

Cadres : objectif remotivation

Réalisé par Aurélie FARDEAU, Journal du Net 16/10/2008 [Lire](#)



© Getty Images

Un métro bondé, au petit matin, la perspective d'une très longue journée de travail... et c'est le coup de blues. Alors qu'on parle plus que jamais de stress et de démobilitation, le JDN Management a cherché à savoir où en était vraiment l'engagement des managers à l'égard de leur entreprise. Si une nouvelle relation semble naître, de bonnes pratiques peuvent faciliter cette évolution.

Mais de quoi se plaignent-ils ?

"Les cadres sont mieux lotis que les autres", "oui mais ils sont plus stressés", "leur travail n'est pas le plus pénible", "avec ce qu'ils gagnent, ils ne devraient pas se plaindre"... Pour faire le tri dans ces idées reçues, 3 experts analysent la situation des cadres.

"Les cadres ne sont pas les plus malheureux"

Stress, troubles musculo-squelettiques (TMS), pénibilité : sur tous ces sujets, les cadres ne sont pas les plus à plaindre.

"Plus vous montez dans les échelons hiérarchiques, moins vous êtes stressé", confirme Eric Albert, psychiatre et fondateur de l'Institut français d'action sur le stress (Ifas). Un constat qui mérite cependant quelques nuances. Il souligne ainsi la situation particulière des managers de proximité, "pris entre l'enclume et le marteau et considérés comme de simples exécutants".



Eric Albert © E. Albert

Certes, les cadres ne portent pas de sacs de ciment et ne passent pas 150 boîtes de petits pois devant un lecteur optique par jour. Mais ils ont de "lourdes" responsabilités. "Ce ne sont pas les responsabilités qui sont facteur de stress, rétorque Eric Albert, tant qu'on a la marge de manœuvre nécessaire."

"Ca n'a rien de nouveau"

Cela fait par ailleurs 30 ans qu'on nous serine la même rengaine sur le malaise des cadres. Depuis le temps, s'ils étaient vraiment malheureux, ça ferait longtemps qu'on aurait trouvé une solution.

Soit, le problème n'est pas nouveau. Pour David Courpasson, professeur à l'EM Lyon et co-auteur de *Quand les cadres se rebellent*, "le phénomène s'est accentué, non pas à cause d'une détérioration objective des conditions de travail, mais parce que les cadres hésitent moins à parler de leur expérience et à agir."

Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet de conseil en gestion de situations humaines difficiles Artelie Conseil, partage cette position. Elle explique que les ouvrages sur le harcèlement moral puis le rapport Nasse-Légeron sur le stress ont contribué à libérer la parole sur les problèmes vécus au travail.



Bénédicte Haubold © Renaud Visage

"Cela a toujours existé et ce n'est pas qu'un phénomène médiatique, analyse Bénédicte Haubold, on demande à tout le monde d'avoir plus de responsabilités, d'être davantage proactif, de dépasser le cadre de sa fonction... Cela crée une plus grande angoisse."

L'interdiction de se plaindre

C'est justement cette interdiction sociale de se plaindre que dénoncent de nombreux cadres. Dans [L'Open space m'a tuer](#), ouvrage décapant qui stigmatise les affres de l'entreprise moderne, deux collègues parlent de leur manager, au bord du gouffre : "- Le pauvre Julien, il a l'air d'être sous pression ! Je n'aimerais pas être à sa place. - Tu me donnes ce qu'il gagne, j'assume sans problème." Parce qu'ils ont un salaire supérieur à la moyenne (bien que les écarts diminuent), un statut reconnu (ou qui l'a été), un bureau rien qu'à eux (enfin, avant l'arrivée de l'open-space) et un diplôme rassurant (pas tous bien sûr), les cadres se doivent d'afficher un sourire extatique. Une façade idyllique que certains n'hésitent plus à craqueler pour afficher leurs états d'âme et inquiétudes.

Quelles réalités derrière les mots

Qu'on l'approuve ou qu'on le déplore, des comportements nouveaux ont vu le jour. Ce n'est pas la relation au travail qui est remise en cause, le désir de faire carrière étant toujours aussi fort. C'est plutôt la relation à l'entreprise qui souffre.

Refuser ce qui va à l'encontre de leurs valeurs

Didier Courpasson, dans son ouvrage, met l'accent sur ces cadres qui ont manifesté leur désaccord, en s'opposant à leur entreprise. Pourquoi aller jusqu'au conflit ?



Parce que dans un univers où il faut obéir, un jour, ce n'est plus possible. Un ordre en contradiction avec des valeurs profondes ou le sentiment de ne pas avoir été respecté : les causes sont multiples. "Les cadres qui se rebellent autour de 35 ans sont à un vrai tournant dans leur vie privée. Ces choix entrent en clash avec leur vie professionnelle", donne en exemple David Courpasson. C'est le cas de Jean-Paul dans l'ouvrage, qui se voit offrir une promotion rêvée en Ecosse, avec obligation de répondre très rapidement pour partir dans les 72 heures. Le problème, c'est qu'il est un jeune père et ne veut pas sacrifier sa vie de famille. En outre, il n'apprécie guère le semblant de choix qui lui est laissé et démissionne. Ce faisant, il met des bâtons dans les roues de son entreprise qui subit de gros dommages. Il fera au final une belle carrière chez le concurrent.

Didier Courpasson © photo Christelle Viviant

Tous ne se rebellent pas pour autant

Un autre comportement, bien plus fréquent, consiste à revoir le lien qui unit le cadre à son entreprise. "Il ne s'agit pas de désengagement mais plutôt d'une prise de recul par rapport à la relation au travail", précise Bénédicte Haubold. La sur-implication lasse les cadres qui ne s'y retrouvent plus et préfère mettre un frein aux horaires à rallonges et arrêter de sacrifier leur vie à leur entreprise. "Ils ne veulent plus être dans un lien affectif, ce qui est plutôt sain car cela permet de se protéger en cas de coup dur. On assiste à un repositionnement de ce que doit être la place du travail, au grand dam des entreprises", ajoute la consultante.

Les femmes souffrent plus que les hommes

Les femmes souffrent en général plus que les hommes des sacrifices consentis pour leur carrière. Dans le cadre de l'Observatoire Sociovision 2008, à la question "Au total, entre ce que vous investissez dans votre travail (compétences, temps...) et ce que vous recevez en retour (rémunération, évolution de carrière, sécurité de l'emploi...), estimez-vous que vous êtes globalement perdant ?", 59 % des femmes cadres répondent "oui", contre seulement 25 % des hommes. Chez les femmes, c'est la catégorie socio-professionnelle la plus encline à répondre par la positive, la moyenne des autres CSP étant de 48 %.

Par ailleurs, c'est chez les femmes cadres que l'on retrouve le plus de comportements d'alcoolisation à risque ponctuel et chronique. Un quart d'entre elles sont concernées, contre seulement la moitié chez les employées. (Source : "Economie et statistiques", Insee, 2007)

Source : JDN Management

Mobilité, réactivité et polyvalence : le trio infernal

"Ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est que l'entreprise change plus vite et que les sollicitations aux managers sont plus variées", explique Eric Albert. D'ailleurs, dans certaines entreprises, pour éviter que les gens ne tombent dans des routines - ou prennent leurs repères - on réorganise les services et on planifie des déménagements internes, au risque de rompre les équipes efficaces et de créer de la solitude.

La sécurité de l'emploi : un mythe parti en fumée

Est-ce une désillusion tardive des cadres à laquelle on assiste ? Plutôt du pragmatisme, selon David Courpasson. "Les cadres ont réalisé qu'il fallait être solide et se battre. Aujourd'hui chacun est responsable de son employabilité, c'est moins confortable qu'il y a 20 ans", analyse-t-il. Les années 1990 sont venu rompre l'image d'Epinal du cadre intouchable et qui ne connaissait pas le chômage. Après des années difficiles et malgré le retour au quasi-plein emploi, le sentiment d'insécurité s'est profondément ancré dans une population qui souhaite rentabiliser ses années d'études. Le lien sacré entre le cadre et l'entreprise a disparu et a laissé place à une relation contractuelle donnant-donnant. Difficile cependant de faire une croix sur l'idée d'implication totale, de donner du sens à ce que l'on fait au quotidien lorsqu'on s'efforce de mettre des barrières... d'où un certain mal-être.

L'absence de marge de manœuvre

Enfin, difficile de ne pas se sentir frustré lorsqu'on a la sensation d'être un pion sur l'échiquier et de n'avoir aucune marge de manœuvre. Pour Eric Albert, les dirigeants sont à mettre en cause. "Les managers, sur le terrain, voient ce qui ne marche pas et savent comment les améliorer. Mais la lourdeur de l'organisation, le poids des processus et le manque d'écoute les résignent à ne rien faire. Les dirigeants ont peur, d'où un hyper besoin de contrôle de ce qui se passe dans l'entreprise. Il faut laisser de la marge de manœuvre à ceux qui comprennent le pourquoi du comment et ne pas les enfermer sans un simple rôle d'exécutant."

Une peur qui se traduit par la recherche de standards dans lesquels de nombreux cadres ne se retrouvent pas. A force d'essayer de se glisser dans le costume du parfait manager, le cadre s'écartèle entre réalités opérationnelles et comportements obéissants.

Les raisons expliquant l'apparition des risques psycho-sociaux	
Selon 307 répondants médecins du travail, responsables QSE/HSE*, RH, dirigeants	Plusieurs réponses possibles
Charge de travail trop importante (sous-effectif, rythme trop soutenu)	63 %
Non-reconnaissance du travail accompli	54 %
Changements organisationnels	52 %
Pression sur les résultats/moyens insuffisants au vu des objectifs	49 %
Perte du collectif dans le travail	43 %

Faible soutien de la hiérarchie	42 %
Conflits (internes, avec la hiérarchie)	36 %
Rythme de travail (horaires décalés, travail répétitif)	29 %
Mauvais niveau de rémunération	25 %

* QSE/HSE :Qualité, sécurité, environnement / hygiène, sécurité, environnement

Source : Etude Comundi-Stimulus / 2008

Le risque juridique

"Le code du travail, renforcé par la jurisprudence, impose aux entreprises une obligation de résultat en matière de gestion des risques psychosociaux", relate Bénédicte Haubold. Le droit du travail prévoit en effet que l'employeur doit "prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité physique et mentale des travailleurs". Actions de prévention et formations sont comprises dans le dispositif à mettre en place. "Ce risque pénal et civil doit inciter les chefs d'entreprise à être très prudents", confirme-t-elle. Il pourrait de plus être renforcé si le stress est finalement reconnu maladie professionnelle, comme le réclame la CFE-CGC, entre autres.

Le risque en terme d'image "Les dysfonctionnements peuvent représenter des coûts cachés hallucinants"

Sans compter avec les torts en termes d'attractivité que peut causer une mauvaise image sociale. Les entreprises, de plus en plus soucieuses de leur image "corporate" pour attirer les talents, se sont engouffrées dans la voie du marketing RH. Il n'est plus rare de communiquer sur les notions de bien-être, d'ambiance épanouissante et de réalisation personnelle. Mais attention aux fausses promesses.

Le risque de perte de productivité

Le risque le plus courant, celui qui mine l'entreprise de l'intérieur, c'est une perte d'efficacité. Une gestion du temps peu épanouissante, des rapports entre collègues ou avec les supérieurs délétères, une méfiance vis-à-vis de la hiérarchie peuvent paralyser une entreprise. Cela va se traduire par une baisse de motivation des équipes ou une perte de temps passé à régler les conflits et améliorer la communication, une absence de synergies... "Il faut être vigilant au temps perdu à cause de ces dysfonctionnements, conseille Bénédicte Haubold. Ils représentent des coûts cachés qui peuvent être hallucinants."

La nouvelle génération est-elle contaminée ?

On dépeint souvent les jeunes salariés comme de jeunes arrivistes matériellement intéressés mais peu enclin à s'investir dans leur travail et cloisonnant sphères privée et professionnelle. Un constat qui n'est que partiellement vrai.



Les jeunes cadres acceptent d'appliquer les codes mais recherchent l'épanouissement ailleurs © Getty Images

Idée reçue numéro un : les jeunes sont désengagés

L'investissement dans le travail et le désir de faire carrière sont bel et bien présents, en particulier chez les jeunes cadres. "Les trentenaires sont particulièrement motivés par leur travail. L'attachement à la valeur travail est indubitable. Ce n'est pas une génération de tire-au-flanc comme on veut bien le laisser croire parfois", précise avec conviction David Courpasson.

Idée reçue numéro deux : les jeunes cherchent à s'épanouir en dehors du travail

En revanche, il est vrai qu'entre militantisme et résignation, c'est la deuxième solution qui prime. "La génération actuelle est moins critique, elle est pragmatique à fond et a intégré que la vie ne se résume pas à l'entreprise", énonce avec regrets David Courpasson. Face au trouble de leurs aînés, la jeune génération a choisi le donnant-donnant : elle a compris les codes de l'entreprise et accepte de s'y soumettre en contrepartie de perspectives d'évolution. L'épanouissement et la quête de sens se passent en dehors de la sphère professionnelle. "On voit chez les jeunes embauchés de nouvelles prétentions sur l'équilibre de vie. Même les très diplômés ne sont pas prêts à s'investir autant", relève Bénédicte Haubold.

Jeunes cadres : ils se plaisent mais n'hésiteront pas à partir

Les jeunes salariés, désengagés ? L'étude "génération donnant-donnant" menée par Euro RSCG auprès de plus de 2 500 salariés ayant entre 3 et 5 ans d'expérience professionnelle et des DRH, dépeint au contraire des travailleurs impliqués mais aux attentes bien définies.

Les solutions apportées par l'entreprise

Assurer le bien-être de ses salariés

Quelques mesures simples suffisent parfois à gagner en sérénité. Il n'est pas nécessaire de faire venir un masseur à temps plein pour se préoccuper du bien-être de ses salariés. Deux tiers des salariés déclarent trouver l'open space plutôt gênant voire carrément insupportable, principalement à cause du bruit et de l'absence de règles de vie en commun (selon une enquête en ligne du *Journal du Net*). Avec quelques cloisons, des salles-bulles pour s'isoler et l'édiction de règles de savoir-vivre, il est possible d'améliorer sensiblement la vie des salariés

"Il faut croire en l'intelligence de situation des cadres et leur donner de l'espace", Eric Albert de l'open space.

Certaines entreprises vont plus loin et tentent d'aider leurs salariés à mieux gérer les contraintes de leur vie privée grâce à des services de conciergerie d'entreprise. Crèches ou services de pressing ont également la cote.

Réaliser des audits de risques psycho-sociaux

Malheureusement, un cadre de travail confortable ne suffit pas toujours à assurer la sérénité. Une organisation du travail mal pensée, une pression trop importante sur les résultats ou un manque de communication peuvent provoquer de l'anxiété voire de la souffrance. Pour se rendre compte de ces problèmes bien souvent dissimulés, il est possible de faire réaliser des audits de risques psycho-sociaux, par l'intermédiaire de questionnaires diffusés à l'ensemble des salariés.

Des mesures accrues pour les situations à risques

Certaines activités ou périodes sont particulièrement sujettes à risques. Certaines entreprises mettent en place des actions plus spécifiques :

"La résistance est quelque chose de productif", David Courpasson

Favoriser l'esprit critique

Et pour remotiver ses cadres, il est nécessaire de leur redonner leur juste place. "Il faut croire en l'intelligence de situation des cadres et leur donner de l'espace", estime Eric Albert. Ils ont la capacité de comprendre le contexte global de l'entreprise et de l'adapter à leur structure." La confiance est la clé principale : il faut résister aux sirènes du modèle taylorisé où tout est contrôlé pour laisser les individus proposer des voies alternatives et prendre des décisions. David Courpasson va même plus loin et conseille d'encourager la contestation interne,

lorsqu'elle est positive et porteuse de propositions. "La résistance est quelque chose de productif, assure-t-il. Tout dépend de la façon dont l'entreprise réagit." Autrement dit, sortir de l'idée que la désobéissance est déviance et trahison et la voir comme une possible source de création de valeur.

Apprendre à se préserver

Après une période difficile, lorsque les résultats obtenus n'ont pas reçu l'accueil escompté auprès de la hiérarchie, pendant une semaine aux horaires à rallonge ou face à un problème apparemment sans solution, il faut avant tout réussir à se préserver.

Exercices pratiques pour contrer le stress

Il est important de hiérarchiser les priorités : le sentiment de malaise peut provenir d'une mauvaise organisation de son temps ou d'un manque de délégation. Accepter une fois pour toutes de ne pas être au four et au moulin donne l'avantage d'atténuer le stress face à une situation d'urgence.



Quelques exercices de relaxation peuvent vous aider à passer une situation difficile © Getty Images

Pour cela, il faut commencer par s'efforcer de prendre du recul. Face à une montée d'anxiété, respirez un grand coup en vous concentrant sur les mouvements de votre abdomen. Faites le tri entre ce qui est indispensable (finir le dossier) et ce que vous vous imposez vous-même (le rendre peaufiné avec tous les tableaux). Conservez à l'esprit que vous devez optimiser : faire le mieux possible sous contrainte du temps alloué. Par ailleurs, efforcez-vous de ne pas chercher à tout maîtriser : si vous devez attendre la validation de votre supérieur avant de commencer un dossier, ce n'est plus dans votre champ de contrôle. Enfin, n'oubliez pas de hiérarchiser les tâches, c'est l'une des premières compétences que l'on demande à un cadre.

Pratiquez l'auto-congratulation : sans en faire trop, sachez apprécier par vous-même un travail bien fait, une situation maîtrisée ou un projet terminé dans les temps. Cela vous aidera à garder confiance en vos capacités en période de pression.

Apprendre quelques techniques de relaxation peut être fort utile pour contrer les bouffées de stress. Elles peuvent être diverses : respiration contrôlée, yoga, méditation, sophrologie... Ces techniques visent à soulager les angoisses et les maladies psychosomatiques. Plus simple mais très efficace chez certaines personnes : écouter quinze minutes d'une musique relaxante lors de la coupure de midi ou en rentrant chez soi après sa journée de travail. Il suffit alors de s'asseoir et ne rien faire d'autre qu'apprécier le morceau de musique.

Soigner son hygiène de vie au jour le jour permet de se prémunir contre le stress. Faire du sport, bien manger, dormir suffisamment... de bonnes habitudes, qui, sur le long terme, renforceront vos défenses. Il est évidemment déconseillé de fumer ou de boire excessivement. Enfin, et c'est peut-être le plus important, il est conseillé de cultiver les émotions positives en vivant de bons moments, en riant et en s'entourant socialement. Quitte à abandonner une soirée de travail.

Apprendre à dire non

Entre les objectifs à tenir et les projets à mener, vous n'avez déjà pas de quoi chômer. Vous avez parfois le sentiment d'être le réceptacle de toutes les demandes du service. Parfois, il faut dire stop.

Dans cette situation, montrez à l'interlocuteur que sa demande a été prise en considération. Donner les justifications de son refus est indispensable et s'il s'agit d'une question de surcharge de travail, proposez à votre interlocuteur de vous ressolliciter dans quelques temps. La principale difficulté à dire non vient du fait qu'il est souvent perçu comme une opposition, un rejet. Il faut montrer que le problème vient de la demande et non de la personne.

Le livre qui dénonce : "L'Open space m'a tuer"

L'Open space m'a tuer est l'un des ouvrages chocs de la rentrée, dénonçant, avec cynisme et un pointe de caricature, les travers de l'entreprise moderne. Open-space, réseaux sociaux, séminaires de team building, autoévaluation... tout y passe. Extrait.

« Anne-So (*consultante, ndlr*) a le sentiment de ne pas exister auprès de la direction. "Y a pas un associé qui pourrait s'intéresser ne serait-ce que deux minutes à mon boulot sur le projet Pechinois. Je ne demande pas la lune. Juste un minimum de considération."

Confiante dans la qualité de son travail, Anne-So n'a pas communiqué dessus. Charles-Henri, son évaluateur, n'a aucune visibilité sur elle. Il ne trouve rien d'autre à lui dire que ça :

- Je note une légère baisse de ton chiffre d'affaires cette année sur Pechinois.

"Anne-So bloque sur le bonus, mais c'est un symbole. À travers ça, elle prend conscience que sa boîte ne s'intéresse pas à elle, ni à son boulot. Difficile dans ces conditions d'avoir confiance en soi et de se motiver."

"Normal, ils ont réduit leur budget prestataire et n'ont pas de nouveau besoin. Je n'y peux rien à ça ! Et Charles-Henri, il n'y a que ça qui l'intéresse. Dans ces conditions, pourquoi je me tuerais au boulot ? Ils ne voient pas tout ce que j'abats ! Si je n'arrête pas un moment, je ne serai plus crédible", se dit Anne-So.

Le lendemain, Anne-So échange en one to one avec Charles-Henri :

- Je voulais revenir sur notre entretien de jeudi.
- Sur quoi ?
- Je le retourne dans tous les sens, mais je ne comprends pas mon bonus.
- Je suis aux taquets, là, mais je reviens vers toi dès que possible.

Il "revient vers elle" par e-mail.

Chère Anne-Sophie,

Pour faire suite à notre entretien de jeudi et dans le cadre de tes responsabilités, tu sembles déçue par ton bonus 2005.

Je peux aisément le comprendre, mais tu dois entendre aussi que, sur 2006, le prévisionnel de ton client est en baisse de -62 %, soit la plus forte chute de l'ensemble des comptes stratégiques. Et que ta participation active pour Pechinois n'est plus à démontrer.

Afin de ne pas perdre de temps et dans un esprit constructif, je te remercie de bien vouloir me dire ce à quoi tu t'attendais pour tes performances sur l'année 2005.

Merci de me répondre rapidement.

Charles-Henri

"Je me suis mis le client dans la poche. Tout le département des services financiers a une bonne image d'Anderstand Consulting. Tout ça... pour ça !"

Anne-So bloque sur le bonus, mais c'est un symbole. À travers ça, elle prend conscience que sa boîte ne s'intéresse pas à elle, ni à son boulot. Difficile dans ces conditions d'avoir confiance en soi et de se motiver. Difficile de puiser dans ses réserves lors des coups de bourre. Elle commence à se consumer au travail. Grosse solitude. Grosse fatigue.

Lorsqu'elle rentre le soir, elle s'affale sur le canapé et n'a plus envie de rien. Elle sent une tension au niveau de la main et de la nuque. Son corps se raidit, ses nerfs se bloquent. Des idées fixes lui viennent et lui reviennent en surnombre sans arrêt. Comme un cauchemar éveillé, saccadé et répétitif. Dans un film, il y a vingt-quatre images par seconde. Là, elle a l'impression de les voir arriver toutes en même temps. Ses yeux sont fermés, mais elle n'arrive pas à s'endormir tellement elle a mal à la tête. Ça va s'arrêter ou je vais mourir avant ?

"Lorsqu'elle rentre le soir, elle s'affale sur le canapé et n'a plus envie de rien. Elle sent une tension au niveau de la main et de la nuque. Son corps se raidit, ses nerfs se bloquent. Des idées fixes lui viennent et lui reviennent en surnombre sans arrêt."

L'impression d'être une nageuse au milieu de la mer, soit elle se bat contre les vagues et elle se noie, soit elle se laisse porter comme un vêtement dans une machine à laver jusqu'à ce que le programme s'arrête, et qu'on ouvre le hublot. Ça dure presque toute la nuit. Elle s'endort sur le canapé à 4 h 30.

Réveil difficile. Pas assez d'énergie pour aller bosser ce matin. Anne-So rassemble ses forces pour aller raconter sa crise d'angoisse à son toubib.

- Vous avez fait ce qu'on appelle une attaque panique.

- Ah bon ! Et c'est fréquent ?

- En ce moment, j'en vois pas mal, dues notamment au stress de salariés isolés dans leur souffrance. Vous êtes en situation de stress au bureau ?

- Oui, j'en ai marre de bosser pour rien.

- C'est-à-dire ?

- Je me suis beaucoup donnée dans le boulot. Et en échange zéro reconnaissance.

Anne-So est arrêtée une semaine, puis retourne au bureau. Pas évident de revenir légère après ce qui lui est arrivé. Forcément, ça jase.

- Elle a une sale tronche.

- Elle doit sûrement traverser une mauvaise passe...

Une semaine après son retour, Anne-So n'a pas retrouvé un minimum d'envie. Elle n'a surtout plus envie de continuer à se détruire. Ses cheveux ont perdu en qualité, ses ongles sont complètement rongés. Puis elle se retrouve trop seule dans sa quête de reconnaissance. Elle replonge en arrêt maladie durant un mois. À son second retour, elle démissionne pour se revendre ailleurs.

Démotivation, dépression, démission. Certains vont même jusqu'aux tribunaux pour obtenir une reconnaissance... "posthume". »

Extrait de : *L'Open space m'a tué*, par Alexandre Des Isnards et Thomas Zuber © Hachette Littératures, 2008