

Christine Dimajo Donati
Illustrations de Capucine Bertrand

MANAGEMENT À BOUT DE SOUFFLE

Favoriser l'intelligence des collectifs
avec une nouvelle éthique managériale

diateino

SOMMAIRE

Avant-propos par Michel Hervé, président du conseil de surveillance du groupe Hervé.....	7
---------------------------------------------------------------------------------------------	---

PARTIE 1 **QUELQUE CHOSE EST EN TRAIN DE CHANGER**

CHAPITRE 1 Les organisations se libèrent : libérons les managers !.....	19
CHAPITRE 2 La culture du chef, c'est fini !.....	25
CHAPITRE 3 L'heure est à l'intelligence des collectifs	31
CHAPITRE 4 Choisir entre qualité de vie et souffrance au travail.....	39

PARTIE 2 **LES CONTOURS D'UNE NOUVELLE POSTURE**

CHAPITRE 1 Diriger, c'est servir.....	49
CHAPITRE 2 Manager d'abord la relation à soi.....	53
CHAPITRE 3 Mobiliser les 3 leviers de motivation inhérents à la nature humaine	63

SOMMAIRE	5
----------	---

PARTIE 3

EN FINIR AVEC LES CLICHÉS QUI EMPOISONNENT LA VIE DES ENTREPRISES !

CHAPITRE 1	
« Ce qui marche, c'est la carotte et le bâton ! ».....	75
CHAPITRE 2	
« Les gens ne veulent plus travailler ! ».....	87
CHAPITRE 3	
« Certains salariés sont vraiment fainéants ! ».....	97
CHAPITRE 4	
« La bienveillance, c'est bon pour les bisounours ! Dans les entreprises, c'est la vraie vie ! ».....	105
CHAPITRE 5	
« On a besoin de personnalités à poigne à la tête d'une entreprise ! ».....	115

PARTIE 4

EN ROUTE VERS LA TRANSITION MANAGÉRIALE

CHAPITRE 1	
3 compétences pour être un pourvoyeur de sens.....	127
CHAPITRE 2	
3 compétences pour être un faiseur de liens émotionnels.....	151
CHAPITRE 3	
3 compétences pour être un facilitateur de coopérations.....	173
Conclusion.....	193
La méthode en images.....	195
Remerciements.....	197

AVANT-PROPOS

PAR MICHEL HERVÉ,
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DU GROUPE HERVÉ

LE MANAGEMENT NE PEUT PAS SE CONTENTER DE CHANGER ; IL DOIT ÊTRE RÉVOLUTIONNÉ.

Les entreprises ne sont pas immortelles. L'actualité le montre de semaine en semaine : les entreprises traditionnelles sont à bout de souffle, quand elles ne sont pas en train de rendre l'âme. Ces entreprises restent très pyramidales et trop bureaucratiques, empêtrées dans des allers-retours entre échelons hiérarchiques, la lourdeur des mécanismes de contrôle et le respect des multiples procédures de validation et d'évaluation. Cet excès de « taylorisation » ralentit les cycles de production et en augmente les coûts. Les salariés en paient le prix fort : on les retrouve démotivés, peu impliqués et insuffisamment reconnus, comme le rappelle à juste titre Christine Dimajo Donati.

Le modèle hiérarchique sur lequel ont été bâties ces entreprises est devenu contre-productif : il génère non pas de la motivation, mais du désinvestissement ; non pas de l'efficacité, mais des freins bureaucratiques ; non pas de l'intelligence, mais de l'obscurité. Recroquevillées sur leurs acquis et leur passé, ces entreprises sont inadaptées à l'ère de la mondialisation, d'Internet et du métissage culturel. Elles manquent d'inspiration, de légèreté, d'audace et d'inventivité. Résultat : elles ne parviennent plus à s'ouvrir à leurs clients, à adopter les dernières technologies, à se tertiariser et à personnaliser leurs offres, alors qu'elles font face à une concurrence mondiale.

Il n'est pas surprenant que les jeunes générations s'en détournent pour leur préférer le milieu associatif, les métiers artisanaux ou les start-up. Ces jeunes valorisent les principes de discussion, de consultation, de concertation, de délibération et de participation ; ils ont horreur de l'autorité traditionnelle, de la discipline et de la surveillance. Christine Dimajo Donati développe cette question dans les pages qui suivent avec beaucoup de finesse.

La démocratie semble donc l'horizon indépassable du XXI^e siècle. Fort bien. Encore faut-il savoir de quelle démocratie on parle : de celle pilotée par une élite oligarchique qui fait semblant de consulter ceux qui sont concernés, mais qui décide en fait à leur place, ou de celle qui permet réellement aux uns et autres de participer aux décisions qui ont un impact sur leur vie ? Plus personne n'est contre la démocratie de nos jours, mais qui sait encore ce que ce mot signifie ? La démocratie, ce n'est pas élire un chef. La démocratie, ce n'est pas reconduire au pouvoir tous les deux ou trois ans une caste de gouvernants plus ou moins bien intentionnés.

La démocratie, c'est confier le pouvoir à ceux qui habituellement le subissent. C'est vrai en particulier pour les entreprises. Les managers ne peuvent pas se contenter de *consulter* leurs équipes ou d'aménager des salles de pause accueillantes. Afin de s'extirper des excès de taylorisme qui continuent de grever le fonctionnement des entreprises, le management ne peut pas simplement changer ; il doit être *révolutionné*.

Pour ce faire, le livre de Christine Dimajo Donati offre des pistes de réflexion extrêmement stimulantes. Voici trois éléments qui m'ont particulièrement touché : le travail doit être pourvoyeur de sens, créer du lien et reposer sur la coopération.

1. Le travail doit retrouver son sens, devenir un moyen d'expression et de réalisation de soi. Tout individu a besoin de sens. Il est en effet urgent de sortir d'une approche trop utilitaire du travail et du travailleur, où seul compte le « comment ». Le travail doit être irrigué en permanence par la question du « pourquoi ».

C'est un problème que j'ai rencontré quand j'enseignais à l'université : la plupart des étudiants étaient uniquement soucieux d'avoir leur diplôme et ils se préoccupaient peu du sens de ce qu'ils apprenaient et de ce qu'ils allaient faire de ces connaissances. Le problème est le même dans les entreprises, où les employés sont généralement recrutés sur la base de leur diplôme, et non de leur savoir-être. Or c'est le savoir-être qui devrait être le critère central de la sélection. Peu importe les savoir-

faire : une fois recruté, l'employé qui est en harmonie avec ses collègues apprendra grâce à eux sur le tas. J'en fais chaque jour l'expérience dans mon entreprise.

Pour redonner son sens au travail, il faut aussi sortir de l'immédiateté. On ne peut pas construire l'avenir si on ne comprend pas son histoire et que l'on reste prisonnier de son passé. Car ce que l'on crée dans l'ignorance est discontinu et finit par nous éloigner des autres, qui n'arrivent pas à nous comprendre. L'ignorance de notre passé peut nous enfermer dans la répétition de ce même passé et dans l'obéissance passive à la tradition. Ce n'est pas un hasard si les classes supérieures investissent beaucoup dans l'art, dans le patrimoine, dans tout ce qui est historique. Elles savent que c'est un des leviers du pouvoir. Au contraire, les classes dominées sont souvent dépossédées de leur histoire. Un grand historien anglais le notait dans son autobiographie : « À part ce qui est transmis oralement, les classes populaires n'ont presque aucun sens de leur propre histoire, et cette histoire est en général décousue et confuse¹. » L'histoire est une force. Elle donne non seulement du sens, mais aussi une prise sur le monde.

Dans les organisations, le manager doit aider les membres de son équipe à définir le sens de leur histoire. Il doit leur permettre de devenir des entrepreneurs — des « intra-entrepreneurs », comme nous disons dans le groupe Hervé — à la fois autonomes, informés et acteurs de leur existence.

2. **Le travail doit créer du lien et de l'empathie.** En réaction à l'atomisation des salariés et à la parcellisation des tâches, il faut réconcilier managés et managers et raviver le collectif, miser sur sa diversité, son intelligence, sa puissance. L'intelligence doit devenir émotionnelle et collective ; nous devons apprendre à penser ensemble et à penser avec notre cœur. Ce sont les *soft skills* dont parle Christine Dimajo Donati avec talent : l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la capacité à collaborer et à négocier, la bienveillance, le respect de l'autre...

Le rôle du manager, en ce sens, est double.

En interne, il s'assure qu'il existe une bonne communication entre pairs. Ses équipiers doivent être autonomes et entreprenants, certes, mais ils doivent aussi savoir concilier leur point de vue avec celui des autres et

1. Richard Hoggart, *33 Newport Street: Autobiographie d'un intellectuel issu des classes populaires anglaises*, Seuil, 1991, p. 41.

travailler en étroite collaboration avec eux. Le manager facilite l'harmonie et le consensus. Sa devise : mieux les gens se connaissent et plus les échanges sont riches.

Mais le rôle du manager ne se limite pas à cela. Il doit également relier son équipe au reste de la société, l'empêcher de se recroqueviller sur elle-même. Pour ce faire, il doit en permanence injecter du dehors dans le dedans, afin que l'équipe ait les liens les plus forts possible avec son environnement, qu'il s'agisse de ses clients, de ses fournisseurs, des riverains de l'entreprise, des pouvoirs publics, etc.

- 3. Le travail doit être collaboratif.** C'est une chose à laquelle je crois profondément et que Christine Dimajo Donati soutient ici avec force : il faut passer de l'aristocratie autoritaire à la *démocratie concertative*. Il faut dissoudre les pyramides bureaucratiques en réseaux d'acteurs autonomes et informés.

La coopération permet d'équilibrer la liberté individuelle et la liberté collective. C'est une chose d'être singulier et autonome, c'en est une autre de faire cavalier seul. La concertation constante doit permettre au groupe de se donner ses propres règles et objectifs. La concertation permet au groupe d'harmoniser les singularités sans susciter le conformisme. En facilitant les échanges, la coopération produit de l'égalité, de la transparence et de la singularité. Elle produit également de la valeur, car la valeur vient aujourd'hui des relations humaines.

Je crois à la richesse des échanges les plus divers. En ce sens, j'aime beaucoup le peintre Richard Texier, qui passe deux mois par an à voyager à la rencontre d'artistes de différents pays, et qui se nourrit de ces échanges extrêmement divers pour enrichir sa propre peinture. Il faut savoir se laisser imprégner par les autres et apprendre des autres, sans pour autant être un mouton et essayer de les imiter. La collaboration entre moutons ne crée pas de l'innovation, elle crée du conformisme.

Comme le soutient cet ouvrage foisonnant, le travail doit être pourvoyeur de sens, de lien et de coopération. On le voit, ces trois principes se renforcent mutuellement. Le lien produit de la coopération, la coopération se nourrit de sens et le sens favorise le lien. Ces principes sont à la base d'une pratique renouvelée de la démocratie, que ce soit dans les entreprises, dans les administrations publiques, dans les écoles ou encore au sein de la famille. Car ce n'est pas seulement l'entreprise qu'il faut démocratiser, mais toutes les institutions qui tissent et structurent notre vie en commun.

Cela peut paraître un doux rêve, mais il suffit d'ouvrir les yeux : la révolution a déjà commencé.

Michel Hervé,
président du conseil de surveillance du groupe Hervé

PARTIE 1

**QUELQUE CHOSE
EST EN TRAIN
DE CHANGER**



**VOUS AVEZ BEAU AVOIR TOUTES LES APTITUDES,
SI VOUS N'AVEZ PAS L'ATTITUDE,
VOUS NE RÉUSSIREZ PAS.**

Gandhi

En lisant cette citation que Renaud, un ami manager, m'avait adressée avec pour tout commentaire « *C'est exactement ça* », j'ai pensé que le moment était venu de rassembler dans un livre les notes et expériences issues de mon parcours de consultante en entreprise. J'avais un objectif : proposer aux dirigeants et managers une autre façon d'exercer leur fonction.

Ils sont nombreux à être fatigués de porter sur leurs épaules les aléas d'un environnement sur lequel ils ont peu, voire pas de maîtrise. Les entreprises sont entraînées dans une course à la performance comme des trains lancés à grande vitesse, derrière lesquels les salariés montent et descendent en courant d'un wagon d'une réorganisation à l'autre, sans plus discerner le nom des gares qu'ils traversent et encore moins leur destination finale.

Accélération de la transformation numérique, incertitude du marché international, difficile cohésion des générations, complexification des métiers et des tâches : une sorte de fièvre continue agite la vie des collectifs. Avec des conséquences inévitables sur la qualité de vie au travail. Sans vouloir dresser un sombre tableau des entreprises françaises, il suffit d'intervenir dans la diversité des organisations pour constater un mal-être aux multiples visages. Arrêt maladie, turn-over, usure professionnelle, stress quotidien, ennui, lassitude, harcèlement, découragement et parfois même suicide gangrènent le monde du travail.

Jusqu'à quand allons-nous assister sans réagir à cet épuisement des ressources humaines ? Devons-nous vraiment accepter que progrès technologiques et performance soient incompatibles avec une meilleure qualité de vie au travail ? Et faut-il définitivement croire que la démotivation est la conséquence inévitable d'une société de consommation qui nous rendrait ingrats, éternels insatisfaits et fatalement peu engagés ?

Ce constat ne concerne heureusement pas toutes les entreprises françaises. Mais il est suffisamment récurrent pour en rechercher les causes :

1. Les organisations sont arrivées au terme d'une course à la performance qui les conduit dans une impasse dans la gestion de leurs relations humaines, avec un effet domino sur leur créativité et leur capacité de redéploiement sur le marché mondial. La performance technologique et opérationnelle sur laquelle elles ont investi et priorisé leurs efforts reste indispensable, mais insuffisante. Les entreprises ont sous-estimé l'impact de la dégradation des relations interpersonnelles sur leur compétitivité. La qualité de la communication et les compétences en relations humaines sont devenues un nouvel enjeu de performance qu'elles ne peuvent plus ignorer dans leurs stratégies de développement.
2. La souffrance au travail rencontrée en divers lieux est inquiétante. De nombreux rapports convergent sur ce qui est devenu un véritable problème de santé publique. La commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale, qui planche depuis 2016 sur « le syndrome d'épuisement professionnel », parle de 315 cas connus par an, pour un mal insidieux qui pourrait atteindre les 490 000 cas par an.

Une étude menée par le cabinet Stimulus en 2017 indique que 24 % des salariés sont en état d'hyperstress dangereux pour leur santé. Sur le banc des accusés, on retrouve le manque de temps, l'adaptation continue, l'absence d'autonomie et les difficultés relationnelles. Le baromètre Cegos 2018 « Climat social et Qualité de vie au travail » corrobore ces données : 53 % des salariés et 65 % des managers subissent un stress régulier au travail, 1 sur 4 déclare avoir rencontré au cours de sa carrière un problème grave de type burn-out ou dépression lié à un rythme effréné, une surcharge de travail, une pression sur les objectifs, la compétition, l'épuisement et les conflits internes. 29 % des salariés ne sont pas motivés, soit 5 points de plus qu'en 2015. 75 % d'entre eux ont confiance en leur manager tout en disant ne pas se sentir écoutés, ni compris par eux (34 %).

D'année en année, différentes sources confirment cette souffrance grandissante qui devrait interpeller notre société sur sa capacité à protéger l'humain dans son activité professionnelle, ou plutôt sa propension à le mettre en danger dans l'exercice de son travail.

3. Les méthodes managériales traditionnelles, qui sont censées nourrir, irriguer, enrichir les relations humaines au service du projet d'entreprise, sont controversées. Les managers ont expérimenté divers modes de

management, avec plus ou moins de succès. Au final, une chose est sûre : les générations X, Y et Z, qui se croisent aujourd'hui dans les organisations, ont de moins en moins envie et besoin d'un management informatif, directif ou même participatif. Au niveau opérationnel bien sûr, mais aussi et surtout du point de vue stratégique, l'heure est à la coresponsabilité, à l'intrapreneuriat, à la libération des idées et des énergies, à l'agilité. Une exigence de démocratie concertative s'exprime dans les entreprises avec la même force que dans notre société. La fonction managériale traditionnelle se retrouve en grande difficulté, en maintenant une relation d'autorité qui ne peut répondre à ce besoin grandissant de partage du savoir et du pouvoir.

De fait, les organisations sont aujourd'hui attendues sur des terrains inhabituels :

- **Leur éthique:** elles sont interpellées sur le sens de leurs activités et leurs capacités à asseoir leur productivité sur la protection des personnes et de l'environnement. Parce que l'époque de la performance à n'importe quel prix a touché les limites de ce que peuvent supporter et accepter les individus. Parce que la souffrance au travail exprime non seulement un épuisement de certains collaborateurs, mais aussi une perte de sens qui les plonge dans une profonde démission. Ce constat pose d'abord la question de l'humain, mais aussi celle de la performance des entreprises au regard des coûts qu'elle génère pour la collectivité. La souffrance au travail engage la responsabilité des employeurs à travers la loi sur la prévention des risques psychosociaux (RPS). Mais l'ampleur du fléau nécessite une accélération des mesures correctives et une prise de conscience de tous les acteurs des entreprises qui devraient se sentir responsables et concernés.
- **Leur agilité:** les organisations doivent développer leur flexibilité pour faire face à l'instabilité ambiante. Le traditionnel travail en équipe évolue vers des modes de coopération en réseaux, inspirés du Web, modulables en fonction des projets et des urgences, pour favoriser la fluidité des échanges et des flux de production. Susciter l'intelligence des collectifs n'est plus une option. Pour répondre à la vitesse et à la multiplicité des innovations attendues, les organisations n'ont plus le choix : favoriser les flux de communication, rendre les collaborateurs avisés et avertis, faire émerger toutes les bonnes idées.
- **Leur leadership:** parce que la complexité de l'environnement nécessite la mise en commun de toutes les intelligences, ces dernières demandent

non plus à être encadrées ou dirigées par un management totalement dépassé, mais plutôt orchestrées et harmonisées par des leaders formés au développement de leurs compétences relationnelles et émotionnelles. D'autant que, sur ce dernier point, bon nombre d'entreprises ont singulièrement mis de côté la qualité des relations entre leurs membres, comme si les compétences relationnelles et émotionnelles étaient un supplément d'âme inapproprié. Ce qui est un véritable contresens pour les êtres sociaux que nous sommes.

Il existe aujourd'hui un véritable courant de pensée en faveur d'entreprises libérées, agiles ou apprenantes. Quelle que soit la forme choisie, les organisations ont de multiples raisons d'engager cette transition. Mais celle qui devrait nous décider à sauter le pas est la protection des personnes qui travaillent. La cause écologique, qui est déjà préoccupante pour l'avenir de la planète, est désormais rattrapée par un enjeu anthropologique : quel type d'humanité sommes-nous en train de construire ?

En s'engageant sur la voie des progrès technologiques, de l'intelligence artificielle, de la digitalisation et des ordinateurs quantiques, les entreprises peuvent également faire le choix du progrès humain. La bienveillance, l'écoute, le respect, les coopérations saines et intelligentes sont une véritable alternative stratégique et économique. En leur qualité d'organisations humaines, elles sont des acteurs de premier ordre pour initier une autre façon d'entreprendre ; elles en seront encore plus performantes parce qu'humanistes.

Au lieu de subir le changement, les organisations de toutes tailles et activités peuvent, si elles le décident, s'inscrire dans un mouvement libérateur adapté à leurs enjeux. Cette transition passe par la transformation profonde de la fonction managériale, aujourd'hui engluée dans de vieux paradigmes.

L'heure est à un leadership libre, parce qu'affranchi des vieux modèles basés sur l'autorité et responsable d'une qualité de vie au travail bien plus performante. Une démarche aujourd'hui validée par les dernières études en neurosciences et en psychologie positive. Il ne reste plus qu'à donner le top départ pour faire le grand saut !

LES ORGANISATIONS SE LIBÈRENT : LIBÉRONS LES MANAGERS !

**LA CONCENTRATION DU POUVOIR AU SOMMET,
QUI CRÉE UNE FRONTIÈRE ENTRE CEUX QUI L'ONT
ET CEUX QUI NE L'ONT PAS, ENGENDRE LES PROBLÈMES
QUI EMPOISONNENT LA VIE DES ENTREPRISES,
AUSSI LOIN QUE NOUS PUISSIONS REMONTER.**

Frédéric Laloux¹

Certaines entreprises sont bien engagées sur la voie de leur renouveau. Elles ont amorcé l'audacieuse réflexion qui consiste à réinventer leur organisation. Un peu partout dans le monde, des expérimentations confirment une nouvelle façon d'entreprendre pour s'affranchir d'anciens modèles. On les appelle « entreprises agiles » ou « entreprises libérées », on y parle de bonheur au travail, on y promeut l'intelligence collective et des modes de gouvernance beaucoup plus démocratiques. Et, même si ces entreprises tâtonnent sur ces chemins inhabituels, leurs premiers essais sont très encourageants.

À un moment de leur évolution organisationnelle, elles sont néanmoins confrontées à un écueil. La libération de leurs organisations se heurte à la non-libération de l'état d'esprit des femmes et des hommes qui les managent. Malgré le nouveau souffle qui revitalise les collectifs, dirigeants et managers

1. Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino, 2015.

sont comme rattrapés par des modèles de management archaïques dont ils voudraient se débarrasser, mais dont les mécanismes restent fortement ancrés dans les mentalités. C'est un peu comme si un élastique les tirait en arrière, freinant d'un seul coup le bel élan de l'émancipation.

Avec, bien sûr, un cortège de doutes et de questionnements qui surgissent : et si on s'était trompé ? Si le changement était séduisant, mais impossible ? Si, finalement, le seul système qui fonctionnait était celui qui a l'avantage d'être bien huilé et connu ? Et si les tâtonnements et inévitables erreurs des entreprises qui se libèrent faisaient plus de dégâts qu'autre chose ? Bref, la tendance pourrait être de jeter le bébé avec l'eau du bain et de faire marche arrière pour reproduire un peu plus de la même chose. Le résultat resterait insatisfaisant, mais il a le mérite d'être connu.

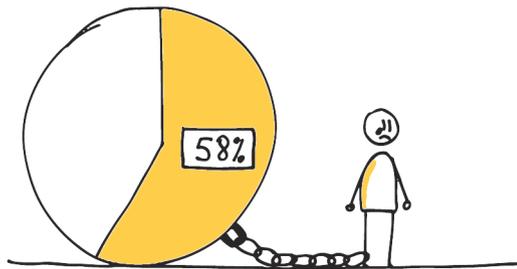
Mais si l'hypothèse était que, pour réussir la libération des entreprises, il fallait commencer par libérer ceux qui les dirigent ? Les libérer des anciens modèles, de tout un héritage aussi pesant que paralysant. Pour se donner la permission de créer autre chose, le travail commence par soi : se remettre en contact avec ses désirs d'entrepreneur ou de manager. Revenir à la source de son idéal, de ses motivations profondes. Identifier ses difficultés personnelles, leurs causes ainsi que leurs manifestations, comprendre l'origine de ses pensées et leurs conséquences en comportements parfois inappropriés. Autrement dit, entreprendre d'abord un travail de développement personnel, axé sur une meilleure connaissance de son impact sur les autres, de ses propres désirs et capacités de changement. Il ne s'agit évidemment pas de travail thérapeutique, dont la démarche est beaucoup plus intime et personnelle. Mais d'engager une meilleure connaissance de soi, un peu comme si on prenait le temps de descendre de vélo pour se regarder pédaler. L'intérêt est d'identifier toutes les bonnes attitudes, facultés mentales et émotionnelles qui nous font aller vite et loin, et toutes celles qui nous font dérapier.

En tant que consultante, je rencontre beaucoup de chefs d'entreprise. Nombreux sont ceux qui ont envie d'expérimenter de nouveaux modèles d'organisation. Mais ils se posent souvent la même question : « *Par quoi commence le changement ?* » Et la réponse n'est pas là où ils l'attendent. Parce que le changement commence par eux, en tant que leaders, dans leur

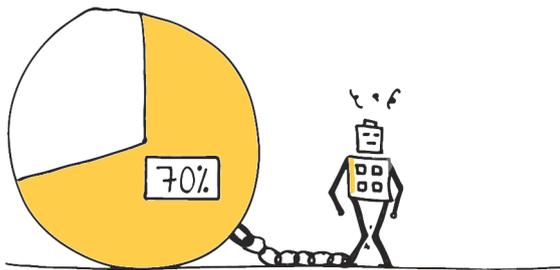
capacité à interpeller et redéfinir leur rôle dans leur entreprise. Pour initier l'innovation à la hauteur des enjeux éthiques et organisationnels attendus, il va être indispensable de mettre la fonction managériale au commencement de la boucle du renouveau. Et de regarder en face sa façon d'exercer sa fonction d'encadrement des équipes.

J'ai souvent utilisé la métaphore de l'escalier auprès de mes clients pour illustrer ce propos : « Quand vous balayez un escalier, vous commencez bien par la marche du haut n'est-ce pas ? Puis vous descendez patiemment les marches les unes après les autres, sans en rater aucune... » L'image pique un peu. Mais elle est explicite. Comment prétendre faire évoluer une organisation si le dirigeant d'abord, puis toute l'équipe managériale ensuite, ne reflètent pas le modèle proposé ? Comment demander aux collaborateurs de modifier leurs attitudes si, en tant que manager, on n'applique pas un tant soit peu ce que l'on demande aux autres ?

**« FAITES CE QUE JE DIS, MAIS PAS CE QUE JE FAIS »
EST UN TUEUR DE LIBÉRATION DES ENTREPRISES.**

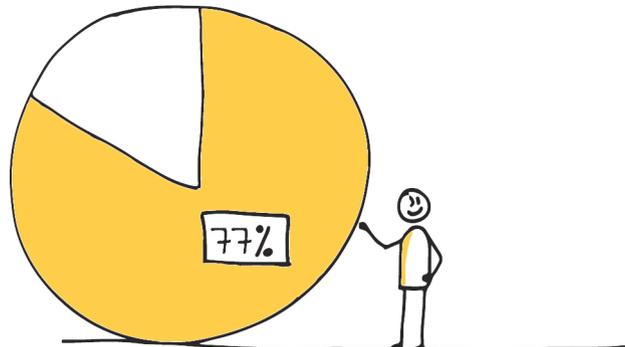


... DÉCLARENT AVOIR DÉJÀ PLEURÉ À CAUSE DE LEUR TRAVAIL ...



... ONT L'IMPRESSION D'ÊTRE UN ROBOT AU TRAVAIL ...

ET POURTANT ...



... AIMENT LEUR TRAVAIL !