

Travailler mieux pour vivre mieux



Ancien cadre dirigeant de grandes entreprises, ce consultant en éthique managériale milite depuis près de 2 ans pour une mesure du mal-être au travail

Par Adrien Clozel
Photos Céline Marot

Être patron, ce n'est pas ignorer le gouffre que peut représenter un licenciement. Surtout quand, à son tour, on se trouve broyé par la machine. Ils sont même légion ces ex-PDG reconvertis en consultants indépendants après avoir été privés de leurs responsabilités. Crise des seniors aidant, lorsque la douloureuse lettre sous pli arrive dans votre boîte aux lettres, vous écarterez bien souvent l'espoir de retrouver un fauteuil dans une autre société cotée. Pourtant, certains ne se contentent pas d'écumer la place de Paris en guise de consolation et le bon sens se rappelle parfois à leur conscience. Victor Waknine, ancien cadre dirigeant chez France Telecom puis au Groupe Lagardère, reconnaît lui-même avoir connu la souffrance au travail en étant victime de cette « double peine » qui ajoute le supplice au bannissement. Plutôt que de perdre son temps à régler ses comptes, il préfère aujourd'hui prendre sa revanche « sur la vie » en s'impliquant dans la trop brûlante question de la qualité de vie au travail. Son leitmotiv : « travailler mieux pour vivre mieux », une appellation qu'il a déposée en avril 2008. Arrivé du Maroc en 1967, puis naturalisé quelques années plus tard, Victor Waknine finira par devenir un parfait représentant du miracle français. D'abord élève de CAP en électronique, il parvient à décrocher un bac technique grâce à la vocation de professeurs chevronnés. Ingénieur de l'Université spécialisé dans l'informatique et les Telecoms, il intègre les laboratoires des Telecoms en 1977 avant de rejoindre la Direction Générale des Télécommunications en 1980. En 1985, il décide de rallier Jean Luc Lagardère pour se lancer 10 ans plus tard dans l'aventure de la publicité virtuelle. Un chantier à l'époque audacieux qui lui vaudra la reconnaissance de ses pairs : un Emmy Award de l'Académie des sciences Broadcast aux Etats-Unis. Son licenciement en 2004 n'entamera pas une certaine force de caractère qui lui interdit de dénier le problème de la « dictature gestionnaire qui règne dans les grandes entreprises ». Au contraire, il décide d'agir pour que le capital humain des sociétés soit davantage valorisé, car celui-ci constitue selon lui, « un formidable levier de performance ».

Continuer de servir, mais à quoi ? « À créer de nouveaux concepts utiles aux managers ». A peine débarqué par son employeur, Victor Waknine fonde Mozart Consulting, un cabinet conseil en éthique managériale au travers duquel il est notamment amené à dispenser des formations dans de grandes entreprises ou auprès des étudiants de classe prépa. Dans la foulée, il crée le site Allo Boulot Bobo qu'il conçoit comme un forum et une plateforme pédagogique permettant à la souffrance au travail de s'exprimer. Se refusant à tout fatalisme, il propose plutôt de présenter le problème comme un « challenge managérial ». « Les syndicats cherchent à faire reconnaître le stress et la souffrance au travail comme une maladie professionnelle mais ils n'y arriveront jamais. ! Au contraire, il faut convaincre les organisations du coût exorbitant - près d'un milliard d'euros par semaine - que représente le mal-être au travail pour l'économie nationale. Et inversement, celles-ci doivent prendre conscience du formidable gisement de productivité que représente le bien-être au travail. Il faut d'abord prendre la mesure du problème. C'est la seule façon de contraindre les entreprises à agir, car c'est en démontrant l'impact économique de ces situations qu'on va rétablir le lien social et revenir à l'équilibre entre le collectif et l'individuel ».

Au cours de ses cycles de conférences, l'idée continue de germer dans son esprit d'un « Indice du Bien-être au Travail ». Un IBET qui viendrait compléter l'EBIT

(Earnings Before Interest And Taxes), l'équivalent en français du résultat d'exploitation, le principal indicateur de la performance des entreprises. Rompu aux raisonnements marketing, l'homme a le sens de la formule et lache, convaincu : « L'EBIT, c'est bien, l'IBET, c'est mieux ». « Ce nouvel outil de pilotage des entreprises pourrait être mis en place dans l'entreprise en cas d'alerte, lorsque son taux d'absentéisme dépasse 5%, soit la moyenne nationale ». En pratique, l'IBET se calcule en déduisant de la Valeur ajoutée le coût du mal être au travail mis en exergue par 15 indicateurs mesurant les effets du stress individuel sur les équipes et l'entreprise. Car ce qui compte c'est bien la dimension humaine du travail : « Prenez par exemple le système de notation de la performance individuelle des salariés dans l'entreprise. On vous note sur votre rentabilité directe. Si vous n'avez pas atteint vos objectifs, vous vous sentez diminué alors que votre contribution collective est peut-être très correcte. En bref, nous ne sommes pas dans un système entièrement productif. Or aujourd'hui, les processus sont vus uniquement au travers d'une loupe financière ».

S'il reconnaît ne pas être le premier à faire des propositions en ce sens, il encourage les nominations de « Well Being Managers » comme chez Nokia ou Cisco et salue volontiers les initiatives québécoises en matière de qualité de vie au travail. « Au Canada, les mesures ont montré que lorsque vous investissez un dollar en mieux-être au travail, vous en récupérez quatre. Il existe aussi une norme certifiée au Québec, dénommée « Entreprise en santé ». Tout un programme... ».

Et lorsqu'il s'agit de parler de la crise économique et financière, il prend les paris pour une issue sociale, « seule façon de déjouer le fatalisme industriel en Europe ».

« L'Europe est en avance sur le plan social. Ne pas s'atteler sérieusement au problème de la souffrance au travail pourrait nous coûter très cher... »

Sur son enfance, ses origines, Victor Waknine ne s'étend pas. S'il aime à se dévoiler c'est seulement pour partager sa passion des écritures bibliques. Pour preuve, ce passage de L'Écclésiaste qu'il finit par proférer : « En face du mal est le bien. En face de la mort est la vie. Aussi en face de l'homme pieux est le pêcheur... » Songeur, il prolonge alors sa réflexion en évoquant *La Nuit du chasseur*, le chef d'œuvre de Charles Laughton où Robert Mitchum incarne un pasteur machiavélique brandissant tatoués sur ses deux poings les mots LOVE et HATE. Une fresque tout en dualité qui reste pour lui comme un film initiatique. « L'entreprise pour moi c'est

ça, à la fois un monde d'aliénation et de dépendance et en même temps un extraordinaire univers de promotion sociale, d'accomplissement individuel, de reconnaissance, d'équilibre... » La face cachée de l'Iceberg, dites-vous ?