

# OPTIMISTE

L'INFORMATION RÉSOLUMENT POSITIVE

CÔTE D'AZUR



## CES ENTREPRISES OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER



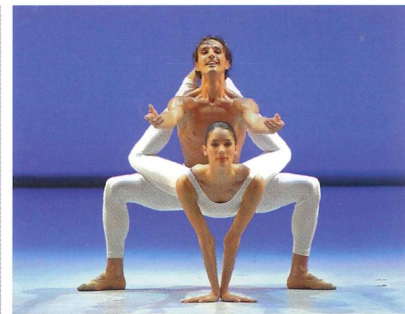
Style de vie  
L'ÉCOLE AUTREMENT



Métafort  
TOUT EN SOBRIÉTÉ



JULIE MEUNIER  
UNE DRÔLE DE  
FÉE FRANJYNE



Opéra de Nice  
RÉVISONS NOS CLASSIQUES



Maxime Montagioni  
UNE ENVIE DE GLISSE

99925 - 13 - F: 4,90 €



ÉDITION DÉCOUVERTE  
NE PEUT ÊTRE VENDUE



App Store

Google play



# CÔTE D'AZUR CES ENTREPRISES OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL FAIT DE PLUS EN PLUS PARTIE DES PRÉOCCUPATIONS DES CHEFS D'ENTREPRISE ET DE LEURS SALARIÉS. VOICI QUELQUES EXEMPLES DE SOCIÉTÉS AZURÉENNES QUI CONTRIBUENT AU BONHEUR – ET DONC À L'EFFICACITÉ – DE LEURS COLLABORATEURS.

PAR FRANÇOIS STAGNARO

**L**es enquêtes se multiplient, qui tendent à prouver cette évidence : pour donner le meilleur de soi, il faut d'abord se sentir bien. Corinne Pichard, dirigeante et fondatrice du SSIRCA (Service social interentreprises région Côte d'Azur) est une pionnière en la matière : « À partir du métier d'assistant social, nous avons développé une expertise d'ingénierie sociale du travail, désormais très reconnue dans les entreprises. Depuis 1990, nous accompagnons tout le monde, avec l'objectif d'améliorer le bien-être individuel et collectif des salariés. Ceci dit, notre expérience nous prouve que cela profite aussi à l'efficacité. Les entreprises commencent à comprendre que l'humain, l'économique et le social font bon ménage. C'est un effet gagnant-gagnant. » En trente ans, elle le reconnaît, la société a évolué : « Aujourd'hui, on est davantage sensibilisé aux risques psychosociaux, on met des mots, on parle davantage des problèmes et on les identifie mieux et plus rapidement. » L'importance du bien-être dans l'entreprise gagne peu à peu les consciences et devient même un enjeu d'image, essentiel dans la redéfinition des rapports entre candidats et recruteurs.

## Confiance et agilité

Dans la région, une société s'est distinguée à plusieurs reprises au palmarès

national Great Place to Work (lire zoom page 10). Basée à Sophia Antipolis, [Sophia Conseil](#) est spécialisée dans le conseil en ingénierie scientifique et technique. À l'initiative de son président fondateur, Vincent David (lire page 9), son organisation et son management évoluent actuellement vers la responsabilisation de chacun, substituant au contrôle hiérarchique un principe de confiance et de gestion au sein de chaque équipe, le tout dans un environnement de travail favorisé par la diversité des projets et l'émulation. Jocelyn, référent technique en conception mécanique, témoigne : « Dans le centre d'expertises, nous sommes "multi-métiers" : on peut évoluer dans tous les secteurs d'activité. Il n'y a donc ni routine, ni monotonie, et toutes les équipes sont amenées à travailler ensemble : optique, électronique, mécanique, digital... Il y a une synergie, une efficacité et une émulation qui font la différence, pour nous comme pour les clients. »

## L'entreprise libérée ?

Poussé à l'extrême, ce principe de confiance et de transfert de la décision au niveau des équipes, voire à l'échelon individuel, peut tendre vers le modèle dit de « l'entreprise libérée », dont s'inspire par exemple le groupement coopératif viticole [Estandon Vignerons](#), à quelques encablures de la Côte d'Azur. Sous

## EN CHIFFRES

**56%**

seulement des Français se disent heureux au travail (étude HappyAtWork de Meilleures-entreprises.com).

**1/3**

des salariés estiment qu'une politique de RSE forte est susceptible de donner du sens à leur travail (enquête Les salariés français et le bien-être au travail, Monster/Ipsos, 2017).

**1 sur 2**

À peine plus d'un Français sur deux considère que son entreprise met en place des politiques actives en matière de bien-être au travail (baromètre 2016 Edenred-Ipsos).

**11%**

de rentabilité supplémentaire si l'on se sent bien au travail.

Une moyenne déduite par Harvard Business Review des enquêtes menées en France par Great Place To Work en 2017, croisées avec les données de performances financières des entreprises.



> Pour les entreprises qui le peuvent, organiser différents espaces de rencontre au sein des locaux permet de favoriser les échanges et la souplesse dans l'organisation du travail.

l'impulsion de Philippe Brel, son directeur général, il place l'humain au cœur de sa démarche et expérimente depuis deux ans la répartition des mécanismes de prise de décision au niveau d'équipes auto-organisées. La notion de chef y est révolue, ou plutôt redistribuée au niveau individuel selon le rôle de chacun, le tout animé par des leaders, dans une dynamique de responsabilisation (lire l'interview page 12). Bien sûr, quelle que soit l'entreprise qui s'y engage, cette révolution culturelle n'est pas simple à mettre en place et les salariés manquent de repères au début. C'est pourquoi elle implique un solide accompagnement, qu'assurent de plus en plus de sociétés de conseil spécialisées.

### Le temps de travail

L'innovation managériale peut prendre bien des formes, et les modèles en la matière sont nombreux, alimentés par une littérature abondante. À Nice, la société **Convers** se fonde sur un modèle de ressources humaines original, dans un secteur pourtant souvent décrié : le télémarketing. Ses quatre dirigeants se sont toujours attachés à proposer des emplois stables, en CDI, et des conditions de travail confortables. Anne Cagnard, directrice de production et des ressources humaines, le justifie : « En contrepartie des grosses contraintes et des objectifs quantitatifs importants qu'implique ce métier, nous proposons à



*nos téléconseillers un "temps convenu" : chaque semaine, nous demandons à chacun ses disponibilités, et l'on établit les plannings en fonction de cela. Cela permet une souplesse d'organisation inédite entre vie personnelle et vie professionnelle. »* Anne-Laure, téléconseillère chez Convers depuis six ans, nous confirme tout l'intérêt qu'elle y trouve : « La possibilité de choisir ses horaires, c'est fondamental pour moi ! Le système de rémunération est également très motivant, tout comme la possibilité d'effectuer des formations et de travailler pour des clients d'univers très différents. En plus, nous travaillons sur un plateau face à la mer, avec vue sur le parc Phoenix. » Convers se distingue aussi par l'emploi de 42 % de seniors (la société a signé 45 contrats de génération depuis 2013) et a vu sa politique de recrutement et d'intégration saluée à de nombreuses reprises, notamment en matière de diversité, de handicap, de lutte contre les discriminations et d'égalité hommes/femmes. Des valeurs qui se ressentent aussi sur les performances de la société, qui met en

avant ses ressources de qualité, situées à 100 % en France. Elles lui permettent de fournir des prestations premium à de grandes entreprises (Engie, Orange, l'Apec, BNP Paribas, Malongo, etc.), avec des taux de satisfaction élevés.

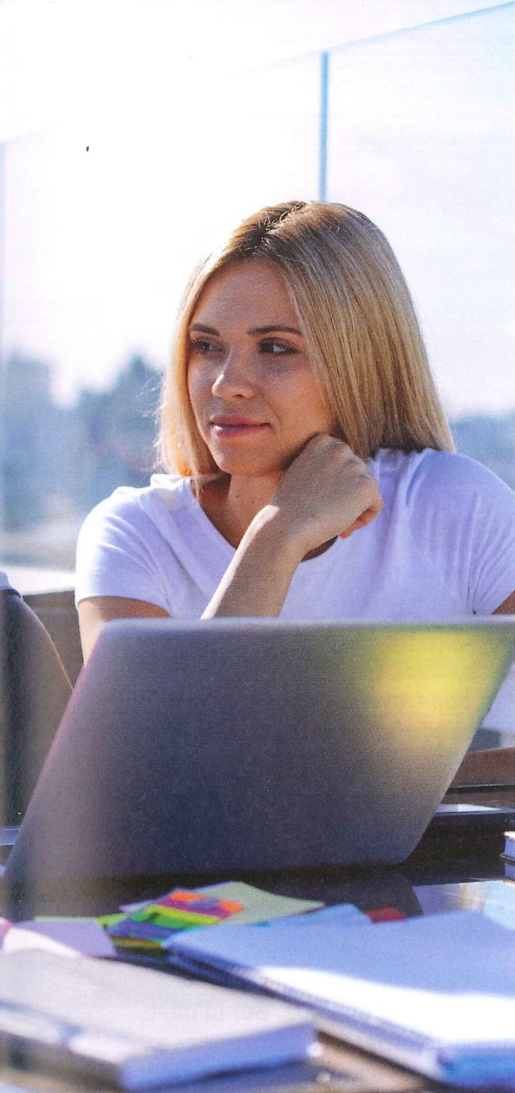
### Jouer en travaillant

À Nice, une autre plateforme de services propose une organisation du travail originale. **Aktisea** est une entreprise adaptée, qui accorde une place toute particulière aux travailleurs en situation de handicap. Alban Grolleau et Kevyn Kohler, ses jeunes créateurs, se sont inspirés de l'univers des jeux pour animer les journées de travail et favoriser les relations entre leurs salariés. Kevyn Kohler, directeur associé, nous invite ainsi à assister, en début de journée, à la séance *breaking news*. Celle-ci regroupe tous les salariés pour faire le bilan de l'activité de la veille et communiquer les infos du jour, dans la joie et la bonne humeur. Chez Aktisea, les recrutements sont aussi

“

**La possibilité de choisir ses horaires, c'est fondamental pour moi !**





## VINCENT DAVID

PRÉSIDENT FONDATEUR  
DE SOPHIA CONSEIL



### QU'EST-CE QUI VOUS A MOTIVÉ À PARTICIPER À GREAT PLACE TO WORK ?

— Great Place to Work est un outil grâce auquel nous souhaitons évaluer et valider le fait qu'il fait bon travailler chez Sophia Conseil. Les résultats de l'audit, administré de façon anonyme, l'ont confirmé tout en nous permettant d'identifier des domaines de progrès pour aller plus loin.

### COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS VOTRE MANAGEMENT ?

— Le modèle classique de l'entreprise conduit à toujours plus de contrôles, visant finalement une faible part des effectifs, avec des coûts élevés pour une organisation peu motivante. La philosophie vers laquelle nous nous dirigeons est inverse : nous voulons créer les conditions de la confiance en donnant des responsabilités à nos salariés, tout en les formant pour qu'ils acquièrent de l'autonomie. Les relations se recentrent au sein de l'équipe, tout comme le règlement des problèmes.

### QU'EST-CE QUE ÇA CHANGE ?

— Ça change tout ! Avant, c'était au « capitaine » de gérer ses troupes, en inspirant la crainte et, souvent, une solidarité d'équipe face à lui. Désormais, c'est l'équipe qui apprend à gérer ses difficultés, dans l'échange et la discussion. À mon niveau, j'y gagne de pouvoir me concentrer sur mes tâches propres et de voir des visages nettement plus heureux et sereins autour de moi. De plus, quand on dit « tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin », c'est très vrai. Ça prend un peu plus de temps, mais quand cette organisation se met en route, elle se révèle d'une puissance redoutable.

### CETTE CAPACITÉ À S'ADAPTER À CE NOUVEAU TYPE DE MANAGEMENT FAIT-ELLE MAINTENANT PARTIE DE VOS CRITÈRES DE RECRUTEMENT ?

— Nous avons toujours recruté en étant très attentifs à la technicité et aux compétences, bien sûr, mais aussi aux valeurs humaines. Même si elles n'ont pas encore entendu parler de nos nouvelles méthodes – car nous sommes encore en chemin vers cette transformation – on propose aux nouvelles recrues de les y former, à condition que leur profil corresponde à notre philosophie. À terme, chaque équipe aura d'ailleurs vocation à réaliser elle-même le recrutement d'un nouveau collaborateur.

### QU'EN PENSENT VOS CLIENTS ?

— Nous n'en sommes qu'au début, mais nous constatons déjà les réactions des clients avec qui nous abordons le sujet. Certains dirigeants de grandes entreprises se montrent très intéressés. En tant que managers, ils sont confrontés aux mêmes problématiques que nous, et ils nous posent beaucoup de questions.

scénarisés : « Nous organisons l'intégration des nouveaux salariés avec une chasse au trésor qui va les amener à découvrir l'entreprise et leurs collègues. » À ceux qui s'imagineraient que les salariés de cette société passent leur temps à jouer, Kevyn Kohler assure : « Nous travaillons beaucoup, et le jeu n'est qu'une façon d'améliorer nos conditions de travail. » Linda, chargée de clientèle au sein du pôle commercial, confirme à quel point cela change tout : « L'ambiance nous incite à nous donner à 200 %. L'organisation du travail par le jeu, c'est super efficace. Les challenges, individuels ou par équipes, aident à nous motiver et à renforcer les liens. On travaille dans la confiance. En week-end ou en vacances, mes collègues me manquent ! »

### L'attention aux autres

Le cadre de vie et les relations humaines sont également au centre de l'attention chez **Wit**, spécialiste de la performance technique et énergétique des bâtiments. Cette société a été créée il y a trente-trois ans par



## CLASSEMENTS ET ÉVALUATIONS : ENTRE ORGANISATION ET COMMUNICATION



Les méthodes de management d'Aktisea, inspirées du jeu, font des émules : parmi les clients de la jeune société niçoise, plusieurs grands comptes ont demandé à former leur service RH.

Joseph Duffau, rejoint par Fabienne Gastaud il y a vingt-cinq ans. L'actuelle directrice générale admet avoir « adhéré sans réserve à sa vision humaine. Ensemble, nous avons mené toute une série d'actions sur la place de l'homme dans l'entreprise et sa motivation, son bien-être. C'est intimement lié à la réussite de notre société et à sa productivité. » Les piliers de leur gestion des ressources humaines ? La transparence (communication permanente sur la stratégie, les difficultés, etc.), la possibilité d'évoluer (écoute des envies de chacun, de ses projets, possibilité d'un « vis ma vie » d'un à deux jours pour expérimenter le poste d'un collègue), l'organisation de formations, l'encouragement de « l'intrapreneuriat » (développer des projets personnels ou pour l'entreprise), l'attention portée à l'ambiance (locaux conviviaux, activités multiples, comité d'entreprise rebaptisé « comité des fêtes », etc.). « Beaucoup d'événements sont organisés par les "Witiens" eux-mêmes, comme les "Wit Universités" : chacun partage ses compétences extra-professionnelles en proposant des cours à ses collègues entre midi et deux. Certains pratiquent aussi la sophrologie, le yoga ou le biking. » Jean-

Yves, chargé d'affaires, témoigne de son attachement à sa société, « une boîte humaine à l'extrême, où l'on fait en sorte que les collaborateurs se trouvent à la meilleure place selon leurs compétences, quitte à les rediriger en cours de route. Le confort et la convivialité des locaux comptent aussi, bien sûr, mais ça ne fait pas tout ! »

### Organiser la vie commune

Pour les grands groupes, la qualité de vie constitue un enjeu d'autant plus fondamental qu'il s'agit d'organiser la vie commune de centaines voire de milliers de salariés, comme sur le site azuréen de **Thales Alenia Space**, où évoluent plus de 2 400 collaborateurs. Pierre Lipsky, directeur de l'établissement de Cannes, tient à souligner les dispositifs permanents mis en place pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : « Nos collaborateurs ont accès au télétravail depuis 2008. Nous sommes aussi ouverts au temps partiel, et encourageons les congés paternité en les finançant à 100 %. Dans le même esprit, nous avons établi des partenariats avec des crèches alentour et éditons un guide de la parentalité. Nous entretenons

L'étude la plus connue en la matière s'intitule **Great Place to Work®**. Selon Robert Levering, l'un de ses cofondateurs, « une entreprise où il fait bon travailler est un lieu où vous faites confiance à vos dirigeants, êtes fier de votre travail et appréciez vos collègues ». Sur ces bases, la première étude a eu lieu en 1997, avec un classement des cent meilleures entreprises dans le monde. Depuis, **Great Place to Work®** a fait des émules dans 45 pays, dont la France, avec l'ouverture d'un institut en 2002. Sur la base de partenariats, les entreprises volontaires s'engagent pour améliorer leurs pratiques et les faire évaluer par l'institut qui, catégorie par catégorie et selon de multiples critères, rend chaque année son palmarès. D'autres organismes jouent aussi un rôle incitatif en la matière, en établissant des palmarès thématiques. Le site **Meilleures-entreprises.com** sollicite ainsi le point de vue des salariés, stagiaires, candidats et clients des entreprises. Baptisé **HappyAtWork**, le classement réalisé par les salariés regroupe plus de 28 000 avis, constitués à partir de dix-huit questions dans six domaines : progression professionnelle, environnement stimulant, management et motivation, salaire et reconnaissance, fierté, plaisir. Toutes les contributions sont anonymes et spontanées, selon un principe qui rappelle la notation d'établissement par leurs utilisateurs, à la façon de Tripadvisor. Dans la même veine, et en plus de son rôle de publication numérique d'offres d'emploi, **Glassdoor** propose aux collaborateurs ou anciens collaborateurs de commenter leurs conditions de travail au sein d'une entreprise, comme aide à la décision pour les candidats. **Viadeo**, réseau social professionnel français, propose également à ses membres de noter leur entreprise.



➤ également un dialogue permanent et constructif avec les organisations syndicales et le CHSCT\* en matière de risques psychosociaux. » Les dernières vagues de recrutement, orientées vers des profils jeunes et plus diversifiés, mettent en évidence l'importance croissante accordées par les candidats à la qualité de vie, et plus particulièrement à l'environnement de travail. « C'est un sujet qui me tient à cœur car il contribue largement au bien-être. Nous sommes en pleine réflexion sur une transformation progressive de nos locaux, et cherchons le juste équilibre entre les bureaux classiques et l'open space, assure Pierre Lipsky. Nous favorisons aussi la communication et les échanges, par exemple via les réseaux sociaux internes. » Les salariés du groupe bénéficient également de nombreuses infrastructures de sport et de loisirs grâce à un comité d'entreprise généreusement doté. Enfin, depuis 2010, tous les collaborateurs sont invités à participer à la semaine

de la qualité de vie au travail, avec une série de conférences, de rencontres et d'ateliers, la dernière ayant traité de coopération et de bienveillance. Deux thèmes qui traduisent

l'évolution des mentalités dans nos sociétés, confortée par des études qui confirment que se sentir bien au travail rend plus performant. CQFD. ♦

\* Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.



Spécialiste du télémarketing, Convers prouve par ses résultats que le bien-être contribue à l'efficacité.

## INTERVIEW

### CATHERINE HUGUENIN

MAÎTRE DE CHAI D'ESTANDON VIGNERONS

#### LE MANAGEMENT DE VOTRE ENTREPRISE TEND VERS PLUS D'HORIZONTALITÉ. COMMENT LE VIVEZ-VOUS ?

— Je le vis de façon très positive ! D'abord parce qu'il s'agit d'un nouveau challenge. Ensuite parce que cela concerne l'humain. On tourne le dos à l'autoritarisme avec l'objectif d'accompagner, d'aider à grandir.

#### EN TANT QUE MAÎTRE DE CHAI, VOUS ÉTIEZ POURTANT EN SITUATION DE LEADERSHIP...

— Tout dépend du rapport que l'on a avec le pouvoir. Personnellement, je trouve cela plus confortable : nous poursuivons tous le même objectif de productivité et de qualité. Je suis ravie de le faire dans un esprit collectif, en m'ouvrant aux idées et aux propositions de l'équipe.

#### EN QUOI CELA INFLUE-T-IL SUR VOTRE TRAVAIL ET SUR LES RELATIONS HUMAINES ?

— Au quotidien, cela demande plus de disponibilité. Mais c'est un investissement. On voit que certains gagnent en autonomie et en bien-être dans la mesure

où ils prennent pleinement en charge ce qu'ils font et s'impliquent davantage. C'est un plaisir et une satisfaction personnelle

d'en voir initier des projets alors qu'ils manquaient auparavant de motivation. Cette nouvelle organisation a révélé certaines personnalités, et profite aussi aux performances de l'entreprise.

#### VOUS QUI ÊTES ENTRÉE CHEZ ESTANDON VIGNERONS IL Y A VINGT ANS, NE TROUVEZ-VOUS PAS COMPLIQUÉ DE VOUS REMETTRE AINSI EN QUESTION ?

— J'ai été recrutée par Philippe Brel, qui est encore directeur général aujourd'hui et conduit cette évolution du management. C'est grâce à lui, à sa capacité à se remettre en question et inventer de nouveaux challenges, que je suis encore chez Estandon Vignerons. Je ne m'ennuie pas et c'est, à mes yeux, essentiel !

