



PHOTOS RAYMAN/GETTY, FRANÇOIS MARECHAL

MICHEL TOBELEM, CLOTILDE DORÉ ET CHRISTOPHE TELLIER ont fondé en juin 2014 le cabinet de conseil Beyond Associés. Ils interviennent sur des projets de gouvernance et d'organisation, de recrutements et de plans de succession comme de développement des équipes dirigeantes.

GOVERNANCE

L'ENTREPRISE EST EN APNÉE ET LES ÉQUIPES MANQUENT D'AIR? FAITES CIRCULER L'OXYGÈNE!

Les vacances sont l'occasion de mettre de côté un emploi du temps chargé et de prendre un bon bol d'air. Ça tombe bien : de l'air, vous allez en avoir besoin toute l'année. C'est la conviction du cabinet Beyond Associés, qui accompagne dirigeants et codir. Selon lui, beaucoup d'entreprises seraient actuellement en apnée. Le souffle court et les poumons vides, leurs salariés seraient comme asphyxiés.

«C'est une image bien sûr, explique Michel Tobelem, l'un des associés, mais cette idée part d'un constat bien réel : certains dirigeants que nous rencontrons donnent l'impression de manquer d'air, d'être essouffés, repliés sur eux-mêmes. Mal oxygénés, ils ont du mal à réfléchir. Tétanisés par la peur, ils se taisent quand il faudrait parler.» Pour ce spécialiste de l'accompagnement de dirigeants, si l'on parle d'un système français à bout de souffle, il faudrait aussi se pencher sur les entreprises en apnée. «C'est le résultat de la croyance – managériale et surtout actionnariale – selon laquelle il faut mettre la pression pour augmenter les résultats. Pourtant, cette manière de gouverner conduit à l'inverse de l'objectif recherché.»

Pour les trois associés, il n'est pas question pour l'entreprise de revoir son niveau d'exigence à la baisse ni de nier la difficulté de la période traversée. Ils préconisent plutôt des solutions simples à mettre en œuvre. «En premier lieu, si on demande aux équipes de faire des efforts, il faut en même temps leur fixer des perspectives, leur montrer la lumière au bout du tunnel. C'est vrai en entreprise comme dans le sport : l'effort à fournir paraît plus supportable quand on aperçoit la ligne d'arrivée.»

BIEN GÉRER LE QUOTIDIEN pour mieux résister au stress

Oxygéner l'entreprise, c'est aussi donner la possibilité aux salariés de s'aérer à l'extérieur : voyages de formation et de découverte pour les dirigeants ou, plus simplement, visites de musées, d'expositions ou conférences pour les autres. C'est encore favoriser les relations entre les équipes, la création en commun, le jeu collectif. Enfin, c'est permettre à chacun de mieux vivre au quotidien en imaginant des locaux professionnels qui facilitent le travail collectif et autorisent les pauses conviviales ou le ressourcement personnel. Des idées à méditer. ●