

Tutoyer son chef, **quitter le bureau à 17 heures**, ne plus rendre de comptes à son N + 1 trois fois par jour... Le rêve ? Non, **le modèle danois**. Les Scandinaves auraient-ils résolu **l'équation du bien-être au travail** ? Et si elle marchait en France ?



Coincé entre le parc industriel, un McDonald's et un ensemble pavillonnaire, un petit espace vert se dessine. Au milieu des pins, des saules pleureurs et des tables de pique-nique, une passerelle en bois mène à un bâtiment atypique entouré d'eau et tout en fenêtres. À l'intérieur, le calme règne. Il est 17 h 30 ce lundi après-midi à Morangis, dans l'Essonne, et les employés sont déjà rentrés chez eux. Classée 14^e au palmarès Great Place to Work 2014 des entreprises où il fait bon travailler, dans la catégorie des moins de 500 salariés, Velux se revendique comme une entreprise modèle. «*Nous avons cinq grandes valeurs : l'engagement au quotidien, l'initiative locale, l'amélioration continue, le respect mutuel et la rigueur dans notre travail*», récite Benoît Fabre, le président France, pin's de l'entreprise épinglé sur la veste. Si ces valeurs constituent l'ADN de Velux, une autre est d'importance, comme en attestent les petits drapeaux blanc et rouge éparpillés dans les bureaux. Velux est danois. Et les Danois seraient les gens les plus heureux au monde.

Le rapport mondial 2016 sur le bonheur (World Happiness Report) classait ce pays scandinave en première position, quand la France pointait à la 32^e place. La sphère professionnelle n'y échappe pas : 62% des Danois se disent heureux au travail pour une moyenne européenne à 57% (1). Au Danemark, un mot – «*arbejdsglaede*» – exprime le bien-être au travail. «*Cela implique plusieurs choses, notamment une véritable liberté d'exécution. Les Danois ne sont pas dans un management hiérarchique vertical, chacun est décisionnaire à son niveau. L'idée de validation est considérée comme un gros mot, ils préfèrent les discussions presque d'égal à égal*», constate François Zimeray, ambassadeur de France au Danemark. «*Ce sont des gens que les mots engagent, la clé c'est la confiance, elle crée le meilleur environnement pour les affaires*», poursuit l'ancien député européen et ex-militant des droits de l'homme. En 2014, dans son best-seller *Heureux comme un Danois*, Malene Rydahl insistait déjà sur la grande confiance qui règne dans son pays d'origine (voir encadré ci-dessous). Et quand on lui demande la recette du management danois, elle en liste les ingrédients : «*Un employé qui se*



sent valorisé pour ce qu'il est, qui donne du sens à son travail et trouve un équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle».

En France, où elles sont plus de 400, les filiales de groupes danois tentent de reproduire le modèle. Quand, au début des années 90, Lars Kolind a décidé de bouleverser l'organisation d'Oticon (groupe William Demant), son entreprise spécialisée dans les prothèses auditives, la France a suivi. Nommé en 1996 directeur de Prodition, la filiale française de William Demant, Jens Kofoed y a en partie appliqué les mêmes méthodes. À Gennevilliers, le directeur n'a pas de bureau, il est assis au milieu de l'open space, qu'il préfère appeler bureau paysager. Tutoyer le patron est encouragé et la salle de réunion est vitrée pour que chacun puisse voir ce qui s'y passe. Fort de son éducation danoise, Jens Kofoed porte la confiance en étendard. «*On ne met pas en doute ton envie de contribuer à la réussite de l'entreprise. Si tu traites*

tes employés comme des enfants, ils se conduiront comme des enfants.» Et l'insistance de l'inspection du Travail n'y a rien fait : il a refusé d'installer un système obligeant à badger matin et soir. «*Contrôler, c'est soupçonner. Les 35 heures, on s'en fiche un peu, ce n'est pas le temps de travail qui compte, mais les résultats*», explique celui qui assimile le contrôle à un coût pour l'entreprise. «*L'état d'esprit open space, c'est la partie émergée de l'iceberg. La force du projet danois, c'est de faire confiance aux gens, de leur donner de l'autonomie. On répète sans cesse que même si le process est formalisé chacun à la liberté de le changer*», confirme Aurélien Dechavanne, directeur de la logistique arrivé chez Prodition il y a cinq ans.

Chez NNE Pharmaplan, autre entreprise danoise (17 millions d'euros de chiffre d'affaires en France et en Belgique), même volonté de gommer la hiérarchie. «*Je n'ai ni bureau ni armoire attitrés, ce qui traduit l'accessibilité du manager*, indique Olivier Favre-Bulle.

MALENE RYDAHL IMPORTE LE MODÈLE DANOIS EN FRANCE

Si elle préfère parler de bien-être plutôt que de bonheur, Malene Rydahl est incontournable quand il s'agit d'aborder ces enjeux. Née au Danemark, qu'elle a quitté à 18 ans pour aller vivre en France et y travailler chez Bang & Olufsen, puis comme directrice de la communication de la chaîne d'hôtels Hyatt. La sortie et le succès de *Heureux comme un Danois* (Grasset, avril 2014) ont marqué un tournant. Elle a alors décidé de consacrer sa

carrière à la recherche du bonheur. «*Les réactions et les témoignages venus du monde entier m'ont confortée et encouragée sur ce chemin. Changer de vie demande beaucoup de courage, mais j'ai voulu suivre mon intuition et rester fidèle à moi-même*», déclare-t-elle. Titulaire d'un master Executive coaching, suivi à Copenhague, elle multiplie les conférences et intervient auprès des dirigeants. Pour se distinguer des «*chief*

happiness officers» et autres coachs du bonheur, elle met en avant ses racines danoises. «*Ayant grandi dans le pays le plus heureux au monde, avec les valeurs de confiance, de liberté d'être soi et de responsabilité individuelle, cela me semble très naturel de les partager*», explique-t-elle. Elle travaille actuellement sur un deuxième ouvrage. Son thème ? Les illusions du bonheur. Sortie prévue au printemps prochain.

LE PODIUM DES PATRONS DANOIS


LARS REBIEN SØRENSEN
PDG DE NOVO NORDISK

Le PDG du groupe pharmaceutique, numéro 1 mondial de l'insuline, a été sacré meilleur patron du monde par la *Harvard Business Review*. Une première place qu'il doit en partie à son engagement en matière de RSE.


LARS RASMUSSEN
PDG DE COLOPLAST

Dans le classement des meilleurs patrons du monde, il pointe à la 17^e place. L'année dernière, l'entreprise de matériel médical s'était aussi distinguée en se classant 33^e au palmarès Forbes des entreprises innovantes.


KASPER RØRSTED
FUTUR PRÉSIDENT

D'ADIDAS Parti de chez Henkel en janvier, il va succéder à Herbert Hainer à la tête d'Adidas le 1^{er} octobre. Grand fan de foot, et du Bayern, il a pour mission de renforcer les positions de la marque, en difficulté face à ses concurrents.



le directeur général France. *Quand notre PDG danois est venu travailler ici, il s'est installé dans l'open space.* Autonomie et liberté sont aussi des mots que Mikalla Vuillermet utilise pour décrire son travail de responsable marketing et communication pour BoConcept France: «*Le présentisme est quelque chose d'assez fort en France. Nous n'avons pas du tout ça, on ne reste pas pour montrer qu'on reste et le télétravail est complètement intégré. La flexibilité joue dans les deux sens: partir tôt quand c'est possible, rester tard si besoin est*», témoigne cette Franco-Danoise.

ÊTRE PASSIONNÉ ET FAIRE CONFIANCE

Premier employeur étranger en France, ISS, leader mondial de l'externalisation de services (propreté, hygiène...), se veut l'ambassadeur du modèle danois. «*Les notions de sens et de valorisation du travail de chacun sont essentielles*, insiste Antoine Namand, président d'ISS France. *Nous passons notre temps à expliquer aux personnes que leur travail est utile. À un employé qui nettoie des bateaux, nous allons lui dire que grâce à lui des millions de voyageurs vont pouvoir partir en mer.*» Pour motiver les équipes, l'entreprise a lancé Human Touch : chaque employé était encouragé à envoyer un selfie pris sur son lieu de travail accompagné d'un message sur l'intérêt de sa mission. Plus de 200 ont été reçus et les lauréats ont gagné des prix (week-end à Barcelone, téléviseur, tablette) et

une séance photo sur leur lieu de travail. «*La jeune femme qui a remporté la troisième place était la star de la journée dans l'hôpital où elle sert les repas*», se souvient Antoine Namand. Autre initiative venue du siège scandinave, les trophées décernés «*à toute personne qui s'est distinguée au travers d'une action particulière dans le cadre de son travail*». Lancé en France il y a un an et demi, ce concept a distingué un agent d'entretien qui a sauvé la vie d'un collègue victime d'un AVC. «*Il a porté son badge toute la semaine*», se réjouit le président. Humilité danoise, le patron français participe lui aussi au Company Day annuel qui voit chacun exercer la fonction d'un autre le temps d'une journée. Vêtu de la tenue d'agent d'entretien à la tour Eiffel l'an dernier, Antoine Namand reconnaît avoir eu «*un peu de mal à briquer les cuivres*» et que «*nettoyer la moquette de la salle de projection était un peu compliqué. Les employés sont fiers de nous montrer leur métier et ça leur permet aussi de se moquer gentiment de nous*», sourit-il.

Importer ce modèle en France n'est pas toujours aisé, comme en témoigne Sébastien Vietti. Directeur général de Flying Tiger, une enseigne d'objets design, il accompagne le développement de la marque, qui compte installer 40 boutiques dans l'Hexagone d'ici à 2020, contre 11 aujourd'hui. Pour «*intégrer l'univers Tiger*», il a suivi des formations RH et participé à des groupes

de travail au Danemark. Son bilan : «*Pour que le modèle marche il faut être passionné et avoir confiance en son personnel. Sinon, c'est impossible de transmettre les valeurs de base d'autonomie et de hiérarchie inversée. Mes vendeurs ont les clés de la boutique et de la caisse, ils n'ont que 20 ans et font les dépôts en banque. [Mais] les employés français sont complètement figés dans leur moule. J'en ai de très jeunes qui n'osent pas parler et ceux qui ont fait de la grande distribution sont des robots!*» Olivier Favre-Bulle confirme : «*L'esprit franco-français peut parfois sembler pénible. Pour le recrutement, nous sommes très attentifs à la personnalité et au comportement.*» Chez Helena Rubinstein (groupe L'Oréal) la Franco-Danoise Elisabeth Sandager, directrice générale internationale, prône elle aussi un management fondé sur la confiance, le respect, la coopération et l'empathie. Ce qui, dans les entreprises françaises, reste un challenge. Pour contrer l'enfilade de bureaux qui divise son équipe, elle a fait aménager un espace loft pour travailler ensemble : salon avec fauteuils, coussins, canapé, salle de réunion vitrée. Le tout dans un style forcément scandinave. «*C'est cosy et chaleureux, très danois en fait, sourit-elle. Mais les différences culturelles restent. Le Français est très individualiste, attaché à son petit périmètre. L'organigramme, pour moi, c'est celui où tout le monde collabore avec tout le monde sur des projets.*»

ARBEDJDAGLAEDE !



Côté salariés, certains adhèrent au modèle. Céline, vendeuse depuis novembre dernier dans la boutique lilloise de Flying Tiger se dit ravie de travailler dans une ambiance familiale. « Nous avons des directives et des codes à respecter, mais nous sommes assez autonomes. Si on estime plus logique d'associer un produit à un autre rayon, on le fait. Il y a une hiérarchie, mais on se tutoie et il y a un vrai rapport de confiance. Vous êtes plus impliqué, ce qui correspond vraiment à ma personnalité », explique la jeune femme de 26 ans, qui rejoindra bientôt le service Ressources humaines de l'enseigne. D'autres sont plus mitigés. Depuis plus de vingt ans chez Velux, un cadre observe : « Ça transpire la Scandinavie à outrance, on aime ou pas ! » Tout en soulignant les bons côtés, comme la « qualité de vie des salariés », il s'agace un peu des « rapports policés des Danois où il n'y a jamais d'éclats de voix et tout doit être simple. » Dans les filiales françaises, même les employés modèles sont parfois sceptiques devant les initiatives de valorisation des salariés. Ainsi Nicole, l'agent d'entretien d'ISS lauréate du trophée Apple en 2015, nous confie sa gêne tout en faisant l'éloge de la société qui l'emploie depuis trente-trois ans. « Remettre ce prix est peut-être important pour ISS, mais pas pour moi. Je ne suis pas à l'aise vis-à-vis de ma collègue. Certes je lui ai sauvé la vie, mais j'étais juste là au bon moment. »

Pour aider à dépasser ces blocages, Malene Rydahl intervient dans des conférences et coach

des dirigeants français. « Le PDG doit incarner les valeurs qu'il affiche, il doit s'assurer que son projet a un sens, traiter les salariés comme des adultes en leur faisant confiance et valoriser les gens pour ce qu'ils font, énumère-t-elle. On peut appliquer cela en France. Les Danois n'ont pas inventé la confiance ! On retrouve ainsi cette mentalité qui place l'employé au cœur du système dans certaines entreprises comme BlaBlaCar. Et d'ailleurs, les jeunes talents s'orientent vers des groupes qui ont compris ces principes. » Elisabeth Sandager en est également convaincue, c'est la génération Y qui impulsera le changement : « Elle fera évoluer

le monde du travail. Le XXI^e siècle sera généreux ou ne sera pas. Les entreprises ne pourront pas garder les talents si elles n'évoluent pas. » Tout aussi enthousiaste, Antoine Namand conclut : « Avec un peu d'optimisme, la France a tous les atouts pour y parvenir. Vous verrez, dans quelques années on parlera même du modèle français ! » Rendez-vous est pris. ●

(1) Enquête StepStone 2012 sur le bonheur personnel et professionnel.

Plus d'infos sur www.lesechos.fr/we

CLARA GAYMARD TÉMOIGNE DU CULTE DES BONHEURS SIMPLES

« Ma mère, Danoise, nous a élevés dans l'état d'esprit de cette culture qui recèle une réelle capacité à la joie et au bonheur simple. Quand j'étais enfant, nous vivions dans une cabane, on faisait des feux sur la plage... On était immensément heureux. Si les Danois sont plus heureux que les autres, c'est peut-être qu'ils se contentent de moins. Et quand on a besoin de dire quelque chose, on le dit. Les gens sont directs et spontanés. Une forme d'égalité sociale est également associée à la culture danoise, on n'est jamais le supérieur de quelqu'un. Faut-il importer

ce modèle ? La culture française a aussi des aspects positifs, mais il y a des bonnes choses à prendre au Danemark, comme la confiance qu'on sait donner aux collaborateurs tout en restant dans une forme de liberté encadrée. L'égalité hommes-femmes est également déterminante. Les femmes ont des postes à responsabilité et après la naissance d'un enfant, le congé est partagé entre l'homme et la femme. Si l'un des deux ne le prend pas, il est perdu ! Cela contribue au bonheur. » Clara Gaymard a fondé RAISE, après avoir dirigé General Electric France de 2006 à 2016.