à tout le monde... « C'est vrai qu'une personne pour qui le travail n'est qu'un moyen de gagner de l'argent et qui ne veut rien partager avec ses collègues ne sera pas forcément plus heureux chez nous qu'ailleurs », concède Joanne Watanabe. Doit l'attention toute particulière portée au recrutement... Le bonheur au travail, ce n'est pas qu'une affaire de fauteuils et de nourriture gratuite, c'est surtout une histoire de rencontre entre une personne et une entreprise qui lui correspond. ■

« Il y a un vrai esprit familial dans mon entreprise, bien que ce soit un grand groupe. On peut rencontrer facilement les dirigeants lors d'événements d'intégration. J'apprécie aussi beaucoup les opportunités offertes pour partir travailler à l'étranger et les avantages (salaire, primes, matériel). »

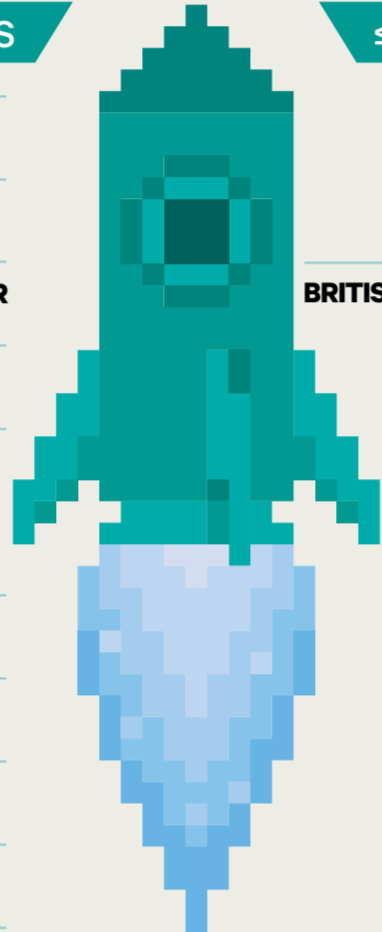
UN JEUNE SALARIÉ CHEZ COLAS INTERROGÉ DANS L'ENQUÊTE « HAPPY AT WORK ».



LES ENTREPRISES OÙ IL FAIT BON DÉMARRER SA CARRIÈRE

≥ 1.000 SALARIÉS

- 1 **PRISMA MEDIA**
Communication/Media
- 2 **F.M. LOGISTIC**
Transport/Logistique
- 3 **BOUYGUES IMMOBILIER**
BTP/Immobilier
- 4 **CNES**
Aéronautique/Aérospatiale
- 5 **COLAS**
BTP/Immobilier
- 6 **VOLVO GROUP**
Automobile
- 7 **AIR LIQUIDE**
Energie/Environnement
- 8 **DELOITTE**
Audit/Expertise Comptable
- 9 **IMMOBILIÈRE 3F**
BTP/Immobilier
- 10 **NESTLÉ**
Biens de consommation
- 11 **DEVOTEAM**
IT/Digital
- 12 **AKZO NOBEL**
Industrie/Production
- 13 **CARREFOUR**
Commerce/Distribution
- 14 **CMA CGM**
Transport/Logistique



≤ 1.000 SALARIÉS

- 1 **KEA & PARTNERS**
Conseil
- 2 **BEARING POINT**
Conseil
- 3 **BRITISH AMERICAN TOBACCO**
Biens de consommation
- 4 **HARIBO RICQLES ZAN**
Biens de consommation
- 5 **AXENS**
Energie/Environnement
- 6 **UNIBAIL RODAMCO**
BTP/Immobilier
- 7 **ISTA**
Energie/Environnement
- 8 **ANSALDO STS FRANCE**
Transport/Logistique
- 9 **MICROPOLE**
IT/Digital
- 10 **SMILE**
IT/Digital
- 11 **ALDES**
BTP/Immobilier

Les entreprises les mieux notées par les moins de 29 ans.

Source : classement Happy At Work for Starters.

MONEY, MONEY, MONEY

La rémunération fait-elle le bonheur des salariés ?

EXCLU // Si les études prouvent sans conteste l'importance du travail et de sa paie, l'argent est loin d'être l'unique source de bonheur pour les salariés.

Nolwenn Mousset

Le travail est l'un des piliers de la vie des Millennials, juste derrière la famille, et désormais devant les amis, si l'on en croit le dernier baromètre de l'observatoire Cegos sur « Les Millennials et le travail », paru en avril. Mais le plus grand bouleversement se situe bel et bien du côté du porte-monnaie... L'argent est une priorité pour 44 % des 20-30 ans, soit douze points de plus qu'en 2012 ! Dans un contexte de chômage et de précarité, dont les jeunes sont les premières victimes, c'est comme si l'argent jouait le rôle d'une assurance en cas de coup dur ou, pour les plus diplômés, de cagnotte pour des projets personnels ou professionnels. C'est pourquoi les jeunes attendent que leur travail leur procure avant tout une bonne rémunération. C'est la priorité pour 55 % des 18-30 ans, devant l'épanouissement personnel (45 %) et l'évolution de carrière (31 %), selon l'étude Viavoice-Manpower-Group- « Les Echos START » sur les jeunes et le travail, publiée le 16 juin.

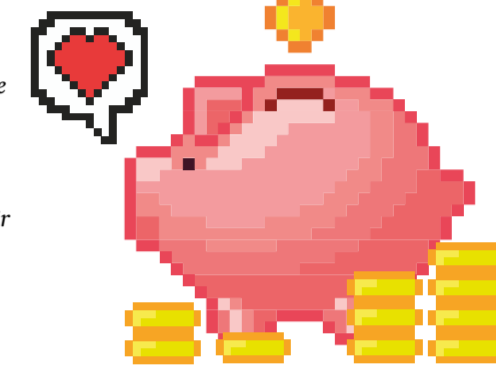
L'argent nerf de la guerre ?

Si l'argent est une attente de plus en plus forte à l'égard du travail, en est-il pour autant un vecteur de bonheur ? Pas forcément. L'argent ne fait pas tout, même au travail : 74 % des répondants déclarent préférer ne pas quitter un job dans lequel ils se réalisent pour un autre poste avec un salaire supérieur, selon le baromètre d'AssessFirst de mai 2017. Le défi professionnel est donc plus attractif qu'une simple revalorisation salariale... Et il n'y a pas que les missions qui comptent ! Une personne interrogée sur deux choisirait d'exercer un job moins bien payé et moins ambitieux avec des collègues qu'elle apprécie plutôt que l'inverse. Cécilia Thellier d'Auzers, responsable de l'étude « Happy at Work 2017 » et cofondatrice de Meilleures-entreprises.com, soulève d'ailleurs que les personnes qui citent le salaire en élément le plus

apprécié de leur job ont un taux de satisfaction globale (46 %) bien en deçà du total des salariés interrogés (71 %)...

Avoir un « gagne-pain » ne rend pas heureux

« Mesure objective du travail fourni, le salaire constitue l'un des éléments de motivation. Les salariés en 2017 recherchent toutefois davantage un retour sur engagement qu'un simple "gagne-pain", étant en quête de sens, de missions intéressantes et du plaisir au quotidien », selon l'experte. Dernière preuve que le travail n'est pas qu'un moyen de subvenir à ses besoins, 74 % des participants de l'étude AssessFirst continueraient de travailler même s'ils bénéficiaient d'une importante somme d'argent, équivalente à 5 millions d'euros... ■



« Ce qui me plaît le plus dans mon entreprise ? Elle se veut très innovante, tant sur les produits qu'elle commercialise que dans le bien-être au travail avec un système flex-office [sans bureau fixe], qui permet de connaître plus rapidement l'ensemble des membres de l'entreprise. »

UN JEUNE SALARIÉ CHEZ BOUYGUES IMMOBILIER INTERROGÉ DANS L'ENQUÊTE « HAPPY AT WORK ».

Le chiffre

55%

UNE BONNE RÉMUNÉRATION est la priorité de plus d'un jeune sur deux âgé de 18 à 30 ans, devant l'épanouissement personnel et l'évolution de carrière.

TO DO LIST

5 recettes pour rendre vos N-1 heureux

CONSEIL // A partir d'aujourd'hui, c'est vous le chef ! Experts et jeunes managers vous livrent leurs meilleurs conseils pour devenir un chouette boss.



Corinne Dillenseger

▶ Intéressez-vous à eux

« Soyez curieuse ! Questionnez-les sur leurs compétences, leur personnalité, leur formation, leur métier », recommande Florence Roussel, consultante RH et psychologue du travail. Florian Payen, jeune entrepreneur à la tête de la société de nettoyage ComiClean, va plus loin. « Je n'hésite pas à demander de leurs nouvelles. Cette attention à l'autre me semble importante, surtout lorsqu'on manage à distance comme moi. »



▶ Félicitez-les

Pour le médecin québécois Serge Marquis, les encouragements, les félicitations et les remerciements favorisent le bien-être au travail. « Offrez de la reconnaissance, distribuez des compliments, dites-leur à quel point leur travail est important, beau, utile. Vous serez surpris de l'impact sur le climat social et l'engagement de votre équipe. »



▶ Ayez la « positive attitude »

Vos gestes, votre regard, vos silences, le ton de votre voix sont tout aussi importants que vos paroles. L'Américaine Emma Seppala, chercheuse à l'université Stanford, préconise



« de parler en souriant, d'utiliser un ton positif, de ne pas croiser les bras, de toujours regarder ses collaborateurs dans les yeux ». Bref, d'avoir une attitude non verbale empathique. Succès garanti !

▶ Donnez du sens à leur travail

« Je ne cherchais pas seulement à ce qu'ils exécutent des tâches, je voulais qu'ils comprennent l'utilité de leur travail », raconte Guilhem Cussonnet, jeune ingénieur, propulsé à vingt-deux ans chef d'une équipe de douze opérateurs chez L'Oréal. Comment ? « En les motivant tous les matins sur des objectifs à atteindre, puis en les laissant autonomes et en leur faisant confiance, quitte à les recadrer plus tard et à leur donner mon feedback. »

▶ Surprenez-les

Selon Florence Roussel, « les managers Millennials sont plus innovants, plus souples sur les horaires, ils aiment favoriser de vrais moments de détente ». Florian Payen a ainsi instauré le télétravail avec sa plus proche collaboratrice et tient à doper régulièrement ses sept employés à la bonne humeur. « L'été dernier, nous sommes allés nous installer au wakeboard, nous nous retrouvons aussi lors d'afterworks pour discuter de façon plus informelle. » ■



À NOTER
Sur le plan du management, le bonheur des salariés repose sur 3 axes : des moyens pour atteindre ses objectifs ; comprendre comment la performance est évaluée ; voir l'impact de son travail sur la réussite de son entreprise.

LES POUR ET LES CONTRE

Etre heureux au travail, ça veut dire...

DÉBAT // Chacun a sa petite idée sur les manières de booster notre bien-être au travail. La rédaction des « Echos START » a réfléchi à quelques pistes... Les débats sont lancés. A vous de trancher !

... Avoir un CDI ?

Le CDI a longtemps été le Graal de l'emploi, le contrat qu'il fallait à tout prix avoir. Mais, aujourd'hui, suffit-il pour être heureux au travail ? Il donne des avantages certains, mais il peut se révéler un frein pour ceux qui rêvent de nouveaux modes de travail.

POUR

Quoi de mieux qu'un contrat à durée indéterminée pour organiser sa vie et anticiper les lendemains qui (dé)chantent ? Il permet de prévoir ses dépenses sur le long terme et il est quasiment indispensable quand il s'agit de louer un appartement ou de se voir accorder un prêt. La preuve : il suffit de se rendre sur le site des grandes banques pour voir qu'« être embauché en CDI dans une société depuis plus d'un an ou bien être fonctionnaire facilitera l'obtention de votre crédit ».

Le CDI permet aussi de prendre des congés plus sereinement, quand les personnes en CDD ont plus tendance à ne pas poser leurs jours pour toucher plus d'indemnités si le contrat n'est pas renouvelé, ou même tout simplement pour montrer leur bonne volonté. Le bien-être au travail passe aussi par la reconnaissance : plus de 80 % des salariés interrogés dans le cadre de l'enquête « Happy At Work » estiment que confiance

et responsabilité sont des facteurs clés pour être heureux dans son job. Et quel meilleur gage de confiance d'un employeur qu'une embauche en CDI ? De plus, être dans une entreprise pour de bon (ou pour un bon moment en tout cas) permet de s'impliquer et d'avoir des responsabilités dans des projets sur le long terme et de se projeter plus facilement dans les prochaines étapes de sa vie professionnelle. Des points qui contribuent largement au bien-être des professionnels.

CONTRE

Les Millennials (et pas seulement) veulent plus que de la stabilité : ils veulent pouvoir faire cohabiter passion et travail et se réserver même le droit de jouer les cumuleurs... Les « slashers », ceux qui font plusieurs jobs en même temps, sont de plus en plus nombreux. Selon une étude du Salon des microentreprises (août 2016), ils seraient 4,5 millions en France et 64 % par choix. Ces actifs d'un nouveau genre jonglent avec les différents types de contrat de travail (autoentrepreneur, intérimaire, CDD à temps partiel...) et ne veulent pas s'engager d'un CDI, perçu parfois comme une « prison dorée », voire un « piège ». Avec un CDI : impossible de démissionner sans avoir déjà retrouvé un job, sauf à faire une croix sur les indemnités chômage. Sans compter que changer trop souvent est mal vu des recruteurs. Aussi, pour qu'il ne pas devenir son propre patron ?

En attendant, plus des deux tiers (69 %) des Millennials ont fait des compromis pour accepter leur poste actuel (étude YouGov, mai 2016). Pas étonnant, dans ce contexte, que de plus en plus de cadres très diplômés lâchent leur sacro-saint CDI et deviennent néoartisans, indépendants ou entrepreneurs pour redonner du sens à leur travail et se créer un travail plus épanouissant, comme le raconte Jean-Laurent Cassely dans son livre « La Révolte des premiers de la classe ».

Ingrid Falgué

Le chiffre

26 %

C'EST LE POURCENTAGE de jeunes qui aimeraient travailler depuis chez eux (Etude ViaVoice-ManpowerGroup - Les Echos START »).



... Etre en télétravail ?

Aujourd'hui, seulement 24 % des salariés français travaillant dans un bureau pratiquent le télétravail de façon régulière ou occasionnelle (Ipsos, 2016). Début juin, un rapport a été remis à la ministre du Travail pour mieux encadrer cette pratique.

POUR

Bosser depuis son canapé, ça fait rêver ? En tout cas, télétravailler peut permettre une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, « notamment grâce à la réduction des temps de transport », explique Catherine Boisseau Marsault, de l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise. « Cela permet de se lever plus tard le matin et d'avoir plus de temps pour faire du sport, des courses, etc. » Il faut dire que le temps de trajet pèse souvent lourd dans les journées des salariés. Par exemple, à la Société Générale : « Il est de 57 minutes par jour et par salarié, dans les entités en télétravail », explique Marie Langlade Demoyen, directrice de la responsabilité sociale au travail du groupe, qui a signé un accord sur le télétravail. « Dans les services où c'est possible, les collaborateurs peuvent effectuer jusqu'à deux

jours de télétravail par semaine », ajoute-t-elle. Ces journées sont fixes et prévues en accord avec le manager. Résultat : « 96 % des salariés qui le pratiquent s'estiment plus épanouis, et 96 % des managers trouvent que les performances des salariés concernés se sont maintenues ou ont augmenté. »

CONTRE

Si le télétravail a beaucoup d'avantages, il peut aussi avoir des inconvénients. « Il y a toujours un risque de surinvestissement des télétravailleurs : certains travaillent plus pour mériter l'accès au télétravail », explique Catherine Boisseau Marsault, « ce qui peut entraîner des difficultés à séparer vie personnelle et vie professionnelle, mais les entreprises ont tendance à encadrer les choses en définissant des plages horaires de télétravail », précise-t-elle. C'est le cas à la Société Générale. « Les horaires de travail restent les mêmes qu'au bureau les jours de télétravail », explique Marie Langlade Demoyen. Enfin, l'autre inconvénient principal peut être le manque de contact humain : télétravailler signifie travailler seul chez soi, et non entouré de ses collègues. Mais cela ne vaut que si le télétravail est permanent, ce qui reste rare en France, souvent on reste sur une ou deux journées par semaine », conclut Catherine Boisseau Marsault.

Thibault Franceschet

LISTE DES 186 LABELLISÉS



Happy At Work
Access It // Agile MV // Agir Recouvrement // Alan Allman // All'in Consulting // Alliance Médicale Services // Alter Solutions // Althéa // Altima // American Express Carte France // Arondor // ASI // AT Internet // Autocruise SAS // Avizeo // AXA // BEEZEN // Bolton Solitaire // Burocom // CAPFI // Capital Ressources // Clarinet // Cognizant Business Consulting // Cohda // Cometik // Converteo // CVA France // D3T Distribution // DBA // Decathlon // DSO // EBP Informatique // eBusiness Information // Elcia // Eole Consulting // Eurelis // FCM Travel Solutions // FDV Partners // Groupe FED // Groupe Identicar // Groupe Thales // Herdia // Hewlett

Packard Enterprise // HRConseil // ID Logistics // Innovateam // Inovia // Ipside // Isia // ISlean Consulting // Jalios // John Paul // Korda // L'Oréal // Leroy Merlin // Les Néréides // Linkbynet // Local.fr // Max Digital Services // Mazars // MCA Ingénierie // Médiamétrie // News Partners // Neotoa // Nexeo // Noveane // Nutrikee // Orange // Primexis // Procemo // Provadys // Quantmetry // S4M // Safran SA (Groupe) // Saint-Gobain // Santiane // Serue Ingénierie // SFAM Assurances // Sixt // Smart Trade Technologies // Stuart // Sycamore Asset Management // Synchro // Techsell // Theano Advisors // Théodore Maison de Peinture // Thiga // Thinkmarket // Voyages-SNCF.com // Waycom // Web-atrío // Wemanity

Happy At Work Startup
24 Sèvres // A Little Market // Addict Mobile // Agorize // Axelor // BAM // BeNext // Boxtal // Domraider // Equisense // Fabernovel // Flixbus // Formind // Grisbee // Hoolders // Ignition Program // INCH // InsideBoard // JobTeaser // L'Addition // L'Agence RP // L'étoile des Gourmets // Le Slip Français // Les Grappes // Linxo // MinuteBuzz // MisterFly // MonDocteur // Outbrain // Oyst // PeopleDoc // Phenix // Plezi // Samboat // Shopmium // Silveo // Smart Prospective // Sport Heroes Group // Synomia // The Coding Machine // Theodo // Toucan Toco // Work4 // Yoopies // Yuso Fleet

Happy At Work for Starters
Air Liquide // Akzo Nobel // Aides // Ansaldo STS France // Axens // Bearing Point // Bouygues Immobilier // British American Tobacco (BAT) //

Carrefour // CMA CGM // CNES (Centre National d'Études Spatiales) // Colas // Deloitte // Devoteam // F.M. Logistic // Haribo Ricqles Zan // Immobilière 3F (Groupe Action Logement) // Ista (Comptage Immobilier Services) // Kea & Partners // Liebherr Aerospace Toulouse // Limagrain // Micropole // Nestlé // Prisma Media // Smile // Unibail Rodamco // Volvo Group

Happy Candidates
Amadeus // Anett // Atos // Azeo // BearingPoint // Bejafflore // BlaBlaCar // Capfi // Capgemini Application Services // Carrefour // Cegos // Dassault Systèmes // Deloitte // Extia // Ingénierie // L'Oréal // MI-GSO // Orange // PwC // Wavestone // Web-atrío

... Travailler en start-up ?

Travailler en start-up fait rêver de nombreux jeunes. On pense souvent à une petite équipe dynamique, qui travaille dans un endroit sympa, où l'ambiance est décontractée. Mais tout n'est pas forcément rose dans le monde de la tech...

POUR

Une start-up est toujours constituée, du moins au départ, d'une petite équipe mobilisée autour d'un projet, porté par un ou plusieurs fondateurs. Cette équipe est généralement composée de jeunes, souvent sortis d'une école de commerce ou d'ingénieurs, motivés et unis autour d'un objectif : faire décoller l'aventure entrepreneuriale. Et lorsque l'on y travaille, les défis à relever ne manquent pas. « Le challenge sera perçu comme plus important dans une start-up et c'est quelque chose qui attire les jeunes », explique Manuelle Malot, directrice du NewGen Talent Centre de l'Edhec et spécialiste des nouvelles générations au travail.

Il faut donc avoir envie de se dépasser pour s'épanouir dans cet environnement : « Dans une start-up, on ne se repose pas sur ses acquis ! Le grand défi est de penser constamment à

l'amélioration du projet », raconte Julie, business developer dans une start-up. Ce qui implique une plus grande responsabilisation des collaborateurs, qui gagnent ainsi en autonomie. Des arguments qui pourront faire mouche auprès des recruteurs, par la suite. La start-up, c'est aussi une organisation plus souple, plus horizontale, avec des processus moins contraignants : « Les étudiants nous disent que la hiérarchie en start-up doit être moins pesante, ils voient ça un peu comme leurs associations étudiantes », explique Manuelle Malot.

Enfin, le côté attractif de la start-up, c'est bien sûr l'ambiance, l'esprit « jeune et cool », symbolisé par le baby-foot, la cuisine ou encore la salle de sieste. « Il y a un imaginaire autour de l'univers de la start-up pour les jeunes : la flexibilité, une certaine ambiance... Ils y sont très sensibles et ont l'impression que cela correspondra plus à leur mode de fonctionnement », ajoute Manuelle Malot.

CONTRE

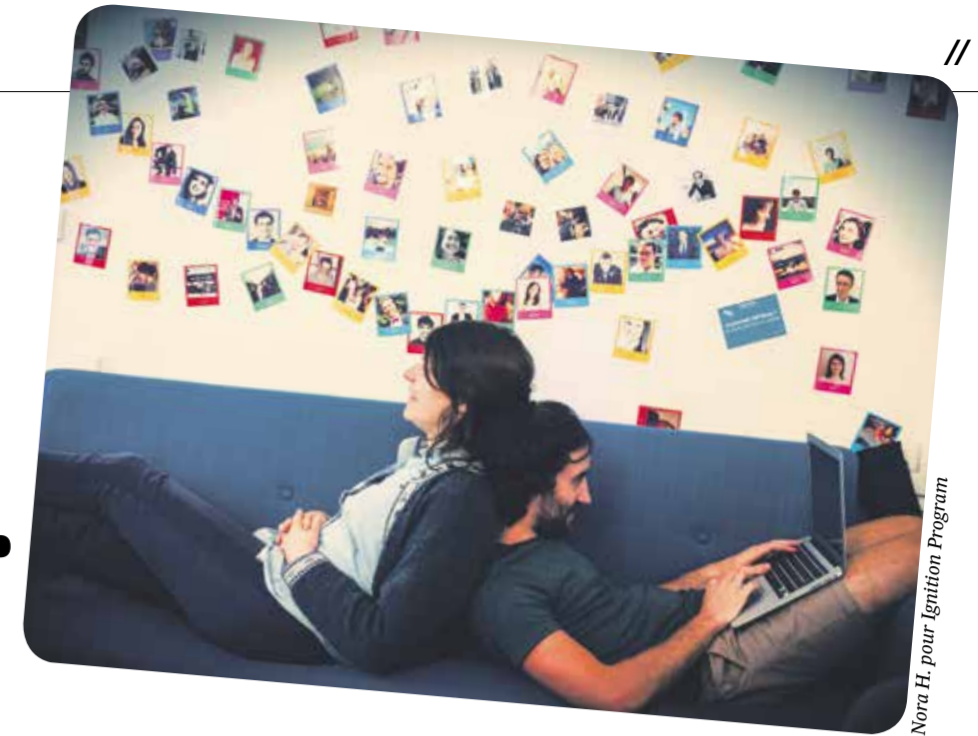
Quand elle démarre, une start-up n'a pas énormément de moyens, et peut donc rarement s'aligner sur les salaires du marché pour les jeunes diplômés. De plus, elle recourt souvent aux stages et aux contrats précaires. « Certains proposent des salaires juste au-dessus du SMIC pour des bacs+5 », confie Manuelle Malot. Ce qui est moins vrai pour les start-up bien installées : « Celles qui ont 50 ou 100 salariés s'alignent sur les salaires des grandes entreprises », précise-t-elle.

Qui dit manque de moyens dit aussi ne pas avoir accès à tout le matériel ou aux logiciels nécessaires pour mener à bien ses projets, et devoir faire beaucoup de choses par soi-même. Mieux vaut donc être adepte du système D et capable de s'adapter aux circonstances, sans cesse en changement. Travailler en start-up implique aussi souvent

beaucoup d'heures supplémentaires, rarement payées. Ce qui donne un rapport temps de travail-salaire qui n'est pas toujours attractif.

Autre inconvénient : le côté collègues-amis, qui peut parfois peser. « Dans les start-up où j'étais, beaucoup d'événements, de soirées étaient organisés, et on était souvent contraint d'y participer », raconte Mathilde Ramadier, auteure de « Bienvenue dans le nouveau monde, comment j'ai survécu à la coolitude des start-up ». « Ils n'étaient pas obligatoires, mais les absents étaient catalogués comme faisant "bande à part" », explique-t-elle. Et lorsque l'on devient ami avec son patron, cela peut créer des situations délicates : « C'est plus difficile de refuser de faire des heures supplémentaires quand on aime bien son boss, car tout ça joue sur l'affect », conclut l'auteure.

Thibault Franceschet



Nona H. pour Ignition Program



santiane.fr

2017 Happy AT WORK

NOUS DIGITALISONS L'ASSURANCE

Nice & Paris Fintech

Fortes évolutions internes

Formation diplômante

SE DÉPASSER (Titre Bachelor RNCP)

REJOIGNEZ-NOUS !

RENDEZ-VOUS SUR SANTIANE.FR/RECRUTEMENT



“ Mon crédo : 'Sometimes you win, sometimes you learn'. Le mot AGILITÉ, qui fait peur aux grands groupes, exprime pleinement le mode de fonctionnement d'une startup. C'est du "test & learn" quotidien. Dans une start-up, on ne se repose pas sur ses acquis !

IPOOME L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE QUI ME FINANCE

Grâce à IPOOME, en 2 semaines, j'ai obtenu mon financement.

Débuter sur www.IPOOME.com

3 000€ - 45 000€ Besoin de financement

PRÊT OU CAPITAL Définissez vos conditions

TOUTES LES ENTREPRISES Hors redressement judiciaire

BANQUE DE FRANCE AMF Agrément

LIBÉRÉS, DÉLIVRÉS...

L'entreprise libérée, stade ultime du bonheur au travail ?

TENDANCE // Une entreprise sans managers, où la confiance règne entre des salariés complètement autonomes ? Ce n'est pas une utopie mais une réalité pour de nombreuses organisations dans le monde.

Clémence Boyer

Depuis plusieurs années, « l'entreprise libérée » est à la mode, sans que l'on sache vraiment ce que le terme recouvre. La libération d'entreprise n'est pas un concept ou une stratégie, mais une démarche quasiment philosophique suivie par des patrons du monde entier pour transformer leur organisation en profondeur. « [Ils] ont la certitude qu'un lieu de travail privilégiant le respect et la liberté est beaucoup plus naturel qu'un environnement fondé sur la méfiance et le contrôle », précisent Isaac Getz et Brian M. Carney dans leur livre « Liberté & Cie », qui fait référence sur le sujet.

Ces chefs d'entreprise, qu'Isaac Getz appelle « leaders libérateurs », prennent ainsi des mesures pour encourager la prise d'initiatives de leurs salariés et créer une organisation où la confiance et l'autonomie règnent. Comment ? En supprimant totalement ou partiellement la hiérarchie. Exit les pointes et autres mesures de contrôle du travail. Et vive la transparence pour faire circuler l'information. Les salariés s'organisent en équipe pour les plannings, les congés, voire pour les décisions d'investissement ou les politiques de rémunération.

Il y a autant de modèles de libération que d'organisations. Chaque entreprise libérée avance pas à pas dans un processus qui peut prendre entre trois et dix ans. Pour mieux saisir cette transformation et son impact sur les collaborateurs, voici présentés plusieurs exemples concrets et emblématiques d'entreprises qui ont fait ce choix, un peu partout dans le monde.

Gore, l'ancêtre des entreprises libérées

L'entreprise libérée n'est pas une invention du nouveau millénaire, loin de là. Dès 1958, aux États-Unis, Bill Gore fonde sa propre société, W. L. Gore & Associates, parce qu'il en avait assez des lourdeurs de DuPont de Nemours, l'entreprise chimique qui



Un lieu de travail privilégiant le respect et la liberté est beaucoup plus naturel qu'un environnement fondé sur la méfiance et le contrôle. »

ISAAC GETZ ET BRIAN M. CARNEY

l'employait alors. Dès le début, il décide de donner une grande liberté d'action à ses collaborateurs en les responsabilisant. Soixante ans plus tard, l'entreprise est devenue une multinationale extrêmement innovante – c'est elle qui a inventé le matériau Gore-Tex, bien connu des passionnés de sports d'hiver – et ses 10.000 associés (le nom donné aux salariés chez Gore) sont toujours aussi autonomes. Le groupe, présent dans 45 pays, est organisé en unités de production de 250 personnes maximum, dirigées par des leaders « naturels » désignés au sein des équipes.

A la suite de Gore, des entreprises du monde entier se sont lancées dans des démarches de libération, et ce quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité. À l'image du fabricant de motos Harley Davidson qui, après avoir traversé une crise profonde dans les années 1980, décide de se transformer, avec le succès que l'on connaît. De l'autre côté de l'Atlantique, en Finlande, une société familiale de nettoyage industriel fait la

même chose. Sol décide, au début des années 1990, de mettre en place de nouvelles méthodes de management. Finis les contrôles systématiques, place à la confiance. Ce sont les hommes et les femmes de ménage qui décident de la répartition des tâches au sein d'une équipe... sans chef. Chacun est ensuite responsable de son secteur et s'organise comme il le souhaite pour le nettoyer dans les temps. Du coup, les anciens managers peuvent se consacrer intégralement au développement commercial de la société !

Il y a autant de modèles de libération que d'organisations. Le processus peut prendre trois à dix ans.

Les entreprises ne sont pas les seules organisations qui peuvent être libérées... En Belgique, c'est carrément un ministère (celui de la Sécurité sociale) qui l'a été à la fin des années 2000 ! Horaires flexibles, plus de bureau attiré, possibilité de travailler de chez soi trois jours par semaine, BYOD (« bring your own device »)... Bref, beaucoup de souplesse ! « La seule règle c'était : ma liberté s'arrête là où commence celle des autres », se souvient Laurence Vanhée, ex-chef happiness officer du ministère. Et comme le disait Isaac Getz avec humour, lors d'une conférence TEDx donnée à Lille : « Si c'est possible dans un ministère belge, c'est possible partout ! »

La libération, version française

La France n'est pas en reste en la matière. La fonderie picarde Favi, qui fabrique des pièces pour l'industrie automobile, est même l'une des pionnières dans le monde. Depuis trente ans, elle s'est constituée en petites usines autonomes qui décident seules comment répondre aux commandes des clients. Chez le biscuitier Poulit aussi, il n'y a plus de cadres ni de contremaîtres. Les ouvriers sont responsabilisés et décident ensemble des plannings et des dépenses d'investissement.



Un lieu de travail privilégiant le respect et la liberté est beaucoup plus naturel qu'un environnement fondé sur la méfiance et le contrôle. »

ISAAC GETZ ET BRIAN M. CARNEY

Chez Inov-On, une PME nantaise spécialisée dans la maintenance industrielle, le patron Alexandre Gérard a carrément décidé de partir faire un tour du monde avec sa famille pendant un an, après avoir enclenché la démarche de libération de son entreprise en 2012. Il voulait être sûr de laisser les équipes s'organiser seules pour mettre en place un nouveau mode de fonctionnement. Mission accomplie : aujourd'hui, chacun gère ses horaires et ses congés en bonne entente avec ses collègues et ce sont les équipes qui recrutent.

Une vingtaine de groupes de travail, basés sur le volontariat, ont été lancés en 2012, dont un pour revoir la politique de rémunération. Neuf mois plus tard, la nouvelle politique a été mise en place et le chiffre d'affaires a grimpé de 15 % ! Preuve que l'intelligence collective, ça fonctionne. Les dirigeants ont aussi dû abandonner tous les symboles de pouvoir : bureau ou place de parking attirés, titres... Même le comité de direction est désormais ouvert à tous ceux qui souhaitent y assister !



À NOTER
Après le succès de son premier ouvrage, Isaac Getz a publié « La liberté, ça marche ! ». Une présentation des textes fondateurs et des expériences des patrons libérateurs.

A Grenoble, chez Sogilis, une entreprise de développement de logiciels pour l'aéronautique, les salariés choisissent même... leurs clients ! Organisés en petite cellule, les ingénieurs de l'entreprise « n'ont que trois règles : enthousiasmer le client [et pas seulement lui rendre un logiciel sans bug à temps], être rentable [pour pouvoir payer les salaires de l'équipe et participer aux frais fixes de la société] et s'amuser ! » explique Christophe Baillon, le fondateur de l'entreprise. Dans ce cadre, les salariés choisissent les projets sur lesquels ils ont envie de travailler, ce qui conduit Sogilis à refuser parfois des clients si personne n'est intéressé...

Des salariés épanouis... et des entreprises aussi !

Si de plus en plus d'entreprises s'intéressent à la libération d'entreprise, ce n'est pas (seulement) par bonté d'âme... Mais bien parce que cela a des conséquences significatives en matière de résultats. Chez Sogilis, par exemple, le chiffre d'affaires progresse en moyenne de 30 % par an depuis 2012 et chez le biscuitier Poulit, il a été multiplié par cinq en dix ans ! Pas étonnant que des poids lourds du CAC 40 se soient engagés à leur tour dans cette démarche. Michelin ou Danone ont lancé des processus de libération test dans certaines usines et/ou services. Première étape avant la grande libération ? ■

JOB EN VOGUE

Chief happiness officer : poste stratégique ou poudre aux yeux ?

ENQUÊTE // Qui sont ces nouveaux « responsables du bonheur » que l'on voit fleurir un peu partout, dans les start-up comme dans les grands groupes ? Alibis marketing ou vrais acteurs d'un changement de philosophie des entreprises ? Nous avons enquêté.

Déborah Loye

Le travail de chief happiness officer ne consiste pas à construire des troupeaux de licornes à paillettes ! Laurence Vanhée se revendique comme la première personne à avoir porté le titre de chief happiness officer (CHO) dans un comité de direction. C'était en 2010, au ministère de la Sécurité sociale belge.

Aujourd'hui, elle met en garde contre l'utilisation parfois abusive de cette fonction. Car cette dernière est de plus en plus prise en compte par les entreprises. En 2016, le moteur de recherche d'emploi Joblift a recensé 69 offres de CHO en France et 124 offres de postes dont l'une des missions était de s'occuper du bonheur des collaborateurs. Le chiffre est faible, mais la tendance significative : c'est six fois plus qu'en 2015. Mais que font, concrètement, ces garants du bonheur des salariés ?

Des fleurs... pas suffisantes

« Je mets des fleurs et des snacks dans les bureaux et j'organise des événements », explique Sofia*, qui travaille à Paris pour une entreprise internationale. Pourtant, lorsqu'elle audite les filiales européennes de son entreprise, les collaborateurs lui glissent que, pour être plus heureux, ils aimeraient être mieux payés. « Je n'ai pas été autorisée



Photos: Christophe Lever pour Sogilis

à l'écrire dans mon rapport. On m'a fait comprendre que ce n'était pas mon travail », regrette-t-elle.

« Le recrutement d'un CHO est un argument de communication pour certaines marques, concède Olivier Toussaint, fondateur du club des CHO. Dans ce cas-là, cela n'a évidemment aucun sens. » Selon Joblift, une large majorité (60 %) des CHO occupent en fait un poste d'office manager (gestion du quotidien du bureau et des équipes), 23 % sont liés au service marketing et communication et seulement 17 % aux RH. C'est le cas de Florent Voisin, CHO chez OVH. Avant de rejoindre la licorne française, qui héberge des sites Internet et des applications, ce dernier a occupé des fonctions de psychologue du travail et de RH. « Lorsque l'on m'a proposé le poste, j'ai tout de suite prévenu que je n'étais pas doué pour les actions champagne et paillettes », précise-t-il. Et d'exposer sa vision très pragmatique de la fonction : « J'optimise l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise en proposant des services qui améliorent leur bien-être. »

Après avoir mené une étude de satisfaction auprès des collaborateurs, le CHO a fait construire une salle de sport et engagé un coach à temps plein. Il a ensuite mis un service de conciergerie en place, de sorte que les salariés puissent consacrer plus de temps à leurs proches. ■

Un RH sans le poids de l'administratif

Pour Olivier Toussaint, le chief happiness est un RH « qui a le luxe de ne pas crouler sous l'administratif ». Laurence Vanhée corrobore : la stratégie bonheur au travail « n'a de sens que si elle est liée à la performance ». Et, dans ce contexte-là, « le CHO a sa place au comité de direction, il s'agit d'une fonction stratégique ».

Une vision partagée par Robert Collart, chief happiness officer qui a accompagné la transformation du groupe industriel de biscuiterie Poulit en entreprise libérée (voir article p. 8). Selon ce dernier, les entreprises qui engagent un CHO doivent être prêtes à opérer des changements radicaux dans leur management. « Une entreprise heureuse est une entreprise au sein de laquelle tout le monde se parle d'égal à égal, où chacun trouve un sens à son travail et a le sentiment de participer à la construction de la société. » Autrement dit, cela signifie la fin des rapports hiérarchiques. L'ex-CHO de Poulit en est convaincu : ce type de management est l'avenir des entreprises. « Les temps changent, et la hiérarchie classique n'est plus du tout adaptée aux attentes des collaborateurs d'aujourd'hui », assure-t-il. Un besoin d'autonomie et de liberté que les fleurs, la déco et autres licornes à paillettes ne pallieront probablement pas longtemps. Reste que, pour le moment, selon l'étude de Joblift, 38 % des entreprises confient le poste de CHO à des stagiaires. ■

* prénom modifié.

HAPPY ENTREPRENEURS

Ces start-up qui ont flairé le bon filon du bonheur au travail

DÉCRYPTAGE // La question du bien-être au travail est de plus en plus prégnante dans le débat public. C'est aussi un nouveau business pour un nombre croissant de start-up qui ont su saisir les nouvelles attentes des employés, comme des entreprises.

Clémence Fullea

Burn-out, arrêts maladie à répétition... Beaucoup de start-uppeurs ont décidé de se lancer sur le créneau du bonheur au travail à la suite d'expériences au travail douloureuses. « J'ai subi beaucoup de pression d'un manager qui avait des objectifs à tenir », raconte Alexandre Loisy, trente-huit ans et fondateur de Weview. Lancée en 2016, sa plate-forme, qui a déjà séduit EDF et la Caisse d'Épargne notamment, permet de suivre en temps réel la qualité de vie au travail des différentes équipes selon cinq catégories (matérielle, organisationnelle, relationnelle, etc.). L'entrepreneur est parti du constat que, pour améliorer le moral des troupes, encore fallait-il savoir bien l'évaluer !

Prendre le pouls des équipes

« Toutes les entreprises connaissent leur chiffre d'affaires en temps réel, mais elles ne savent pas comment vont leurs salariés, alors que ce sont eux qui font la réussite d'une boîte ! » constate également Christophe Bergeon, qui décide, après avoir vendu pendant plus de dix ans des logiciels RH, de lancer il y a dix-huit mois ZestMeUp, un appli qui permet aux collaborateurs de noter leur semaine sur une échelle de 0 à 5. La start-up a aujourd'hui une cinquantaine de clients, dont 50 % de grands groupes, comme Bouygues ou AXA. Sur le même principe, Bloom At Work est une toute nouvelle start-up qui propose aux entreprises d'envoyer à leurs employés, toutes les deux semaines, par e-mail, un questionnaire anonyme, simple et amusant de 7 questions, à remplir en 2 minutes.

L'histoire a commencé chez My Little Paris, où la start-up est incubée depuis un an et dont « les fondatrices ont bien vu que les soirées mojitos devenaient compliquées quand elles ont eu, non plus 50, mais 100 collaborateurs », explique Charles de Fréminville, cofondateur. D'où cet outil numérique pour prendre le pouls ». Tous ces « baromètres » fonctionnent sur abonnement et proposent un suivi. Weview envoie, par exemple, des préconisations aux managers et a construit un réseau national d'intervenants – ergonomes, addictologues, etc. – pour les accompagner. Bloom At Work recommande des start-up partenaires (coaching, team building...) et envoie des conseils et astuces, tout comme ZestMeUp.

Réinventer les temps de pause

D'autres start-up ont décidé de proposer directement aux managers des actions concrètes. Julie Pommellet et Antoine Tran-Huu ont fondé Delicorner après avoir savouré des petits déjeuners chez leurs ex-employeurs à Berlin et à San Francisco. Sur les chantiers comme dans les cabinets d'avocats, la start-up livre à ses abonnés des en-cas sains (fruits frais, fruits secs, barres de céréales, etc.), bio et locaux si possible. Leur « pause-café réinventée » compte BlaBlaCar parmi ses fidèles clients.

Du yoga à la méditation

La « nourriture de l'esprit » fait aussi un carton. Ainsi, Mindful Attitude, une appli gratuite qui contient 40 séances de méditation pour les chefs d'entreprise, a été téléchargée plus de 4.000 fois deux mois et demi après son lancement, en mars 2017. « Dans dix ans, méditer ce sera comme faire son footing », veut croire la fondatrice,

Lucie Frapsauce, ancienne consultante et sophrologue. L'appli permet aux dirigeants de cultiver la « pleine conscience », qui peut se pratiquer au quotidien à la machine à café, en salle de réunion et même dans les transports. La start-up développe également des programmes d'entraînement et des séjours haut de gamme. Anne-Charlotte Vuccino, elle, propose de ne pas pratiquer plus loin que sa chaise pour faire... du yoga ! L'ancienne consultante a fondé Yogist il y a deux ans. « On est contacté par les managers, mais aussi par les salariés eux-mêmes », se réjouit-elle. Yogist propose ainsi des cours collectifs dans les entreprises et du e-learning.

Filon porteur... à long terme

Tous ces entrepreneurs en sont convaincus : le bonheur au travail, ce n'est pas une simple mode. « Cela va devenir un nouveau paradigme, comme le développement durable il y a une dizaine d'années », parie Anne-Charlotte Vuccino. « C'est une préoccupation majeure pour les entreprises qui ont du mal à attirer des jeunes diplômés d'école », constate, de son côté, la jeune Julie Pommellet de Delicorner, diplômée d'école de commerce depuis trois ans.

Cette recherche d'attractivité se double d'une quête de productivité de la part des entreprises, car tous les start-uppeurs le soulignent : des collaborateurs heureux, ce sont des employés plus motivés, plus créatifs, plus efficaces et moins absents. Lorsque l'on sait que seulement un Français sur deux considère que son entreprise met en place des politiques actives en matière de bien-être au travail (étude Ipsos, 2016), on se dit que les start-up ayant flairé ce filon ont encore de beaux jours devant elles. ■

ALAN ALLMAN ASSOCIATES

Depuis qu'elle a rejoint Alan Allman Associates, EMMA EST HAPPY AT WORK.

Notre écosystème, récompensé pour la seconde fois consécutive du label Happy At Work, met tout en oeuvre pour le bien-être au sein de l'entreprise, pour que travail rime avec épanouissement.

Alan Allman Associates est dans le TOP 10 Happy At Work pour la deuxième année consécutive !

ALAN ALLMAN RECRUTE !

Découvrez nos offres sur : aaa-job.com

01 74 90 50 40 | /Alan.Allman.Associates | /alanallmanassociates

2017 France

Happy AT WORK

À NOTER
Un collectif de start-up dédiées au bien-être au travail vient d'être lancé. Happy Tech a notamment pour ambition « d'aider les nouvelles fonctions comme celles de Chief Happiness Officer à structurer leur travail en proposant des solutions concrètes », selon son cofondateur Thomas Coustenoble, également fondateur de la start-up Comeet.

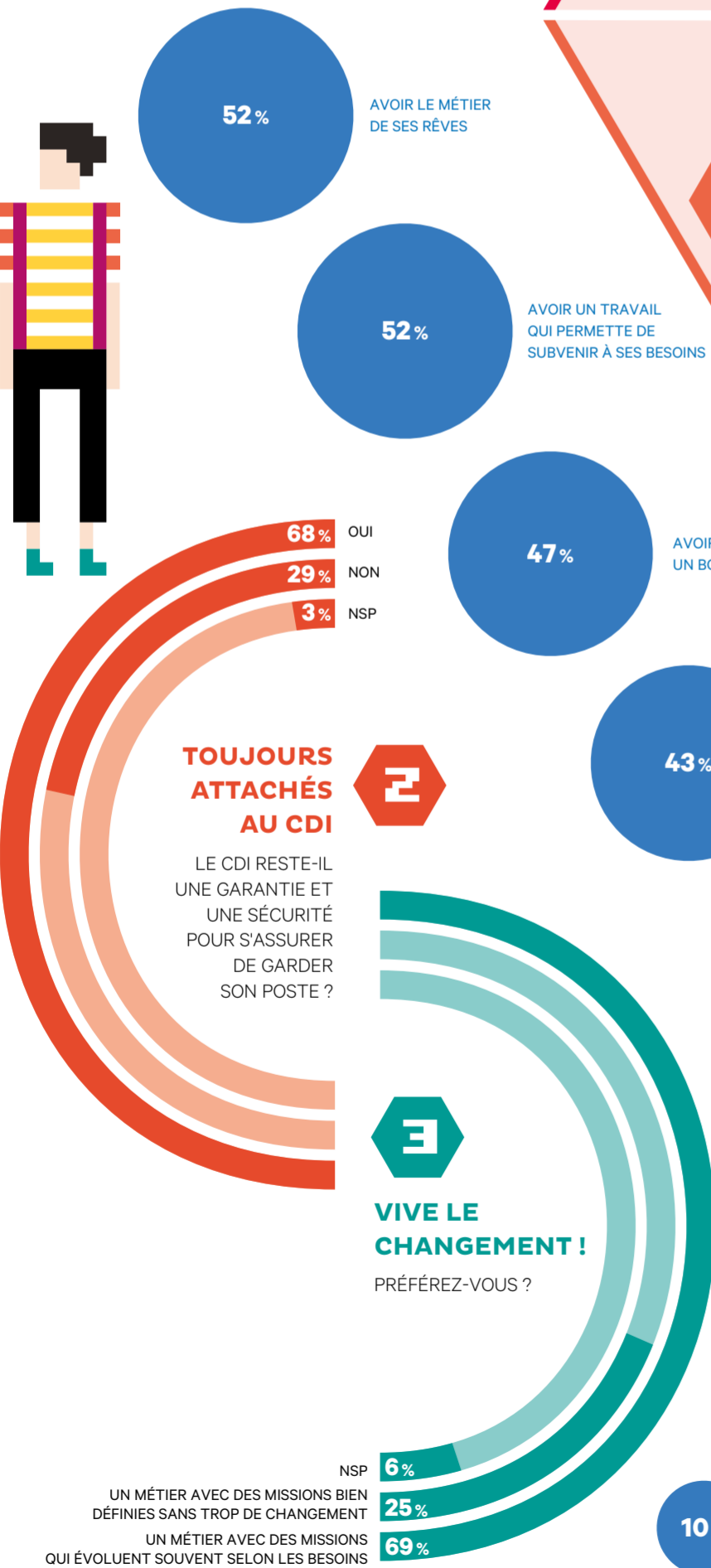
La génération Y et le travail, loin des clichés ?

ZOOM // Les jeunes ne sont pas tous insatisfaits, paresseux ou égocentriques dans leur rapport au travail. La preuve en 11 graphs tirés de l'étude Viavoice - Manpower Group réalisée en partenariat avec « Les Echos START » et intitulée « Les Jeunes de 18 à 30 ans face à un travail en mutation ».

Retrouvez tous les résultats : start.lesechos.fr/generationy

UNE GÉNÉRATION EN QUÊTE D'ÉPANOUISSEMENT ET DE STABILITÉ FINANCIÈRE

1 POUR VOUS, QUE SIGNIFIE RÉUSSIR SA VIE PROFESSIONNELLE ? (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



TOUJOURS ATTACHÉS AU CDI

LE CDI RESTE-IL UNE GARANTIE ET UNE SÉCURITÉ POUR S'ASSURER DE GARDER SON POSTE ?



VIVE LE CHANGEMENT ! PRÉFÉREZ-VOUS ?



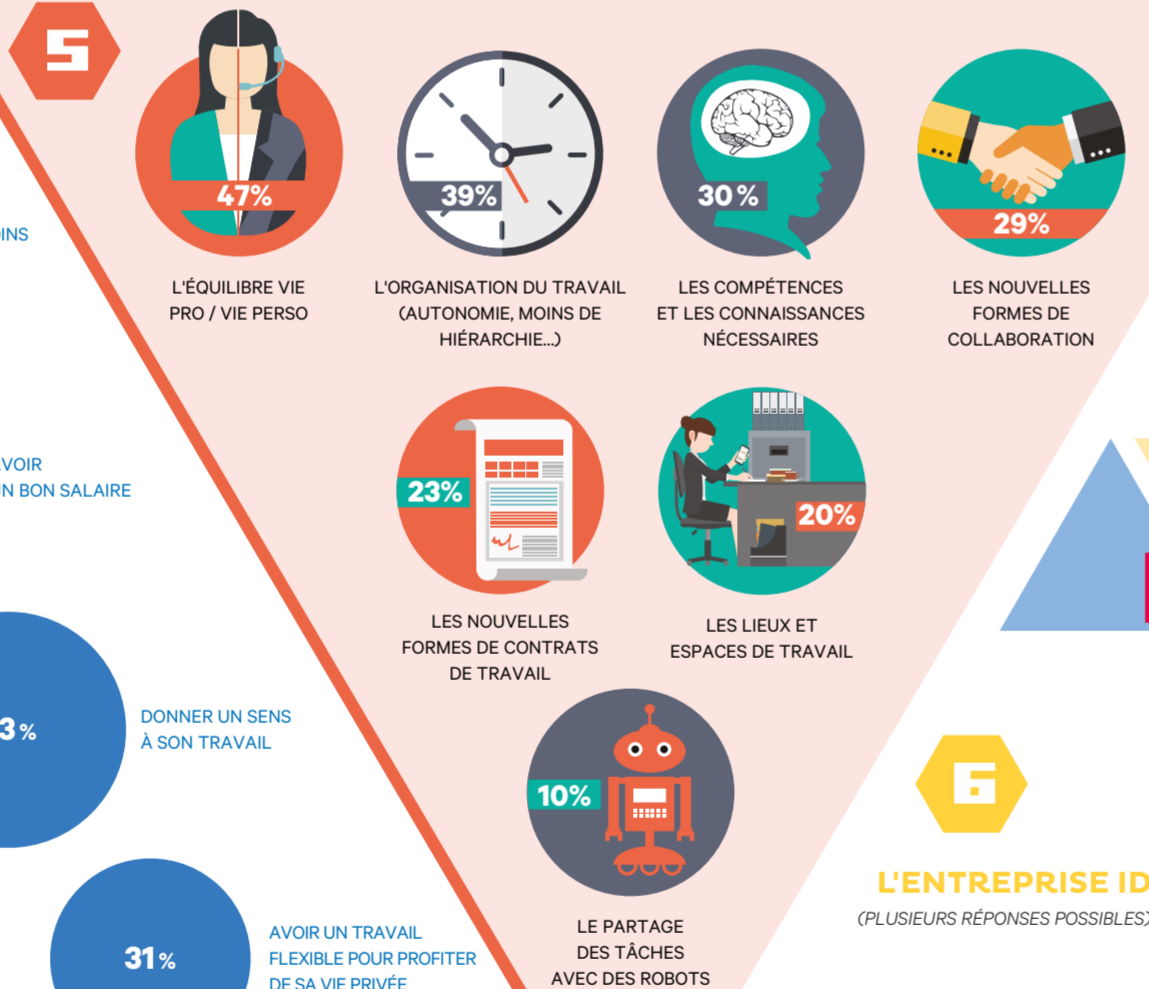
LE TÉLÉTRAVAIL NE FAIT PAS RECETTE...

DANS L'IDÉAL, PRÉFÉRERIEZ-VOUS TRAVAILLER ?



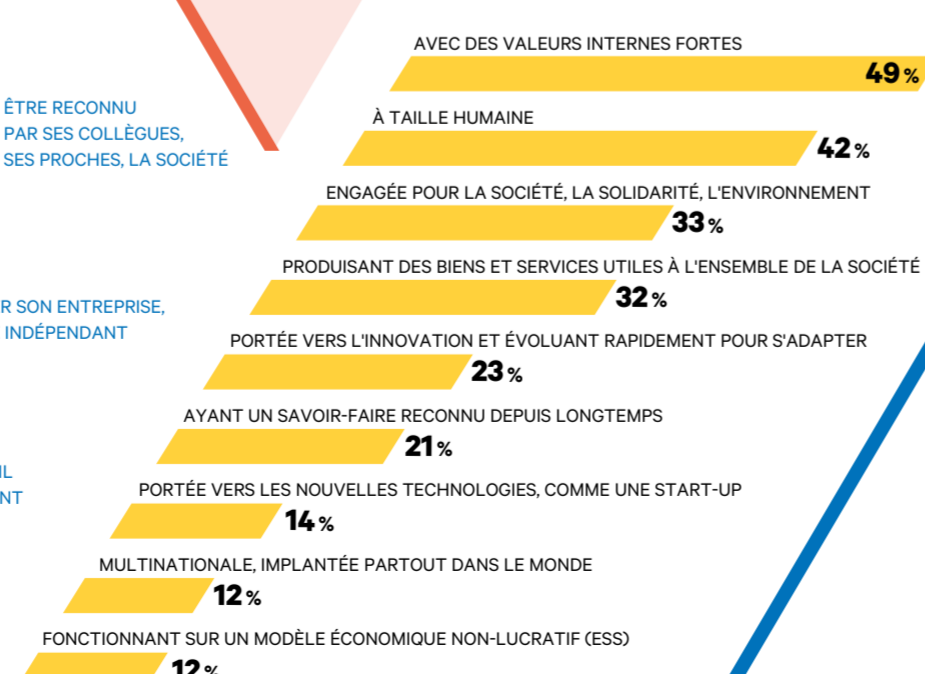
... POURTANT LA GÉNÉRATION Y A SOIF D'UN MEILLEUR ÉQUILIBRE VIE PRO / VIE PERSO

SELON VOUS, QU'EST-CE QU'IL FAUDRAIT CHANGER EN PRIORITÉ DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?

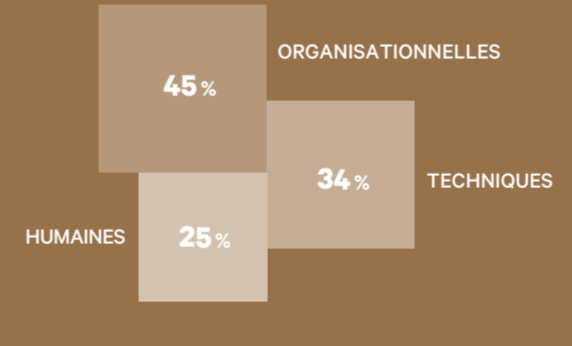


L'ENTREPRISE IDÉALE (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)

EST UNE ENTREPRISE...

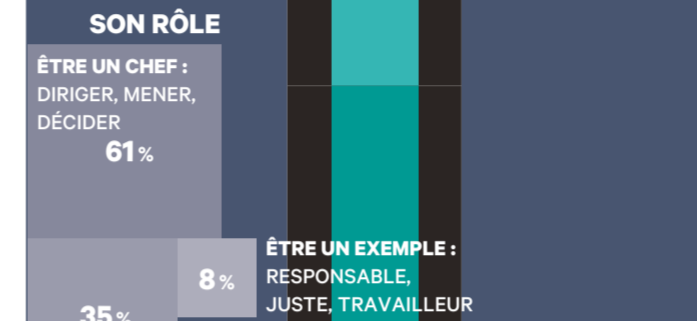
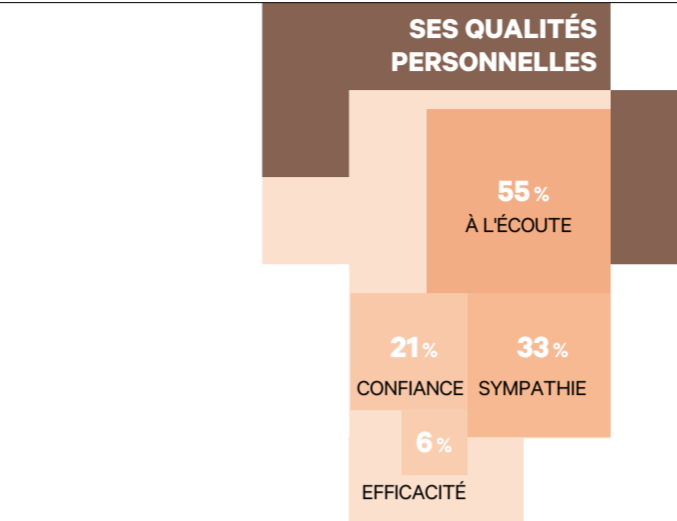


SES COMPÉTENCES



NON, LES JEUNES NE SONT PAS TOUS PARES

TYPOLOGIE DES DIFFÉRENTS GROUPES PARMIS LES 18-30 ANS



LE BOSS IDÉAL

QU'ATTENDEZ-VOUS EN PRIORITÉ DE VOTRE MANAGER ? (MOTS CLÉS SPONTANÉMENT CITÉS)

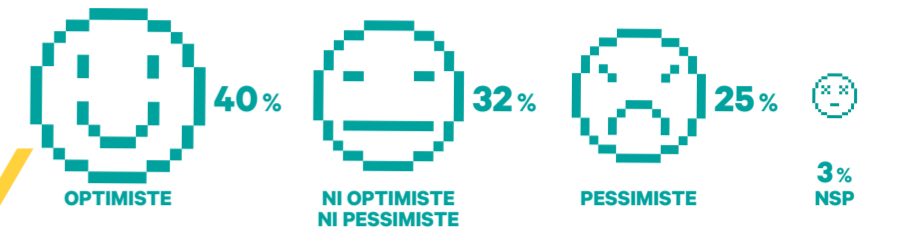
7

9



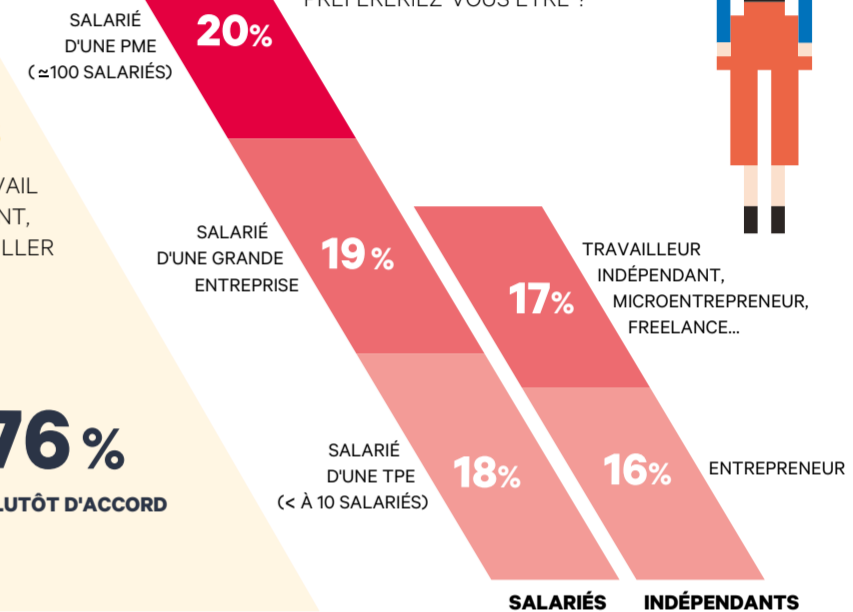
UNE GÉNÉRATION PLUTÔT OPTIMISTE

COMMENT VOYEZ-VOUS VOTRE SITUATION PROFESSIONNELLE POUR LES ANNÉES À VENIR ?



TOUS ENTREPRENEURS ? PAS VRAIMENT...

SI VOUS AVIEZ LE CHOIX, PRÉFÉRERIEZ-VOUS ÊTRE ?



BIEN GAGNER SA VIE

LES ENTREPRISES DEVRONT S'ADAPTER AUX ASPIRATIONS DES SALARIÉS



LES OPTIMISTES EXIGEANTS 27%

LE TRAVAIL EST UNE SOURCE D'ÉPANOUISSEMENT (CET LE RESTERA À L'AVENIR)



CSP-, EMPLOYÉS

LES FRAGILISÉS 28%



CSP+, CADRES

LES OPTIMISTES FLEXIBLES 27%



LES RELATIONS HUMAINES AU TRAVAIL VONT CHANGER

LES SALARIÉS DEVRONT S'ADAPTER AUX ATTENTES DES ENTREPRISES



LE TRAVAIL EST UNE SOURCE D'ÉPANOUISSEMENT (MAIS LES MUTATIONS DU TRAVAIL PEUVENT EN FAIRE UNE CONTRAINTE À L'AVENIR)

UN TRAVAIL QUI PERMET DE SUBVENIR À SES BESOINS ET CEUX DE SA FAMILLE





« DO IT YOURSELF »



Initiatives qui font bouger les lignes dans l'enseignement supérieur

ENQUÊTE // Pour motiver et impliquer davantage les d'enseignement supérieur proposent des pédagogies du bricolage ou encore du théâtre. Tour d'horizon de

étudiants, de plus en plus d'établissements alternatives fondées sur des mises en situation, des jeux, ces nouvelles manières d'apprendre. *Par Sophie Blitman*

CLASSE RENVERSÉE : le « do it yourself » de la Catho de Lille

Apprendre la théorie chez soi, avant le cours, et faire les exercices en classe, en posant au prof les questions sur les points difficiles : tel est le principe de la classe inversée, une pédagogie qui se développe aujourd'hui dans les écoles et les universités. L'intérêt ? Rendre les séances plus participatives et les étudiants véritablement acteurs de leur apprentissage. A l'université catholique de Lille, un enseignant va plus loin, en expérimentant, depuis deux ans, la « classe renversée ». Professeur de biologie moléculaire et vice-président innovation de l'établissement, Jean-Charles Cailliez explique malicieusement qu'il ne « fait plus rien : les étudiants font tout ! » Car s'ils sont accompagnés par l'enseignant, ce sont eux qui vont chercher les informations pour construire le plan du cours et en rédiger les chapitres. Il leur revient aussi de concevoir l'examen, d'établir le barème, et même de corriger les copies !

Les étudiants produisent de la connaissance, organisés en « business units », décrit Jean-Charles Cailliez. La constitution de ces équipes n'est cependant pas laissée au hasard : l'enseignant veille à mélanger de bons élèves en génétique, des élèves moyens et des élèves « peu intéressés » par la discipline, de manière à favoriser les interactions entre les différents profils. Chacun a un rôle défini, comme responsable de la production ou de l'écriture. L'enseignant utilise par ailleurs la méthode d'apprentissage des « tableaux tournants » : il pose une question et chaque équipe commence à y répondre en dessinant des schémas ou en notant des explications. Les groupes passent alors d'un tableau à l'autre, pour compléter ce qu'ont fait leurs camarades. Au bout d'un quart d'heure, ils ont cohabité différentes propositions de réponse, parmi lesquelles le biologiste désigne la plus pertinente, qu'il complète à son tour.

La classe comme une microentreprise

En troisième année de licence, le module de biologie donne ainsi lieu à la « création d'une microentreprise, une start-up dans laquelle



À NOTER
A la Catho de Lille, le learning lab est une salle expérimentale hyperconnectée : tablettes, caméras de visioconférence, tableaux magnétiques doivent favoriser l'émergence de nouvelles pratiques.

FAC DE PHARMA À PARIS-SUD : les étudiants dans la peau d'un industriel

Si les études de cas font depuis quelques années officiellement partie du programme de pharmacie, le projet prend une ampleur significative à l'université Paris-Sud, avec 140 étudiants qui choisissent l'orientation industrie-recherche. « Nous avons la filière la plus importante de France, indique sa responsable Catherine Dubernet. Cela permet de mener un projet de grande ampleur en simulant la mise sur le marché d'un produit de santé innovant. »

Simulation réaliste

La promo se scinde en deux groupes qui forment deux entreprises : l'une travaille sur un dispositif médical (stimulateur cardiaque, lecteur de glycémie...), l'autre sur un médicament. Après l'élection d'un président et d'un directeur général, ces PME organisent leurs différents services, de la R&D au marketing, en passant par les essais cliniques, l'enregistrement, l'industrialisation et la production. « Tout est fictif, mais les cadres réglementaires sont

réels et les données cliniques s'appuient sur la littérature scientifique », précise Catherine Dubernet.

Pendant six mois, les étudiants, guidés par des enseignants, vont lire les études, analyser les tendances du marché et aller interroger des experts, mais aussi imaginer l'histoire de leur entreprise, la doter ou non de filiales et de visiteurs médicaux, définir son environnement économique et sa localisation... Autant d'éléments qui doivent aboutir à « l'élaboration d'une stratégie de lancement cohérente. Ils doivent vraiment se mettre dans la peau d'un industriel », insiste la responsable. Point d'orgue de l'exercice, la soutenance, en français et en anglais, consiste à présenter des « documents réalistes » permettant la mise sur le marché du produit. Au-delà de l'acquisition de connaissances scientifiques, le but est aussi d'apprendre aux étudiants à gérer un projet et à « adopter une posture professionnelle », un an avant l'obtention de leur diplôme. ■

QUAND LA POP CULTURE S'INVITE À L'UNIVERSITÉ

Aux Etats-Unis, et dans une moindre mesure en France, les universités ont fait entrer Harry Potter, Beyoncé et les Simpson dans leurs programmes. Mettant la pop culture au service de la formation.

Beyoncé, de Harvard au Texas. Après la Harvard Business School qui avait étudié la stratégie marketing de Beyoncé, l'université du Texas s'est intéressée au féminisme de la chanteuse noire.

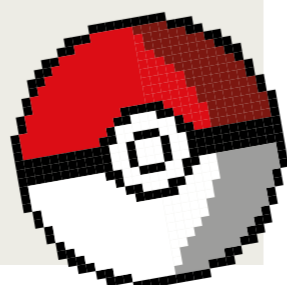
Harry Potter à Sciences Po. D'abord étudiée aux Etats-Unis, la saga de J.K. Rowling est aujourd'hui analysée à Sciences Po sous l'angle du conte, de la critique des élites et de la vision de l'école. En outre, le quidditch, ce sport pratiqué par les sorciers sur leur balai, a gagné de très réelles universités américaines et françaises, notamment Nantes et Paris Descartes. Une pratique sportive, sorte de balle au prisonnier, qui inclut balle de tennis, ballon de volley et... balais.

Lady Gaga sous le regard de sociologues. Lady Gaga et la sociologie de la célébrité figure depuis 2011 au programme de l'université de Caroline du Sud : « Les étudiants peuvent apprendre quelque chose de sérieux à partir d'un sujet amusant », affirme l'établissement.

Star Trek et les Simpson, objets métaphysiques. Tandis que « Star Trek » a permis de mettre l'accent sur des concepts métaphysiques à l'université de Georgetown, la vie des Simpson est scrutée d'un point de vue éthique à Berkeley.

L'univers des studios Marvel décrypté à Baltimore. « Iron Man », « Captain America », « Avengers » ou encore « Les Gardiens de la galaxie » : ces productions des studios Marvel, qui offrent « une vision intéressante du monde moderne », ont fait l'objet d'un cours en 2015 à l'université de Baltimore.

Eux aussi ont été étudiés à la fac : le rappeur Jay-Z à Arlington au Texas, « The Wire » à Harvard, les Beatles à Liverpool, « Star Wars » à Belfast, Tolkien à l'université Marquette dans le Wisconsin... Quant à l'université de l'Idaho, elle a ouvert en 2016 un cours sur le jeu Pokémon Go.



GEM SORT LE GRAND JEU pour former ses managers

Qui a dit que jouer n'était pas sérieux ? Depuis quelques années, les « serious games » se répandent dans l'enseignement supérieur, gagnant peu à peu en légitimité. Qu'il s'agisse de jeux de plateau ou de jeux vidéo, la dimension ludique permet de motiver l'étudiant et de l'impliquer davantage dans sa formation. En outre, « l'intérêt des serious games réside dans la notion d'essai et d'erreur : le jeu permet d'expérimenter, de se tromper et de recommencer », explique Hélène Michel, professeure en management de l'innovation à Grenoble Ecole de Management et spécialiste du sujet. Depuis cinq ans, la business school crée elle-même des serious games et en a fait un élément phare de sa stratégie. Aujourd'hui, elle les utilise non seulement pour former ses étudiants, mais aussi pour les recruter, les intégrer et les évaluer.

Epreuve d'oral

Ainsi, plutôt que de passer un entretien classique, les admissibles à GEM peuvent choisir à l'oral de participer à un jeu de créativité où ils doivent imaginer comment combiner un personnage, un objet du quotidien et une caractéristique pour proposer un service ou un produit innovant. De quoi décontenancer les plus scolaires, habitués au cadre strict de la classe prépa... Une fois admis, l'intégration passe, elle aussi, par le jeu : « Cela permet aux élèves de lier connaissance et d'être acteurs de leur apprentissage, en se confrontant à une problématique qu'ils doivent résoudre en produisant quelque chose de concret », détaille Hélène Michel. Au cours de leur cursus, ils joueront ensuite à quatre ou cinq jeux différents chaque année. Au lieu de rédiger un mémoire ou de faire une présentation à l'oral, certains auront aussi l'occasion de rendre un travail sous la forme d'un jeu qui devra « modéliser leur pensée ». Une manière de casser les codes tout en faisant appel à des compétences classiques en termes de raisonnement et d'argumentation. ■

Le chiffre



MILLIARDS D'EUROS
Le chiffre d'affaires du marché des Serious Game en 2015. Une formation qui revêt désormais un caractère stratégique dans les entreprises !



À NOTER
Pour le challenge créativité aux mines d'Alès, des groupes de 5 élèves relèvent le défi d'un sujet réel posé par une entreprise. Le meilleur groupe est primé.

MINES D'ALÈS : être créatif, ça s'apprend

Si beaucoup d'écoles parlent aujourd'hui d'innovation, cela fait treize ans que les Mines d'Alès ont mis en place un enseignement autour de la créativité. Accueillant des élèves souvent assez scolaires après deux ans de classe préparatoire, « nous voulons, dès la première année, leur faire prendre conscience de leur potentiel créatif », indique le directeur des études, Michel Ferlut. La sensibilisation débute par un séminaire animé par une quarantaine de professionnels de grandes entreprises, PME et start-up, qui proposent aux étudiants de travailler en groupe sur certaines de leurs problématiques réelles. Ce faisant, « les élèves voient qu'ils sont capables de générer de nouvelles idées, cohérentes par rapport à la stratégie d'une entreprise, et ils apprennent en même temps la méthode pour le faire », souligne Michel Ferlut.

Mises en situation

Deuxième étape : le challenge créativité. Des industriels lancent un défi aux étudiants, qui ont six semaines pour y répondre par équipe. Qu'il s'agisse d'aménager des monospaces pour PSA ou de réfléchir à du mobilier connecté pour une start-up, à eux de « s'organiser comme ils le souhaitent, en dehors des heures de cours : certains organisent des séances de créativité avec de vrais utilisateurs qu'ils contactent par eux-mêmes », apprécie le responsable. Enfin, le programme de l'école prévoit des missions de terrain : les élèves ingénieurs passent cinq semaines en entreprise, où ils travaillent à temps plein sur les aspects technologiques et marketing d'une innovation - de l'étude du besoin au prototype, en passant par la faisabilité technique et le business plan. Conçu comme « une fusée à trois étages », ce parcours en début de cursus, « amène les élèves à adopter une posture créative, qui donne ensuite plus de sens à l'apprentissage scientifique et technique », affirme Michel Ferlut. Avec l'objectif de former des ingénieurs capables de « mettre en place les conditions propices au développement de la créativité en entreprise ». ■

À L'UNIVERSITÉ DE CERGY, l'esprit « FaLab »

Ici, une fraiseuse à bois et une découpe vinyle, là une gravure laser, un peu plus loin un mannequin de couture et des échantillons de smocks... Sans oublier l'incontournable imprimante 3D. Bienvenue au FaLab de l'université de Cergy, en région parisienne ! Fondé en 2012, cet atelier fait figure de pionnier dans l'enseignement supérieur français. Venus des Etats-Unis, sous l'impulsion notamment du MIT, les FabLabs mettent à disposition des outils classiques de bricolage, mais également des machines à commande numérique très sophistiquées. On peut y réaliser, librement et gratuitement, pour valoir un prototype

ou simplement tester une technique. En échange, « chacun doit participer à son échelle, en répondant aux questions des autres utilisateurs, en documentant ses projets ou en organisant de petites formations », explique le maître des lieux, Laurent Ricard, attaché à ces valeurs de contribution et de réciprocité.

Collaborer et innover

Ouvert sur l'extérieur, le FaLab accueille aussi bien des étudiants et des enseignants que des habitants de Gennevilliers (où il est implanté). Ici, on apprend en faisant : c'est le principe du « learning by doing ».

« Se confronter avec le "faire" oblige, davantage que les pédagogies traditionnelles, à se questionner sur ses capacités et à interagir avec d'autres personnes pour acquérir des compétences complémentaires », affirme Bruno Florio, chargé de mission du développement des projets et partenariats stratégiques à l'université de Cergy. L'établissement souhaite désormais s'appuyer sur l'expertise du FaLab pour ouvrir d'autres « tiers-lieux » où étudiants, chercheurs, salariés et entrepreneurs pourraient se retrouver pour mener des projets transversaux. Avec le même objectif : encourager la collaboration et développer la créativité. ■



Adrien, 28 ans
étudiant à 42, l'école « sans profs »

APPRENDRE À APPRENDRE À 42, L'ÉCOLE SANS PROFS

« Arrivé en fac de droit après un bac S, Adrien décroche assez vite : « Je ne supportais pas d'aller en cours, j'avais l'impression de perdre mon temps car je n'arrivais pas à apprendre comme ça. Résultat : je séchais pour aller à la bibliothèque. Je trouvais des livres en lien avec le sujet du cours et je travaillais tout seul. » Adrien abandonne en L2 et part travailler à Londres pendant trois ans. Au cours de ses différents jobs, il est amené à créer un site Web et apprend ainsi les rudiments de la programmation.

Une pédagogie particulièrement bien adaptée, selon lui, au métier de développeur : « En informatique, il y a tous les jours ou presque des nouvelles technologies qui arrivent. On ne peut pas retourner à chaque fois à l'école pour se former ! D'où l'intérêt d'apprendre à apprendre : c'est ce qu'on fait à 42. »

A son retour, il entend parler de 42. Convaincu par les débouchés qu'offre cette école de développeurs fondée par Xavier Niel, il réussit les tests sur Internet, puis franchit la fameuse épreuve de la piscine (un mois à faire des projets et des exercices d'informatique en continu). Le voilà donc admis, en septembre 2014, dans cette formation atypique puisque, à rebours de tous les modèles pédagogiques, 42 est une école sans profs. « Les équipes du staff, qui s'occupent notamment de créer les exercices et les projets, sont dans ce qu'on appelle le "bocal", raconte Adrien. On a le droit d'aller leur poser une question à une seule condition : ne pas avoir trouvé la réponse après avoir cherché sur Google et demandé à l'ensemble des étudiants de l'école. Autrement dit, c'est impossible ! » s'amuse l'étudiant, pour qui l'absence d'enseignant offre un avantage indéniable : « On devient forcément autonome puisqu'il n'y a pas de prof pour nous venir en aide. »

S'il n'y a pas d'enseignants pour donner des cours, il n'y en a pas non plus pour évaluer les étudiants qui se corrigent entre eux, ce qui participe de leur formation. Car, comme le dit Adrien, « il y a deux façons d'apprendre le code : faire du code et lire du code ». « Quand on corrige un projet, on échange sur les différentes méthodes employées : contrairement aux idées reçues, un geek est quelqu'un qui partage beaucoup ses connaissances », insiste le jeune homme. L'école a d'ailleurs mis en place un forum sur lequel les étudiants peuvent poser leurs questions et contribuer à résoudre les problèmes des autres. Enfin, 42 a poussé la logique jusqu'à se contenter de définir les grandes lignes du programme, laissant aux étudiants la liberté de choisir les projets sur lesquels ils souhaitent travailler, en fonction de leurs affinités et du domaine dans lequel ils veulent se spécialiser. « On est vite capable d'évaluer quelles technos vont nous être utiles, ou bien on en choisit une parce qu'elle nous amuse », sourit Adrien, estimant que si 42 fonctionne bien sans profs, c'est qu'elle est d'abord et avant tout « une école de passionnés ».



FaLab Cergy

Soft skills

Dans cette perspective, l'ENSGSI utilise le clown théâtre. « Un clown contemporain qui est tout le contraire du pitre ! » précise Valérie Bretagne, qui y voit « un outil efficace pour accélérer le processus : on peut ressentir trois ou quatre émotions fortes en quelques minutes ». L'école propose aussi un travail



Shutterstock



Votre avenir
commence maintenant

MARVIN, ALTERNANT

JE VEUX FAIRE

DE MON ALTERNANCE

UNE VRAIE RÉFÉRENCE

SUR MON CV.

Et vous ?

emplois.lidl.fr