

MAGR^H

Le premier média multimodal de l'écosystème RH • n° 6 • Mai 2019 • 9€

Trop de QVT tue la performance !

> page 12

Par Denis MONNEUSE, Enseignant-chercheur,
directeur du cabinet de conseil « Poil à Gratter »

Eloge du mal-être ?

> page 104

Par Christophe VIGNON, Enseignant Chercheur,
IGR-IAE de Rennes

Et si QVT signifiait ... Que Voulez-vous Transformer ?

SNCF,

Comment mettre la QVT sur la bonne voie...

> page 155

Par Nicolas WURTZ, chef de projet,
développeur/concepteur, à la direction Digital SNCF

Dégâts de la Marine

> page 229

Par Philippe CANONNE

Stimulus

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL *Depuis 1989*

Stimulus est le cabinet de référence en matière de santé psychologique au travail. Notre vocation est de prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise, renforcer l'engagement et le plaisir au travail, améliorer la performance économique et sociale de nos clients et mobiliser tous les acteurs de l'entreprise autour des projets de santé et de qualité de vie au travail.

www.stimulus-conseil.com

PARIS • LYON • AIX-EN-PROVENCE • MADRID



Avant-propos

André Perret, rédacteur en chef

Ravi de vous retrouver une fois encore et, je vous l'assure, c'est un moment particulièrement agréable, après avoir reçu les contributions de nos partenaires, de nos amis, de nos relations d'un jour, mais qui nous rejoignent dans cette attente de vous faire partager leurs réflexions ou leurs expériences. Plus que jamais nous confirmons notre volonté de vous soumettre des visions d'une problématique qui, parfois, ne rentrent pas dans nos références, mais qui peuvent vous aider à conforter votre jugement. Et avec la QVT, ce n'est pas une mince affaire.

Le MagRH c'est ça : l'ouverture, la diversité, mais aussi la complémentarité et la confrontation.

Nous avons décidé de ne plus communiquer sur le nombre de personnes qui téléchargent MagRH. Maintenant que l'on compte en centaine de milliers, ce n'est plus nécessaire. En revanche, nous n'arrêterons pas de communiquer sur les contenus. Ce 360° sur un sujet RH reste la force et l'originalité du Mag. Une de nos lectrices, enseignante en RH, conseille à ses étudiants de s'abonner gratuitement au numérique au prétexte qu'ils économiseront 4 ouvrages par an. Un merveilleux compliment, surtout si nous, nous espérons en même temps, pouvoir donner au lecteur l'envie d'en savoir plus encore sur les contributeurs et leurs autres textes.

Maintenant la QVT ... François Geuze, Michel Barabel et moi avons eu une sacrée surprise. Ce sujet est certainement d'actualité. Il est vaste, de la santé au travail, aux conditions de travail en passant par le bien-être. Et autant les avis des « experts » sont nombreux et divers, autant les innovateurs présents dans notre chapitre 3 occupent le terrain, autant les « entreprises » ont du mal à parler de leurs accords, de leurs politiques, de leurs engagements. Non, ce n'est pas qu'elles ne font rien. Mais elles ont du mal à communiquer sur le sujet. Alors que les questions sont posées : quels sont les effets économiques de la QVT ? Est-ce là la concrétisation de pouvoir mettre le « H » au centre de la préoccupation du DRH ? Est-ce une possibilité de redonner un sens aux relations sociales ? Et doit-on se méfier des dérives ? Ces questions ont-elles seulement des réponses ? La crainte de donner dans les effets de mode est-elle présente ? Le silence des entreprises en est peut-être simplement l'explication...

Quoiqu'il en soit, grandes entreprises et ETI ont encore répondu à nos questions, à nos demandes d'échange d'expériences, et ce sera à vous de vous faire une idée et, peut-être, de passer à l'action.

Pour terminer, deux nouvelles :

D'abord allez trouver en fin de publication p277, une nouvelle rubrique, nommée HR Connexion, qui permet aux RH en repositionnement de se faire connaître. Leurs coordonnées sont accessibles par lien LinkedIn, et les classements déterminés par régions souhaitées et par niveau d'expertise.

Employeurs potentiels, cabinets de recrutement, sociétés de management de transition, à vos clics, vous pouvez les approcher sans retenue.

Maintenant, si vous êtes vous-même RH en recherche, et que vous voulez profiter de cette opportunité (gracieuse) de visibilité, notez sur un message à l'attention de : lemagrh@gmail.com : vos nom et prénoms, votre titre, votre région souhaitée et la mention junior ou expérimenté, et vous terminez par le lien de votre profil LinkedIn.

Enfin, soucieux d'éviter toute exclusion, le MagRH est fier d'annoncer que le site www.magrh.fr est maintenant accessible aux mal-voyants. En cliquant sur l'icône appropriée, vous accédez à la version lue des articles du MagRH. Une forme de QVT en quelque sorte...

Le Mag RH se fixe de hauts niveaux de qualité, à l'image de celle de nos lecteurs....merci à vous !

Pour le bricolage, vous avez les tutos.
Pour le sport, c'est votre coach.

Pour votre protection,
Harmonie Mutuelle
vous accompagne.

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité. n° Siren 538 518 473. Numéro LEI1969500JUL05ZH89G4TDS7 DirCom - 04/19



**UN EXPERT DÉDIÉ VOUS CONSEILLE AU QUOTIDIEN ET VOUS AIDE
À PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS POUR VOUS ET VOS SALARIÉS.**

- Près de 300 conseillers experts de la protection sociale **pour maîtriser vos restes à charge.**
- Un réseau de plus de 11000 professionnels de santé et 1000 établissements de soins partenaires **pour vous garantir un service de qualité au meilleur coût.**
- Plus de 380 intervenants spécialistes de la prévention **pour réaliser diagnostics et plans d'actions pour répondre à vos questions de santé en entreprise.**

LE CHOIX POUR MIEUX DÉCIDER.
PRÉVENTION • SANTÉ • PRÉVOYANCE



**Harmonie
mutuelle**

GRUPE **vyv**

Découvrez nos solutions sur [harmonie-mutuelle.fr/entreprises](https://www.harmonie-mutuelle.fr/entreprises)

☎ 0 908 98 01 55
appel non surtaxé



Sommaire

Dossier **Et si QVT signifiait ... Que Voulez vous Transformer ?**

Partie 1 | Expertises

- | | | | |
|----|---|----|--|
| 8 | Eloge du bon travail
Plutôt de d'en faire toujours plus pour la QVT, il est temps de travailler mieux !
Par David MAHÉ | 48 | A la recherche d'une nouvelle norme « socioéconomique »
par Victor WAKNINE |
| 12 | Trop de QVT tue la performance !
Pour une vision « maoïste » et stratégique de la QVT
Par Denis MONNEUSE | 54 | La prévention cardiovasculaire
Par le Professeur Bernard PIERRE |
| 18 | Qualité de Vie au Travail : De l'obligation juridique à l'envie et la liberté de négocier.
Par Thierry DOUTRIAUX et Olivia BULCKE | 58 | QVT, cette belle « mystérieuse »
Par Philippe CAFIERO et Marc VEYRON |
| 22 | Valérie Langevin : Qualité de vie au travail, risques psychosociaux et bien-être au travail
Propos recueillis par Philippe CANONNE | 62 | QVT au-delà de la corbeille de fruits frais agissons en profondeur !
Par Alain TEDALDI |
| 24 | De la Vitalité des collaborateurs à la Vitalité de l'entreprise
Par Véronique CHABERNAUD | 66 | La QVT « pour de vrai » : les défis de la mise en discussion du travail
Par Olivier MÉRIAUX et Jean-Christophe MICHEL |
| 30 | De la compétence des professionnels RH en Santé, Sécurité au travail
Par François GEUZE | 72 | La qualité de vie au travail est-elle une sucette pour les enfants sages ?
Par Hubert LANDIER |
| 40 | Faut-il qu'une cathédrale se meure pour redécouvrir la vocation d'un Métier ?
Par Elisabeth PROVOST VANHECKE | 76 | Le présentisme au travail : ce « nouveau » phénomène...
Par Sebastien RICHARD |
| 44 | Bonne et mauvaise nouvelle pour la QVT de votre entreprise
Par Yves-C. GAGNON | 80 | Les Français sont-ils satisfaits de leur qualité de vie au travail ?
par Constance BEAUJOIN |
| | | 84 | L'avis de l'ergonome
Les aménagements de travail, élément clé de la QVT
Par Sylvie LÉGUÉ |
| | | 86 | La qualité de vie au travail : pourquoi le collectif de travail est incontournable ?
Par Karen DEMAISON |

« Le travail, c'est la santé... Mais à quoi sert alors la médecine du travail » *Pierre Dac & Francis Blanche*

- 90 Améliorer la QVT par la bienveillance augmente la performance
Par Jean-Ange LALLICAN
- 97 Le bore-out : une mode médiatique sans fondements scientifiques
Par Céline DESMARAIS et Emmanuel ABORD DE CHATILLON
- 104 Eloge du mal-être ?
Par Christophe VIGNON
- 108 Numérique et Conditions de Travail
Par Daniel RATIER
- 114 Le dispositif ARESO, appui aux relations sociales
Par Agnès Le BOT
- 147 Cisco : « Le contrat de confiance » sinon rien
Par Michel BARABEL
- 151 Entretien avec Valérie Amate, La QVT trouve sa place au Musée pour la bonne cause...
Par Mandi LJUTIC
- 155 SNCF, Comment mettre la QVT sur la bonne voie...
Par Nicolas WURTZ
- 159 L'innovation RH au service de la qualité de vie au travail
Par David GUILLOCHEAU et Alice ROBICHON

Partie 2 | Entreprises

- 119 Où est passé la QVT ?
Par Aude AMARRURTU
- 121 Histoire de la santé au travail
Par André PERRET
- 129 Entretien avec Nathalie Ponzevera, Nos Organisations syndicales sont maintenant des parties prenantes de la vie de l'accord QVT
Propos recueillis par Michel BARABEL
- 135 La QVT au pays de l'ingénierie...
Entretien avec Sophie Moreau-Follenfant
Propos recueillis par André PERRET
- 139 Dialogue, confiance : les nouveaux maîtres-mots de la qualité de vie au travail
Par Nicolas TREUVEY
- 143 Entretien avec Bruce Fecheyr-Lippens
Par Michel BARABEL
- 163 La Qualité de Vie au Travail dans les startups : une génération spontanée
Par Marie-Pierre FLEURY
- 167 L'historique de l'ANI QVT
Par Sébastien GAROUTTE
- 171 Aux Etats-Unis, le bonheur au travail n'est pas vu comme une blague
Par Arnaud COLLERY

Partie 3 | Startups & Tech

- 179 INTERVIEW de Sébastien Bequart (Co-fondateur de Gymlib)
Par Bruno MILLION-BRODAZ
- 183 Gérer La mobilité dans l'entreprise :
Par Bruno ADELINÉ
- 185 Mécénat de compétences et QVT : quand bien commun et bien-être se rejoignent !
Par Jean-Michel PASQUIER
- 187 Comment sortir de l'enfer de l'e-mail et de la réunionite ?
Par Arthur VINSON
- 191 La QVT : passer du Quoi au Comment !
Par Wilfrid VACHER

- 193 **C'est moi le patron !**
Par Nolwenn ANIER
- 195 **La tech au service de l'inclusion**
Former à l'inclusion pour améliorer la qualité de vie au travail
Par Alice POUILLEVET
- 197 **Comment un autre regard sur les hommes et les femmes de l'entreprise peut-il contribuer à améliorer la santé et le bien-être des salariés ?**
Par Gaëlle MONTEILLER
- 199 **Pour une approche holistique de la QVT !**
Par Gaëlle BASSUEL
- 201 **Enquêtes de climat social : attention aux démarches bidon**
Par Hubert LANDIER
- Rubrique-à-brac**
- 230 **Dégâts de la Marine**
Par Philippe CANONNE
- 234 **Les survivants de l'entreprise agile et du management bienveillant**
Par Hubert LANDIER
- 236 **L'interview schizo**
Par Jean Claude DUPUIS
- 238 **Lu pour vous**
Par Denis CRISTOL
- 240 **Regard en coin : La formation permet-elle de choisir son avenir professionnel ?**
Maude PETIT et Nabil LASFER
- 242 **Quand l'internet apaise le tumulte**
Par Denis CRISTOL
- 246 **Les RH hackent le Digital à Paris**
Par Gaëlle ROUDAUT
- 249 **Le tribunal revient...**
- 251 **AI : Appreciative inquiry**
Par Bruno CARLY
- 256 **Les Baroudeurs et la QVT**
- 257 **Qualité de vie au travail en Belgique, la FGTB s'exprime**
Par Véronique VERDOOT et Valérie JADOUL
- 269 **En attendant le 7**
Thomas CHARDIN
- 270 **Personas : c'était comment les RH avant ?**
Par Séverine LOUREIRO
- 277 **HR Connexion**
- 279 **Deux derniers pour la route**
Pour une qualité du travail dans la vie
Par Patrick BOUVARD
L'ère du Care
Par Benoit MEYRONIN

Partie 1

Expertises



Édito

Par François Geuze, co-fondateur du MagRH, ex-DRH et DSI, Directeur scientifique du HR FiabLab Europe et Consultant Expert pour e-Consulting RH possède une expertise reconnue tant dans le domaine des stratégies RH et du Contrôle de Gestion RH que dans les nouvelles technologies appliquées au domaine de la gestion des Hommes.

Si l'on en croît la communication du Ministère des solidarités et de la santé, la Qualité de Vie au Travail, QVT, serait « une façon ambitieuse de réinvestir la question du travail et de ses transformations, dans ce sens elle est une démarche ambitieuse. C'est une démarche qui permet de penser le contenu du travail lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des projets techniques ou organisationnels. »

La notion de QVT n'est, lorsque l'on regarde les choses un peu attentivement n'est pas si ancienne que cela et il est particulièrement notable de constater qu'elle s'est imposée en moins d'une dizaine d'années comme faisant partie au même titre que la santé et la sécurité au travail du paysage du « travail ». Mais cette QVT, à la frontière ou dans la continuité des enjeux de la santé et sécurité au travail apparaît relativement mal définie.

Les textes se succèdent, les innovations également. De nouvelles approches se font régulièrement jour, construisant la QVT par petites touches, en pointillé ou par clôture transitive. Mais la qualité de vie au travail et l'importance du travail dans nos vies peuvent-elles se satisfaire d'une construction en mode heuristique, ne méritent-elles pas que l'on prenne de la hauteur et du recul ? Comme nous nous plaisons régulièrement à le rappeler au sein du MagRH, une innovation n'est pas nécessairement un progrès. Alors ?

Écoutons ce que les experts ont à nous dire, questionnons leurs positions et ensuite ? Ensuite ce sera à nous de concevoir une nouvelle approche et stratégie de la QVT dans nos entreprises, plus proche des attentes des collaborateurs et plus ancrée dans la qualité du travail. ♦

Pour faciliter la lecture de cette version, vous trouverez en bas de page des petites icônes ⓘ en cliquant dessus vous avez accédez directement au sommaire de ce numéro.

En cliquant sur le titre des articles dans le sommaire, vous accédez directement à l'article sélectionné.

Eloge du bon travail Plutôt que d'en faire toujours plus pour la QVT, il est temps de travailler mieux !

Par David MAHÉ, Stimulus



David Mahé

David Mahé est le président de Stimulus et fondateur du groupe Human & Work Project, qui réunit trois acteurs du conseil RH, référents dans leur domaine : Stimulus, expert de la santé psychologique au travail, Nexmove, spécialiste des trajectoires professionnelles et Équilibres, pionnier reconnu de l'égalité au travail.

Depuis 1989, Stimulus est le cabinet de référence en matière de santé psychologique au travail. Sa vocation est de prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise, renforcer l'engagement et le plaisir au travail, améliorer la performance économique et sociale de ses clients et mobiliser tous les acteurs de l'entreprise autour des projets de santé et de qualité de vie au travail.

Depuis 30 ans, les questions de santé psychologique ont fait leur entrée fracassante dans le monde du travail. Nous avons vécu et contribué à des avancées décisives grâce à l'apport dans l'entreprise des sciences humaines comme la psychologie, l'ergonomie ou la sociologie mais aussi la médecine, le droit, les relations sociales ou de management.

Depuis 30 ans, les questions de santé psychologique ont fait leur entrée fracassante dans le monde du travail. Nous avons vécu et contribué à des avancées décisives grâce à l'apport dans l'entreprise des sciences humaines comme la psychologie, l'ergonomie ou la sociologie mais aussi la médecine, le droit, les relations sociales ou de management.

Années 90 ? du déni aux faux-semblants. Les années 90 ont permis une prise de conscience dans les entreprises et les institutions des enjeux, des risques et des leviers de la santé psychologique au travail. A la pénibilité physique qui a marqué le travail pendant des siècles, voire des millénaires s'est progressivement substituée la pénibilité psychologique.

Pour parler stress au travail et convaincre quelques oreilles attentives de s'intéresser au sujet, il fallait des ambassadeurs de talents, des pionniers. Ce furent des psychiatres, des scientifiques et des

écrivains à succès. La compréhension du stress au travail, de ses causes comme de ses conséquences est devenue une matière première essentielle à la conduite des hommes et des organisations.

Années 2000 ? L'émergence des risques psychosociaux. La décennie 2000 aura été marquée par l'émergence de la prévention des risques psychosociaux sous l'influence de l'actualité dramatique de certaines entreprises, le développement des obligations légales et la publication de rapports de référence comme le rapport Nasse Légeron. Avec le risque, la souffrance, les suicides, les RPS, le harcèlement, il est vrai que la terminologie des années 2000 a rebuté beaucoup de décideurs qui ont délégué la gestion de ces sujets sensibles à des spécialistes dans l'entreprise -les DRH, les médecins du travail et les élus- ou en dehors -les experts-.

Années 2010 ? Les politiques de qualité de vie au travail. Enfin, les années 2010 s'achèvent dans un contexte plus apaisé dans le domaine des poli-

tiques de qualité de vie au travail. Le dialogue social s'est emparé du sujet et en fait l'un des thèmes de négociation les plus prisés par les partenaires sociaux et les plus consensuels. Il suffit d'observer le nombre considérable d'accord QVT en application dans les entreprises.

Aujourd'hui fleurissent de nombreuses initiatives en faveur du bien-être au travail. Des services aussi sympathiques les uns que les autres qui certes facilitent la vie des gens, mais ont un effet faible sur la qualité de vie au travail. On nomme des Chief Happiness Officer. On distribue des bons points et des classements pour faire savoir là où il ferait bon travailler. On finance des salles de gym, des séances de massages au bureau ou des crèches d'entreprise. On crée des moments de convivialité. On déploie des paniers de fruits bio ou des applications magiques. On ne peut que se réjouir de ces expériences qui répondent à des exigences nouvelles du bien-être et témoignent des progrès de la condition de l'homme au travail.

En revanche, des pratiques censées favoriser le bien-être, si elles sont trop décalées par rapport aux circonstances et à l'organisation du travail produisent des effets négatifs. A force de ne s'intéresser qu'aux à-côtés du travail ou aux contreparties, le risque est grand de passer à côté de l'essentiel : le travail qui est la matière première de base de la QVT.

« Le risque est grand de passer à côté de l'essentiel, le travail qui est la matière première de base de la QVT »

La situation dans les entreprises en termes de santé psychologique n'est pas bonne. Nos études confirment des niveaux d'hyperstress élevés (23,9% selon l'Observatoire de la santé psychologique au travail de Stimulus) et une qualité de motivation médiocre. A qui la faute ? On nous oppose des contraintes extérieures comme la mondialisation, la transition énergétique, les ruptures technologiques, les chocs financiers et les nouvelles attentes sociétales qui sont évoquées comme un horizon indépassable auquel les entreprises doivent s'adapter. Pourquoi n'invoquer que des facteurs sur lesquels nous n'avons que peu de marge de manœuvre ?

Les dirigeants ont un trésor inestimable à disposition : leur capital humain. La conduite des femmes et des hommes n'est pas aisée mais elle est le levier le plus efficace pour développer, transformer et faire réussir l'entreprise. C'est le plus économique puisqu'un salarié en bonne santé ne coûte pas plus cher qu'un salarié démotivé. C'est donc bien la responsabilité du dirigeant d'augmenter l'impact de son entreprise en matière de bien-être et d'efficacité.



Le défi de la qualité de vie au travail, c'est de questionner le travail lui-même. L'enjeu central, c'est de travailler mieux.

La seule expertise partagée par tous les acteurs de l'entreprise, c'est le travail. Or, paradoxalement, c'est un sujet très peu questionné. On s'intéresse aux résultats, aux coûts des ressources, aux contreparties sociales, aux obligations légales sans réfléchir à l'utilité du travail ou ses conséquences sur l'entreprise. Et c'est dommage.

Car, en s'intéressant au travail lui-même, on découvre que tous les acteurs de l'entreprise ont des capacités d'action. Le dirigeant prend conscience qu'une stratégie mal comprise par les équipes posent des problèmes de sens, que des valeurs peu incarnées ou des comportements insuffisamment exemplaires posent des problèmes de cohérence. Celui qui fait des choix d'organisations découvrira que les process ou les outils qui font confiance et laissent de l'autonomie aux collaborateurs sont plus efficaces que ceux qui maintiennent un contrôle excessif, que des procédures qui ne servent à rien ne créent que du mal-être et des surcoûts. En s'intéressant au travail lui-même, on agit concrètement et efficacement sur les principaux facteurs de stress comme les exigences du travail, le rythme des changements ou le manque de reconnaissance. On identifie des leviers d'action pour nourrir des facteurs de motivation comme le sens ou le plaisir au travail. Ce qui s'intéresse aux besoins de formation découvriront qu'investir dans le développement des compétences comportementales, notamment émotionnelles et relationnelles est plus efficient sur le long terme que d'allouer des moyens à des savoir-faire techniques ou métier dont l'obsolescence est programmée à



trois ou quatre ans.

Dans le rapport « Bien-être et efficacité au Travail », 2010, Henri Lachmann, Muriel Pénicaud et Christian Larose écrivaient déjà que « Le manager est le premier acteur de santé au travail ». Depuis des décennies, nous savons que certaines pratiques de management produisent du bien-être et de l'efficacité alors que d'autres produisent du stress et de l'inefficacité. Alors qu'attend-on pour développer des habitudes de reconnaissance des personnes, de la qualité de leur travail, de leurs efforts ou de leurs résultats ? Qu'attend-on pour généraliser l'habitude des feedbacks efficaces ? Qu'attend-on pour soutenir l'autonomie des équipes et supprimer ces reportings que personne ne lit, ces systèmes d'information hyper-contrôlants ? Qu'attend-on pour faire confiance à l'immense majorité des salariés qui le méritent en leur laissant l'initiative de prendre des risques, d'inventer et même d'échouer ?

Une occasion de produire des apprentissages durables

En questionnant le travail et en cherchant à travailler mieux, l'entreprise va saisir l'opportunité d'apprendre et de progresser. Voyez l'exemple de la gestion des crises. La violence, les suicides, les conflits ne s'arrêtent pas à la porte du bureau ou de l'usine. La qualité de vie au travail invite la capacité à structurer des procédures et des routines et des bonnes pratiques pour gérer ces crises qui font malheureusement de temps en temps partie de la vie possible de l'entreprise. Elle nous invite à prendre soin et soutenir les salariés tout au long de leur vie

professionnelle, d'accompagner des moments de carrières marquées par des événements difficiles de la vie professionnelle ou personnelle (problème de santé, grossesse, troubles psychiques, parents dépendants). Enfin, travailler mieux, c'est inventer de nouveaux modes de travail pour équilibrer vie professionnelle et vie personnelle, par exemple généraliser le télé-travail, expérimenter les congés paternité, interdire les réunions tardives ou cesser de valoriser les comportements de surinvestissement.

En conclusion, en travaillant mieux, nous allons enrichir et influencer les stratégies des entreprises, accompagner les transformations des organisations du travail, encourager des pratiques saines de management, renforcer les compétences émotionnelles et relationnelles et soutenir les salariés tout au long dans leur vie professionnelle.

Travailler mieux permettra de développer nos capacités à vivre, supporter et accompagner des changements incessants, d'avoir des équipes mobilisées durablement et en capacité à mieux coopérer ensemble, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Travailler mieux renforcera l'attractivité et servira les enjeux de la qualité de vie au travail. D'abord des enjeux de sécurité car les entreprises ont besoin d'être sécurisées au niveau sanitaire, juridique, sanitaire et médiatique. Ensuite des enjeux de développement et de transformation des entreprises pour lesquels la santé psychologique sera un levier essentiel de réussite. Enfin des enjeux de responsabilité sociétale et impact social.

Bref, pour être heureux, travaillons mieux ! ♦

Formez aujourd'hui vos collaborateurs aux compétences de demain

PROGRAMMES SUR-MESURE
ET INTRA-ENTREPRISES

early
makers

em
lyon
business
school

LYON . SHANGHAI . SAINT-ETIENNE . CASABLANCA . PARIS . BHUBANESWAR

Votre contact :

Romuald GALLET
Directeur Développement Executive Education
+33 (0)1 53 34 23 97 | +33 (0)6 07 95 65 42
gallet@eml-executive.com





Trop de QVT tue la performance !

Pour une vision « maoïste » et stratégique de la QVT

Denis MONNEUSE,
Enseignant-chercheur, directeur du cabinet de conseil « Poil à Gratter »

Donald Trump n'a pas le monopole des fake news. Et Facebook n'est pas le seul vecteur mêlant allégrement information et désinformation. LinkedIn et bien d'autres médias spécialisés en management et en ressources humaines sont infestés par des coachs, consultants et autres penseurs en tout genre qui ont un mot à dire sur tout en général et sur la qualité de vie au travail (QVT) en particulier. C'est ainsi que se répandent sur ce sujet des opinions et des croyances, peut être vraies, peut être fausses, mais nullement vérifiées empiriquement ni évaluées scientifiquement, pourtant présentées avec aplomb comme des vérités révélées.

Depuis l'acmé de la « vague de suicides » à France Télécom il y a tout juste dix ans, la QVT est devenue la panacée, la baguette magique agitée par les médecins de l'entreprise pour guérir tous ses maux. Ils se gardent bien de définir ce concept si bien qu'il peut être tordu dans tous les sens et avoir réponse à tout. On se croirait chez Molière :

- C'est de la QVT que votre entreprise est malade.
- De la QVT ?
- Oui. Qu'avez-vous comme problèmes ?
- De temps en temps des salariés peu motivés.
- La QVT !
- Il me semble parfois qu'on est peu productifs.
- Justement, la QVT !
- Les arrêts maladie sont en hausse.
- La QVT, la QVT, vous dis-je !

A quoi rime cette injonction à la QVT ? Une fois qu'on a dit qu'il fallait améliorer la QVT, on a encore rien dit. Ce sujet est devenu en quelques années le sujet le plus maltraité des RH. Je suis tellement triste de cette tendance que j'ose à peine encore employer cette expression qui est pourtant si belle. Qualité, vie et travail ne sont-ils pas en effet parmi les plus beaux mots de la langue française ?

Un discours bâti sur du sable

Parler de QVT à tort et à travers ne serait pas si grave s'il n'y avait ce hic : la QVT, telle qu'elle nous est vendue, repose sur une croyance simpliste et partiellement fausse selon laquelle elle serait source de motivation et d'engagement au travail, donc *in fine* de performance : QVT => motivation/engagement au travail => performance

Cette logique est si belle et si morale qu'on a envie d'y croire. Moi le premier j'y ai cru quand j'étais plus jeune. Malheureusement, ce postulat est bancal si bien que tout le discours habituel élaboré autour de la QVT repose sur du sable.

Ce lien entre QVT, motivation et performance est en effet loin d'être vérifié. Il ne fait pas l'objet d'un consensus au sein des chercheurs en sciences hu-

maines. Si vous avez suivi un cours de RH ou de management et que vous avez encore cette croyance en tête :

- a) Le formateur était incompetent et vous devriez alors immédiatement exiger un remboursement ;
- b) Vous avez dû manquer d'attention au cours de la formation ;
- c) Vous êtes victimes de dissonance cognitive. La croyance QVT => motivation/engagement au travail => performance est si belle sur le papier, si séduisante, tellement en résonance avec nos valeurs qu'on a envie d'y croire et que notre cerveau est prêt à occulter tout élément qui viendrait la remettre en cause. En revanche, notre cortex s'accroche désespérément à tout élément qui pourrait l'étayer, quitte à s'écarter quelque peu des faits.

Le mythe de Pygmalion relate l'histoire d'un sculpteur qui tombe amoureux de sa sculpture ; celle-ci prend vie si bien qu'il peut se marier avec elle. Malheureusement, la vraie vie n'est pas comme la mythologie grecque : il ne suffit pas de croire éperdument en une opinion pour que celle-ci devienne vraie !

Je ne vais pas me livrer ici à tout un cours de RH ou de management pour démonter cette fausse croyance qui sous-tend le discours dominant sur la QVT. Je vais seulement me contenter d'apporter trois contre-exemples.

1. Des conditions de travail dégradées peuvent être source d'une forte productivité. Il arrive qu'on observe une hausse des cadences après le suicide d'un salarié sur son lieu de travail. Le collectif tend à accroître le rythme pour mieux occulter ses soucis.
2. Un directeur général décide soudainement et unilatéralement d'augmenter les salaires et d'améliorer les conditions de travail. Les salariés et les syndicats de l'entreprise en question réagissent mal : ils sentent qu'il y a un loup. Ils sont persuadés que des choses inavouables se trament en coulisse et que le patron tente maladroitement de leur graisser la patte pour détourner leur attention. Résultat : des débrayages, une angoisse et une productivité en berne.
3. Il existe aussi un effet enfant gâté, à savoir des conditions de travail confortables, presque idylliques, mais qui ne découlent pas sur une forte productivité. Les salariés sont désengagés pour d'autres raisons ou bien font la fine bouche et sont donc trop occupés à se lamenter sur leur sort en voyant le verre à moitié vide au lieu de le voir à trois quarts plein.

Quand la QVT nuit à la performance

Vous me direz : ces trois contre-exemples sont des cas extrêmes ; des exceptions qui confirment la règle. Je vous répondrai non et, pour achever de vous convaincre, je vais vous décrire plus en détail le cas banal d'une entreprise bien intentionnée qui, sous couvert de QVT, n'a non seulement pas réussi à accroître sa performance globale, mais a même réussi à la diminuer.

Il s'agit d'une entreprise qui gère plusieurs centres d'appel. Mue par des valeurs humanistes, elle se lança dans une politique sociale ambitieuse afin d'offrir une excellente QVT à ses salariés : le CDI est la norme, les salaires sont 15 à 20 % supérieurs à ceux du marché, le temps de travail effectif est inférieur à 35 heures par semaine, la pression commerciale est relativement limitée, le matériel est de qualité, les salles de repos ont été refaites, etc.

Les salariés de cette entreprise sont les premiers à reconnaître qu'ils sont mieux lotis que leurs confrères exerçant la même activité chez les concurrents. D'ailleurs, le turn-over est quasi nul. En revanche, les dirigeants ont de quoi être déçus des effets de leur politique QVT : non seulement la productivité est inférieure à celle de leurs concurrents qui n'ont que faire de la QVT, mais en sus le taux d'absentéisme maladie est supérieur. A cela s'ajoutent les sommes dépensées pour mener cette politique. Autrement dit, cet employeur est perdant sur toute la ligne !

Le DRH qui me demanda de l'aider à y voir plus clair m'accueillit alors en pestant, en vrac, contre l'ingratitude des salariés, la génération Y, le déclin de la valeur travail et, plus largement, contre la faiblesse et l'insatisfaction du peuple français.

Herzberg, relève-toi, ils sont devenus fous !

Le paradoxe de cette politique QVT inefficace, voire contreproductive, fut facile à comprendre. « Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie » affirmait Kurt Lewin. La théorie duale de la motivation élaborée par Frederick Herzberg le confirme¹. Herzberg nous invite tout d'abord à distinguer satisfaction et motivation au travail. On peut être satisfait et peu motivé et, inversement, motivé mais peu satisfait.

D'un côté, il y a ce qu'Herzberg appelle des facteurs d'hygiène, axés sur le bien-être, qui limitent l'insatisfaction au travail sans avoir de forte incidence sur la performance. Ce sont essentiellement des facteurs extrinsèques : la rémunération, les conditions de travail, les relations avec les collègues, la sécurité au travail, etc.



De l'autre, il y a les facteurs moteurs ou motivateurs, essentiellement intrinsèques, qui mobilisent les salariés et participent à la performance : la nature des tâches, la responsabilisation, les possibilités d'avancement, le sentiment de reconnaissance, etc.

Pour le dire avec des termes plus modernes, il y a d'un côté la qualité de vie AU travail qui vise à satisfaire les salariés en jouant sur tout ce qui est périphérique au travail (les locaux, la convivialité...) et, de l'autre, la qualité de vie PAR le travail qui vise à responsabiliser les salariés et les rendre plus performants en jouant sur la qualité de leur travail.

Le cas de cette entreprise gérant des centres d'appel mériterait d'être présenté plus en détail, mais, en deux mots, la politique QVT mise en place reposait uniquement sur des mesures de qualité de vie AU travail, pas sur des actions favorisant la qualité de vie PAR le travail. Par suite, les salariés étaient désengagés et peu performants. Et les arrêts maladie augmentaient car le personnel se retrouvait dans une prison dorées : même si leur travail leur déplaisait, il leur semblait irrationnel de démissionner car ils jouissaient d'une telle qualité de vie AU travail qu'ils étaient conscients de ce qu'ils perdraient en changeant d'employeurs : ils devraient travailler plus pour gagner moins, sans doute travailler dans des locaux moins sympathiques et faire face à une pression commerciale plus forte. L'absentéisme était alors leur seule échappatoire. Pis, la politique QVT n'avait même pas réussie à accroître leur satisfaction au travail car ils se sentaient incompris : leur employeur leur donnait des choses (par exemple des salles de repos toutes neuves) qui n'étaient pas prioritaires à leurs yeux ; ils avaient l'impression qu'on essayait d'acheter leur silence par rapport à leurs réels besoins mis sous le boisseau (le manque d'autonomie, de polyvalence, d'enrichissement des tâches...).

1 F. Herzberg, "One more time", Harvard Business Review, vol.46, n°1, 1968.

Je pourrais citer encore bien d'autres exemples d'entreprises où la simple création d'un service ou d'une direction QVT s'est révélée mitigée ou négative. Quand les salariés ont l'impression qu'on essaye de les endormir ou que leur employeur se focalise sur le superficiel (la face émergée de l'iceberg,) la politique QVT peut se retourner contre l'entreprise comme un boomerang. Une politique QVT peut en effet être perçue comme de la charité mal placée ou du « foutage de gueule ».

6 visions de la QVT

D'après mon expérience, six grandes visions de la QVT coexistent. Je vais les décrire en quelques mots et pointer leurs limites. Je proposerai ensuite les bases d'une septième vision qui me semble plus pertinente.

1. La vision Bisounours

Il existe une vision idéaliste de la QVT en grande partie colportée par les médias et les béni-oui-oui qui considèrent la QVT comme l'antichambre du bonheur au travail. Cette vision est assez répandue chez les étudiants qui débutent une formation en RH et, malheureusement aussi, chez des gens plus expérimentés. A ceux qui rêvent de devenir chief happiness officer (ça passe mieux en anglais car si on avait le titre de « responsable du bonheur » on ouvrirait déjà un peu les yeux sur le ridicule de la chose), je leur conseille de s'orienter plutôt vers le travail social ou l'humanitaire. L'erreur fondamentale de cette vision provient d'une connaissance plus approfondie des Bisounours que de la nature humaine ou bien d'une lecture trop littérale de Rousseau. Cette perspective repose en effet sur une conception de l'être humain comme naturellement bon et reconnaissant, mais perverti par l'entreprise. Elle croit qu'il suffit de choyer les salariés pour atteindre un haut niveau de performance. Pour prendre une image, cette vision conçoit le travail dans son sens initial de tripalium et considère à l'opposée les vacances comme le paradis.

2. La vision cynique

A l'opposé de la vision Bisounours, la vision cynique repose sur une conception froide et utilitariste du monde des affaires. La prétention à la QVT passe pour un caprice de riche qui n'a pas compris qu'il devait faire face à la concurrence d'employés chinois payés au lance-pierre et pour qui la notion même de QVT est inconnue au bataillon. Par souci de realpolitik, il est donc vain de s'intéresser à la QVT. Celle-ci passe pour l'ennemi juré de la performance. L'erreur fondamentale de cette vision repose sur une vision uniquement court-termiste ainsi que sur l'ignorance de toute la littérature scientifique sur les bienfaits des temps de pause au travail par

exemple ou, plus largement de la santé comme facteur de productivité. D'ailleurs, les partisans de cette vision ont tendance à se préoccuper de leur propre QVT, bien qu'ils nient le besoin de se préoccuper de celle d'autrui. Pour poursuivre la métaphore des congés, cette vision vante la réduction des congés ou des « temps morts » au nom de la sacro-sainte performance.

3. La vision marketing

La vision marketing repose sur une conception purement instrumentale de la QVT en tant que vitrine publicitaire servant l'image de marque de l'entreprise. Contrairement à la vision Bisounours, il ne s'agit pas de rechercher le bonheur des salariés, mais d'améliorer la marque employeur. Dans cette perspective, une politique QVT repose avant tout sur du gadget, du clinquant et des paillettes afin d'attirer l'attention médiatique et d'obtenir un label du type *Great Place to Work*. L'erreur fondamentale de cette vision est de ne pas chercher à améliorer la performance au travail des salariés. Elle se rapproche ainsi de la vision cynique. Une autre erreur est de sous-estimer le fait que les arguments marketing peuvent s'avérer à double-tranchant. Certes, des salariés peuvent croire qu'ils jouissent d'une véritable QVT puisqu'elle est affichée et reconnue à l'extérieur : ils pensent alors que l'herbe est moins verte ailleurs. Mais d'autres salariés, plus lucides, peuvent quant à eux regretter que l'image de QVT mise en avant par leur employeur dans sa communication externe ne corresponde pas à la réalité interne. Toutefois, il arrive aussi que les salariés acceptent cette tartuferie. Je l'ai observé notamment dans un cabinet de conseil. « On vend du vent » m'explique un consultant. Conscient que son métier repose avant tout sur l'image de marque de son cabinet, il n'est nullement choqué que son employeur colporte à l'extérieur une image faussée de la réalité intérieure. Répandre du *bullshit* fait partie du jeu, estime-t-il et il est loin d'être le seul. Cette vision correspond à passer une grande partie de ses vacances à se mettre en scène en multipliant les selfies sur les réseaux sociaux pour montrer à autrui comme la vie est belle et comme on est heureux.

4. La vision démagogique

La vision démagogique (ou bien régressive) conçoit la QVT comme un divertissement pascalien à apporter aux salariés. Elle consiste donc à multiplier les apéros et autres moments de convivialité où l'on pourra manger des bonbons, ainsi qu'à installer dans les espaces partagés un baby-foot, un billard ou une table de pingpong. L'erreur fondamentale de cette vision est de plus chercher à amuser et à changer les idées qu'à détecter les dysfonctionnements organisationnels ou à accroître la performance.

Endormir les gens ne fonctionne pas toujours sur le long terme : on peut prendre les gens pour des imbéciles, mais pas trop longtemps. De plus, cette perspective tend à infantiliser et ramollir les salariés : il ne faut pas leur demander ensuite dans leur métier d'avoir un esprit critique développé. Cette vision consiste à considérer les vacances comme un temps de vidange pour le cerveau. Les vacances idéales sont celles passées à buller ou bien à faire suffisamment la fête pour oublier le quotidien.

5. La vision naïve

La vision naïve vise à demander aux gens comment ils conçoivent la QVT, donc ce qu'ils veulent, puis à tenter de répondre à ces désirs exprimés. Dans cette perspective, un baromètre de satisfaction représente l'alpha et l'oméga de toute politique QVT. L'erreur fondamentale de cette vision est croire que les gens connaissent et expriment leurs besoins fondamentaux. Or, comme le dit malicieusement Oscar Wilde, « Quand les dieux veulent nous punir, ils exaucent nos prières ». Les gens du marketing savent bien qu'il ne suffit pas de demander aux consommateurs ce qu'ils veulent et de le leur donner pour qu'ils soient contents. Cette vision est d'autant plus naïve qu'elle tend à confondre satisfaction et motivation. Elle aurait tendance à considérer les plus belles vacances comme celles passées sur une île paradisiaque car c'est une image d'Épinal, en occultant qu'on peut passer de très belles vacances en cultivant tout simplement son jardin en bonne compagnie.

6. La vision critique

La vision critique de la QVT consiste à distinguer qualité de vie AU travail et qualité de vie PAR le travail. Cette vision pourfend donc la vision démagogique, régressive de la QVT en mettant essentiellement l'accent sur la motivation intrinsèque et la qualité du travail. L'erreur fondamentale de cette vision est de rejeter le bébé avec l'eau du bain : cette perspective critique de la QVT peut amener à rejeter la QVT dans son ensemble et déboucher sur l'inaction. Ses partisans deviennent alors comme Kant selon le mot de Péguy : ils ont les mains pures, mais ils n'ont pas de mains ! Une autre erreur consiste à regarder de haut tout ce qui est périphérique au travail. Certes, la rémunération et les conditions de travail ne font pas tout, mais il y a parfois dans cette vision critique un idéalisme qui pourrait aller jusqu'à croire que l'on pourrait se contenter au travail ou en vacances de vivre d'amour et d'eau fraîche.

Il ne s'agit pas ici de cracher sur ces six visions, mais de prendre conscience de la (ou les) vision qui sous-tend la politique QVT de son entreprise. Elles ont chacune leur intérêt et elles peuvent bien entendu être articulées de ma-

nière moins caricaturale que je viens de le faire (par souci de concision et de clarté).

Pour une vision « maoïste » et stratégique de la QVT

Je voudrais maintenant esquisser non pas d'une troisième, mais d'une septième voie que je qualifierais de maoïste et de stratégique. En voici trois grands principes.

1. Confort sans effort n'est que ruine de l'âme !

Contrairement à une vision philanthropique ou Bisounours de l'entreprise, une vision stratégique de la QVT considère celle-ci non pas comme une fin en soi, mais un moyen. Il ne s'agit pas de croire que la QVT va automatiquement être source de performance, mais de réfléchir à la performance recherchée (à court ou moyen terme, les types de performance visés et les moyens de la mesurer), puis aux actions en matière de QVT qui peuvent alimenter cette performance.

Une vision stratégique requiert aussi de penser le lien QVT et performance dans les deux sens : la QVT peut être seconde, en tant que récompense attribuée pour l'atteinte d'une performance. Il y avait déjà l'idée chez Taylor par exemple de partager les gains de productivité. Une vision stratégique de la QVT s'inscrit donc dans une logique donnant-donnant, pas dans une pure logique de don ; il faut s'assurer de contreparties.

La QVT est alors indissociable de la notion d'effort. Trop souvent QVT rime avec confort. Or les salariés ont surtout besoin d'accomplissement, donc d'apprentissage et de dépassement de soi, et de reconnaissance de leurs efforts. La QVT passe donc par l'exigence (tant que les objectifs ne sont pas démesurés). Pour reprendre la métaphore des vacances, faire une randonnée en montagne peut apporter plus de repos et de ressources que rester toute la journée à se dorer la pilule sur la plage.

Un des slogans de Mao Zedong était : « Il faut marcher sur les deux jambes » car il refusait de choisir entre le développement de l'agriculture et celui de l'industrie ; il prônait le développement des deux à la fois. Il était en quelque sorte un pionnier du « et en même temps ». Une vision maoïste de la QVT reconnaît la nécessité de mettre en place des mesures visant à la fois à la qualité de vie AU travail (donc plutôt au confort) et PAR le travail (plutôt l'effort).

D'autant que ces deux versants de la QVT peuvent se rejoindre. Quand une entreprise propose à ses salariés des services tels qu'une crèche ou une conciergerie, il s'agit de mesures périphériques qui peuvent pourtant jouer positivement sur la qualité du travail : le salarié se sent reconnu, ses besoins sont identifiés et en partie pris en charge par l'employeur. Par exemple, plutôt que d'amener des vêtements le soir ou le week-end

au pressing, le salarié peut les déposer le matin au travail et les récupérer le soir. Certes, les esprits chagrins y trouveront à redire – l'objectif pour l'employeur est d'augmenter le temps de travail – mais les salariés sont eux aussi gagnants puisqu'ils gagnent du temps et peuvent mieux concilier travail et hors travail. Bref, Mao avait raison : il faut marcher sur les deux jambes en alliant qualité de vie AU travail et PAR le travail.

2. Ta QVT n'est pas la mienne

Une erreur classique consiste à adopter une démarche trop rationnelle en omettant notamment un éventuel écart entre la QVT réelle et la QVT perçue. Combien de managers et de DRH qui se plaignent de salariés ingrats qui ne se rendraient pas compte de tout ce que leur employeur fait pour eux ? C'est pourtant leur rôle de réduire cet écart entre perception et réalité. Dans la même veine, une autre erreur consiste pour les managers et les RH à projeter leur propre conception de la QVT sur leurs collaborateurs et vouloir faire leur bonheur à leur place. Or il n'y a pas de définition universelle d'une bonne QVT. Je me souviens d'un manager qui voulait à tout prix enrichir le poste d'un ouvrier parce qu'il était effrayé par le caractère répétitif des tâches que ce dernier devait effectuer. Or, plus il diversifiait les tâches de ce collaborateur et plus il le responsabilisait, plus celui-ci devenait blême et angoissé. Il finit par craquer et tomber en arrêt maladie. Son chef ne pouvait pas concevoir que ce qui plaisait à cet ouvrier était précisément l'absence de réflexion exigée par son travail. Cela lui convenait parfaitement de travailler en mode pilotage automatique car cela ne lui demandait aucune énergie physique, émotionnel et mental : il rentrait chez lui frais comme un gardon et avait alors tout loisir de s'adonner à ses passions. Sa vie et son épanouissement était hors du travail. Son chef, en croyant bien faire, avait tout gâché !

Une politique QVT passe par une excellente connaissance et compréhension du terrain pour déceler les besoins fondamentaux des salariés qui ne sont pas nécessairement ceux qui ressortent des baromètres sociaux. Rien ne remplace l'observation *in situ* et une connaissance fine des métiers. L'incompréhension peut se payer cher. Le patron d'une chaîne de télévision envoya un courriel collectif à l'ensemble des journalistes pour les remercier et les féliciter de leur mobilisation un jour de tempête de neige. Il pensait bien faire en cochant la case de la reconnaissance non monétaire que lui avait sûrement soufflée un consultant, mais les intéressés prirent son doux message comme un affront. En effet, ils avaient passé leur journée à faire des micros-trottoirs pour demander à des automobilistes bloqués par la neige ce qu'ils pensaient de la mé-

téo, ce qui représente pour eux (et comme on les comprend !) le niveau zéro du journalisme. Alors que leur patron prenne exceptionnellement sa plume pour les féliciter ce jour-là, alors qu'il ne le faisait pas le jour où ils sortaient un scoop à la suite d'un long travail d'investigation, révélait en creux que leur hiérarchie était totalement à côté de la plaque. En un seul courriel, ce dirigeant perdit le peu de crédit qu'il avait.

3. La QVT ne s'achète pas !

Managers et DRH sont des êtres humains comme les autres dans la mesure où ils ont tendance à choisir la facilité et à faire la politique de l'autruche. La tendance est à compenser un problème plutôt qu'à le déterrer pour le regarder en face et l'affronter. Il y a un problème ? On allonge une prime ou on saupoudre un peu de QVT dessus et on n'en parle plus ! Cette tentation est d'autant plus grande qu'ils sont entourés de marchands du temple, sollicités par une multitude d'interlocuteurs extérieurs qui vendent de la QVT en veux-tu en voilà : il suffit de faire un chèque pour acquérir tel ou tel service et avoir ainsi l'impression de faire de la QVT. Le comble est bien souvent atteint lors de la semaine QVT qu'organisent bon nombre d'entreprises dans les pas de l'ANACT. C'est sympa de proposer une fois par an des massages, une séance de yoga du rire et quelques autres divertissements (pas nécessairement inutiles), mais c'est tout sauf s'attaquer au fond du sujet. Pis, c'est même envoyer le message que la QVT est un gadget superficiel si peu important qu'on ne le sort qu'une fois par an. Dommage de ne pas utiliser cette fenêtre de tir pour développer une vision un peu plus ambitieuse de la QVT !

Combien d'entreprises se disent, une fois quelques mesures prises ou une semaine QVT mise en place : « Done ! J'ai fait ma B.A ! » ? Grossière erreur ! Gare au pompier pyromane et à la vision en silo ! La QVT est par définition transversale. Cela ne fait pas de sens de la cantonner à un service ou une politique RH. C'est dans chaque politique et lors de toute transformation que se pose la question de la QVT. Sinon, l'employeur reprend bien souvent d'un côté ce qu'il a donné de l'autre. L'effet est dévastateur : les salariés n'y voient pas un jeu à somme nulle, mais la preuve que la QVT était un pansement servant à mieux cacher la plaie.

Bref, si j'ai réussi à vous convaincre que coexistent plusieurs visions de la QVT, qu'Herzberg et Mao n'avaient pas tout à fait tort et que la croyance QVT => motivation/engagement au travail => performance est non seulement simpliste mais aussi souvent fallacieuse... ni vous ni moi n'aurons perdu notre temps ! ♦

Commentaires, critiques et questions sont les bienvenues à denismonneuse@gmail.com



Qualité de Vie au Travail :

De l'obligation juridique à l'envie et la liberté de négocier.

Par Olivia BULCKE et Thierry DOUTRIAUX, avocats, associés cabinet Solucial

Selon le sociologue et philosophe allemand Harmut Rosa, notre monde contemporain vit une accélération sociale qui impacte :

- Les techniques : déplacements et communications toujours plus rapides (« rétrécissement de l'espace »),
- Les changements sociaux : des habitudes et des modes (« rétrécissement du présent ») ;
- Le rythme de nos vies : impression permanente de manque de temps.

Les entreprises et leurs collaborateurs sont immergés dans cette accélération créant du « stress temporel ». Le basculement de la « main d'œuvre » de l'industrie vers les « têtes d'œuvre » du tertiaire le rend encore plus sensible.

Comme en écho pour remédier à ce stress général, le législateur et les partenaires sociaux ont lancé la Qualité de Vie au Travail, non pas comme mode mais comme un sujet de progrès, à la fois délicat et permanent.

Aux origines : l'amélioration des conditions de travail.

Du socle des conditions de travail au travail...

Depuis toujours, l'amélioration des conditions de travail se faisait par une forte intervention du législateur, avec des lois contraignantes et une certaine rigidité des acteurs.

Ainsi, la réduction du temps de travail (revendication syndicale majeure du XIX^e et XX^e siècle) s'est faite par le biais de lois :

- celle de 1841 limitant le temps de travail des enfants,
- celle sur les « trois 8 » de 1919,
- et même les fameuses lois Aubry (1 et 2) sur les 35 heures du début des années 2000.

Une approche moins dirigiste s'est concrétisée pour la première fois en 1973 par la création de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).

En 1975, un Accord National interprofessionnel relatif aux conditions de travail fait état, dans son préambule, des actions « volontaires et contractuelles » pour garantir de bonnes conditions de travail.

Notre système juridique garantit aujourd'hui, à l'ensemble des salariés, un droit à des conditions de travail préservant leur santé, leur sécurité et, plus largement, leur dignité au travail.

Les concepts et outils sont l'obligation de sécurité de résultat, les documents obligatoires d'évaluation des risques, les obligations de prévention, notamment de toute situation de harcèlement et de discrimination.

Ce socle étant garanti (ou presque), la nouvelle ambition est que le travail participe à la qualité de vie des salariés.

... A l'amélioration de la vie par le travail.

La transformation de l'économie française (passage d'une économie industrielle à une économie de services) a conduit le législateur à encourager l'amélioration de la vie des salariés par la suggestion, plutôt que sur la réglementation.

La notion de QVT a véritablement fait son apparition dans le paysage juridique français en 2010 dans un rapport parlementaire « *Bien-être et efficacité au travail* » (avec pour auteur une certaine Mme Muriel PENICAUD, alors DRH de DANONE).

En 2013, un Accord national interprofessionnel indique que la QVT « peut se concevoir comme

un sentiment de bien-être au travail, perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué »

La notion de Qualité de Vie au Travail dépasse largement le simple cadre de l'amélioration des conditions de travail. Elle lie des sujets aussi variés que l'égalité professionnelle, la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, l'expression des salariés, des éléments extraprofessionnels au travail (cantines, salles de sieste, ateliers, activités sportives ou culturelles, sans parler des babyfoot chers aux start-up), l'ergonomie des postes de travail, les techniques de management, les modalités pratiques d'exercice des missions, ...

Ce sont tous ces éléments que les partenaires sociaux et le législateur ont amené les entreprises à intégrer à leurs réflexions.

Actuellement : un bouillonnement créatif à encourager et maîtriser.

Assouplissement réel du cadre légal

En 2015, la loi Rebsamen instaure une obligation annuelle de négocier sur l'égalité professionnelle et la QVT.

L'article L.2242-8 du Code du Travail définissait comme sujets à négocier :

- L'articulation vie privée vie professionnelle
- Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- La lutte contre les discriminations en matière de recrutement, insertion professionnelle, et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;
- Les modalités de définition d'un régime de prévoyance de branche ou d'entreprise ;
- L'exercice du droit d'expression directe et collective ;
- La prévention de la pénibilité.

Par son rythme annuel et cette définition fermée, cette négociation a été perçue comme inutilement contraignante et peu encourageante.

Depuis les Ordonnances Macron de 2017, les dispositions légales, de caractère supplétif, n'imposent plus qu'une négociation « *sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et la qualité de vie au travail* » au moins une fois tous les quatre ans.



Il est donc possible, par accord collectif, de prévoir un calendrier de négociation plus flexible, donc de s'affranchir du rythme annuel de négociation.

Cela laisse aux partenaires sociaux du temps pour mesurer les impacts réels des engagements pris et mis en œuvre avec plus ou moins de bonheur.

Le but est de ne plus croiser des cohortes de mesures insignifiantes de QVT à la fin des accords parce la contrainte l'impose, ce qui n'a pas de sens. Cela laisse aussi aux partenaires sociaux la liberté de s'approprier ce thème et d'y intégrer des engagements variés et vraiment utiles.

Une créativité des accords au niveau des entreprises

La qualité de vie au travail devient un atout pour l'attractivité des entreprises, préoccupées par la réduction du turn-over tout en attendant, légitimement, un investissement fort des collaborateurs.

A l'heure où les « milléniales » (personne de la génération jeune au moment du millénaire, née dans les années 1980 et 1990) arrivent sur le marché du travail, les sujets liés à la flexibilité de la durée du travail et du lieu du travail, ainsi que tout ce qui peut être mis en place pour améliorer la vie au travail sont pour ces nouveaux profils (presqu') aussi importants que la rémunération.

Nombre d'entreprises en pointe communiquent maintenant sur les engagements pris dans le cadre de la QVT, qui devient une sorte de label promet-

tant qu'il fait bon y travailler, et y vivre tout simplement.

Les accords déposés sur le site du Ministère du travail font ressortir comme sujets clefs :

Le télétravail, grande tendance du moment consacrant la porosité (si décriée parfois) entre travail et vie privée,

- **La souplesse de la durée du travail** : l'idée d'un travail épanouissant est étroitement liée à celle d'une vie extraprofessionnelle - et notamment familiale - équilibrée.

Ainsi, un accord du Crédit Agricole permet, par exemple, aux salariés qui le demandent de passer à temps partiel. Il va cependant plus loin que la loi en permettant un passage à temps partiel pour une durée indéterminée.

D'autres accords, à l'instar de celui en vigueur chez IKEA, aménagent les dispositions légales et prennent la liberté de fixer une durée minimale de travail hebdomadaire inférieure au plancher légal de 24 heures.

- **Les congés exceptionnels** : Il peut être prévu que le congé pour enfant malade soit non seulement accordé, mais également rémunéré. Ainsi, dans le cadre des NAO de 2019, le groupe Safran Aéro Composite a consenti à prendre en charge à 100% de ces congés jusqu'à 5 demi-journées par an.

- **Les pauses** : L'accord QVT du Groupe Electrolux Logistics du 28 janvier 2019 a allongé les temps de pause.
- **Le droit à la déconnexion** : Avec le développement des TIC (Technologies d'Information et de Communication), la frontière entre le travail et la vie personnelle est de plus en plus fine et parfois inexistante. Le travail a totalement intégré la sphère familiale par la seule possibilité, donnée aux salariés, de consulter leurs mails de leur lit. En réaction, la négociation sur la déconnexion est efficace. Certains s'inspirent d'accords négociés en Allemagne et prévoient, de manière rigide, l'impossibilité d'utiliser les boites mail hors des heures de travail. D'autres prévoient des démarches plus douces, comme des formations sur l'usage des boites mails ou sur la tenue de réunions efficaces.
- **La Prévention des risques psychosociaux** : Ces nouveaux risques pour la santé (écho au « stress temporel » contemporain) sont devenus une préoccupation dans le monde du travail, que l'entreprise soit connectée ou pas.

Plusieurs approches sont possibles :

- Combattre le stress directement comme le groupe Airbus Hélicoptère, dont l'accord sur la qualité de vie au travail permet de mettre en place des activités sportives ou des « ateliers bien être »
- Mettre en place, comme chez MAIF ou Grou-pama, une instance spécifique chargée du suivi des risques psychosociaux, afin de mieux prévoir et agir pour protéger la santé des salariés.



UN ENCOURAGEMENT A DESTRESSER LE FUTUR

La QVT peut aussi évoquer le matériel de travail, le sport, les crèches d'entreprise, les échanges entre collègues. Cet inventaire à la Prévert est sans fin connue à ce jour.

Les partenaires sociaux doivent s'en emparer, car la loi laisse la possibilité de faire preuve de fantaisie et d'inventivité, mais aussi de cadrer et de contrôler les résultats.

Puisque la négociation n'est plus réservée à un monopole syndical d'un autre temps, toutes les entreprises peuvent se saisir de la QVT, en mettant ses engagements en valeur dans le cadre d'un accord négocié avec le CSE ou même les salariés.

Cette contribution sera aussi juste qu'utile, en cette période de changements intenses (qui vont encore s'accroître) pour les êtres humains que nous sommes. ♦

Valérie Langevin

Qualité de vie au travail, risques psychosociaux et bien-être au travail

Propos recueillis par Philippe CANONNE

Bonjour Valérie Langevin. Pouvez-vous présenter l'INRS en quelques mots et ce que vous y faites ?

L'INRS¹ est une association loi 1901, créée en 1947 sous l'égide de la Cnam², administrée par un Conseil paritaire (représentants d'employeurs et de salariés). L'Institut accompagne les entreprises du régime général - soit 2,2 millions d'établissements et 18,4 millions de salariés - en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. L'Institut met à profit ses ressources pluridisciplinaires pour diffuser une culture de prévention dans les entreprises et proposer des outils adaptés à la diversité des risques professionnels.

J'y occupe un poste d'expert d'assistance et de conseil sur les risques psychosociaux. Je travaille à la promotion d'une démarche de prévention des risques psychosociaux le plus en amont possible, centrée sur le travail et son organisation.

Etes-vous une spécialiste de la qualité de vie au travail ?

Notre cadre de référence est la prévention des risques professionnels dont les risques psychosociaux (RPS) font partie. La qualité de vie au travail (QVT) ne fait pas partie en tant que telle des axes de travail de l'INRS. Néanmoins nous avons été amenés à positionner la prévention des RPS au regard des démarches QVT ou bien être au travail mises en place dans les entreprises.

Comment définissez-vous la QVT ?

Il est possible de se référer à deux définitions. Celle de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 selon lequel la QVT peut être définie comme : « *Un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* ». C'est une définition issue du consensus social. Toutefois ce référentiel était valable 3 ans et a cessé de produire ses effets en avril 2017. Il n'oblige plus ses signataires. Ensuite il y a la définition du Code du travail concernant la négociation annuelle sur « l'égalité entre les femmes et les hommes et la QVT » (article L.2242-17).

La QVT c'est donc un objet de négociation ?

Oui absolument alors que la prévention des risques psychosociaux est une obligation réglementaire pour l'employeur.

En d'autres termes il n'y a pas de « droit à » la QVT ?

Non. Il y a par contre pour les salariés un « droit à » se maintenir en santé et en sécurité au travail.

Et le bien-être au travail ?

Derrière ce vocable, il peut y avoir des définitions et des pratiques très diverses. L'INRS se réfère à la définition du Bureau International du Travail (BIT, 2009) selon lequel le bien-être se rapporte « à tous les aspects de la vie professionnelle, de la qualité et la sécurité de l'environnement physique, à la façon dont les travailleurs se sentent à propos de leur travail, de leur environnement de travail, le climat de travail et l'organisation du travail ». Il n'est donc pas question de baby-foot et des plantes vertes... C'est une notion plus englobante que la santé physique et mentale. Au-delà de l'absence de maladies, elle prend en compte l'épanouissement dans le travail et des enjeux sociétaux (tels que la non-discrimination de genre, l'allongement de la vie professionnelle, la lutte contre l'exclusion de l'emploi).

L'approche bien-être au travail s'inspire et se rapproche des travaux de la psychologie positive. Mais celle-ci a été largement dévoyée pour promouvoir par exemple le bonheur au travail.

Le bien-être, le bonheur au travail ont-ils supplanté les risques psychosociaux ?

Ces approches « positives » sont plus faciles à aborder en entreprise que les risques psychosociaux et le mal-être au travail. Elles sont présentées comme « gagnant-gagnant » : les salariés sont plus heureux au travail et l'entreprise est plus performante.

La promotion du bonheur au travail n'est-elle pas critiquée ?

Il existe effectivement des écrits critiques de ce mouvement, par ceux de Illouz et Cabanas qui parlent « d'happycratie » ou encore ceux de Funès et Bouzou. Il ne faut quand même pas perdre de vue que l'objectif premier d'une entreprise n'est pas de rendre les gens heureux mais de produire des biens et des services. Le bonheur au travail ne peut être qu'une heureuse conséquence.

Alors le Bonheur au Travail c'est un truc de riches ?

Il y a en tous cas le risque que ce soit dévoyé et ce mouvement aboutisse à des mesures gadgets.

Il est important de rappeler l'essentiel : le point de passage incontournable, c'est la prévention des risques psychosociaux en lien avec l'obligation de l'employeur. Ensuite, le développement de démarches QVT ou bien-être au travail sont possibles. Leurs enjeux sont complémentaires à ceux de la préservation de la santé et de la sécurité au travail.

1 Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS)

2 Caisse nationale de l'Assurance Maladie

De la Vitalité des collaborateurs à la Vitalité de l'entreprise

Par Véronique CHABERNAUD
Créer La Vitalité

www.creerlavitalite.com

Vous avez dit santé ? Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la santé « est un état de complet bien-être physique, mental et social et qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Une belle définition qui a donné lieu à une noble vision, puisque l'OMS, dès 1948, s'est fixée pour mission « d'amener tous les peuples de l'humanité au plus haut niveau de santé ».

Nous sommes malheureusement très éloignés de cette ambition. En France aujourd'hui, près de 10 millions de personnes en âge de travailler ont une ou plusieurs maladies chroniques, parmi lesquelles 385 000 nouveaux cas de cancer par an, 530 000 nouveaux cas de maladies cardio-vasculaires par an, 3,7 Millions de diabétiques avérés. Et ce n'est que la partie immergée de l'iceberg.

Certes la population française souffre de nombreuses pathologies, mais pourquoi promouvoir la santé dans l'entreprise ?

On parle souvent « des forces vives de l'entreprise » en parlant de ses collaborateurs. Or force est de constater que les forces vives ne le sont pas tant que cela ! Les souffrances mentales sont celles dont on parle le plus. 40 % des salariés déclarent s'investir trop dans leur travail, 30 % ont tendance à se démotiver. Un actif sur trois (37 %) déclare que son sommeil est perturbé à cause de son travail. 30 % des personnes interrogées rapportent que leur santé se dégrade à cause du travail. 35 % des actifs se disent épuisés psychologiquement. Plus de 3,2 millions (12,6%) d'actifs seraient en risque élevé de burn-out.

Mais les troubles physiques comme les troubles musculo-squelettiques (TMS) ou les maladies chroniques sont également légion. L'OMS et d'autres grandes instances internationales de santé nous disent que ces maladies chroniques sont liées pour au moins 50 à 60% à notre mode de vie, dont notre activité professionnelle est une partie intégrante. Certains problèmes de santé sont liés au travail, d'autres sont inhérents à la vie de la personne et bien souvent les deux s'intriquent.

Quelques chiffres :

- 8 % des salariés sont alcool-dépendants, 17 % sont des consommateurs excessifs,
- Entre 2000 et 2005 (pour les 15-64 ans), l'usage régulier de cannabis est passé de 1,7% à 2,8%,
- La consommation de **médicaments psychotropes** a été multipliée par 20 en 30 ans,
- 23,7 % des 26-75 ans fument en situation de stress, la bronchopneumopathie chronique obstructive étant une des premières causes d'absentéisme au travail.

Une population de salariés est « mathématiquement » représentative de la population française. Outre les pathologies liées au travail, il y a forcément des salariés atteints de maladies dans chaque entreprise française, connus ou non. La probabilité d'avoir une population salariée majoritairement au top de la forme est donc assez basse.

L'ère digitale apporte son lot de problèmes, notamment en matière de risques psychosociaux

Les échanges informatiques, amis ou fléaux ? 183 milliards d'emails sont envoyés chaque jour dans le monde. 62% des travailleurs laissent leur boîte mail ouverte toute la journée. 33% des personnes répondent aux mails dans les 15 minutes. 40% des interruptions du travail sont dues à la réception d'un email - les utilisateurs sentent l'urgence d'y répondre le plus rapidement possible. Les personnes qui passent le plus de temps à lire leurs emails ont aussi une surcharge de travail qui, selon une étude canadienne, accroît leurs réactions émotionnelles et leur frustration. En entreprise, lorsque les requêtes arrivent en continu, le fait ou le sentiment de devoir répliquer instantanément pose problème. Les victimes du « Fomo », fear of missing out, sont les personnes qui craignent de louper une information essentielle et ressentent un besoin irrésistible de consulter leurs courriels, quel que soit le moment.

On considère qu'un temps excessif consacré à internet, soit 3 heures ou plus par jour, représente une addiction. Or 41% des internautes français auraient du mal à se passer d'internet plus de 3 jours. « L'hyperconnecté » est dans une logique d'instantanéité, une obligation de réactivité. Cette réactivité est accrue par l'usage des smartphones et des tablettes. Cette réponse immédiate procure une sensation de plaisir similaire à celle d'une drogue. Et là encore, l'usage professionnel et l'usage personnel s'intriquent.

La cyberdépendance, nouvelle maladie psychologique

Cette nouvelle forme d'addiction, la cyberdépendance, cause de multiples problèmes. 6 à 15% des internautes français sont dépendants. La cyberdépendance est en passe de devenir l'addiction la plus répandue contre 4% pour la toxicomanie et 10% pour l'alcoolisme en France. L'hyperconnectivité, véritable « **laisse électronique** », favorise le burn-out. Les outils connectés entraînent une tension permanente, favorisent le sur-engagement professionnel systématique qui entraîne l'épuisement puis le burn-out.

L'hyperconnectivité entraîne également une fusion, voire une confusion, des vies professionnelles et personnelles. Entre 50 et 60% des cadres travaillent encore chez eux en rentrant du travail, soit deux fois plus qu'en 2003, selon une étude Technologia. Une enquête Edenred-Ipsos révèle que près de 7 salariés sur 10 affirment être sollicités par leur entreprise en dehors du bureau. 51% des cadres consultent leurs e-mails au lit, selon une étude menée par Roambi et Zebaz. 28% des gens ne différencient pas technologie professionnelle et personnelle, ainsi 32% utilisent leur ordinateur perso quand ils travaillent de chez eux. Or depuis quarante ans, nous avons perdu une heure de sommeil par nuit...

L'hyperconnectivité entraîne aussi des troubles musculo-squelettiques (TMS) spécifiques

Lorsque l'on se penche sur l'écran d'une tablette ou d'un smartphone, la pression exercée sur la colonne vertébrale peut atteindre 27 kg quand la tête est inclinée à 60°, contre seulement 4,5 kg en position normale, verticale. Ceci a donné lieu au syndrome dit du « **text neck** », **des douleurs**

cervicales chroniques. Les ordinateurs portables et les tablettes ne sont pas adaptés à une activité prolongée, or 18% des utilisateurs déclarent y passer 2 à 4 heures par jour, un véritable « **cauchemar ergonomique** », écran trop bas et pavés tactiles, ou *trackpads*, trop contraignants pour les bras, les mains et le dos. Le pouce, lui, fait désormais l'objet du « **text thumb injury** », nouveau TMS lié à la rédaction de textes sur smartphones avec le seul pouce. 74 % des TMS se situent au niveau des membres supérieurs : épaule, coude, poignet et main.

Les troubles visuels, autre conséquence

30 à 40% des utilisateurs d'écran se plaignent de fatigue visuelle. Selon le Baromètre 2014 de la santé visuelle de l'AsnaV, 29 % des Français et 40 % des jeunes ont déjà ressenti une fatigue oculaire, des picotements, des troubles de la vision, une baisse de la capacité à voir de loin ou encore des migraines suite à l'usage excessif d'écran. La sécheresse oculaire, symptôme fréquent, peut considérablement altérer la qualité de vie, en particulier si la cornée est abîmée. Certaines personnes ressentent des brûlures, des troubles visuels, d'autres ont souvent envie de fermer les yeux, voire se réveillent la nuit à cause de douleurs.

Enfin, les altérations du sommeil

La lumière bleue des écrans actuels perturbe notre rythme circadien en bloquant la sécrétion de mélatonine, ou hormone du sommeil, libérée la nuit. Pouvoir être sollicité à chaque instant, du jour et de la nuit, induirait un état d'hypervigilance, néfaste à la qualité du sommeil. La lumière bleue émise par les écrans active 100 fois plus que la lumière blanche les récepteurs non visuels de la rétine sensibles à la lumière. Les fonctions des récepteurs non visuels de la rétine sont liées à la régulation du sommeil, de l'humeur et des neurotransmetteurs impliqués dans la mémoire. Tous les spécialistes arrivent à la même conclusion : pour mieux dormir, il faut déconnecter, se décoller de l'écran, au moins une ou deux heures avant d'aller au lit et couper son portable pendant la nuit.

Un impact économique évident pour les entreprises

La non-santé des collaborateurs impacte bien entendu leur efficacité et donc la productivité de l'entreprise. Le stress et ses conséquences coûtent au bas mot 1,4 milliards € par an aux entreprises, les addictions au tabac et à l'alcool plus de 30 milliards € par an et les TMS plus d'un milliard.

L'OMS, toujours, a déclaré dans la Charte Ottawa sur la promotion de la santé en 1986 : « La santé est une ressource qui permet de mener une vie productive sur les plans individuel, social et économique ». La réalité est clairement toute autre à ce jour.

Le coût est également énorme pour la Sécurité Sociale et les assurances complémentaires santé, ce qui a bien entendu un impact sur les charges sociales payées par les entreprises. 23 millions de personnes sont atteintes de maladies chroniques ou sont en arrêt de longue durée (ALD) et consomment 83% du budget de l'Assurance Maladie Obligatoire. Les assurés en ALD coûtent 1,7 à 2 fois plus

cher aux assureurs que les autres malgré la prise en charge à 100% par l'Assurance Maladie.

Le coût exorbitant de l'absentéisme

L'absentéisme résultant de ces pathologies génère des coûts énormes. La durée moyenne d'absence par salarié était de 17,2 jours calendaires (23,9 jours calendaires >55 ans) en 2017, soit 4,72% d'absentéisme. Cela se chiffre à ≥60 milliards d'€ dans le secteur privé. 1 % d'absentéisme représente 1,87 % de la masse salariale. Les indemnités ont augmenté de plus de 50% en 10 ans (2000-2011), soit une augmentation de 180 millions de journées à 205 millions de journées d'arrêt de travail (4,3Md € à 6,3 Md €). Ceci a une répercussion évidente sur les charges sociales.

Un coût qui se chiffre également en perte de productivité

Les Canadiens ont particulièrement bien étudié l'impact économique de l'absentéisme sur les entreprises. La perte de productivité pour raisons de santé dans une entreprise moyenne au Canada se chiffre à 10 Millions \$Can par an, en grande partie liée au stress et à des problèmes de santé mentale. 25% des employés disent être moins productifs qu'ils ne pourraient l'être car ils ne sont pas en pleine possession de leurs moyens (phénomène de présentéisme). 44% des employés, lorsqu'ils sont malades, **réduisent leur charge de travail.**

Pourquoi parler de Vitalité plutôt que de Santé ?

Le mot santé est souvent connoté « médical » ou « maladie » et dans ce cas, l'entreprise ne se sent pas concernée. Cela peut aussi faire peur et générer des réflexes défensifs ou de déni, liés au sentiment de se sentir incompetent en tant que manager ou RH ou à une crainte que l'entreprise soit jugée responsable, voire coupable, des maux de la ou des personne(s) concernée(s).

Or la question n'est pas là. Les données nous prouvent que la bonne santé des salariés est vitale à la bonne santé de l'entreprise. La problématique de la santé en entreprise ne touche pas uniquement le domaine médical ou juridique mais renvoie à la place de l'être humain dans l'entreprise et donc à la responsabilité sociale de l'entreprise associée à la dimension économique. Par ailleurs, la santé est un vocable bien souvent mal compris, la nature du mot est dénaturée. Faites l'expérience, demandez à n'importe qui autour de vous : « qu'est-ce que la santé ? ». Vous serez étonnés d'entendre, dans l'immense majorité des cas, tous âges et catégories sociales confondus, la réponse suivante : « c'est ne pas être malade ! ». La santé est définie en creux, pas en plein. Pas étonnant que les campagnes dites de prévention santé ne déclenchent pas l'enthousiasme, d'autant qu'il y a souvent, associée à la notion de prévention santé, une notion de contrainte, d'obligation ou de frustration, qui freine l'adhésion. Enfin, la plupart des gens pensent que la santé est une sorte de capital, plus ou moins important au début de notre vie, qui va s'éroder inéluctablement avec les années, la médecine venant nous aider à réparer plus ou moins bien les problèmes qui surviennent. Cette croyance de « fatalité » n'aide pas à la mobilisation.



A b r a
c a d a
b i e n

Le secret de l'effet magique Châteaufarm' ? Quand nous orchestrons vos séminaires, réunions, formations ou événements d'entreprise, nous accueillons vos équipes comme nous recevions des amis. Au vert, en ville, dans 66 lieux partout en Europe ; depuis plus de 20 ans, comme par enchantement.

Pour toute information, n'hésitez pas à nous contacter :
Tel : 01 79 35 35 35 | www.chateaufarm.com



Châteaufarm'

*La magie des séminaires
et de l'événementiel*

Cependant les études récentes, tant sociologiques qu'anthropologiques ou médicales, montrent que l'être humain n'est pas fait pour cette dégradation de la santé sur des dizaines d'années et que c'est notre mode de vie qui a créé cela. Nous sommes en fait génétiquement programmés pour vivre au moins 100 ans, voire 120 ans, en pleine forme, puis nous éteindre rapidement. Nous sommes donc faits pour vivre dans un état de pleine vitalité. Cette notion de vitalité est beaucoup plus globale, elle concerne les dimensions physiques, émotionnelles, relationnelles, mentales, créatives, sociales et environnementales. Notre Potentiel Vitalité peut être développé tout au long de notre vie, à la condition de mettre en place les conditions favorables dans notre vie. Cette notion de vitalité est beaucoup plus motivante, voire enthousiasmante, et permet, tant aux individus qu'aux entreprises, de s'y connecter et de se mettre en mouvement.

Les stratégies gagnantes santé & vitalité

Il est essentiel que les dirigeants des entreprises, au centre desquels les DRH et leurs équipes, se familiarisent avec ce sujet de la santé et de la vitalité, mesurent l'impact social et économique de la non santé et mettent en place de véritables stratégies de santé et de vitalité. Pour prendre ce virage, une des pierres angulaires passe par la direction de l'entreprise et les ressources humaines qui se forment, se forgent une réelle conviction sur l'intérêt et l'importance de la vitalité des collaborateurs et deviennent pleinement porteurs de l'initiative qui en découlera, et ce dans la durée. L'autre pierre angulaire est de donner des clés aux salariés pour qu'ils deviennent des acteurs plus autonomes de leur vitalité. Les deux piliers sont essentiels. Quelques pionniers nous montrent la voie.

Les « bonnes pratiques » peuvent rapporter gros !

Nos collègues canadiens ont été pionniers en matière de stratégies de promotion de la santé en entreprise. Ils ont mis en place des plans d'action concrets, motivants, ludiques, sur la durée, sur tous les sujets majeurs de santé accessibles à l'entreprise notamment, activité physique, nutrition, lutte anti-tabagisme, management. Et ils ont mesuré les effets individuels et collectifs en matière de santé et de productivité.

Sur 3 ans, le taux de participation au programme a été de 70 % et le taux de satisfaction de 90 %. L'absentéisme a diminué de 28 %, le turn-over de 54 %, le tabagisme de 26 % et le sentiment de déprime de 26 %. 81 % des participants se sentaient davantage capables de prendre leur santé en main, 80 % ressentaient que le programme les avait encouragés à changer leurs habitudes de vie. Le nombre de participants obtenant un score de santé global >75 % a doublé en 3 ans, passant de 18 % à 36%. Le retour sur investissement économique a été évalué à 2 à 3,5 \$Can pour 1 \$Can investi.

D'autres expériences étrangères montrent des taux de réussite et de rentabilité similaires, telle une entreprise en Suède qui a permis à un atelier de se réorganiser en toute autonomie en leur donnant les moyens de se former et de

modifier leur organisation. En un an, l'investissement lié à cet accompagnement a été entièrement couvert par les gains en productivité et en satisfaction clients, et les arrêts maladie sont passés de 14 % à 4 %.

Quelles solutions pour les entreprises françaises ?

On assiste depuis quelques années à une réelle évolution des pratiques en matière de santé en entreprise. Les opérations de bien-être, sport, gestion du stress, les postes de « chief happiness officers », « wellness champions » fleurissent et c'est une tendance positive. Cependant, c'est encore l'apanage de grandes entreprises et ce n'est pas encore au cœur des stratégies des sociétés.

Il n'est pas forcément compliqué ni très coûteux de s'occuper de la vitalité de ses collaborateurs. Il suffit de suivre une démarche pragmatique, simple et systématique. Même de petites ou moyennes entreprises peuvent faire des choses bien ciblées, simples et impactantes.

Étape 1 : Il s'agit de prendre connaissance de l'état de vitalité de ses collaborateurs. Dans une petite entreprise, un simple échange avec les managers, avec le médecin du travail, l'étude du document unique, l'écoute des demandes récurrentes des représentants du personnel suffisent. Dans des entreprises de moyenne taille, on peut aller plus loin en faisant procéder à un audit simple, qualitatif, permettant d'identifier les principaux problèmes, tout en procédant aux mêmes étapes que précédemment. Enfin, dans une entreprise de grande taille, on pourra ajouter une enquête ou un baromètre, adaptés à la structure.

Étape 2a : Formation de la direction et des ressources humaines, pouvant associer en un même temps, l'étude des résultats du bilan, de l'audit et une réunion stratégique pour élaborer la stratégie santé et vitalité de l'entreprise. A minima, dans une plus petite structure, la formation du dirigeant et/ou du RH est importante.

Étape 2b : Le constat santé étant posé, vient le moment de définir un plan d'action simple pour les plus petites structures ou une stratégie santé et son plan opérationnel pour les plus grandes entreprises. On essaiera d'identifier le plus possible les causes racines des problématiques de santé identifiées pour mettre en place des actions résolutoires et non des « rustines ». En fonction des possibilités et des moyens de l'entreprise, on établira des priorités. Il vaut mieux ne cibler qu'un ou deux sujets importants et les traiter concrètement et dans la durée que de faire des actions « flash » sur diverses thématiques.

Les clés d'une bonne intégration de nouveaux repères de vitalité sont une approche ludique, non culpabilisante, motivante et donc simple, concrète et répétée.

Étape 3 : C'est le moment de mettre en place le plan d'action, de façon systématisée et pérenne, puis de mesurer les effets en reprenant les mêmes méthodes et les mêmes indicateurs que ceux qui ont été utilisés en faisant le bilan de départ. Le pilotage, au même titre que celui d'un plan marketing, est essentiel à la réussite du projet.

Dans cette étape, un plan de formation et d'accompagnement des managers est incontournable. En effet, l'encadrement a besoin de se sentir compétent en matière de san-

té et de développer un savoir-être managérial de qualité comportant notamment une bonne capacité d'écoute et d'empathie et une capacité à introduire les bonnes pratiques dans le management et à répondre aux situations individuelles de santé, telles l'accompagnement adapté d'un collaborateur atteint d'une maladie chronique, avec l'aide des ressources humaines.

Des actions simples aux plus élaborées

Les besoins les plus classiques des collaborateurs sont d'acquérir des habitudes de vie plus saines, de devenir plus autonome dans la gestion de leur vitalité. On peut facilement répondre à ces besoins en entreprise avec des ateliers pratiques et ludiques sur ces thématiques. Par exemple, « manger bon et sain en toute circonstance, c'est possible », « comment manger sain et fun au bureau ? », « rythme biologique et vigilance, mon repas me donne la pêche », « je connais et je respecte mon rythme », « bouger, même au bureau », « passer l'hiver en pleine vitalité », « retrouver un sommeil de qualité », « les vertus et la pratique de la micro-sieste », etc...

Pour les lecteurs curieux, qu'est-ce que la micro-sieste ? C'est un moment d'hypovigilance, qui dure de 5 à 20 minutes et correspond au sommeil léger qui précède l'endormissement et le sommeil profond. Elle peut être faite dans les transports, au bureau, chez soi, le plus souvent tout simplement confortablement assis ou la tête posée sur les bras croisés. On peut mettre une alarme pour éviter de s'endormir pour de bon ! Mode d'emploi : fermez les yeux, détendez-vous en vous focalisant, par exemple, sur le rythme de votre respiration, relâchez tous vos muscles et laissez aller les pensées parasites. La micro-sieste a de nombreuses vertus démontrées. Elle rend plus vigilant, plus alerte, plus concentré, plus productif, elle chasse le stress, consolide la mémoire d'apprentissage, aide à lutter contre la somnolence, la fatigue et améliore l'humeur ! De quoi reconsidérer sérieusement tous nos préjugés sur le sujet ! Évidemment si l'exemple vient d'en haut, l'adoption se fera plus vite. Regardons vers l'est, en Asie, où la micro-sieste est largement répandue. Il est également fréquemment attendu d'aider les équipes à rester sereines. Des thématiques telles que « en plein rush et en pleine forme ! », « je suis vraiment efficace », « m'occuper de moi : oui, j'ai le temps ! », « maman zen, papa zen », « initiation à la méditation de pleine conscience » sont donc en général les bienvenues.

Un cran plus loin, viennent des thématiques sur le développement des personnes et de leurs compétences émotionnelles et relationnelles telles que la confiance en soi, la communication efficace, un relationnel de qualité avec les autres, le développement de la créativité... à mettre en place selon les besoins de l'entreprise, ses priorités et ses moyens. Ces axes-là sont essentiels pour le management afin de réduire significativement les pratiques génératrices de stress, lui-même, aujourd'hui, une des causes principales de l'absentéisme.

Un focus sur la gestion des outils numériques

Le digital apporte son lot de problématiques et mérite, no-

tamment dans les métiers qui l'utilise beaucoup, une attention particulière. Les stratégies de déconnexion reposent en partie sur un arbitrage personnel. Ainsi, espacer la consultation de ses emails à trois fois par jour augmenterait le taux de bien-être et permettrait d'être davantage concentré sur son travail. Éviter de les consulter après 20 heures ou encore désactiver les notifications de la boîte mail sur son smartphone est le minimum à mettre en place. Mais il faut se sentir bien dans le reste de sa vie pour réussir à imposer cette barrière par soi-même et résister à la pression du flot de mails et autres outils numériques venant de l'entreprise. Il est donc essentiel que les entreprises se saisissent du sujet et mettent en place des bonnes pratiques numériques. Cela peut passer par une charte d'entreprise, par une formation du management, par des ateliers de formation « digital detox » ou par des démarches plus directives, certaines sociétés ont ainsi choisi de « débrancher » entre 20h et 8h.

Prévenir les TMS

Les TMS sont un fléau important qui mérite d'être pris en compte très sérieusement si on veut répondre à un réel besoin des salariés et réduire les arrêts de travail de longue durée. Les services de santé au travail, dorénavant pluridisciplinaires, sont à même d'apporter des conseils en ergonomie en proposant des adaptations du poste de travail, que ce soit sur machines ou ordinateur. Encourager la pratique d'activités physiques fait partie des démarches les plus simples et parfois très peu coûteuses, comme, par exemple, un groupe de marche ou de jogging sur l'heure du déjeuner ou en fin de journée ou favoriser les déplacements en vélo. Enfin, la technologie nous apporte des nouveautés pour lutter contre la sédentarité, on voit ainsi arriver des bureaux qui permettent de travailler « assis debout » ou des bureaux de style console surplombant sur un tapis de marche dont les années à venir nous diront les mérites.

En conclusion, la santé et la vitalité des collaborateurs n'est pas un sujet annexe de RSE ni une obligation légale à laquelle il faut répondre a minima, mais un sujet à intégrer au cœur de la stratégie de l'entreprise et notamment de la stratégie RH. Cela implique un certain nombre d'étapes structurantes, un bilan santé et de vitalité des collaborateurs de l'entreprise, une prise de conscience par la direction des enjeux que cela représente, une formation de tout le management et des ressources humaines, des stratégies et plans d'action très concrets, répondant aux priorités de santé identifiées spécifiquement dans l'entreprise, une démarche pérenne et un pilotage et une évaluation des résultats pour apporter les évolutions nécessaires.

Le jeu en vaut la chandelle car la vitalité des collaborateurs est un gage de bonne, voire de très bonne vitalité de l'entreprise. Alors que les entreprises cherchent des leviers de développement et de productivité il y a, en se mettant en cohérence avec l'enjeu que représente la santé, un sillon encore pionnier à explorer, un leadership éthique, réconciliant nos valeurs humanistes, la notion de santé publique fondatrice de notre système de santé, notre recherche de compétitivité et notre créativité entrepreneuriale. ♦

De la compétence des professionnels RH en Santé, Sécurité au travail

Par François Geuze

Je crois que je me rappellerais encore longtemps mon premier CHSCT au sein de l'Institut Pasteur de Lille. Nouvellement arrivé, comme DRH de cette grande institution lilloise, je me suis rapidement confronté à la complexité de la réglementation sur la santé et la sécurité, le temps de travail et autres sucreries douces amères auxquelles en tant que DRH nous avons régulièrement droit. Il faut être honnête, je n'ai quasiment rien compris des échanges de ce premier CHSCT et c'est grâce au responsable sécurité, aux membres de mon équipe et aux partenaires sociaux que j'ai pu progresser, que nous avons pu progresser tous ensemble. Car c'est bien là l'une des caractéristiques de ce sujet, il nous permet de travailler et progresser tous ensemble au-delà de nos divergences de vues quant à la marche de l'organisation. Mais alors, comment expliquer mon passage à vide du début, quelles sont les compétences nécessaires aux professionnels RH quand ils désirent s'intéresser ou prendre en charge véritablement les problématiques de santé au travail et que je ne possédais pas ?

Quelques temps plus tard, avec le concours de 4 étudiants du Master Management des Ressources Humaines de Lille, Claudie CHAKOUB, Jean-François DELEPLANQUE, Véronique LOUIS et Claire RAYNAUD, nous avons eu l'occasion de nous pencher sur le sujet des compétences nécessaires aux

professionnels RH en matière de santé et sécurité au travail au travers d'un travail dans un premier temps sur contexte de notre exercice professionnel en matière de santé et sécurité au travail, incluant la participation de chacun des acteurs et dans un second temps sur les compétences proprement dites.

Nous nous sommes donc plongés dans divers rapports, documents, lois, au nombre desquels et de manière non exhaustive l'on pourra citer :

- Le rapport DAB sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail
- L'Accord National Interprofessionnel sur le stress
- L'Accord National Interprofessionnel sur la QVT et l'égalité professionnelle
- La loi dite loi « Rebsamen »
- La nouvelle réglementation : REACH
- Les PST
- La médiatisation croissante des problèmes de santé au travail
- L'évolution de l'âge de la retraite

Et enfin la réforme attendue de la médecine du travail dont les contours et arbitrages devraient être fixés en juin 2019. Un premier constat sur ce sujet est celui de la complexité et de la profusion des sources.

Le rapport DAB. Rédigé à la demande de Xavier BERTRAND, alors ministre chargé du Travail, ce rapport émet des recommandations pour améliorer la formation en santé au travail des futurs managers et ingénieurs, susceptibles de concerner 5 millions de diplômés des grandes écoles d'ingénieurs, de commerce ou des universités.

Le rapport préconise d'intégrer la question de la santé au travail dans les formations de l'enseignement supérieur et de mettre en place un référentiel commun de connaissances pour les personnes en situation d'encadrement. Il propose de fédérer les compétences en créant un Réseau national de formation en santé au travail (RNFST), la création d'outils pédagogiques mutualisés, une aide financière aux entreprises et un soutien logistique aux PME et TPE mettant en œuvre ce référentiel (label «entreprises en santé»). Pour ce qui concerne les Services de santé au travail, le rapport DAB confirme leur rôle dans la mise en place de ces actions. Ces rapports d'experts ont conduit Xavier BERTRAND à demander aux partenaires sociaux, de la conférence du 27 juin 2007 sur les conditions de travail, de faire des propositions pour la modernisation de la médecine du travail. Il a posé sur la table des négociations, trois axes de réflexion : redéfinition des missions de la médecine du travail en l'orientant davantage vers la prévention des risques professionnels en entreprise ; réforme de la gouvernance ; réforme du financement.

L'ANI sur le stress. Transposition de l'accord européen du 8 octobre 2004 cet accord national interprofessionnel par du principe que tous les travailleurs et tous les lieux de travail sont susceptibles d'être affectés par le stress. Dans ce cadre, L'ANI vise à :

- Augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail par l'employeur, les salariés et leurs représentants ;
- Identifier les signaux faibles de stress le plus précocement possible
- Fournir aux parties concernées un cadre pour détecter, prévenir, identifier et faire face aux problèmes de stress au travail.
- Fournir le cadre d'une négociation sur le harcèlement et la violence au travail sources de stress.

Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses qui peut réduire l'efficacité au travail et causer des problèmes de santé.

L'ANI QVT & Egalité Professionnelle de Juin 2013. Selon l'Accord National Interprofessionnel, améliorer la qualité de vie au travail passerait par une meilleure prise en compte des principaux points suivants :

- La qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise
- La qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise
- La qualité des relations sociales et de travail
- La qualité du contenu du travail
- La qualité de l'environnement physique
- La qualité de l'organisation du travail
- Les possibilités de réalisation et de développement personnel
- La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle

A la différence des autres ANI, l'on remarquera que cet accord ne débouche pas sur des obligations réglementaires mais sur des recommandations et que l'expression des salariés y est fortement incitée.

Télécharger l'ANI QVT : [Ici](#) et son annexe [Ici](#)

L'accord du 19 juin 2013, étendu, la loi Rebsamen du 17 août 2015 vient notamment placer la qualité de vie au travail dans les champs de la négociation annuelle obligatoire. L'article L 2242-8 vient préciser les contours du contenu de ces négociations. Plus restrictive que l'ANI, la loi cherche ainsi à imposer la mise en œuvre d'actions concrètes tout en laissant aux entreprises une certaine forme de liberté dans la méthode, que ce soit au travers d'un accord spécifique et d'une véritable politique QVT ou de la prise en compte des six principaux points de négociation, à savoir :

- L'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- Les objectifs et mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- La lutte contre les discriminations en matière de recrutement, insertion professionnelle, et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;
- Les modalités de définition d'un régime de prévoyance de branche ou d'entreprise ;
- L'exercice du droit d'expression directe et collective ;
- La prévention de la pénibilité.

My fournisseur is Reach. Dans l'Union européenne, 30 000 produits chimiques sont d'usage courant, 5.500 ont fait



l'objet d'une recherche sur leur nocivité et 100 nouveaux apparaissent sur le marché tous les ans. Ces chiffres donnent la mesure du risque potentiel. Le risque chimique n'est pas nouveau ou émergent en lui-même. La préoccupation porte davantage sur le nombre de produits chimiques mis sur le marché et la rapidité avec laquelle de nouveaux risques apparaissent.

En effet, si ce risque est bien maîtrisé par les producteurs, il l'est encore peu par les utilisateurs. Ce constat a amené la Commission européenne à mettre sur pied le programme REACH. Désormais, il incombe à l'industriel de prouver l'innocuité des produits chimiques qu'il met sur le marché ou qu'il importe.

Ce renversement de la charge de la preuve est une première. Auparavant, il appartenait à la victime de prouver l'effet négatif sur sa santé d'un produit chimique. Une agence européenne a désormais pour mission d'enregistrer les produits chimiques mis sur le marché.

Cet exemple illustre l'évolution des comportements face aux risques et la tendance généralisée à vouloir anticiper les éventuelles conséquences de l'utilisation de produits ou de techniques dans le domaine privé ou professionnel.

Du PST 2 au PST 3, l'effet structurant des plans santé au travail. Xavier Darcos a présenté le 21 octobre en Conseil des ministres les orientations du deuxième plan santé au travail pour 2010-2014. Ce plan devait poursuivre et approfondir l'élan initié par le 1er PST pour 2005-2009 qui a permis de placer les exigences de santé et de sécurité au cœur de la politique du travail. En créant l'AFSSET, il a notamment contribué à améliorer le champ de la connaissance en matière de risques professionnels.

Il comportait deux objectifs majeurs :

- Diminuer les expositions aux risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles.
- Développer une politique de prévention active des risques professionnels, comme les risques cancérigènes, les troubles musculo-squelettiques et les risques psychosociaux. Le gouvernement ayant, peu avant, engagé un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail intégré alors à ce plan.

Le PST 2 ciblait également les branches où les risques professionnels sont les plus fréquents (BTP, grande distribution, intérim, agriculture-fo-

rêts...) et portait une attention accrue aux catégories de travailleurs les plus fragiles (jeunes, seniors, saisonniers...).

Il s'inscrivait dans un cadre interministériel et s'articulait avec d'autres grands plans gouvernementaux notamment de santé publique comme le 2ème plan national santé environnement (PNSE 2009-2013), plan écophyto, le plan cancer et avec les objectifs définis dans la convention d'objectifs et de gestion conclue avec la branche accident du travail des organismes de sécurité sociale.

La prévention des risques professionnels, et notamment des risques psychosociaux, n'est plus considéré alors comme un simple enjeu d'image mais également d'efficacité économique pour les entreprises, le coût du stress étant évalué à 3 à 4 points de PIB selon le Bureau international du travail.

Enfin, suite au PST2, l'évaluation de celui-ci conduisit à l'évolution de l'élaboration des plans santé. Le PST3 (2016-2020) portait l'ambition d'un renouvellement profond de la politique de santé au travail partagé entre l'état, les partenaires sociaux, la sécurité sociale ainsi que les organismes et acteurs de la prévention. Organisé autour de deux axes stratégiques : la prévention et l'amélioration de la qualité de vie au travail perçue comme levier de santé, de maintien dans l'emploi et de performance économique et sociale de l'entreprise. Il prolonge les actions sur nombre de risques identifiés comme prioritaires :

la poursuite des efforts sur plusieurs risques « classiques » (chutes de hauteur et de plain-pied, risque chimique, risque routier professionnel) :

- la prise en compte des risques organisationnels, qui mobilisent les problématiques de la conception du travail et du management (usure professionnelle, risques psychosociaux) ;
- l'anticipation de risques émergents (perturbateurs endocriniens, nanomatériaux, impact des technologies numériques).

Le détail du plan santé au travail : [Télécharger](#)

La médiatisation croissante des problèmes de santé au travail. Depuis la fin de l'année 2006, les suicides sur le lieu du travail ou attribués aux conditions de travail ont fait irruption dans la sphère médiatique ; 300 à 400 salariés se suicideraient en France chaque année sur leur lieu de travail.

3 suicides chez Renault, 23 chez France Telecom ont mis le feu aux poudres. Les conditions de travail, l'intensification du travail, certains types de management sont montrés du doigt. Cette « sur-médiatisation » de ces suicides a augmenté la pression sur les politiques et partenaires sociaux, a coûté leurs postes à de nombreux dirigeants et fait entrer de force la « psychologie » dans l'entreprise. Cette entrée en force de la psychologie dans l'entreprise pose parfois la question d'une approche trop centrée sur les conséquences et pas suffisamment sur les causes, au point qu'aujourd'hui nombre de voix s'élèvent pour signaler dérives et charlatanisme.

De nombreuses études épidémiologiques ont établi un lien entre les contraintes au travail génératrices d'un état de stress chronique, c'est-à-dire d'un stress durable, et l'apparition d'une dépression. Parmi les contraintes au travail généralement étudiées, on peut citer le « job strain », c'est-à-dire le déséquilibre entre une forte exigence psychologique et une absence de marge de manœuvre. Un mécanisme est avancé pour expliquer cette relation entre stress et dépression : en situation de stress chronique, l'organisme sécrète des hormones en grand nombre. Or, l'hypersécrétion de glucocorticoïdes favoriserait, voire induirait, l'apparition d'un état dépressif. Quelles que soient leurs caractéristiques individuelles, des personnes en situation de stress chronique sont fragilisées et peuvent voir leur état évoluer vers une dépression qui, elle-même, favorise un passage à l'acte suicidaire.

Le passage de l'âge du départ à la retraite à 62 ans. Enfin, un autre élément doit être pris en considération dans cet environnement contraint : le vieillissement généralisé de la population active du fait de l'allongement de l'espérance de vie et du report de l'âge légal de la retraite. Même si l'augmentation de la proportion de travailleurs seniors dans la population active est l'un des objectifs, défini lors du Conseil européen de Stockholm en 2001, de la stratégie de Lisbonne, les travailleurs seniors sont considérés parmi les groupes plus vulnérables. On se doit de souligner que les jeunes travailleurs sont également classés dans cette catégorie. Pour ces deux groupes d'âge, la mise en place de stratégies adaptées pour, dans un cas, prolonger la vie professionnelle et, dans l'autre, la débiter en sécurité, apparaît comme une nécessité.

Alors que ressurgit un projet de réforme des retraites, il convient toutefois de regarder l'impact du passage de 60 à 62 ans qui, si il a bien eu un effet positif sur les finances de notre système de retraite a eu un impact négatif important les comptes de la branche maladie. ♦



21ème UNIVERSITE DE PRINTEMPS DE L'AUDIT SOCIAL

VENDREDI 31 MAI 2019

08H45 - 18H15



www.msgeveva.ch



www.auditsocial.net



International Management School Geneva
Campus Biotech - Chemin des Mines 9
1202 Genève - Switzerland



IA & AS
Les perspectives qu'ouvre
l'Intelligence Artificielle
pour l'Audit Social



Sous la direction scientifique des
Profs. Drs.

Jacques IGALENS

Jean-Marie PERETTI

Richard DELAYE-HABERMACHER

Depuis plus de 35 ans, l'IAS est un acteur-clé de l'utilisation des méthodes de l'audit dans le champ de la gestion des ressources humaines et plus récemment, de la R.S.E (Responsabilité Sociale de l'Entreprise).

Association loi de 1901, sans but lucratif, l'IAS regroupe, en France et par son réseau international, des auditeurs et des responsables d'organisations (entreprises, administrations, associations, etc.) partageant cette ambition. Il associe largement à ses travaux un réseau d'universitaires qui, par leurs apports scientifiques, contribuent au progrès des concepts et des méthodologies de l'audit du social et du sociétal.

Pour sa 21ème Université de printemps, l'Institut International de l'Audit Social (IAS) invite les enseignants-chercheurs et les praticiens à étudier les liens entre Intelligence Artificielle et Audit Social. D'une part, l'IA ouvre de nouvelles perspectives prometteuse pour la conduite des missions d'AS et son apport peut renouveler les outils de l'auditeur. D'autre part l'intégration/intrusion de l'AS dans notre quotidien comme dans l'entreprise est une source d'opportunité et de risques nouveaux dans les différents domaines des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociétale des Organisations.

Les auditeurs sociaux doivent contribuer à anticiper, à identifier et à réduire les risques que la révolution de l'Intelligence Artificielle entraîne pour les organisations.

Les Business Models peuvent être remis en cause et l'ensemble des métiers sont transformés. L'IA amène à repenser les modèles d'organisation, à les adapter et indéniablement à en créer de nouveaux. Qu'il s'agisse de la traduction automatique, des chatbots, des algorithmes auto-apprenants, l'IA mobilise les technologies facilitant la compréhension de l'environnement et permet d'améliorer « l'expérience collaborateur » et donc « l'expérience client ».

L'IA peut apporter un confort de vie supplémentaire et ouvrir des champs intéressants pour l'individu comme pour les communautés auxquelles il appartient. Si l'IA semble ainsi contribuer au développement de qualités typiquement humaines telles que la créativité, l'apprentissage, l'innovation, l'intelligence sociale et émotionnelle, le recrutement, la résolution de conflits ou la prise de décision, elle appelle néanmoins à réfléchir à la nécessaire évolution du droit, à la redéfinition de la responsabilité, de l'éthique, de la morale ou tout simplement aux relations humaines dans leur globalité ♦ www.auditsocial.net

Une idée de référentiel

Par François Geuze

Il n'est pas ici question de référencer l'ensemble des compétences et connaissances nécessaires aux champs de la Santé et Sécurité au Travail tant les compétences et expertises nécessaires sont nombreuses. Le professionnel RH n'est (généralement) ni médecin, ni chimiste, ni biologiste, etc... Toutefois, intervenir sur le champ de la santé et sécurité au travail nécessite un ensemble de compétences et savoirs experts.

Pour réaliser le travail détaillé ci-après, nous avons déployé avec 4 étudiants, devenus depuis DRH, les méthodes et actions suivantes :

- Brainstorming avec différents professionnels (RH, Responsables Santé/Sécurité, Médecins du travail) sur le thème de la santé et sécurité au travail, en essayant de dresser un constat de ce qui existe dans les entreprises sur le thème de la Santé & Sécurité au Travail
- Préparation d'un questionnaire de support aux entretiens de professionnels sur les aspects relatifs aux compétences des DRH face aux enjeux psychosociaux
- Rencontres, entretiens, interviews, avec divers professionnels (avocats, consultants, professionnels RH ...)
- Analyse et synthèse de divers travaux de recherches, rapports de personnalités qualifiées
- Études documentaires, statistiques et analyses (Offres d'emploi, Référentiels métiers des RH)

Tous ces éléments nous ont conduit dans le cadre de l'observation national des métiers de la fonction Ressources Humaines porté par le réseau des troisièmes cycles RH (Référence RH) à intégrer les travaux suivants.

Une table des compétences Santé & Sécurité au Travail

Suite à l'ensemble de nos travaux, nous avons identifiés une quarantaine de compétences reprises ci-dessous que nous avons reformulées en termes de savoir, savoir-faire et/ou savoir être. Nous les avons ensuite classés par thèmes puis par méta-compétences et enfin par sous-groupe.

Ce travail effectué nous avons ensuite retravaillé l'ensemble de nos informations pour coter chacune de ces compétences en fonction des niveaux de fréquence et de complexité soulignés par nos interlocuteurs, l'analyse des offres d'emploi ou identifiés au travers de l'analyse documentaire. Pour plus de simplicité, ce travail est représenté

graphiquement au travers de deux roues de compétences présentées dans les résultats et jointes en annexe au présent document.

Suite à l'analyse de différentes grilles de lecture et modes de représentation des compétences, nous avons décidé de retenir une grille de lecture, selon quatre méta-compétences : la technique, l'organisation, l'adaptation et le relationnel. Toutefois nous sommes également arrivés à la conclusion qu'il fallait, pour des raisons de simplicité et de commodité d'utilisation représenter la liste de compétences issues de l'analyse documentaire, des petites annonces et référentiels selon deux dimensions : la complexité et la fréquence. Nous avons donc pour coter nos références défini les termes et choisi une grille de cotation

Définition des 4 méta-compétences

La technique

- Connaissances : les choses tenues pour sues ou connues par les individus,
- Méthode : poursuite ou recherche structurée d'une voie à réaliser quelque chose, démarche organisée rationnellement pour aboutir à un résultat,
- Expérience : engagement dans une situation de mise à l'épreuve, savoir allier à l'intuition et à la réflexion, connaissance acquise par la pratique

L'adaptation

- Transformation de son organisation, de ses méthodes, conduisant à plus d'adéquation avec le milieu, la technologie, les besoins de l'entreprise
- Autoadaptation : capacité à autoréguler son propre comportement sous l'effet des contraintes du milieu, ex. adaptation en sport

Le relationnel

- Expression de soi : Agir en conscience de soi, selon son système de valeurs
- Relation avec les autres : avec l'ensemble des collaborateurs. Comportements, attitudes, réactions, communication verbale et non verbale.
- Relation managériale : au sein de son équipe. Comportements, attitudes, réactions, communication verbale et non verbale.

L'organisation

- Unité qui structure, pilote des ressources afin d'atteindre un but, ou Lieu de rencontre où s'affrontent les aspirations des acteurs sociaux qui vont développer des stratégies individuelles.
- Auto-organisation
- Organisation collective : toute structure suivant une logique propre pour l'atteinte d'un but spécifique. Ensemble d'éléments en interaction ayant un système de communication pour faciliter la circulation d'informations pour atteindre un objectif
- Management de l'organisation : ensemble de techniques d'organisation de ressources afin d'obtenir une performance. Optimisation organisationnelle. Régulation des stratégies individuelles dans le but d'arriver à un objectif commun

La complexité

- Est complexe un système dont le résultat final n'est pas prédictible directement en connaissant les règles, qui a beaucoup d'intrication, où tout est lié, et que l'on ne peut étudier une petite partie du système de façon isolée. Interactions

La fréquence

- Nombre de fois où une action, un événement, un élément apparaît dans un temps donné.
- Pour coter les différentes compétences, nous avons décidé d'utiliser une échelle de notation à cinq niveaux. La fréquence sera notée en fonction du nombre de fois où la compétence apparaît dans les annonces ou référentiel de compétences RH.

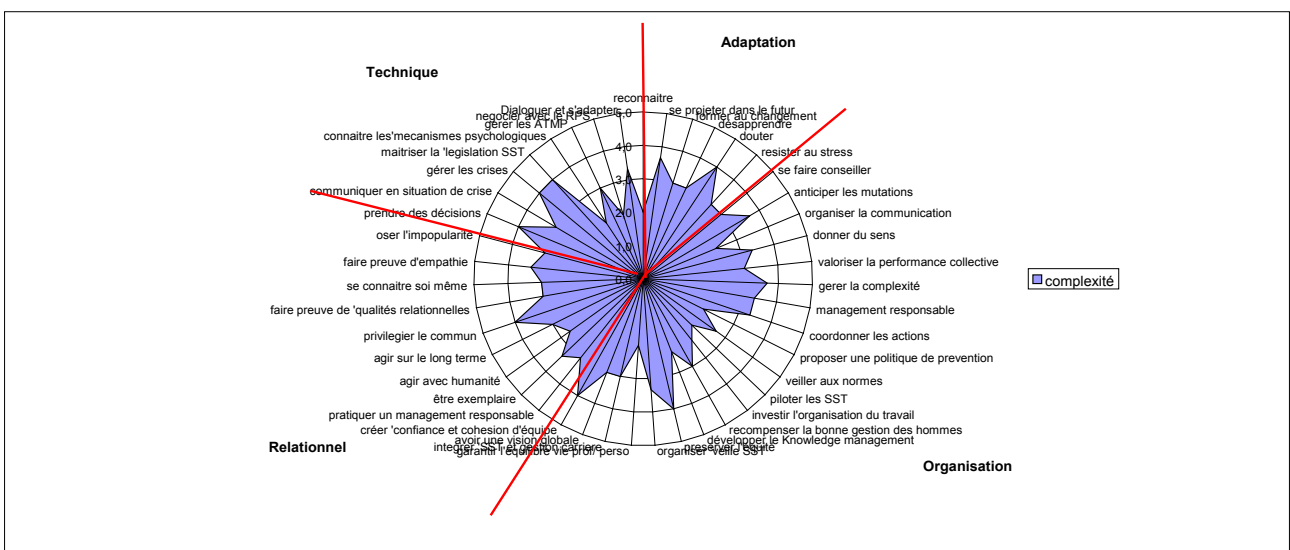
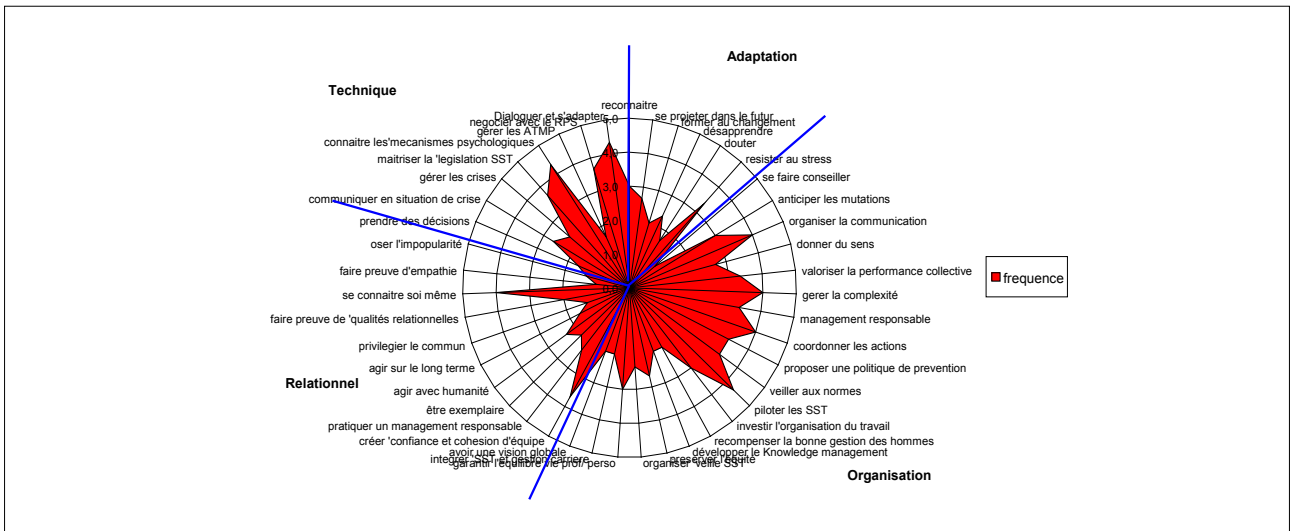
Cote	Compétences	Thème	Meta-compétences	Sous-groupe
ADAPTATION				
A1	Reconnaitre et motiver individuellement par le coaching,	Management	Adaptation	Autoadaptation
A2	Aptitude à se projeter dans le futur et se positionner en conséquence.	Droit	Adaptation	Autoadaptation
A3	Former au changement : identifier les besoins et proposer les formations adaptées à tout public, aider à apprendre et désapprendre, former à gérer et accepter le changement en formant aux NTIC, au management	Gestion	Adaptation	Adaptation au métier
A4	Former au changement : aider à apprendre et désapprendre, former à gérer et accepter le changement en formant à la gestion du stress, à la reconnaissance,	Gestion	Adaptation	Adaptation à l'environnement
A5	Adopter une approche dans laquelle rien n'est considéré comme acquis.	Gestion	Adaptation	Autoadaptation
A6	Savoir résister au stress agir avec courage au quotidien	Qualité personnelle	Adaptation	Autoadaptation
A7	Savoir se faire conseiller	Qualité personnelle	Adaptation	Autoadaptation

ORGANISATION				
O1	Anticiper les mutations de l'entreprise pour éviter les conflits et contribuer au mieux vivre ensemble dans l'entreprise, faire du bien-être une valeur d'entreprise en mettant en avant le respect de la Santé & Sécurité au Travail.	Stratégie	Organisation	Management organisationnel
O2	Identifier et communiquer avec l'ensemble des parties prenantes à la prévention	Communication	Organisation	Organisation collective
O3	Donner du sens en sachant expliquer la vision de l'entreprise, sa stratégie, son organisation et ses résultats	Communication	Organisation	Organisation collective
O4	Reconnaitre et motiver collectivement : Aider à donner du sens, encourager les prises d'initiatives, les bonnes volontés, l'imagination créative, l'innovation, explication des rôles de chacun, en valorisant la performance collective	Management	Organisation	Organisation collective

ORGANISATION				
O5	Gérer la complexité des hommes, des situations, des urgences en désamorçant et traitant les conflits de rôle, de valeur et interpersonnels	Management	Organisation	Management organisationnel
O6	Concevoir un management responsable et collectif, accompagner, encourager, et transmettre	Management	Organisation	Management organisationnel
O7	Coordonner les actions entre différents acteurs.		Organisation	Organisation collective
O8	Fixer des échéances pour certaines actions et surveiller la progression des activités pour s'assurer qu'elles seront réalisées dans les délais. Rester attentif aux détails. Pratiquer le suivi par indicateurs et tableaux de bord.		Organisation	Organisation collective
O9	Analyser les processus, les évaluer et identifier les facteurs de risques et situations pouvant entraîner des risques Santé & Sécurité au Travail, mesurer les impacts du changement, réaliser et mettre à jour régulièrement le DUS. Sur cette base, proposer et mettre en créer une politique de prévention des risques Santé & Sécurité au Travail en cohérence avec le management de l'entreprise,	Gestion	Organisation	Management organisationnel
O10	veiller aux bonnes conditions de travail, aux respects des normes		Organisation	Organisation collective
O11	Piloter et suivre : créer et piloter les indicateurs Santé & Sécurité au Travail à l'aide du tdb sécurité, diffuser les outils, piloter les projets transverses liés à l'absentéisme et à la sécurité, mettre en place des contrôles périodiques.	Gestion	Organisation	Organisation collective
O12	S'investir dans l'organisation du travail en maîtrisant l'activité et ses processus, en analysant les dysfonctionnements possibles et en sachant mettre en œuvre des actions correctives	Organisation	Organisation	Management organisationnel
O13	Intégrer la dimension relation humaine dans le système de rémunération : objectifs, évaluation	Organisation	Organisation	Management organisationnel
O14	Développer l'intelligence collective, le KM, organisation apprenante,	Organisation	Organisation	Management organisationnel
O15	Organiser et préserver l'équité	Organisation	Organisation	Management
O16	Organiser la veille Santé & Sécurité au Travail	Organisation	Organisation	Management organisationnel
O17	Organiser et permettre l'équilibre vie prof / vie privée de façon à concilier gestion et humain	Organisation	Organisation	Organisation collective
O18	Intégrer la dimension Santé & Sécurité au Travail à toutes les étapes de la carrière prof de l'entrée à la sortie (de l'intégration au tutorat sénior et junior)	Organisation	Organisation	Organisation collective
O19	'Être capable d'avoir une vision globale, anticiper : Inscrire son action dans le cadre des grands objectifs et axes stratégiques du Groupe. Avoir une vision d'ensemble de l'objectif, du projet, du résultat attendu. Soutenir la mise en être de cette vision en projetant les problèmes, les situations, les événements et les décisions sur un horizon plus large. Prendre le temps de mener une réflexion avant l'action. Savoir prendre du recul.	Qualité personnelle	Organisation	Management organisationnel

TECHNIQUE				
T1	Connaître et maîtriser la communication de crise	Communication	Technique	Expérience
T2	Gestion de crise. Savoir aborder et gérer le conflit et le mécontentement.	Management	Technique	Méthode
T3	Connaître, maîtriser les processus et appliquer la législation sociale, le cadre réglementaire et normatif en matière de MP, AT, Santé & Sécurité au Travail et RPS	Droit	Technique	Connaissance
T4	Connaître les mécanismes psychologiques liés au changement, à la méthodologie projet (processus de deuil)	Gestion	Technique	Expérience
T5	Gérer les ATMP, RPS : analyser et calculer les coûts liés aux AT,MP et RPS, tenir les registres sécurité, vérifier les tx/ secteur d'activité / risques du secteur, savoir gérer les inaptitudes au travail.	Gestion	Technique	Connaissance
T6	Être capable de négocier avec les organisations syndicales et le CHSCT	Gestion	Technique	Expérience
T7	Savoir dialoguer avec des personnalités différentes de la sienne. Savoir adapter ses comportements pour se faire reconnaître et accepter par l'autre.	Gestion	Technique	Expérience

RELATIONNEL				
R1	Développer par l'écoute, la confiance et la cohésion au sein des équipes : connaître les hommes, encourager la diversité	Management	Relationnel	Relation avec les autres
R2	Pratiquer un management responsable, objectif sur les dimensions Santé & Sécurité au Travail, en veillant au bon comportement des collaborateurs, en fixant des objectifs réalistes et réalisables en termes de moyens et de temps, s'affirmer avec assertivité	Management	Relationnel	Relation avec les autres
R3	Être exemplaire. Tenir ses engagements. Dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit. Respecter et appliquer les règles et principes demandés aux autres d'appliquer.	Qualité personnelle	Relationnel	Expression de soi
R4	'Se comporter et agir avec humanité.	Qualité personnelle	Relationnel	Relation avec les autres
R5	ne pas sacrifier son honnêteté et l'éthique de l'entreprise dans ses relations avec les personnes, sous l'effet de pressions ou d'intérêts à court terme.	Qualité personnelle	Relationnel	Expression de soi
R6	Avoir l'esprit d'équipe : Agir dans le sens des décisions prises en commun. Se sentir responsable de l'objectif de l'équipe, du service auquel il appartient. Accepter le partage des responsabilités. Privilégier le « jeu commun » au « jeu personnel ». Se sentir engagé à partir de l'instant ou son équipe, son service l'est.	Qualité personnelle	Relationnel	Relation managériale
R7	Qualités relationnelles : Comprendre et communiquer efficacement avec des personnes différentes.	Qualité personnelle	Relationnel	Relation avec les autres
R8	Connaître sa propre personnalité et les comportements qui en découlent	Qualité personnelle	Relationnel	Expression de soi
R9	Savoir se mettre à la place de l'autre (empathie)	Qualité personnelle	Relationnel	Relation avec les autres
R10	Accepter d'être impopulaire temporairement si la décision prise est juste, conforme au projet et allant dans le sens de l'intérêt général.	Qualité personnelle	Relationnel	Expression de soi
R11	Prendre des décisions : Avoir confiance dans ses décisions, ses choix.	Qualité personnelle	Relationnel	Relation managériale



Le premier constat est déjà visuel.

Les 4 secteurs ne sont pas de taille identique, il semble que la problématique SST concerne essentiellement l'organisation et le relationnel.

Les deux aires n'ont ensuite pas du tout le même profil.

- Les secteurs les plus fréquents sont, semble-t-il, les moins complexes.
- Et à contrario, les compétences plus complexes apparaissent beaucoup plus rarement.

Le second constat met en évidence que la problématique SST nécessite du DRH d'avoir plusieurs compétences complexes comme celles d'anticiper le futur et ses conséquences sur l'organisation du travail, de donner du sens à ce qui paraît incompréhensible, de redonner la priorité sur le collectif, de maîtriser la gestion de la communication, particulièrement en situation de crise.

Alors sommes nous tous prêts et compétents face aux défis des transformation du travail ? honnête-

ment ? Nous avons encore beaucoup d'efforts à fournir, travailler à la qualité du travail et pas uniquement à la qualité de vie au travail, travailler sur les causes et pas les dysfonctionnements ne peuvent se satisfaire des approches gadget comme nous en voyons trop souvent. Un gigantesque chantier s'ouvre à nous ... retrouvons nos manches, tous ensemble ... ♦

Merci à l'équipe ayant travaillé sur cette étude : Claudie CHAKOUB, Jean-François DELEPLANQUE, Véronique LOUIS et Claire RAYNAUD

Abonnez vous gratuitement à la version électronique du MagRH www.magrh.fr



Faut-il qu'une cathédrale se meure pour redécouvrir la vocation d'un Métier ?

Quand le Métier faisait
système avec l'individu
et son organisation...

Par Elisabeth PROVOST VANHECKE



À la question : « Quel est votre Métier ? » Certains répondent : « Je suis comptable chargé de la trésorerie de la filiale de... » Ou « Je suis assistante aux Ressources humaines dans le cadre de l'administration du personnel du secteur de... » Ou encore, « Je suis ouvrier chez X... chargé de la mise en place des ailes avant sur le modèle Y... version 2019 ».

Quel besoin a-t-on, les uns et les autres, d'amener le focus de la réponse avec autant de précision sur la tâche à accomplir et ses compétences requises ? S'il est répondu par l'utilité économique immédiate, par la situation ou la procédure de production et/ou de service ; peu de réponses sont fournies sur le but de la personne, son Métier, sa pratique : son identité personnelle et professionnelle au travail.

La rémunération associée à l'activité participe à la reconnaissance par l'entité du travail de l'individu, en tant que moyen contributif à son résultat économique. Cependant... aurait-on oublié à quoi servent les tâches exercées par chaque personne et ses compétences associées ? Quelle envie, quel instinct de vie l'individu satisfait-il quand il sort moult feuilles de payes ou produit des milliers de vissees à longueur de journée ?

La question du sens du travail serait-elle devenue hors « Sujet » pour l'entreprise ?

Il y a 15 ans approximativement, je me souviens d'une phrase rétorquée avec fierté par un « compagnon » d'Air Bus, quand je l'avais interrogé sur ce qu'il faisait. Je visitais alors un des premiers ateliers de montage d'un avion extraordinaire, l'A380. Et j'avais été intriguée quand, après le serrage des boulons de la carlingue par un robot ; l'homme les vérifiait les uns après les autres. À ma question, avec fierté l'ouvrier me répondit : « Madame, je construis un avion ! ».

Une réponse que j'attendais, sans l'attendre, tout en l'espérant. Celle de la contribution du compagnon au Métier de l'entreprise, construire des avions, dans la satisfaction d'y participer ; une vocation ; la sienne !

La fierté de l'ouvrier faisait sens avec celui qu'il attribuait à son entreprise, construire des avions. Sa participation à cette finalité, peut-être plus perçue par les compagnons que réelle pour l'entité, allait plus loin que la nécessaire marge financière à reconstruire pour un pari industriel risqué.

La force de cette réponse partagée à l'époque où elle me fut donnée, était constitutive d'un symptôme, le marquage social des individus dans une organisation dont le but affiché faisait « système » avec celui de son personnel.

Grâce à « l'alliance » entre une réalité symbolique plus forte que la tâche, contrôler le serrage des boulons, et le Métier du « compagnon » ; ce Métier s'était trouvé sublimé par la finalité de l'entreprise, construire des avions. Cette expression d'une réalité collective englobait la participation de chacun, fut-elle modeste, à « l'œuvre » globale de l'A380 ; orientant la dynamique identitaire, personnelle et professionnelle, vers l'émergence d'une vocation concrétisée par un Métier.

Cette réponse, reliant le détail des tâches et des compétences mobilisées par chacun pour accomplir le travail ; et la finalité collective et globale de l'organisation, tirait les individus au-delà de leurs contraintes journalières et de la pénibilité au travail. Comme un certain bonheur à faire son travail...

Peut-elle subsister encore aujourd'hui ? À un moment où l'accent des textes sur la réforme de la formation est mis sur la compétence, ce petit bout de profession ; sans lien apparent avec un Métier qui ferait système avec la finalité symbolique d'une organisation... La logique financière aurait-elle remplacé le but industriel, artisanal et/ou de service du Métier ?

Être heureux dans son travail grâce à son Métier, est-ce encore possible ?

Certains managers pourront répondre rapidement et légitimement en retraçant tous les efforts qu'ils mettent en œuvre pour améliorer les conditions matérielles au travail. « Nous ne pouvons pas aller plus loin. Nous avons fait le maximum ! »

Sur le plan objectif, ils ont raison de pointer les Objets mis en place afin d'y contribuer. Mais sur un plan subjectif qui envisagerait les personnes comme Sujets, parties prenantes à un but collectif, convoquées dans la réalité politique d'une gouvernance... il n'y a pas souvent de réponse congruente entre une finalité organisationnelle déclarée et les ressources (dont humaines) sélectionnées pour l'atteindre.

Sans doute les dirigeants préfèrent-ils répondre à la question du bonheur au travail en désignant les Objets mis en place en faveur des Sujets ; plutôt que de valoriser leur Métier... Et pourtant, pendant longtemps, ce paramètre incontournable de l'organisation, fut l'élément essentiel qui a fabriqué le sens du travail ; comme si le but de l'entreprise avait résonné comme un cœur, grâce à la pulsation des hommes et des femmes qui y travaillaient.

À une époque où l'individu s'appropriait la finalité de l'entité grâce à son Métier et où la place de chacun était de facto reconnue. Dans un maillage d'interactions en boule, chacun participait en fonction de ses capacités...

Et si les pressions économiques avaient fait perdre... la boule à l'entreprise ?

D'autres gouvernants pourront ajouter que : « Jusqu'à ce jour, les conditions économiques du travail salarié se sont améliorées et la prévention des risques au travail n'a été aussi incontournable » Certes, ils auront à nouveau raison. Sauf que, le quant à soi du cadre dirigeant sur un plan objectif ne suffit pas pour retrouver le plaisir au travail de l'individu et susciter sa vocation.

Les plans de pensée et d'action sont différents : l'amélioration des conditions objectives économiques et matérielles ne résout pas le mal-être local et SUBJECTIF au travail, qui se double aujourd'hui d'un malaise sociétal global. Comme si l'un avait emporté l'autre...



Ainsi, créer une conciergerie dans un hôpital chargé de rendre les services que le personnel soignant et aidant n'a plus le temps de réaliser, ne compensera pas le stress d'un rythme travail toujours plus important. Celui-ci remplit si intensément les journées que cette belle vocation de soigner son prochain est parfois reléguée aux oubliettes de l'impossible espoir de se réaliser par son Métier. Cette situation est celle des contraintes qui prennent le pas sur le désir de Métier...

« Voici venu le temps des cathédrales »

chantent les artistes de la comédie musicale Notre Dame de Paris. Quand le 15 avril le toit de l'édifice s'est enflammé, l'émotion fut sans nom parmi ceux qui y ont assisté ; d'autres l'ont regardé à la télévision ; et aussi d'autres encore, situés très au-delà de nos frontières. Les promesses de dons sont venues du monde entier, telle celle du Brésil, qui a proposé ses arbres à la France ; ainsi que les messages de soutien et de fraternité ; sans parler de la communauté des fidèles et des laïcs, unis dans un élan symbolique renversant les séparations sociologies ou religieuses.

À la question d'un journaliste lui demandant si, en tant que représentant des charpentiers, ceux-ci étaient en capacité de reconstruire le toit de l'édifice entièrement brûlé, un maître Charpentier a répondu qu'il est charpentier, que c'est son Métier. Il a ajouté que plus de 10 000 gens de Métier comme lui en France sont prêts à se mobiliser pour rebâtir la forêt de la charpente de Notre Dame.

Pour lui, ce drame a une autre facette qu'un événement malheureux. Il est aussi une occurrence inespérée pour former tous les apprentis volontaires qui voudraient se joindre à cette œuvre magnifique. Les enseigner à cette occasion à la grandeur du Métier de charpentier, tous ont leur place pour participer à ce but extraordinaire. « Ils sont prêts » a conclu le Maître ; même si cela demande du temps. Ils le prendront pour reconstruire ce symbole intemporel.

Cinq années auraient-elles suffi ?

La force de la réponse du charpentier est celle de l'assurance d'un Métier maîtrisé malgré tous les risques inhérents et sa pénibilité induite. Sur un plan intergénérationnel, la conviction de l'homme quinquagénaire fut un plaidoyer pour lever la vocation des jeunes générations à s'associer à un but aussi solide que les tours de l'église qui n'ont pas failli malgré le feu...

Ce discours a résonné avec celui du commandant des sapeurs-pompiers de Paris, humble par rapport à son Métier et fier de l'engagement de la vie de ses hommes face au feu ; pour servir avant tout et réussir un but impossible, sauver un symbole des flammes.

Retrouver un peu de cet élan vers les autres et de cette force symbolique dans l'accomplissement de son Métier ; le temps nécessaire pour l'apprendre et réussir son œuvre ; serait-ce devenu mission impossible pour les « emplois » d'aujourd'hui ?

Faut-il qu'une cathédrale se meure pour redécouvrir la vocation d'un Métier ? ♦



RCS PARIS B 432 512 978 - Création AKATOA - Crédit photo: Getty Images

LA FORMULE DOCENDI

Un accompagnement au-delà du présentiel



À l'ère de l'ultrapersonnalisation, trouver une formation qui réponde à ses problématiques individuelles est un objectif majeur. Avec un parcours digital avant et après les 2 jours de formation, la formule docendi garantit cet accompagnement personnalisé au-delà du présentiel.

M	Management
P	Gestion de projet
DS	Développement de soi
EP	Efficacité et productivité
A	Apprenance
C	Commercial

Basée sur une pédagogie innovante, interactive et progressive, elle permet à ceux qui ont fait le choix d'avancer d'acquérir durablement des compétences stratégiques.

www.docendi.com

01 53 20 44 44
contact@docendi.fr

A close-up portrait of Yves-C. Gagnon, a middle-aged man with a grey goatee and mustache, wearing a dark suit jacket, white shirt, and dark tie. He is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a plain, light grey.

Bonne et mauvaise nouvelle pour la QVT de votre entreprise

Par Yves-C. GAGNON, Québec, Canada

La bonne nouvelle est qu'un objectif unique d'intervention peut à lui seul maximiser l'impact de la QVT sur la performance de votre entreprise. La mauvaise est que si vous n'en tenez pas compte, elle se limitera à satisfaire, s'occuper du bonheur de vos employés. Cette cible c'est de donner du sens au travail de chacun d'eux.

Voulez-vous des employés satisfaits ou engagés ?

Pour reprendre la métaphore du petit-déjeuner œufs-bacon, la poule participe alors que le cochon lui, s'engage. Si votre QVT vise la satisfaction de vos employés, ils participeront en faisant leur travail, sans plus. Pour qu'ils s'engagent, en aimant et croyant en ce qu'ils font, s'impliquant émotivement, faisant leurs les objectifs de votre entreprise vous devez faire en sorte qu'il trouve du sens dans leur travail.

Une QVT qui priorise le contentement du personnel, comme c'est le cas depuis des décennies, sert l'intérêt des employés alors que celle qui ambitionne leur engagement aspire en plus à maximiser les bénéfices pour votre entreprise. En effet, la satisfaction est sans doute importante pour assurer un cadre de travail positif, mais ce n'est pas suffisant pour retenir vos meilleurs talents et améliorer votre performance. Comme l'écrit Boris Cyrulnik : « La perte de motivation n'est jamais due à la pénibilité, mais à la fatigue psychique provoquée par l'absence de sens dans ce que l'on fait. » D'ailleurs, il est estimé que le manque de productivité occasionnée par des employés désengagés ferait perdre annuellement environ 398 milliards \$, juste pour les entreprises américaines.

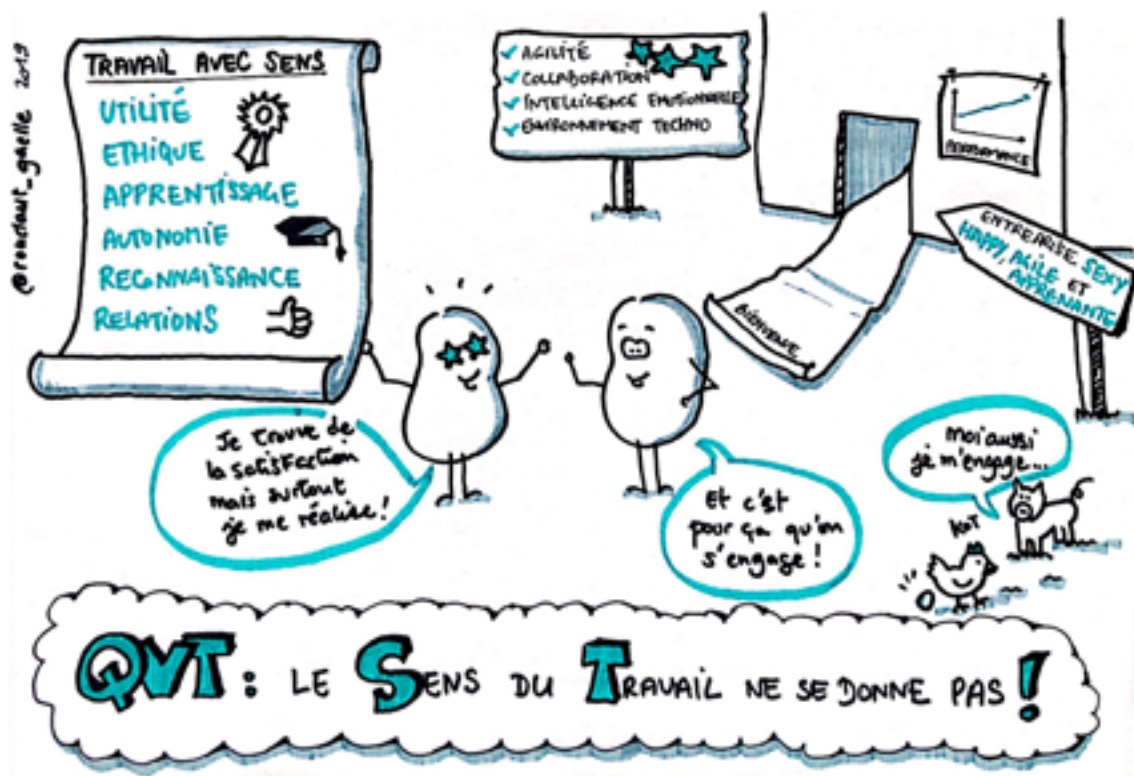
Bien sûr, un employé engagé est d'abord satisfait, mais l'inverse n'est absolument pas assuré. Il est très souvent constaté que des employés satisfaits font bien leur travail, mais s'investissent faiblement, démontrent peu d'initiative et rechignent à faire

des efforts supplémentaires pour contribuer au succès de l'entreprise. Cela explique que mettre l'accent sur la satisfaction pour améliorer votre QVT a peu de chance d'entraîner des rendements exceptionnels qui conduisent à l'amélioration de la performance de votre entreprise. Par contre, il est montré qu'investir pour susciter l'engagement du personnel fait habituellement croître les revenus de l'ordre de 20 %.

Une QVT spécifique pour que les milléniaux s'engagent

Dans la plupart des pays industrialisés, notamment en France, environ 35 % des employés ont actuellement entre 20 et 35 ans. D'ici 2025, cette proportion devrait grimper à 75 %. Ces milléniaux veulent non seulement un environnement de travail numérique, mais que l'entreprise qui les embauche soit responsable, agile et complètement transparente. Ils cherchent aussi à avoir beaucoup d'autonomie et de la flexibilité pour sauver du temps, considérant qu'ils passeront 90 000 heures de leur vie au travail.

Les milléniaux choisissent leur emploi selon leurs valeurs plutôt qu'en fonction du salaire ou autres avantages. Ils exigent un travail où ils s'épanouissent et, contrairement à leurs aînés, ont très peu de réticences à changer d'emploi. Ils veulent du concret au quotidien, être écoutés, participer à l'innovation et, surtout, souscrire aux orientations de l'entreprise. Non seulement ils tiennent à savoir le pourquoi de leur travail, mais veulent être convaincus qu'il est essentiel et apprécié.



Relativement à la supervision, elle est simple, avec peu d'intermédiaires et la technologie y joue un rôle de facilitateur. Leurs patrons sont accessibles, efficaces, rapides à donner du suivi, surtout du *feed-forward*, et les considèrent comme des partenaires d'affaires.

Une complication, le sens du travail ne se donne pas

Vous ne devez jamais perdre de vue que le sens du travail ne se donne pas. C'est la signification qu'attribue spécifiquement chacun de vos talents à son travail, la valeur qu'il lui accorde ou la représentation qu'il en a. Votre QVT ne peut donc que mettre en place les conditions favorables à cette quête de sens.

Pour vous donner une idée de ces conditions, demandez à vos employés pour quelles entreprises partout à travers le monde ils aimeraient travailler. Vous risquez fort d'entendre bien des fois Google, Microsoft, Apple, Daimler et Valeo. La bonne marque employeur de ces multinationales repose principalement sur le fait qu'elles sont agiles, priorisent la collaboration et prennent toujours en considération l'intelligence émotionnelle de leurs employés. Plus importants encore, elles offrent un environnement de travail à la fine pointe des technologies.

Un employé s'engage parce qu'il a le sentiment que son travail est important, qu'il est capable de le faire efficacement et qu'il est reconnu comme un acteur incontournable et traité comme tel. Par conséquent, votre définition de la QVT devrait être : tout ce qui contribue au développement de chaque talent, ce qui fait qu'il va s'engager parce qu'il y trouve de la satisfaction, mais surtout se réalise.

Comment aider vos employés à concrétiser leur désir de sens ?

La quête de sens implique une recherche de cohérence entre ce qu'une personne recherche comme caractéristiques de son travail et celles perçues dans celui qu'elle accomplit. Mais quels sont ces attributs le plus souvent évoqués par les employés ?

Ses livres qui montrent comment appliquer les principes énoncés dans le présent texte :

CARACTÉRISTIQUES D'UN TRAVAIL QUI A DU SENS POUR UN EMPLOYÉ

Caractéristique	Définition
UTILITÉ	Utile aux autres, contribue à la réalisation d'un projet important (vision stimulante à composante sociale).
ÉTHIQUE	Conforme à ses valeurs dans les produits, services et les conséquences qu'il engendre. Se fait dans un milieu qui respecte les personnes et prône des valeurs humaines.
POSSIBILITÉS D'APPRENTISSAGE	Fait appel à ses compétences, lui permet de développer son potentiel et d'atteindre ses objectifs personnels.
AUTONOMIE	Comporte l'exercice de son jugement et la prise de décisions.
RECONNAISSANCE	Offre de la gratitude et du <i>feed-forward</i>
QUALITÉ DES RELATIONS	Lui permet d'avoir des contacts intéressants, de bonnes relations avec ses collègues et de l'influence dans son milieu.

Pour offrir des emplois affichant ces caractéristiques, qui non seulement attirent les meilleurs talents dans votre entreprise, mais les retiennent parce qu'ils s'y réalisent, votre organisation du travail doit être **happy, sexy, agile** et **apprenante**. Pour savoir qu'est-ce que cela implique, consulter : *La QVT qui fait la différence*.

Voilà qui devrait alimenter votre réflexion par rapport à votre QVT et vous fournir une piste d'action pour qu'elle contribue à optimiser la performance de votre entreprise.

Yves-C. Gagnon, Québec, Canada

Yves-C. Gagnon, M.Sc.(RI), MBA, Ph. D. est Consultant et Coach-formateur en Management stratégique. Après une carrière de Cadre-dirigeant dans différentes entreprises et Consultant Senior au sein d'un cabinet international d'audit et de conseil, il est actuellement Professeur d'université. Il a publié plusieurs livres et donné de nombreuses conférences et formations professionnelles. Il est aussi très actif dans le développement international, notamment dans les pays du Maghreb. ♦





Empreinte Humaine, cabinet stratégique de conseil, est spécialisé dans la Promotion de la Qualité de Vie au Travail et la Prévention des Risques Psychosociaux.

Cet acteur, habilité Intervenant en Prévention des Risques Professionnels et organisme de formation, s'appuie sur des bases scientifiques rigoureuses, des expériences avérées et des résultats tangibles auprès de nombreuses entreprises françaises et internationales de toutes tailles ou secteurs d'activité.

Fondé par **3 experts associés**, Empreinte Humaine s'appuie sur une équipe de consultants internes et un réseau de consultants présents dans toute la France et le Canada.

Nos intervenants sont psychologues du travail, cliniciens, médecins du travail, préventeurs, psychosociologues, ergonomes, coaches, enseignants et professeurs de management.

CONSEIL STRATÉGIQUE

—
Étude et diagnostic

ACCOMPAGNEMENT DES INDIVIDUS ET DES ÉQUIPES

—
Transformation et changement

FORMATION ET SENSIBILISATION TRANSFERT DE COMPÉTENCES

—
Soutien et écoute



Bureaux en **France à Paris**
et au **Canada**



Pratiques **innovantes**
et partenariats de
recherche scientifique



Postures **expertes**
et **pragmatisme**



Interventions **durables**
et **transférables**

LA VALEUR AJOUTÉE DE NOS OFFRES RÉSIDE DANS QUATRE AXES :

BIEN GOUVERNER

Stratégie, management et qualité de vie au travail

BIEN ÊTRE

Santé, RPS & stress, reconnaissance, motivation, engagement

BIEN VIVRE

Respect, gestion de conflit, climat d'équipe, relations interpersonnelles

BIEN FAIRE

Processus et charge de travail, conduite des changements, clarté des rôles



A la recherche d'une nouvelle norme « socioéconomique »

par Victor WAKNINE, président-fondateur, Mozart Consulting



Trouver une norme commune de performance satisfaisante pour toutes les parties prenantes

L'opposition de deux vouloirs

Notre système est dominé par la financiarisation de l'économie, dont le but est la génération de flux de trésorerie positifs avec des taux de liquidité et de rentabilité maximums. Ses acteurs les plus emblématiques, comme les fonds d'investissements et les *hedges funds*, investissent de plus en plus et dans tous les secteurs. Ils détiennent par exemple 50 % du CAC 40, et cette part augmentera inexorablement au détriment d'investisseurs éponymes, des fonds institutionnels et d'entrepreneurs individuels. Leur stratégie, qui vise le court terme, est aux antipodes d'un capitalisme vertueux basé sur l'investissement moyen et long terme, et modifie profondément un cycle économique.

Mais cette stratégie est aveugle, du moins elle ne voit pas toutes les richesses produites par l'entreprise. Pour comparer les cours de bourse, elles se fondent sur l'EVA (*economic value added*). Ce faisant, elle banalise l'activité des entreprises comme si elles fabriquaient toutes le même produit/service. D'autre part, elle occulte les autres richesses que sont le capital immatériel et le capital humain. Et de fait, cette évaluation ignore le long terme et le salarié.

Le salarié investit dans la recherche d'un travail qui a du sens, des études, un métier qui lui octroie une rémunération juste et méritée. Mais le besoin de travail évolue dangereusement vers une nécessité de trouver une offre d'emploi. La notion même d'emploi insinue aujourd'hui une certaine fragilité. Les jeunes qui entrent sur le marché du travail veulent avoir un métier au départ. Certes, ils sont prêts à admettre un certain purgatoire (stages, CDD), mais ils souhaitent mettre en pratique ce qu'ils ont appris, et assez vite. En affirmant cela, ils n'expriment rien d'autre que de mettre en pratique leurs... désirs professionnels.

La temporalité du salarié est le long terme. Il doit tenir quarante-cinq ans dans les entreprises, pour à la fois faire un métier qui plaise, se construire socialement, subvenir à ses besoins grâce à des revenus réguliers et assurer une pension pour ses vieux jours. Il y a donc deux temporalités extrêmement différentes : des stratégies de court terme pour l'investisseur financier et de l'autre une temporalité beaucoup plus longue.

Deux vouloirs s'opposent donc dans l'organisation du travail. Un premier vouloir, celui des dirigeants qui ont une sorte d'obsession temporelle sur la performance continue du résultat financier. Et le vouloir des salariés, celui du maintien du sens que le travail procure, en complément du revenu financier du contrat d'emploi. D'un côté,

il y a l'actionnaire, l'investisseur, qui connaît son risque de perte, le capital qu'il investit, et où les champs des possibles du gain sont ouverts. Et de l'autre, le salarié dont le gain est son salaire, son revenu. Son gain est connu, mais le champ potentiel de ses pertes est ouvert : perte de sens, de références, d'argent, d'identité, de lien social, avec tous les dégâts sociaux et économiques que cela entraîne. Sa norme est à la fois sociale et économique. A l'inverse, pour l'investisseur¹, qui est de plus en plus un joueur court terme, sa norme est financière : il peut gagner en termes financiers et également ne perdre qu'en termes financiers. Nous butons donc sur un paradoxe normatif.

Comment réduire un écart d'angle très fort entre l'objectif légitime et court-termiste d'un actionnaire, et les aspirations, non moins légitimes, et sur le long terme, du salarié ? Finalement l'enjeu est de trouver une bonne articulation du sens global pour les acteurs de l'entreprise, une sorte de *sensmaking* de l'offre et de la demande de sens.

Le goodwill social© comble cet écart

Aujourd'hui, la norme des entreprises n'est que financière, la façon de traduire son activité n'est qu'économique. Les bilans comptables, par exemple, n'indiquent pas l'effectif d'une entreprise, sinon dans une annexe de fond de liasse.

Sur ces problèmes, les syndicats restent sur une attitude défensive. Ils se réfèrent à la lutte sociale, le climat social, la performance sociale. Ils ne souhaitent pas s'embarquer dans une « co-gestion économique » et se cantonnent à des revendications sur les emplois, les salaires, la santé, les conditions de travail. Mais un patron n'a pas créé une entreprise pour faire de la performance sociale, ce n'est pas son objectif. Son but est de générer de la valeur économique pour ses actionnaires. Ces derniers, par la détention du capital, détiennent le pouvoir sur l'organisation et le destin des entreprises -pouvoir protégé et garanti par le droit. Quand on a ainsi deux positions fortes, on ne peut avancer qu'en faisant un pas l'un vers l'autre. Pour quelles raisons ? Par amour du prochain ? bien sûr que non. Mais parce que la nature même de la performance l'exige. La situation économique est difficile. Les marchés sont devenus complexes et la compétitivité s'exacerbe. Ce qui fera la différence, ce ne sont ni les moyens financiers, ni l'accès à la connaissance ou aux technologies, mais la capacité de mobiliser des intelligences individuelles et collectives pour développer des stratégies compétitives, adaptatives et durables.

Les acteurs sont désormais au pied du mur. Soit ils coopèrent, soit ils s'affrontent et disparaissent. On ne peut pas rester sur des positions tranchées favorisant à l'extrême soit l'économique, soit le social. Mais cela ne se décrète pas. Aucun logiciel n'est disponible, aucun gadget, aucune recette miracle de consultant ne peut créer cet engagement basé sur la confiance et la coopération des acteurs clés.

Ces derniers ont besoin de se sentir bien dans l'entreprise : adhérer à la stratégie, trouver du sens dans leur travail, avoir confiance dans les leaders, de l'autonomie, de la reconnaissance, trouver de la congruence entre leurs perceptions et leurs aspirations... Cette demande de sens va générer la confiance. Et la confiance va libérer l'engagement, permettre des coopérations, créer une survaleur sociale de performance, c'est-à-dire du *goodwill*² social : une nouvelle performance qui ne se décrète pas et qu'il faut révéler par la mesure de l'engagement du capital humain. Il sera le moteur de la mobilisation.

On ne peut plus parler économique ou social entre les représentants du social et les représentants de l'économique. On va devoir parler socioéconomique. L'objectif nouveau est la construction d'une gouvernance de la performance socioéconomique.

L'IBET© challenge l'EBIT

Les financiers ne mesurent que l'EBIT³, c'est le ratio qui compte pour le PDG et l'actionnaire. L'intérêt des tableaux de bord équilibrés (ou *balanced scorecard*) est qu'ils donnent un poids relatif aux indicateurs en fonction des circonstances. On évalue des politiques selon le profit court terme, la croissance moyen terme, la productivité, les savoirs. Mais le but de ces tableaux est plus de fixer des orientations opérationnelles aux employés, que de fournir une lecture de performance globale. Les demandes de crédits, les acquisitions, les investissements, les financements sont tous fondés sur l'EBIT. Bien sûr, les autres indicateurs sont nécessaires pour mener les opérations quotidiennes, mais ce ratio exerce une suprématie.

Abonnez vous gratuitement à la version électronique du MagRH
www.magrh.fr



- 1 Nous évoquons dans cet article certains investisseurs financiers qui contrôlent de plus en plus l'économie avec des stratégies court terme et bien entendu pas les nombreuses entreprises ayant des stratégies vertueuses d'investissement.
- 2 Bonne volonté de surpayer au-delà de la valeur normée d'une transaction.
- 3 Pour une définition de l'EBIT voir : http://fr.wikipedia.org/wiki/Earnings_Before_Interest_and_Taxes

Les entreprises ne parlent qu'avec des chiffres, alors, si on veut prendre en compte le capital humain, il faut un chiffre, un ratio. Quand des dirigeants déclarent : « Il faut se mobiliser » ou : « On compte sur le capital humain », il est nécessaire de donner la même importance aux objectifs de mobilisation qu'aux objectifs financiers. Quand on a besoin de transformer l'entreprise en mobilisant le capital humain, il faut créer la confiance et le prouver ; c'est-à-dire être capable de montrer à tous que les décisions concernant l'engagement réciproque sont mesurées au même niveau stratégique que la performance économique. Mais quand on parle de stratégie, de l'essentiel, des grandes décisions, si on ne regarde que l'EBIT, sans connaître l'engagement interne des acteurs, on risque d'agir à l'aveugle. L'EBIT ne suffit pas ou ne suffit plus. Pour prendre en compte le capital humain, il faut définir autre chose, c'est l'IBET⁴, le pari sur l'humain.

La construction des indicateurs constitutifs de l'IBET⁴ est collaborative et génère la confiance et la coopé-

ration. Elle se fait entre direction, management et élus. C'est eux qui organisent et réalisent le travail. Ensemble, ils élaborent les indicateurs socioéconomiques, les appliquent aux mailles organisationnelles et métiers puis établissent une synthèse agrégée qui sera comparée soit au secteur économique, soit entre les strates internes (voir Figure 1). En définissant conjointement les indicateurs de la qualité du travail, la notion de travail réapparaît et redonne du sens. L'analyse ne se limite plus à l'économique, même si elle reste la norme prégnante pour les investisseurs.

Durant cette élaboration, le manager de base tient un rôle clé. Il est amené à arbitrer quotidiennement entre ses objectifs et les facteurs humains qui font sens pour lui. Ce qui est important pour la direction, c'est de savoir si les salariés s'engagent ou non, et pour ces derniers si la direction tient ses engagements de confiance. Si tel est le cas, ils ont réussi à créer un dispositif de « transparence mutuelle ».

Comment caractériser l'IBET⁴ ? C'est un indicateur

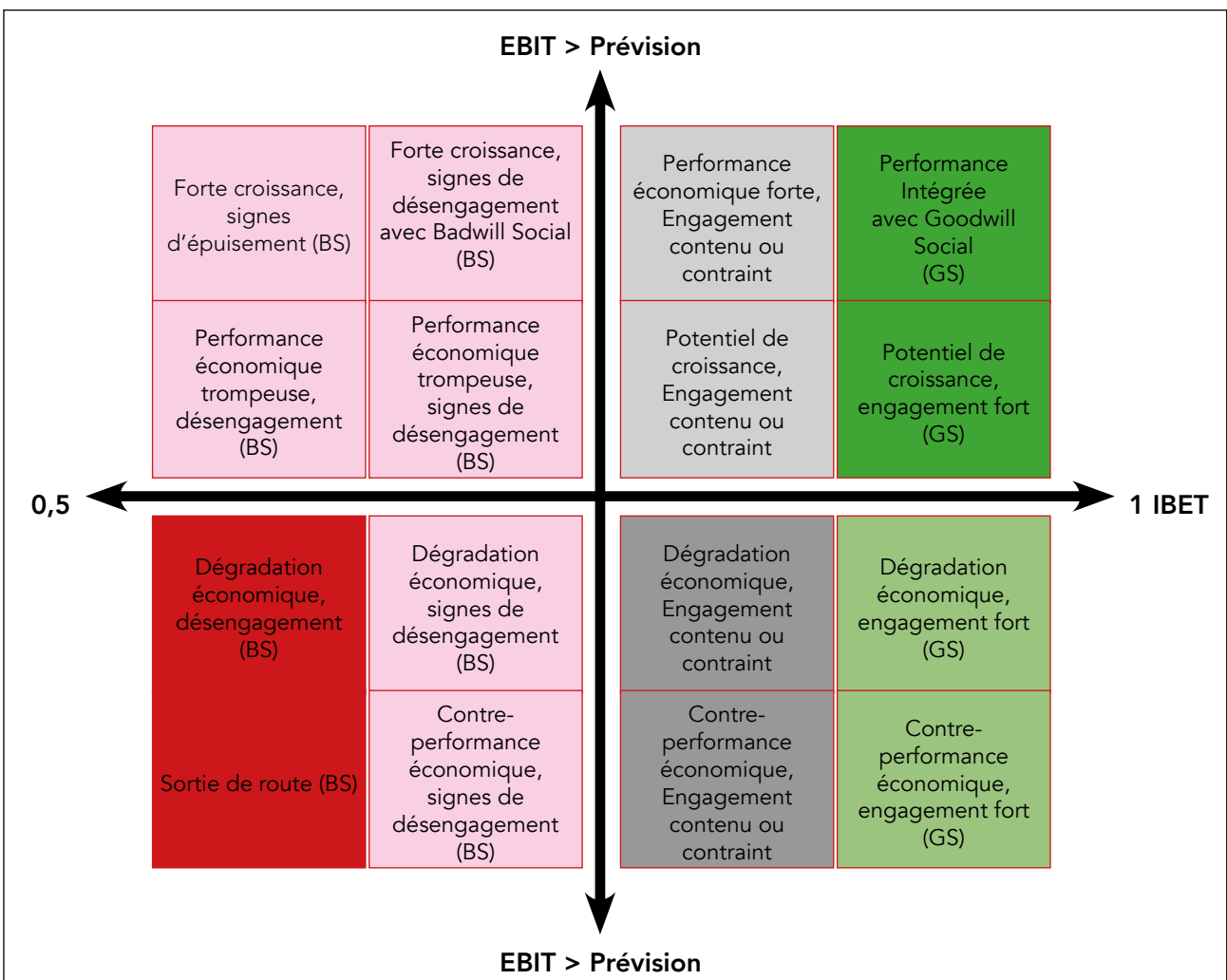


Figure 1 : Chiffrer et comprendre avant d'agir.

4 On peut aussi dire I bet (Je parie, sur le Capital humain).

à la fois statistique et sectoriel, permettant d'agrèger les différentes mailles organisationnelles, fonctions, métiers et projets dans le temps passé, présent et futur. En restituant au même niveau que l'EBIT l'engagement réciproque, donc la confiance issue de la transparence voulue, il devient une norme partagée qui fait foi et qui s'adapte au gré du dialogue socioéconomique interne. En cela, il est nouveau par rapport aux KPI et autres tableaux de bord équilibrés existants.

Cependant, l'IBET© n'est pas un énième tableau de bord RH. Ces derniers alignent des chiffres séparés, par silos. Mais leur nombre est trop élevé. Le PDG veut un seul chiffre, comme l'EBIT, ce qui lui permet de parler simplement à ses actionnaires. L'EBIT synthétise pour l'actionnaire la performance opérationnelle, même si derrière se cachent tous les détails du bilan. Il faut faire la même chose pour la performance socioéconomique. Un seul ratio doit être révélateur de l'engagement socio-organisationnel. Il s'agit de mettre cet engagement au même niveau que l'EBIT. C'est le facteur clé de la confiance. Il peut être également considéré comme un indicateur puissant de dialogue social et de communication, agrégeant des facteurs qui auront été préalablement négociés.

L'IBET© peut également être considéré comme une convention de qualité et de transparence, il s'agit de « convention » au sens de la théorie des parties prenantes décrite par Lewis (voir Figure 2). Elle permet aux parties prenantes de définir ce qui est constatable, mesurable et d'objectiver ainsi les situations de dégradation socio-organisationnelle.

Au-delà des enjeux de mobilisation et de responsabilité sociale, l'IBET© sert aussi à mieux connaître et évaluer les risques, le coût d'achat et la valeur. Il sert à éclairer, enrichir et à compléter l'EBIT, pour :

- L'actionnaire : les chiffres que vous donne l'entreprise ne vous disent pas tout.
- Les analystes financiers : les valeurs des entreprises en bourse sont incomplètes et approximatives, car elles ne reflètent pas les autres créations de valeurs.
- Les acheteurs de l'administration : les calculs des prix de revient de vos fournisseurs intègrent une non-qualité organisationnelle intrinsèque que vous payez.
- Les assureurs : vos tables d'évaluation du risque peuvent être paradoxales.
- Les gestionnaires d'actifs : votre valeur du risque est incomplète, elle ne tient pas compte du risque opérationnel recouvrable.
- Les auditeurs de mise en conformité des banques, mutuelles, IP et assurances : les ratios de liquidité couvrant le risque sont mal évalués.

Comment généraliser l'IBET© ?

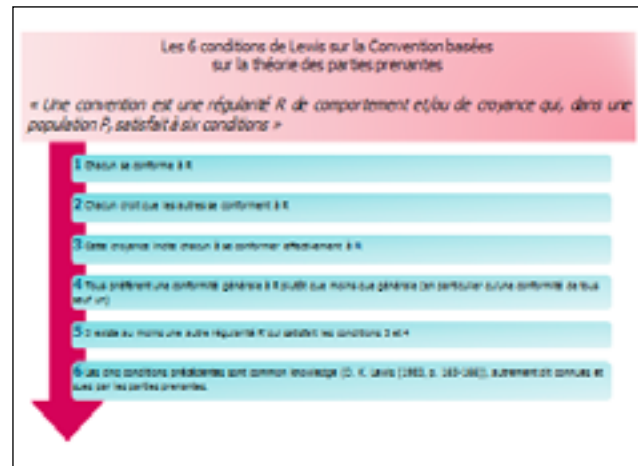


Figure 2 : L'IBET© est une convention de qualité du travail.

Ce qui est préconisé ici n'est ni une méthode particulière ni un gadget managérial, la démarche se veut plus pragmatique. C'est un éclairage décisionnel, basé sur l'engagement réciproque socio-organisationnel, afin de mieux piloter le changement. Bien évidemment, ce dernier a sa méthode de mise en place et d'appropriation par les parties prenantes selon les entreprises ou les organisations.

L'objectif est d'ajouter l'IBET© à l'EBIT, afin d'obtenir une démarche économique de la performance et de la gouvernance plus transparente. La gouvernance s'entend à tous les niveaux : Comex, Codir, Comité d'entreprise, Comité de rémunération, CHSCT, rapports de RSE aux AG d'actionnaires, etc. (voir Figure 3). L'EBIT peut être intégré aux normes financières et extra-financières. Dans la catégorie des « risques opérationnels » pour les normes comptables, et dans les catégories liées aux pratiques de travail, de sécurité, de *people evaluation*, de risque opérationnel pour les normes de conformité financière, type Bâle II et Solvency.

L'IBET© objective également les transactions de « fusions/acquisitions ». Le ratio élargit les phases d'audit au risque social opérationnel (*badwill social©*) lié au capital humain, ou à l'opportunité de révéler un *goodwill social©*. Ce sont des données clés pour un investisseur. Certaines entreprises se vendent à dix fois l'EBIT, alors qu'elles n'en valent pas plus qu'une fois.

L'enjeu est le même que celui de la Qualité dans les années 1980-1990. La différence est qu'il s'agit

Partagez également cet article en ligne sur www.magrh.fr



Les nouveaux pilotes de la Performance Globale

Articuler Capital Humain et Stratégies, évolution souhaitable pour une Gouvernance intégrée de la performance globale

La double lecture de la performance s'éclaire avec l'EBIT et l'IBET® *

* IBET, Je parie sur l'Humain

La DRH devient Direction du Capital Humain

Le Goodwill Social® peut émerger

**Le Dialogue n'est plus seulement
« Social » mais « Socioéconomique »**

**La Création de valeur pour l'actionnaire n'est
plus orpheline**

**La Responsabilité Sociale de l'entreprise
n'est plus limitée au capital financier**



ici de la qualité de l'organisation, du contenu et des relations du travail et non pas des produits/services. 13 500 €/an/salarié sont perdus par la non-qualité du travail. On peut donc gagner d'énormes marges de manœuvre, sans investissements et plus facilement qu'en lançant des actions *business*.

Le manager : premier utilisateur et premier ambassadeur de l'IBET

Le manager, qui n'est pas obligatoirement le DG, peut mettre en place l'IBET® dans son organisation. Par exemple, un manager dirige une division de 400 salariés, avec 12 agences. Il connaît très bien tous les chiffres qu'elles lui communiquent. Avec l'IBET® en plus, il sait comment ses agences sont managées, si le personnel est bien intégré, s'il ne se désengage pas. Quand il calcule l'IBET® des commerciaux, des fonctions supports, des avant-ventes, il relie le social et l'économique en évitant la subjectivité. Aucun tableau de bord n'apporte ce type d'information. De quel outil dispose-t-il actuellement ? Des taux disparates sans aucun lien entre eux, qui ne donnent aucune lecture des « interactions socio-organisationnelles d'ordre et de désordre ».

Avec l'IBET®, il a enfin une norme intégrée, qui est une aide précieuse pour mieux manager, soutenir, expliquer, orienter, évaluer. Cette méthode lui donne des ratios, des chiffres, qui peuvent être discutés

avec les parties prenantes. Elle offre une vision de la réalité socioéconomique de l'entreprise, et en montre les coûts et les gains si on l'améliore ou si on en tire tout le potentiel (*goodwill social*). Elle aide à mieux comprendre la réalité opérationnelle dans le temps, à mieux l'expliquer à la direction.

Avec ces données rationnelles et objectives, le manager peut lancer des actions d'amélioration dans le domaine socioéconomique. Car il a déjà instauré un deuxième niveau de langage. Au lieu du langage purement économique, il tient un langage socioéconomique, qui ne veut pas dire social contre économique. Quand chacun se rend compte que la direction pilote également les aspects sociaux, que s'instaure un nouveau lien social, la confiance et le sens s'installent.

On a déjà instauré un deuxième niveau de langage, au lieu du langage purement économique, un langage socioéconomique (qui ne veut pas dire social contre économique). Une fois qu'on a installé la confiance et le sens, car chacun voit que la direction pilote les aspects sociaux aussi, qu'un nouveau lien social s'instaure, cela va réguler les relations au-delà des postures caricaturales classiques.

Il y a maintenant un discours socioéconomique par les élus, sur la sécurité, les RPS, la non-disponibilité, les désengagements réciproques ancrant ainsi une réalité et des contraintes économiques avec ce lien de récon-

ciliation sociale, le facteur socioéconomique.

L'important, c'est que l'entreprise dure, avec ses acteurs engagés se respectant et pilotant ensemble la performance organisationnelle. On peut donc, sans passer par la DG, convaincre les managers intermédiaires de l'intérêt de l'approche.

La méthode d'implémentation

La première étape est d'aborder la qualité de vie au travail (QVT) puisque la dégradation a son origine dans la non-qualité du travail. Selon l'Anact⁵, on dénombre six dimensions à la qualité du travail et vingt-deux facteurs (dans chaque dimension, il y a des facteurs). Les trois collèges, direction, managers, élus, travaillent ensemble sur chaque processus d'après leur ressenti, dans chaque dimension et le plus objectivement possible. La définition du bien-être au travail est toute simple et sert de guide normatif : c'est pouvoir bien faire son travail et être au travail et générer du sens. Tout ce qui le dégrade, c'est de l'entropie organisationnelle.

L'IBET© va mesurer les interactions entre ces six dimensions sur quatre domaines :

- la non-disponibilité ;
- les désengagements réciproques employeur/employé ;
- la santé/sécurité ;
- la responsabilité sociale interne.

Avec l'IBET©, on sait où se concentrent les problèmes, où se situent les pertes. Pour agir ensuite, les trois collèges discutent par exemple sur l'organisation du travail : qualité de la prescription, possibilité d'appui. Chaque manager applique la méthode selon les mailles d'analyse choisies : région, projet, processus, et en synthèse, à tout niveau, sur le thème clé de la qualité du travail.

Et demain ?

Obstacle et facteurs clés de développement

Les obstacles à l'instauration de l'IBET© tiennent d'abord à la relative nouveauté de l'approche, il faut prendre le temps de la pollinisation. Viennent ensuite les habitudes : il est si confortable de ne pas changer, de continuer comme précédemment. La communication représente également une difficulté réelle. Comment un PDG peut-il subitement expliquer à ces actionnaires ces dimensions socioéconomiques ?

Mais le jour où les assureurs et les banquiers augmenteront primes d'assurance et taux de crédit sur ces bases, où les organes de certification apprécieront leur propre évaluation des risques opérationnels

internes, le changement ne tardera pas. Par exemple, mais dans un domaine un peu différent, le groupe Apicil⁶ envisage la création de bonus liés à la prévention santé de ses entreprises adhérentes. Des établissements de crédit ou des fonds ISR⁷ (investissement social et responsable) prennent en compte cette nouvelle dimension de l'entreprise. Des acheteurs de la fonction publique et des collectivités territoriales analysent avec de nouveaux critères les dossiers des sociétés, les aident avec une démarche plus vertueuse sur la qualité du travail.

Comme pour toute innovation, le chemin sera long, mais la route est dégagée.

Approfondir la démarche

On peut travailler sur d'autres indicateurs socioéconomiques, comme le processus d'embauche, pour montrer la dégradation de phénomène. On peut mesurer cet indicateur selon trois temporalités de la performance. En premier lieu, la performance se crée au niveau du recrutement. Comment s'effectue le recrutement, quelle est la qualité du processus de recrutement ? C'est l'investissement le plus stratégique des entreprises. Cet indice, avec une approche sectorielle et statistique, le TEPE (taux d'échec du processus d'embauche), en évalue le coût. S'il est lié à la stratégie de l'entreprise, il aide à l'amélioration du processus.

La deuxième temporalité de la performance, c'est l'IBET© qui évalue l'engagement réciproque du personnel et de l'entreprise. Enfin, la troisième temporalité mesure l'engagement dans la durée, l'inscription vers le futur des acteurs sociaux internes et externes. Elle correspond à des réactions du type : « Je suis bien dans cette entreprise, j'ai confiance dans cette entreprise, responsable socialement envers moi et les autres. »

Le message clé à retenir est que la performance socioéconomique va se mettre en place avec des gouvernances à plusieurs niveaux. Mais surtout il faut instaurer une ardente nécessité d'authenticité entre tous les acteurs, dirigeants, managers, personnel, élus.

L'enjeu fondamental de l'économie actuelle est de s'attaquer à la pérennité des entreprises. Il faut redonner du positif, de l'encouragement. Être authentique et transparent dans les démarches. L'IBET© pourrait être vu comme un vrai facteur d'amélioration de la transparence. Son irruption dans une société permet d'atteindre un coefficient de transparence inatteignable avec les autres techniques normatives de gestion ou déclaratives de ressenti. Eclairer c'est bien, être transparent c'est mieux ! ♦

La prévention cardiovasculaire

Au cœur de l'entreprise

Professeur Bernard PIERRE,
Cardiologue Faculté de médecine Lyon-Sud / Charles Mérieux

En France, la mortalité de cause cardiovasculaire (CV) a été réduite de façon spectaculaire lors des dernières décennies (de l'ordre de 50 %). De ce fait, depuis 2004, chez l'homme (mais non pas encore chez la femme), la mortalité par maladies cardiovasculaires est passée au second rang derrière celle liée aux maladies cancéreuses. Les études nous montrent que cette baisse de mortalité CV est bien sûr le fait d'une prise en charge de plus en plus performante des maladies CV une fois constituées mais, plus encore, d'une meilleure prévention de celles-ci.

www.fedecardio.org
www.coeur-et-travail.com

Cependant, il reste beaucoup à faire ! En effet si l'espérance de vie moyenne en France à la naissance est parmi les plus hautes du monde (79,5 ans pour l'homme, 85,3 pour la femme), l'espérance de vie en bonne santé (63 ans pour l'homme, 65 pour la femme) est notoirement moins bonne que dans de nombreux pays européens (chiffres 2018). Les experts considèrent que cela est le fait d'une médecine française essentiellement curative et trop peu axée sur la prévention.

En outre, il faut souligner que les deux principales causes de mortalité et d'altération de la qualité de vie (maladies CV et cancéreuses) répondent peu ou prou aux mêmes stratégies préventives. Aussi s'agit-il d'un sujet majeur de Santé Publique. Chacun peut et doit se sentir concerné. Au plan collectif, toutes les institutions, mais aussi les entreprises peuvent utilement apporter « leur pierre à l'édifice ».

Les cardiologues distinguent volontiers la prévention primaire (avant tout évènement CV) de la prévention secondaire (après infarctus du myocarde, AVC...).

Chez les salariés, particulièrement les plus jeunes (l'âge est le plus important des facteurs de risque CV), la prévention passe avant tout par une meilleure connaissance et observance de trois grands conseils hygiéno-diététiques. Les médecins du travail et de prévention (8 000 en France), leurs équipes, en lien avec les responsables de l'entreprise ont un rôle essentiel à jouer dans :

1/ L'arrêt du tabac concernant près d'un quart des salariés. Le tabagisme est la première cause de décès prématuré et la première cause de décès CV évitables. L'arrêt du tabac permet en outre une amélioration de la qualité de vie au travail (amélioration de la confiance en soi, suspension des multiples pauses cigarettes, diminution des arrêts de travail...). Il conviendra de veiller au respect de la législation quant aux lieux d'interdiction de fumer (décret du 15.11.2006). Le service santé au travail pourra utilement proposer par tous moyens une sensibilisation à l'intérêt du sevrage (en insistant sur les bénéfices attendus), une aide et un suivi.

2/ Une meilleure alimentation

Rien n'est à exclure (les « régimes » d'exclusion sont nocifs). Il convient de corriger les grandes distorsions diététiques (excès quotidien de charcuterie, de fromages, de boissons sucrées...), manger de tout (ni trop, ni trop peu selon la corpulence), le plus varié et équilibré possible, en trois repas. La diététique méditerranéenne ayant fait ses preuves pour réduire le risque CV s'inscrit dans cette logique. Elle doit être riche en légumes, fruits, légumineuses, noix, noisettes, baies. Aussi, l'implication de l'équipe santé au travail dans l'élaboration des menus proposés au restaurant d'entreprise est-elle utile, l'installation de distributeurs de boissons ou aliments sucrés assurément inutile.

3/ La réduction de la sédentarité et l'incitation à l'activité physique

La sédentarité se définit par une immobilité d'au moins sept heures par jour par périodes de plusieurs heures. **Elle pourrait être responsable de 4 % des décès planétaires** et concerne la grande majorité des salariés. Il n'est pas certain qu'une excellente activité physique ou sportive compense entièrement les méfaits de la sédentarité. Les recommandations de l'OMS, de la Société Européenne de Cardiologie méritent d'être rappelées : au moins 150 minutes par semaine (30 minutes quotidiennes cinq jours sur sept) d'activité physique modérée ou au moins 75 minutes d'activité physique intense. Le plus étant le mieux. Nombre d'entreprises se sont déjà engagées pour encourager le « gigotage » (éloignement des poubelles, des imprimantes, walking ou biking desks), l'activité physique ou sportive (salles de sport, compétitions intra ou inter entreprises).



D'autres puissants et fréquents facteurs de risque CV méritent d'être dépistés et suivis par l'équipe santé au travail :

1/ L'hypertension artérielle concernant près de 30 % des salariés, souvent méconnue car asymptomatique, imparfaitement traitée (un sujet traité sur deux est à l'objectif). La prise tensionnelle doit donc être systématique en santé au travail, au mieux appuyée sur des séries d'automesures effectuées selon la règle des 3 (3 mesures successives matin et soir, les 3 jours précédents toute consultation) avec pour objectif une moyenne inférieure à 135/85.

2/ Les troubles métaboliques (diabète et hypercholestérolémie) concernent plusieurs millions de salariés. Ils justifient souvent un traitement médicamenteux, appellent un suivi afin d'optimiser l'observance dans laquelle le service santé au travail a toute sa place même si le médecin du travail ou de prévention n'est pas prescripteur.

3/ Le stress psychosocial dont le stress professionnel est le troisième facteur de risque de l'infarctus du myocarde. Son analyse est certes complexe, multifactorielle mais certaines « techniques de management » peuvent être assurément délétères. La psychologie positive a fait ses preuves. Un salarié moins stressé, heureux au travail, sera plus efficient et aura un risque CV moindre.

En matière de prévention secondaire, les objectifs sont plus ambitieux (par exemple taux de LDL, communément appelé « mauvais cholestérol » inférieur à 0.7 g/L), le suivi médical plus étroit. Un traitement médicamenteux est toujours nécessaire.

Il est essentiel de souligner que les stratégies de prévention ne doivent pas être punitives, moralisantes, culpabilisantes. Le « Y a qu'à, faut que » ex cathedra ne marche pas. La démarche des accompagnants, soignants doit être positive en mettant au premier plan les bénéfices escomptés en termes de qualité et d'espérance de vie.

Aussi, la Fédération Française de Cardiologie comme l'association « Cœur et travail » se sont elles engagées depuis plusieurs années dans l'organisation de journées de sensibilisation des salariés au risque CV, au cœur des entreprises (conférences, ateliers divers, à la carte, par des intervenants spécialisés). Le rapport de Charlotte LECOCOQ sur la santé au travail, au Premier Ministre, en 2018, est un encouragement précieux à cette démarche. Un ouvrage collégial sous la direction de Bernard PIERRE, intitulé « Le cœur au travail en questions » sera publié en septembre 2019 aux éditions Frison-Roche et sera le « bréviaire » pour toutes celles et ceux s'intéressant à la santé au travail. ♦



MS MASTÈRE
SPÉCIALISÉ

Gestion des Ressources Humaines & Innovation Managériale



**Au service
d'un nouveau pacte social**

La seule formation Bac+6
regroupant l'ensemble des innovations du domaine RH
et managérial dans une perspective commune
de responsabilisation

L'ÉCOLE



LA VIE QUI VA AVEC





QVT, cette belle « mystérieuse »

Par Marc Veyron & Philippe Cafiero

La QVT s'est installée progressivement dans l'agenda du DRH. C'est un sujet de négociation mais aussi d'attractivité et fidélisation. Comment ce thème s'est-il imposé et quelle place a-t-il ?

QVT et dialogue social

En juin 2013, il y a presque 6 ans, les partenaires sociaux signaient un accord national interprofessionnel sur la QVT et l'égalité professionnelle. Son titre « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », montrait la volonté d'enclencher une dynamique, plus que de fixer des nouvelles normes ou obligations. Cet accord avait une durée de 3 ans, il n'a pas fait l'objet d'une reconduction ni d'un bilan par les signataires. Il a donc juridiquement cessé de produire ses effets. Est-ce à dire que cela a été inutile ?

Cela a été utile pour enclencher une dynamique au niveau des entreprises

Le législateur a puisé dans cet accord des éléments, notamment dans le regroupement des thèmes de négociation. Au niveau des branches professionnelles, seulement quatre se sont saisies du sujet pour négocier un accord. En fait c'est surtout au niveau des entreprises que la dynamique a été la plus forte. Sur la seule année 2018, le site de Légifrance recense 1297 accords sur la QVT et l'égalité professionnelle. Cela démontre que le bon niveau pour aborder ce sujet est bien l'entreprise. C'est au plus près de l'organisation du travail, qu'il est efficace d'agir. Les partenaires sociaux, sur le terrain, l'ont bien compris. La lecture attentive des accords montre cependant une certaine standardisation, une forte prise en compte des évolutions sociétales (télétravail, temps de vie, ...) et une faible prise en compte de la santé au travail. L'Anact a réalisé une étude intéressante sur un échantillon d'une centaine d'accords QVT¹. « Concernant la santé au travail, les améliorations apparaissent plus incertaines. Les accords mentionnent rarement cette dimension. Lorsque c'est le cas, peu de liens sont faits avec les questions de charge, de contenu et d'organisation du travail. La prévention primaire est peu présente. Pourtant fortement lié à la santé au travail et à la qualité de l'engagement des salariés, le domaine du changement organisationnel apparaît comme le parent pauvre des accords malgré le rappel de principes généraux à ce sujet dans un certain nombre d'accords. L'accompagnement des évolutions technologiques est également rarement abordé, et la question numérique circonscrite « au droit à la déconnexion » sans que les enjeux plus stratégiques d'évolution des métiers, de construction des parcours et d'organisa-

tion du travail ne soient intégrés ».

Cela a été utile pour sortir d'une logique accusatrice à une logique de prévention

Les suicides chez France Telecom ont déclenché un électrochoc dans l'entreprise, avec des répercussions dans toutes les entreprises, alors que ce sujet était très tabou. Au total, 35 salariés de l'entreprise se sont donnés la mort sur les deux seules années 2008 et 2009, selon les syndicats et la direction. Un procès se tiendra à partir du 6 mai 2019 (10 ans après les faits) sur les responsabilités des dirigeants. Cela s'est produit dans la même période que la transposition de l'accord Européen du 8 octobre 2004, suivi de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008 qui ont sensibilisé les employeurs ainsi que les salariés et leurs représentants sur le phénomène du stress. L'ANI reprend et élargit l'accord européen sur le stress de 2004, propose des pistes d'actions sur le sujet et ouvre des perspectives pour la négociation et la prévention en entreprises. Le gouvernement rendra obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 1000 salariés la négociation sur la prévention du stress au travail. La classique analyse des risques réalisée chaque année (DUER) se complexifie avec la nécessité d'évaluer les RPS (risques psychosociaux). Sur cette période on parle de souffrance au travail et non pas de bonheur au travail. L'effort se porte sur l'analyse de ce qui a provoqué le « mal ou la souffrance ». Le management se voit mis en cause, et nous voyons apparaître la recherche de « coupables ». En France, le livre de Marie-France Hirigoyen, « Le harcèlement moral », a contribué à faire mieux connaître ce concept ainsi que celui de pervers narcissique. En 2012, il s'était déjà vendu à plus de 500 000 exemplaires. A partir de 2010 vont se mettre en place des dispositifs d'alerte ou d'assistance pour écouter les salariés. Progressivement les démarches des entreprises vont se structurer avec une importance donnée à la prévention, au repérage des situations difficiles, avec une implication du management. Le rapport Laroze, Pénicaud, Lachmann « Bien-être et efficacité au travail »² va marquer un tournant en insistant sur le rôle du management et de la prévention. Le rapport aborde d'ailleurs l'expression des salariés, mais cela est assez mineur dans le rapport. Pour autant dans les entreprises la question du

1 <https://www.anact.fr/qualite-de-vie-au-travail-et-egalite-professionnelle-quels-effets-de-laccord-national>

2 « Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » La documentation Française février 2010

lien entre l'organisation et la souffrance au travail est soigneusement évité, de même que la question du contenu du travail et du sens.

La logique de prévention vise à placer l'intervention avant l'atteinte à la santé, mais les RPS ont pour caractéristiques de s'installer progressivement³. Dans des situations de travail où le stress intrinsèque est très élevé, vouloir agir en mettant des niveaux de stress à ne pas dépasser revient à rajouter des contraintes qui vont peser sur l'encadrement de proximité. La voie préférable est de faire appel à l'autorégulation : c'est aux personnes concernées de définir le niveau acceptable au niveau individuel et collectif. C'est aussi aux personnes de proposer des améliorations, l'acceptation étant meilleure quand elle provient d'une initiative partagée.

Pourquoi la question du contenu du travail est très souvent absente ?

Les entreprises ont souvent pris le sujet par la face la moins pentue et parfois sont restées en périphérie. Les conciergeries, les crèches, les espaces de repos ou de détente (avec ou sans baby-foot), les salles de sport, les mesures d'aménagement du temps de travail (comme le télétravail) ont permis d'aborder la question de la qualité de vie au travail sans traiter du contenu du travail. Ce qui devait être la cerise sur le gâteau est devenu parfois la cerise sans le gâteau. La question du bien-être a été parfois traitée, en prenant en compte l'individu (son état de forme et de santé) sans traiter des questions relatives à l'organisation et au contenu du travail. Nicolas Bouzou et Julia de Funès dans leur livre « La Comédie (in)humaine, ou comment les entreprises font fuir les meilleurs »⁴ critiquent fortement certaines pratiques sur le bonheur au travail qui font sourire. Attention cependant à la généralisation et une fois de plus le management se trouve en situation d'accusé sans analyse approfondie. Le contenu du travail est difficile à analyser car il ne s'agit pas d'analyser ce qui est prévu (travail prescrit) mais ce qui est vécu, et cela peut varier d'un individu à un autre. L'ANACT a réalisé des travaux très intéressants sur l'analyse de la charge de travail, mais la méthode n'est pas toujours à la portée de tous et la fonction RH n'est pas très à l'aise avec ces questions. La prise en compte dans les entreprises de la qualité de vie au travail a beaucoup évolué en 10 ans, en partie pour répondre aux attentes des nouvelles générations qui sont entrées sur le marché du travail mais pas seulement. Nous sommes passés d'un équilibre des temps de vie (articulation travail et vie privée) à la question du contenu du travail.

Le chemin de la charte de la parentalité à la qualité de vie au travail

La question de l'articulation des temps de vie, familiale et professionnelle a émergé à la fin des années 1990, avec des attentes croissantes des salariés. Le Ministère de la Famille a organisé des concertations qui ont débouché sur des mesures concrètes notamment le crédit d'impôt pour la création de crèches d'entreprise qui est née après la conférence de la famille de 2003. Au niveau des entreprises, la dynamique va s'accélérer avec la Charte de la Parentalité en Entreprise⁵ initiée en 2008 par L'Oréal, SOS Préma et Jérôme Ballarin. « Elle a pour objectif d'inciter les entreprises à proposer aux salariés-parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales. » Plusieurs grands groupes ont rapidement adhéré à la charte, lorsque la DRH arrivait à convaincre le comité de direction, ce qui n'a pas toujours été facile. La charte a été un succès car elle était peu contraignante et s'inscrivait dans une démarche de progrès ou d'amélioration continue. Cela a permis aussi d'alimenter des négociations et surtout de modifier des pratiques qui étaient clairement au détriment des parents. L'exemple des réunions tardives est classique, mais très emblématique. Les échanges de bonnes pratiques entre les entreprises ont été un facteur de succès pour faire progresser les entreprises. Cela a contribué à une réflexion sur les temps de déplacements, sur le télétravail et la plus grande liberté dans le choix des horaires. Les attentes des salariés restent à un niveau élevé, ainsi le baromètre de 2018 réalisé par l'observatoire de la parentalité en entreprise montre que 92 % des salariés trouvent « important » le sujet de l'équilibre des temps de vie (pour les parents d'enfant de moins de 3 ans le taux est de 97 %). Dans le même temps 60 % des salariés trouvent que leur employeur « ne fait pas beaucoup de choses » pour aider à équilibrer les temps de vie.

Ces questions sur l'équilibre des temps de vie restent importantes et l'augmentation des familles monoparentales posent de nouveaux problèmes. En effet entre 1990 et 2013, le nombre de familles monoparentales a connu une hausse de 87 %, un enfant sur cinq vit dans une famille monoparentale, contre un enfant sur dix en 1990. La question aussi de l'aide aux parents âgés devient importante, avec les salariés aidants. Le succès des dispositions sur le don de jours dans les accords est significatif des attentes des salariés. Pour autant cette question de l'équilibre des temps de vie n'aborde pas

3 <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TC%20148>

4 La comédie (in)humaine, de Nicolas Bouzou et Julia de Funès, Éditions de l'Observatoire, 2018

5 <https://www.observatoire-qvt.com/charte-de-la-parentalite/presentation/>

le contenu même du travail. Il est emblématique que 10 ans après sa création l'observatoire de la parentalité soit devenu l'observatoire de la QVT. « En devenant l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail, notre association va prendre un nouvel élan. Elle est déjà légitime sur l'essentiel des sujets que recouvre la Qualité de Vie au Travail : évolution des comportements managériaux, organisation du travail, équilibre des temps, services de soutien à la parentalité, management de soi... » Jérôme Ballarin.⁶ Les frontières entre vie professionnelle et privée sont plus poreuses, il est donc logique que les attentes exprimées au départ sur l'équilibre des temps de vie se portent aussi sur le contenu du travail. La fonction RH est attendue, mais n'est pas toujours outillée ou disponible pour le faire.

Jusqu'à présent la mesure de la satisfaction des salariés s'est effectuée par des enquêtes annuelles. Le marché des enquêtes collaborateurs pèse plus 8 milliards d'euros en Europe et 1,5 milliards rien qu'en France, dont la moitié dans des grands groupes.

Les baromètres sociaux et leurs classements

Les baromètres sociaux se sont réellement développés à partir de la fin des années 90 pour atteindre un certain niveau de maturité depuis le début des années 2000. Même si l'on pouvait noter la frilosité de certains pour engager un tel processus (« ce n'est pas le bon moment », « nous ferons cela après notre réorganisation », « ce n'est pas budgété ou trop cher » ...), nombreux sont les employeurs qui ont mis en place cet outil. L'idée étant de prendre le pouls de son organisation, de ses salariés, à échéance fixe tous les ans ou 2 ans par exemple, afin de se benchmarker et de savoir ce qui va bien dans l'entreprise et ce qui peut ou doit s'améliorer.

Cet outil a permis une expression directe des salariés, encadrée par des questions la plupart du temps fermées. Au final, les tendances et constats sont communiqués et un « plan d'action » est alors engagé, les organisations représentatives étant bien entendu tenues au courant et parfois force de proposition. La comparaison entre pays est souvent difficile pour des raisons de différences culturelles. En France il est habituel de constater plus d'insatisfaits que dans les autres pays, quelle que soit l'entreprise.

Après plusieurs années de pratiques, on note dans certaines entreprises une sorte de déception, ressentie par les salariés, et par les directions de ressources humaines. En effet, ces baromètres sociaux nécessitent plusieurs semaines de préparation, plusieurs semaines de traitement, plusieurs semaines de restitution avant qu'un Plan d'Action puisse être engagé. La difficulté, au-delà de ces délais très chro-

nophages, est qu'au moment où le plan d'action est déployé, des problématiques nouvelles ont pu apparaître mais ne seront visibles qu'une année plus tard... Cela correspond de moins en moins à l'accélération des transformations et au besoin de mesurer de manière plus instantanée le climat social.

Le classement Great Place to Work est une belle réussite commerciale, qui vend à la fois une enquête et la possibilité de mise en avant. Cette confusion entre la mesure la plus sincère possible et le besoin de valorisation conduit les salariés à répondre en fonction de ce qui est attendu plus que de ce qui est vécu. L'opacité sur la méthodologie ajoute en plus un certain flou !

Les nouveaux sondages et baromètres du marché, avec résultats immédiats, semblent être une tendance qui se confirme. Ils répondent en effet aux aspirations des salariés qui donnent leur avis et veulent connaître immédiatement les résultats, et celles des employeurs qui peuvent ainsi mieux piloter leur organisation. L'offre est importante avec des acteurs internationaux comme OfficeVibe, Peakon ou nationaux comme Wittyfit, Mood@work, Bloomin, Bleexo, Supermood, Zest, OurCo, ... Les acteurs se répartissent en deux familles : ceux qui sont sur une logique verticale de remontée d'informations et ceux qui favorisent la collaboration. Les premiers sont plus en ligne avec le fonctionnement habituel de l'organisation et sont rassurants. Les seconds sont plus en phase avec l'évolution de la posture managériale. Les entreprises qui veulent que l'encadrement passe du « command and control » à un rôle plus de facilitateur avec des gestions de projets transverses, trouveront plus d'avantages dans la seconde famille. La première famille va signaler les problèmes, les irritants, sans apporter de solution. La seconde famille va aider à détecter les problèmes et dans le même temps permettre aux acteurs d'apporter des solutions.

Au final, c'est le salarié qui va choisir car une solution sera valable si elle est régulièrement utilisée. Une application avec moins de 40% de taux d'utilisation (au minimum une fois par mois) ne peut pas délivrer des données statistiques suffisamment fiables.

Quel que soit l'outil choisi, la cohérence avec la posture managériale est essentielle et ce qui compte ce n'est pas la température mais ce qui est fait pour la réguler au bon niveau. Le meilleur moyen semble être l'autorégulation, mais sa mise en place ne se fera pas avec une baguette magique. Les outils autour de l'intelligence collective ou le co-développement semblent apporter des résultats probants avec des effets sur la productivité et la santé au travail. ♦

⁶ <https://www.observatoire-qvt.com/retour-en-images-sur-les-10-ans-de-lope-22-janvier-2019/>

QVT au-delà de la corbeille de fruits frais agissons en profondeur !

Par Alain TEDALDI, Directeur général Institut Esprit Service

Humain et sens sont au cœur des enjeux de transformation. Le droit à la déconnexion, l'égalité femmes-hommes dans la vie professionnelle, l'intergénérationnel renforcé, les interactions entre vie professionnelle et personnelle, l'ouverture à toutes les diversités, ... sont autant de combats riches de sens. Mais l'entreprise doit aller encore plus loin pour attirer et retenir les talents, apporter des solutions conciliant culture du bien-être et performance globale et dans le même temps renforcer son propre positionnement et répondre aux aspirations d'épanouissement des générations au travail.



Au regard des tendances structurelles de transformations du monde du travail et des relations sociales, les dimensions économiques, sociétales, technologiques et environnementales, aujourd'hui étroitement liées, nécessitent de mieux intégrer les questions de qualité de vie au travail en les inscrivant dans les réflexions de long terme des entreprises. Toutes les entreprises sont concernées, de la start-up à la TPE, de l'ETI au groupe côté, même si les contextes internes seront naturellement différents.

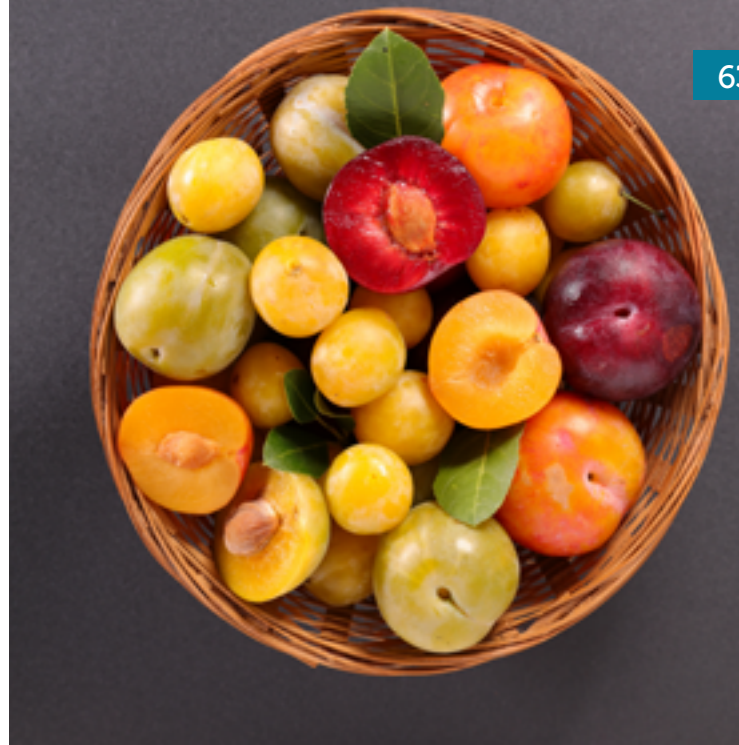
Six ans se sont écoulés depuis la signature en juin 2013 de l'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail qui a défini la QVT comme un ensemble de conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, leur capacité à s'exprimer et agir sur son contenu, et en induit leur perception de leur propre qualité de vie au travail. Au-delà des évolutions du cadre législatif sur la QVT, intégré depuis dans le code du travail, et du caractère obligatoire de négociation induit, s'il n'y avait qu'un élément à retenir, ce serait celui de transformer le management et les modèles organisationnels en profondeur, de faire évoluer les écosystèmes de travail dans une approche moins verticale, de créer les conditions pour engager, manager et prendre des responsabilités, et de détecter pour les traiter ces signaux faibles qui attesteraient d'un climat interne potentiellement annihilateur de performance.

Là est le cœur même d'une politique QVT qui au-delà des considérations juridiques et sociales doit devenir un vrai projet d'entreprise qui facilite l'épanouissement des collaborateurs, lui-même garant de sa pérennité et de celle des emplois qui lui sont associés.

Pour ce faire, une des conditions majeures est de recréer le terreau pouvant générer une culture de la coopération entre les acteurs. Les organisations matricielles, le mode projet et la transversalité obligée ont été à l'origine de lourdeurs et de tensions souvent dénoncés. La voie en croissance est de développer le champ de la responsabilisation et de l'autonomie pour créer de nouveaux espaces et mobilités dans lesquels les collaborateurs puissent trouver leur propre destin et donner leur pleine mesure. Pas de coopération possible sans organisations repensées et simplifiées, et programmes allégés. Mais cela ne suffit pas...

Le management en souffrance cause première de la souffrance des collaborateurs ?

Revisiter le management et le contenu du travail semblent essentiels pour ne pas créer de frontières invisibles entre d'un côté la problématique de la performance et de la compétitivité de l'entreprise



au cœur des enjeux de création de richesses, et d'un autre côté les préoccupations de bien-être, notion prise ici au sens large, des individus en les séparant des réflexions sur l'avenir à long terme de l'entreprise.

Il est nécessaire de redonner ses lettres de noblesse au management et au leadership. Or, la formation managériale me semble-t-il fait défaut dans la mesure où elle est de moins en moins alignée sur les évolutions de la société, des comportements citoyens, des nouvelles connaissances sur les ressorts psychologiques de chacun. Le management s'est bien souvent appauvri, asséché, aseptisé, est devenu moins attractif auprès des collaborateurs qui ne veulent de fait plus prendre de responsabilités d'encadrement. Les objectifs assignés aux managers devenus des moutons à cinq pattes créent de moins en moins les conditions de sérénité prérequis nécessaire pour gagner en performance individuelle et collective. Ce n'est pas pour rien que la remise en cause de lignes managériales s'est posée dans certaines entreprises.

Force est de constater qu'après une période de mise en cause des managers sur le désengagement avéré des salariés, les dirigeants réinvestissent sur un accompagnement des managers conscients de la difficulté de rôle. Ils doivent se montrer encore plus sélectifs et exigeants à l'égard de ceux qui constituent le corps managérial. La fonction de manager doit également redevenir attractive auprès de nouvelles générations qui ne veulent plus endosser ces responsabilités. Il ne s'agit plus d'essayer de transformer tous les managers, mais de choisir les managers facilitateurs dont l'organisation a besoin, les accompagner et les aider au mieux, et créer les mobilités vertueuses pour celles et ceux qui ne sont plus adaptés pour cela.

QVT, mais comment faire ?

Il est bon de repenser l'agilité et la flexibilité au-delà des slogans, tout en garantissant les capacités managériales qui valorisent le leadership, les valeurs humaines, la prise de décision face à l'incertain et la recherche de coopérations multiples.

Les rôles et missions du manager évoluent structurellement. Les dimensions de pilotage, de facilitation, de détection et rayonnement des talents seront de plus en plus recherchées et travaillées en interne. Condition sine qua non pour répondre à la nécessité de rendre à nouveau attractif le management.

Insuffler une culture d'intrapreneuriat et encourager les initiatives fondées sur le droit à l'essai dépendent en grande partie du leadership et de l'exemplarité des dirigeants mais aussi des N+1 des collaborateurs, dans la conformité des actes et des prises de parole.

La prise en compte des comportements managériaux dans l'évaluation et la rémunération individualisée des managers est une dimension encore peu systématisée. Mais cette voie constituera aussi un levier utile pour responsabiliser et élever le niveau de jeu des managers.

Bien manager, bien intégrer, bien recruter, les profils, expériences et compétences les plus cohérents au regard de la culture et des modèles économiques sera toujours essentiel... peut-être encore plus critique à un moment où les organisations classiques ne répondent déjà plus aux attentes, en d'autres termes ne donnent plus envie aux nouveaux entrants sur le marché du travail.

Enrichir le contenu même du travail est un défi prioritaire

Réconcilier la finalité de performance économique de l'entreprise avec l'amélioration du bien-être des individus au travail est en soi facile à comprendre lorsque l'on met sur la table les défis posés par la QVT. Et pourtant, nous n'avons jamais autant parlé d'engagement, de construction de liens sociaux, de plaisir au travail ou d'envie entrepreneuriale. Au-delà d'effets de modes conjoncturels, la réflexion sur la nature même du travail dans l'entreprise est une démarche essentielle source de progrès et d'innovations.

De nombreuses enquêtes mettent en évidence la quête de sens des collaborateurs, le besoin d'autonomie et de responsabilité - quitte à y être préparé, formé, accompagné - et la volonté de réaliser un travail intéressant. Derrière cette évidence, il est pertinent dans une approche de compétences de

passer en revue l'ensemble des activités des collaborateurs d'une organisation pour en déterminer les tâches substituables et automatisables et celles qui sont à repenser au profit de la qualité intrinsèque du contenu du travail.

Les tendances structurelles d'évolution du monde du travail doivent nous permettre collectivement de repenser les formes de travail, les leviers de l'engagement et des interactions sociales, la porosité entre vie professionnelle et personnelle, l'hybridation entre intelligences artificielles et humaines.

Face à cette perte de repères et de certitudes, le renforcement de l'employabilité grâce à la montée en compétences clefs de chacun est une piste d'avenir pour le collaborateur et pour l'organisation. Et elle est souvent bien perçue comme telle.

Quelques tendances impactant la qualité de vie au travail

1. **La mutation sociétale des comportements et modes de vie est rapide, amplifiée par l'essor de l'univers numérique. L'évolution vers une société du sens et de la connaissance** remet en question les modèles de fonctionnement et d'anticipation usuels au sein des organisations. **L'instabilité voire l'obsolescence des modèles d'organisation et des pratiques usuelles dans le travail accentue la perception d'appauvrissement du travail, de son travail. Changer cette perception du collaborateur est un défi majeur.**
2. **Le décloisonnement du travail devrait s'accroître et chahuter le lien entre l'employeur quel qu'il soit et le collaborateur.** La recherche de cohérence entre travail individuel et collectif ajoute une dose de complexité pour faciliter l'innovation et l'esprit critique. Un enjeu majeur de l'entreprise est de renforcer la mixité générationnelle, des profils, des horizons de chacun.
3. **Les nouveaux espaces et mobilités dans le travail présentiel ou à distance, nomadisme et télétravail, flexibilisation accrue,** vont impacter fortement les démarches de QVT dans la quasi-totalité des entreprises et les obliger à élever la performance du management à distance en particulier.
4. La capacité de créer de nouveaux liens sociaux revient au cœur des préoccupations. Ces champs d'investigation sont essentiels pour accompagner les mutations des entreprises et transformer les menaces en opportunités et gisements.



5. Répondre à l'obsolescence des compétences et à l'ingratitude des tâches. La robotisation prise au sens large devrait décharger l'humain d'activités peu valorisantes et lui permettre de mener un travail plus créatif.

Quelques pistes pour appréhender au mieux la mise en œuvre

La démarche de QVT devrait être réellement participative et flexible en associant le collectif au-delà des organigrammes établis des individus de toutes entités et directions, cadres et non cadres, collaborateurs, managers et dirigeants. Mais le sponsoring sera porté au plus niveau de l'organisation par un ou plusieurs membres du comité de direction, et son état d'avancement sera intégré dans le pilotage stratégique de l'entreprise. Si tel n'était pas le cas, nous nous retrouverions dans des cas de figures connus d'opérations à effet placebo ne traitant pas la profondeur des maux.

Sans être révolutionnaire dans l'approche, voici quelques orientations :

Définir un état des lieux de QVT, partagé et accepté par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, tout en se donnant le temps nécessaire à la concertation et à l'échange ;

Prioriser quelques axes de transformation en initiant des actions bien définies et balisées et qui favoriseront leur généralisation dans un horizon de temps court. Cette feuille de route pourra être actualisée, tout en étant dotée d'un agenda et de

ressources dédiées, humaines et budgétaires ;

Être ambitieux sans embrasser trop large. Souvent, des micro-initiatives de ruptures ou incrémentales permettent de créer les conditions du dialogue en instaurant la confiance, préalable indispensable pour lancer des actions de plus grande envergure ;

Les employeurs devront favoriser mixité, pluralité, ouverture et hybridation. Nos organisations se régénéreront par le partage et la transmission intergénérationnels des expertises et des connaissances, que ce soit par du tutorat revisité ou du reverse mentoring qui laisse aux jeunes une liberté d'apporter leurs savoirs aux moins jeunes.

La QVT étant le fruit de perceptions positives ou plus mesurées, bien souvent fondées et argumentées, il ne faudra pas en restreindre le champ d'investigation aux seuls domaines du droit et du social. Certes indispensables, ils devront être nourris d'approches et de disciplines nouvelles dans l'entreprise telles que les convergences entre IA et activité humaine, les impacts des technologies sur le travail et les modes de vie, la recherche de nouvelles expériences collaborateurs, la mise en place de nouvelles démarches collaboratives autour du design d'expérience, et bien d'autres encore.

Ainsi, la corbeille de fruits frais en référence au titre de l'article sera perçue comme un plus contribuant au bien-être et cohérent avec la culture de l'organisation, et non plus comme un substitut artificiel de communication interne. ♦

La QVT « pour de vrai » : les défis de la mise en discussion du travail

Olivier MÉRIAUX (consultant, cabinet Plein Sens, ancien directeur technique et scientifique de l'ANACT)

Jean-Christophe MICHEL (consultant, cabinet Plein Sens)



Il est aujourd'hui de bon ton d'ironiser sur le babyfoot ou l'heure de yoga offerte par l'employeur en guise de « politique QVT », et nous-mêmes nous en privons rarement. Mais tirer sur l'ambulance Chief Happiness Officer témoigne aussi d'une certaine paresse intellectuelle si l'on ne cherche pas à comprendre pourquoi cette version de la QVT séduit davantage que la version symbolisée par l'accord interprofessionnel de 2013.

A lors que le discours managérial en vogue porte au pinacle l'innovation collaborative, le participatif à tous les étages et les « organisations responsabilisantes », comment expliquer que la plupart des entreprises en restent, dans la pratique, à une conception « maternaliste » de la QVT, quand elles ne sont pas dans un simple habillage de leurs obligations en matière de prévention des risques psychosociaux ?

Pour expliquer ce paradoxe apparent, il faut revenir à ce qui distingue fondamentalement l'approche de l'ANI de 2013 de ses différents ersatz : la volonté de redonner du pouvoir décisionnel au collectif de travail en le faisant s'exprimer sur ce qu'il faut transformer dans les modes d'organisation afin de mieux travailler. Or comme on le sait depuis Albert Hirschman, l'option de la prise de parole comme moyen de lutter contre la défection (le désengagement, la résignation) est une aventure essentiellement politique (Hirschman, 1970). Mettre en discussion les conditions du travail (du « bon travail », du travail efficace) est à la fois un moyen très puissant d'activer des potentiels de performance insoupçonnés et une entreprise à très haut risque pour l'équilibre des pouvoirs dans l'organisation.

Notre expérience de praticiens de l'accompagnement des entreprises tend à montrer que cette dimension politique est intuitivement identifiée par les parties-prenantes comme un facteur de risque, et à juste titre. Elle reste pourtant peu explicitée par les promoteurs d'une « vraie » QVT et peu traitée par les méthodes standard d'accompagnement. Ceci explique pour beaucoup la tendance à privilégier des approches « cosmétiques » malgré leurs limites pourtant connues (moins de risques, moins de gains) et milite pour une meilleure inclusion des problématiques de pilotage de la performance et d'exercice du pouvoir dans les démarches de QVT.

L'ambition contrariée de l'ANI de 2013

A la fois modeste dans son intitulé, confus dans sa forme et d'une ambition extraordinaire sur le fond, l'accord interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » était **porteur d'un double objectif de rénovation** :

- **Du modèle classique de la prévention des risques professionnels**, en formulant le pari de la possibilité d'une *amélioration conjointe* des conditions de travail et de la compétitivité des entreprises dans un *contexte dynamique* de transformations et de mutations. Ainsi que le souligne le directeur général de l'ANACT à l'époque, « *les négociateurs n'ont pas sombré dans le piège du bonheur en entreprise. Ils invitent plutôt à revenir à des fondamentaux du management. De ce point de vue, l'accord constitue non pas un*

substitut aux RPS mais l'étape qui leur succède, une approche qui au-delà de l'exposition à des risques, explore les ressorts du développement de l'individu au travail » (Lanouzière, 2013).

- **Du modèle de régulation sociale associé** : plutôt que de donner de nouveaux droits ou d'édicter de nouvelles normes, l'ANI préconise d'*expérimenter* de nouvelles manières de travailler en s'adaptant aux enjeux locaux des entreprises. Pour y aider, il propose une *approche systémique* qui vise le décroisement des différents domaines (santé-sécurité au travail, développement professionnel, organisation du travail, performance...), l'articulation « à la carte » des thèmes de la négociation collective, ainsi qu'une panoplie d'*outils et méthodes* (formation, indicateurs, démarches participatives, expression des salariés...) pour transformer la pratique des relations sociales bien plus que son cadre juridique formel.

Six ans après sa signature, force est de constater que la conception ambitieuse portée par les promoteurs de l'ANI de 2013 semble avoir largement perdu la partie face aux divers succédanés qui circulent aujourd'hui sous le pavillon de complaisance de la « Qualité de Vie au Travail ». Il suffit pour s'en convaincre de collecter les offres commerciales étiquetées « QVT » qui s'adressent aux entreprises : la très grande majorité de celles-ci vise le développement personnel, des services individuels aux salariés (plutôt cadres du tertiaire qu'opérateurs de production), l'amélioration du confort ou de « l'ambiance » au travail.

La norme marchande de la QVT en passe de s'imposer est ainsi plus tournée vers des solutions « sur étagère » visant le bien-être des personnes dans une logique d'adaptation plutôt que l'état de l'organisation. Le « marché de la QVT » témoigne d'un « air du temps » très en vogue, que les politiques RH ne font pour l'essentiel qu'accompagner. Mais elle signe aussi l'absence persistante d'un agenda stratégique centré sur les nouvelles organisations à inventer pour répondre aux conditions d'une performance globale et durable du point de vue des ressources humaines.

« Aussitôt signé, aussitôt oublié » notait un observateur lapidaire six mois après la signature de l'ANI QVT (Richer, 2014). Six ans après, l'état des lieux de la dynamique conventionnelle est à peine plus encourageant. Sur le plan quantitatif d'abord, surtout si l'on met de côté les quelques dizaines d'accords signés par les grands groupes usual suspects de l'innovation sociale. Mais également sur le plan qualitatif, tant il est évident que le dialogue social en entreprise a surtout investi les aspects « sociétaux » les plus facilement consensuels (articulation des temps, diversité, handicap...) au détriment des questions de performance (Anact, 2019).

Le Législateur n'est ici pas tout à fait hors de cause, qui avec la loi El-Khomry et les Ordonnances Travail a fait rentrer dans le Code du Travail (article L2242-17, dispositions supplétives) une obligation annuelle de négocier sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail version « cases à cocher » : articulation vie personne/vie professionnelle + égalité professionnelle + lutte contre les discriminations + insertion des handicapés + droit d'expression directe et collective des salariés + droit à la déconnexion. Ce faisant, non seulement la vision expérimentale et systémique prônée par l'ANI a été effacée, mais le centre de gravité de la négociation d'entreprise sur la QVT a été déplacé du sujet des conditions d'un travail de qualité et efficace vers la moralisation de l'employeur « responsable ».

L'expression directe des salariés sur les conditions de leur travail, « banc d'essai » pour une vision ambitieuse de la QVT

Il est de notre point de vue très significatif que le droit d'expression ne figure plus que comme un sujet parmi d'autres dans cet article du Code du Travail. Car c'est bien la place laissée à l'expression directe des salariés sur les conditions de leur travail qui fait l'embranchement entre les démarches QVT cosmétiques — celles dont la pente à dégénérer aboutira à la mise en place d'un CHO ou à la prise en charge de leçons de méditation de pleine conscience à l'heure du déjeuner — et celles qui relèvent d'une ambition transformatrice plus franche, et surtout plus en prise sur les conditions organisationnelles de l'efficacité collective.

Or sur ce plan également, l'ANI n'a pas réellement créé de dynamique : un sondage réalisé en 2015 pour l'Anact¹ montrait que moins de 15% des salariés déclaraient avoir participé à un « espace de discussion » sur le travail, estimation qui paraît optimiste si l'on se fie à un repérage empirique des initiatives et des accords d'entreprise sur le droit d'expression. En-dehors de quelques cas d'expérimentations emblématiques au sein de grands groupes ayant fait l'objet d'investigations approfondies (Merceron, 2016 ; Bonnefond, 2016) et d'une large communication, très peu d'évaluations indépendantes ont été produites pour en mesurer les effets induits et les conditions de réussite.

Reconnaissons que l'ANI de 2013 n'était pas d'une très grande clarté. Son article 12 proposait un subtil — trop subtil ? — équilibre entre la réaffirmation

du pouvoir d'organisation de l'employeur et la volonté syndicale de redynamiser le droit d'expression : « si l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail ». Mais au-delà du flou des principes, l'accord de 2013 avait le mérite de suggérer un modus operandi minimal pour mettre en place et faire vivre des « espaces de discussion » : « (ils) s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service. Ils peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps en présence de leur hiérarchie ».

Discuter du travail, exigences méthodologiques et portée politique

Les grands principes méthodologiques présents dans l'ANI de 2013 prétendaient tirer les enseignements de l'essoufflement des initiatives issues des Lois Auroux. Dès avant la signature de l'accord, des experts et des universitaires en pointe sur le sujet (Ughetto, 2007 ; Detchessahar, 2011, 2013) livrent des recommandations opérationnelles pour mettre en œuvre les espaces de discussion. L'ANACT, qui a alimenté abondamment les travaux des partenaires sociaux, produit et diffuse dans la foulée de nombreux outils, éprouvés dans des démarches-pilotes, pour « équiper » les entreprises désireuses de se lancer dans l'aventure des espaces de discussion (Anact, 2016). L'ingénierie de la discussion du travail devient un sujet en soi, notamment pour les ergonomes qui peuvent mobiliser toutes les ressources méthodologiques de leur discipline pour « faire parler l'activité » (Rocha 2014 ; Van Belleghem, Forcioli-Conti, 2015).

Sur le plan de la méthode, « coller au travail réel » en donnant aux parties-prenantes une capacité à analyser les activités de travail semble effectivement la meilleure manière de limiter les dérives des espaces de discussion : « si vous allez trop vers les produits et les prestations, vous recréez les défunts cercles de qualité ou pire, vous faites du 'lean management' mal compris, qui aboutit à étouffer les espaces de parole des salariés ; si vous allez trop vers des sujets économiques, vous dérivez vers le

1 Enquête « Les espaces de discussion au travail. Parler de son travail : comment ? Avec qui ? Pour quelles finalités », réalisée en ligne par Harris Interactive, du 23 mars au 1^{er} avril 2015 auprès d'un échantillon de 1000 salariés actifs en France, âgés de 18 ans et plus.



débat lié à la stratégie et à la culture d'entreprise ; si vous allez trop vers des sujets individuels, vous empiétez sur les entretiens annuels et la relation managériale (Richer, 2013).

Notre propre expérience de l'accompagnement de grandes entreprises dans la mise en place de démarches de mise en discussion des organisations de travail — parfois à très grande échelle — confirme toute l'importance de l'équipement méthodologique des parties prenantes et l'intérêt dans cette perspective de pouvoir mobiliser la boîte à outils de l'analyse de l'activité (Domette, Michel, 2016). C'est notamment la raison pour laquelle ces démarches débutent par une phase de transfert aux parties prenantes de repères méthodologiques communs pour conduire ensemble des observations sur le travail réel. L'encadrement de proximité doit également être soutenu afin d'être en capacité de faire émerger des collectifs les situations de travail sur lesquelles ils souhaitent travailler. L'acquisition de techniques d'animation est indispensable pour limiter l'effet « double casquette » qui frappe les managers invités à adopter un « positionnement participatif » au cours des espaces de discussion, en contradiction par rapport à un positionnement plus descendant attendu le reste du temps.

Mais ces conditions techniques ne doivent pas occulter la dimension fondamentalement politique de la mise en discussion du travail (Ughetto, 2014), « au sens où elle est le moyen d'une finalité qui est de produire des solutions ou des règles » (Detchessahar, 2019). Cette formulation abstraite a des implications très concrètes pour ceux qui s'essayeront à déployer ces démarches : une fois outillés sur le plan méthodologique, les espaces de discus-

sion réussiront ou échoueront en fonction de rapports de force et de processus décisionnels qui se situent bien au-dessus du niveau auquel se situe la discussion.

Pour cette raison, il est impératif non seulement que la discussion s'engage en présence de l'autorité (cf. en ce sens Detchessahar, 2019) mais surtout qu'elle permette à ceux qui l'incarnent de renforcer leur propre capacité à obtenir de l'organisation « d'en haut » des marges de manœuvre suffisantes pour solutionner ce qui émane de la mise en discussion du travail. Il s'agit idéalement de mettre en place une « subsidiarité remontante » dans laquelle les « niveaux inférieurs suggèrent aux niveaux supérieurs les actions qu'ils pourraient engager et les décisions qu'ils devraient prendre » (Van Belleghem, Forcioli-Conti, 2015).

Cette orientation *problem solving* rapproche les espaces de discussion des démarches d'amélioration continue (Kaizen) déployées dans le cadre du *lean manufacturing*. De ce point de vue, les retours d'expérience dont nous disposons montrent que la diffusion des principes du *lean* dans les dernières décennies a pu avoir des effets ambivalents sur la compréhension de la QVT par les salariés. D'un côté le déploiement du Kaizen et des équipes autonomes permet l'acculturation aux pratiques de dialogue professionnel orientées vers l'efficacité productive et joue, jusqu'à un certain point, comme un facteur de légitimation : la rigueur des méthodes à l'œuvre permet de produire des réponses là où le droit d'expression version Lois Auroux avait tendance à verser dans la caricature faites par ses détracteurs : « dites moi de quoi vous avez besoin pour bien travailler, je vous dirais comment vous en passer ».

Mais dans le même temps, le dialogue professionnel à la sauce Kaizen tend à limiter la portée de la discussion aux déterminants immédiats de l'efficacité, aux « quick wins ». Or une fois ceux-ci épuisés, d'autres sujets émergent, qui tendent à élargir les problèmes à résoudre et qui imposent de remonter parfois très haut dans les chaînes de décision pour produire des réponses : le mode de fixation des objectifs de production, la conception même des produits, la qualité du service rendu. Dans l'une des entreprises (un important bailleur social) que nous avons accompagnée pour mettre en place un nouveau schéma d'organisation en équipes autonomes, l'exercice de co-construction a ainsi conduit à réinterroger les modalités de pilotage et de gouvernance des agences locales, la capacité des responsables territoriaux à adapter la stratégie du groupe aux caractéristiques du territoire — et donc la pertinence d'une stratégie « unique » — mais également les sujets sensibles de la rémunération ou de la maîtrise des gestes métiers nécessaires à un fonctionnement plus autonome.

C'est généralement à ce stade que le soufflé retombe si l'entreprise, au plus haut niveau de sa gouvernance, n'assume pas l'élargissement de la discussion dans la perspective d'en retirer des gains encore supérieurs en termes de transformation de la culture managériale. S'assurer d'un portage fort de l'ensemble du top management est indispensable pour inscrire ces espaces dans l'organisation du travail et à tous les niveaux hiérarchiques, selon une logique de subsidiarité.

C'est aussi à ce stade que la réinscription du dialogue professionnel au sein d'un dialogue social qui va s'en trouver régénéré s'avère indispensable pour redéfinir les termes politiques du « pacte social et économique » qui surplombe les discussions sur le travail : quels sont les engagements réciproques qui permettent de sécuriser dans la durée les nouvelles organisations du travail ? Quels sont les paramètres « business » (volume d'activité, investissements, gammes de produits) que les représentants de l'actionnaire doivent garantir en contrepartie des nouvelles exigences (d'organisation du temps de travail, d'évolution des métiers) acceptées par les collectifs de travail par la voie de leurs représentants ?

Les « pactes d'avenir » conclus dans certains sites du groupe Michelin en parallèle d'une démarche de management autonome de la performance sont exemplaires de cette trajectoire de réinscription du dialogue sur les organisations responsabilisantes

dans un horizon stratégique partagé avec les partenaires sociaux. De notre point de vue d'accompagnateur de ces démarches, c'est précisément parce qu'elle assume les risques de la dimension politique du dialogue sur les conditions structurelles d'un travail de qualité que la démarche « performe » : « La possibilité de découvrir ce que personne ne soupçonnait jusque-là, où se niche finalement le secret de la performance durable, dépend de la dose de vérité qu'une organisation est capable de supporter ; du temps qu'elle investit aussi pour produire cet oxygène dialogique dont dépend de plus en plus la performance » (Clôt, 2019).

Conclusion

De « Qualité de Vie au Travail » il n'est plus vraiment question à ce stade et c'est heureux car c'est sans doute ce qui nous prémunit de retomber dans les ornières du maternalisme des salariés et de la responsabilisation de « l'employeur social ». Pour les entreprises soucieuses de la durabilité de leur performance, le sujet central est d'améliorer la qualité du travail et des conditions dans lesquelles il se réalise (plutôt que la « QVT »). Comme l'ont montré de nombreuses études sur les pratiques des entreprises durablement performantes (cf. la recension dans Bourdu, Pereti, Richer, 2016), donner corps à l'exigence de « prise de parole » des individus sur leur travail est une réponse à l'évolution des aspirations individuelles, tout autant qu'une condition pour maintenir des atouts concurrentiels immatériels (l'engagement, la motivation, la prise d'initiatives) dans le nouvel environnement économique.

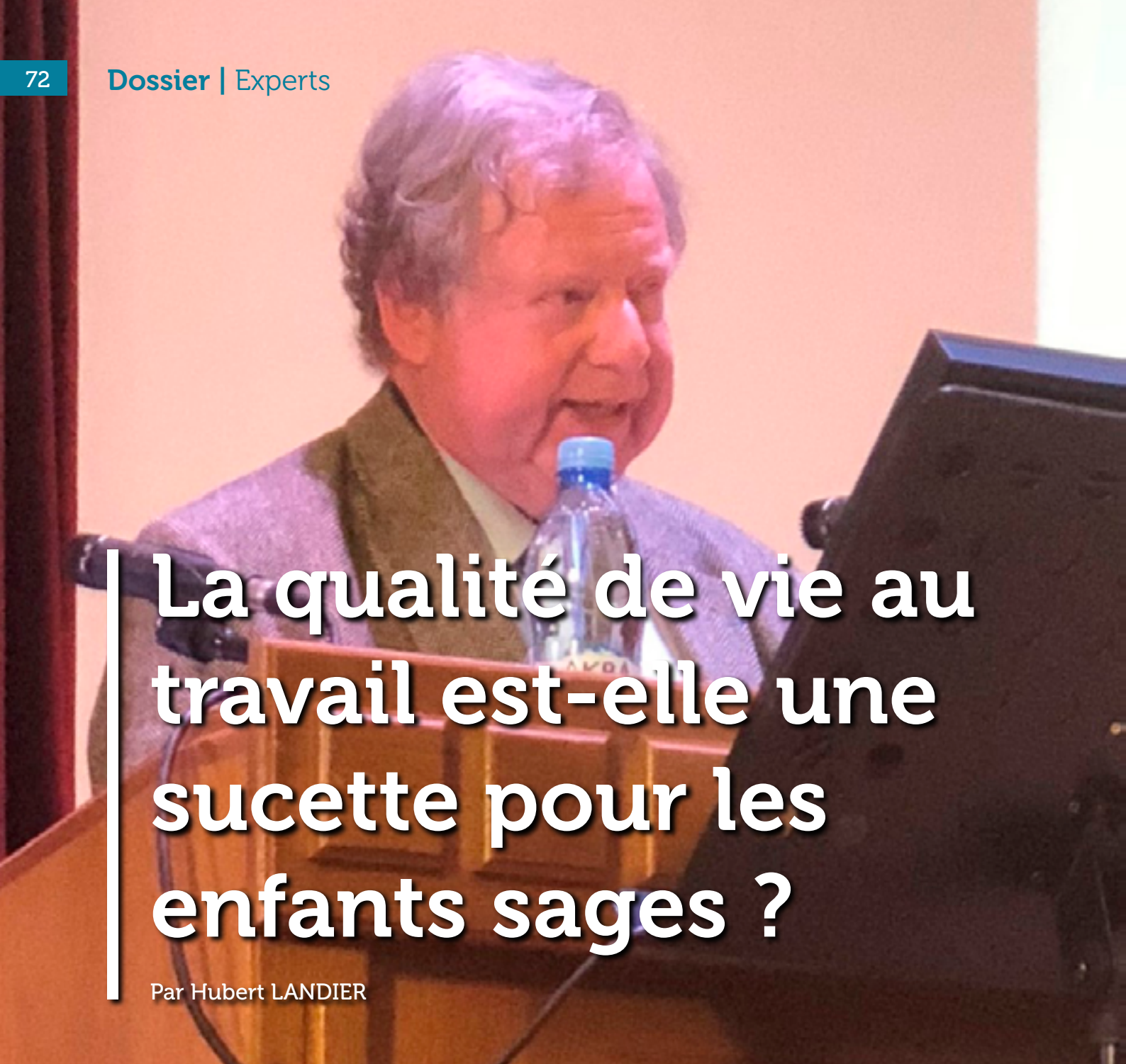
Mais le sujet dépasse de loin la sphère économique et le « sujet entreprise », dans une période où revient violemment sur le devant de la scène politique la question des insuffisances de la démocratie représentative et des formes d'association des citoyens aux décisions collectives. A de rares exceptions près (Rayssac, Kaisergruber, Richer 2019), peu de voix se font entendre pour rappeler que la crise de l'autorité institutionnelle frappe aussi l'entreprise et que la désaffection est tout aussi forte entre le salarié et l'entreprise (surtout quand elle est grande et « anonyme »)² qu'entre le citoyen et les instances politiques. Cette dimension civique du développement du dialogue sur le travail devrait être considérée comme constitutive de la responsabilité de l'entreprise. Mais pour l'heure sa prise en compte dans les politiques managériales et les pratiques RH reste bien en-deçà de l'importance qu'il revêt pour nos fragiles démocraties libérales.

2 Selon le baromètre CEVIPOF de 2018, seulement 36% des français expriment une confiance envers l'entreprise.

Bibliographie :

- Anact, 2016, 10 questions sur la qualité de vie au travail. https://www.anact.fr/file/2866/download?token=51Qt_Jb0
- Anact, 2019, Un cap à tenir - Analyse de la dynamique de l'ANI Qualité de vie au Travail – Égalité professionnelle du 19 juin 2013, rapport février 2019, <https://www.anact.fr/file/8738/download?token=bdFLGWl8>
- Bonnefond (JY), 2016, *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité : le dispositif "DQT" Renault à l'usine de Flins*. Thèse de doctorat du Conservatoire national des arts et métiers
- Bourdu (E.), Péretie (MM) Richer (R.), 2016, *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Paris, Presses des Mines
- Clot (Y.), 2019 « Dialoguer pour faire autorité », in Detchessahar (M.) (coord.), 2019, *L'entreprise déliée : Refonder le management par le dialogue*, Ed. Nouvelle Cité
- Detchessahar (M.) (coord.), 2019, *L'entreprise déliée : Refonder le management par le dialogue*, Ed. Nouvelle Cité
- Detchessahar (M.), 2001, « Quand discuter, c'est produire... Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion », *Revue française de gestion*. N°132, p. 32-43.
- Detchessahar (M.), 2011, « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... » *Revue française de gestion*. N° 214, p. 89-105.
- Detchessahar (M.), 2013, « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion ». *Négociations*, N° 19, p.57-80.
- Forcioli-Conti (E.), Van Belleghem (L), 2015, « Une ingénierie de la discussion ? Chiche ! », communication au 50^{ème} congrès de la SELF
- Kaisergruber (D), Rayssac (GL), Richer (M.) 2019, *Délibérer en politique, participer au travail : répondre à la crise démocratique*, Rapport pour la Fondation Terra Nova.
- Lanouzière (H.), 2013, « Un coup pour rien ou un tournant décisif ? », *Semaine sociale Lamy*, 16 septembre 2013, n°1597
- Merceron (JY), 2016, *Principe de subsidiarité et management des organisations. Possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une banque régionale*, Thèse de doctorat de l'Université de Nantes.
- Richer (M.), 2013, « L'expression des salariés, 7 bonnes pratiques pour réussir », <http://management-rse.com/2013/12/17/l'expression-des-salaries-au-travail-7-bonnes-pratiques-pour-reussir/>
- Richer (M.), 2014, « Qualité de vie au travail, le vilain petit accord ? » <https://management-rse.com/2014/01/14/qualite-de-vie-au-travail-le-vilain-petit-accord/>
- Rocha (R.), 2014, *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*. Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux. Bordeaux, France.
- Ughetto (P.), 2007, « Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management ». Editions de l'ANACT.
- Ughetto (P.), 2014, « L'espace politique des espaces de discussion sur le travail », [hal-01089705](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01089705) ◆



A photograph of Hubert Landier, an elderly man with grey hair, wearing a light-colored sweater over a white shirt and a dark jacket. He is standing at a wooden podium, speaking into a microphone. A blue water bottle is on the podium in front of him. The background is a plain, light-colored wall.

La qualité de vie au travail est-elle une sucette pour les enfants sages ?

Par Hubert LANDIER

L'irruption de la problématique relative à l'amélioration des conditions de travail peut être située en 1972, avec la grève des ouvriers de l'usine Renault du Mans. Et c'est l'année suivante qu'est créée l'ANACT. Du côté patronal, l'UIMM imagine les « équipes d'amélioration des conditions de travail ». Et c'est en 1982 que, sur une base paritaire, sera créé le CHSCT.

Cette problématique correspond, venant des syndicats, et plus particulièrement de la CFDT, à la conviction qu'aux revendications « quantitatives »

(salaires, durée du travail) doivent s'ajouter, sinon se substituer, des revendications « qualitatives ». Autrement dit, le progrès social ne consiste pas seulement à obtenir une augmentation des salaires et une baisse de la durée du travail. Par exemple, il ne s'agit pas, ou il ne s'agit pas seulement, d'obtenir des « primes de poste » en faveur des travailleurs postés (3X8) mais de faire reculer le travail posté et, si ceci n'est pas possible, de l'aménager de façon à le rendre physiologiquement plus supportable compte tenu des rythmes circadiens qu'étudient les chronobiologistes¹.

1 Cf. Hubert Landier et Norbert Vieux, Le travail posté en question, Le Cerf, 1976.

Le mouvement en faveur de l'amélioration de conditions de travail débouchera des progrès substantiels en termes d'ergonomie des postes de travail, de valorisation des facteurs d'ambiance et d'aménagement des temps de travail. Ainsi :

- L'ergonomie permettra de modifier de réduire les TMS résultant de gestes répétitifs correspondant à des postes de travail mal conçus ;
- Les « bureaux paysagés » seront conçus comme une occasion de décroisonner l'entreprise et d'améliorer la communication interne ;
- Les « horaires libres » permettront à chacun d'adapter ses temps de travail à ses contraintes personnelles et de désengorger les transports en commun horizontaux (bus et métro) et verticaux (ascenseurs des tours de La Défense).

Certains syndicats (et notamment la CGT) craignent que ces mesures ne soient qu'un prétexte pour ne pas répondre aux « véritables revendications » des travailleurs. Il leur arrive même de tenter de s'opposer à leur mise en œuvre tout en prenant acte, à l'occasion, de leur aspect positif (ainsi, Henri Krasucki évoquant dans la V.O. « l'usine où c'est moins pire qu'ailleurs »).

L'amélioration des conditions de travail ne portera pas seulement sur les facteurs physiques mais également sur des facteurs psychologiques générateurs, notamment, de stress et de syndromes dépressifs. De là, on passera insensiblement à l'amélioration du bien-être et des conditions de vie au travail², voire au « bonheur au travail ». Il sera également question, dans une perspective reproduisant souvent l'idéologie *New Age* des années quatre-vingt, de « développement personnel ». Ce seront là autant de composantes de ce qu'on appellera, dans les années 1980, la « responsabilité sociale de l'entreprise ».

Cette idée de « bonheur au travail », qui va à l'encontre de la conception d'un travail nécessairement pénible et dont il faut donc réduire la durée (« ne pas perdre sa vie à la gagner ») suscite beaucoup d'enthousiasme militant. Elle pose néanmoins un certain nombre de problèmes et on peut ainsi la considérer avec trois regards différents : un regard naïf, un regard pragmatique et un regard cynique.

Le bonheur au travail expliqué aux enfants

La progression prudente du DRH d'une grande entreprise, casque en tête et accroché à des filins tendus à quinze mètres de haut entre deux séquoias dans les montagnes à l'est de Santa Cruz (en Californie) constitue un spectacle pittoresque. Il s'agissait, vers la fin des années 1980, d'un séminaire

outdoors où les participants étaient ainsi invités à surmonter leur peur, à évaluer leurs capacités à affronter la situation et à mieux travailler en équipe en se sentant coresponsables de la sécurité des uns et des autres. D'autres, dans le même esprit, auront crapahuté dans le Ténéré, une grande compagnie d'assurance aura organisé un Codir sous la tente dans le sud algérien, un séminaire de direction se sera tenu sous un tipi dans le Nevada, ou encore, les managers d'un grand groupe hôtelier auront été conduits à plonger dans un simulateur reproduisant l'univers confiné d'un sous-marin. Dans l'ambiance *New Age* du début des années 1980, l'importance accordée au développement personnel aura ainsi conduit à des démarches qui font apparaître comme extrêmement ternes les démarches aujourd'hui proposées sur LinkedIn ou sur le programme de la Maison du Management.

L'objet en est le même : permettre aux managers d'expérimenter des situations nouvelles pour eux, créer un choc émotionnel débouchant sur une modification de leur comportement au travail, leur ouvrir l'esprit en les plongeant dans un contexte très différent de celui qui constituait leur routine. Le présumé en est que le développement personnel débouche nécessairement sur une plus grande efficacité au travail. De là des propositions de programmes qui vont de l'initiation à la méditation aux ateliers philosophiques en passant par l'application de l'astrologie au management et par le témoignage de sportifs de haut niveau ou de militaires en retraite.

Parallèlement, l'offre s'étend de démarches visant à améliorer les « facteurs d'ambiance ». Des entreprises *high tech* ou des cabinets d'audit créent, à l'intention de salariés surchargés de travail, une conciergerie ou un jardin d'enfants. Elles mettent à leur disposition une salle de relaxation ou un numéro vert en cas de *burnt out*, voire un service de médiation conjugale. Ces services sont généralement très appréciés des intéressés. Il arrive même qu'ils suscitent de l'enthousiasme. Reste à s'interroger sur leur finalité, venant de leurs initiateurs. On en proposera trois :

- Améliorer, à un faible coût, l'image employeur et attirer ainsi, puis retenir, des « talents » volatiles que la finalité propre à l'entreprise laisse souvent indifférents,
- Chercher à renforcer l'engagement des salariés en leur présentant l'entreprise comme un lieu de « bonheur au travail ».
- Proposer, venant des prestataires, des offres innovantes, fondées sur une présentation de l'entreprise comme un lieu de vie épanouissant.

2 Hubert Landier et Bernard Merck, Travail et développement humain, Editions EMS, 2013.

Développement personnel d'une part, souci du bien-être au travail et du bonheur des salariés de l'autre, appellent donc un jugement nuancé. Certes, les services d'une conciergerie peuvent être appréciables et la conférence d'un ancien chef d'état-major peut ne pas être dénuée d'intérêt. Les participants à un séminaire sur la relaxation au travail peuvent en revenir enthousiastes. Reste à chercher les raisons profondes qui se dissimulent derrière les bons sentiments mis en avant par les initiateurs de telles pratiques. Certes, le *chef happiness manager* peut être plein de bonne volonté et croire très sincèrement à l'intérêt de ce qu'il fait pour les salariés auxquels s'adressent ses services. Reste à savoir s'il n'est pas victime (inconsciente ou consentante) d'une entreprise de manipulation. Un peu d'esprit critique pourrait donc se révéler salutaire.

On comprend que les bénéficiaires soient plutôt satisfaits. Cela ne veut pas dire qu'ils soient nécessairement dupes des intentions qui se cachent derrière une façade humaniste de bon aloi. On comprend également les intentions qui animent les prestataires de tels programmes. Il s'agit pour eux de proposer des programmes « innovants » qui permettront à l'entreprise de pouvoir compter sur des salariés heureux et performants. Y croient-ils ? La question est à peu près aussi pertinente que de se demander si un cardinal d'ancien régime croyait en Dieu.

La manipulation des esprits s'orne volontiers de nobles sentiments et d'enthousiasmes naïfs. Car enfin, est-ce à l'entreprise de s'intéresser aux problèmes matrimoniaux des salariés qu'elle emploie ? On aura compris que le bonheur au travail, ainsi proclamé, peut coexister avec une pression accrue, à un développement du stress, à une consommation accrue d'analgésiques, et ainsi de suite. Une façade, autrement dit, qui dissimule les réalités moins glorieuses que révèlent parfois les audits de climat social lorsqu'ils sont bien faits.

Car enfin, si le bonheur au travail, compte tenu de telles pratiques, était si réel, comment se fait-il que les problèmes de stress soient devenus si fréquents ? Et si les salariés étaient si heureux, comment se fait-il que le désengagement, à défaut de conflits ouverts, soit en constante progression ? La problématique du bonheur au travail ne serait-elle pas la manifestation d'un déni patronal devant des problèmes autrement plus lourds ? L'imagerie de la start up performante et heureuse, de la bande de copains avec café gratuit et babyfoot dans l'entrée, avec un patron convivial et décontracté, qui tutoie tout le monde, ne correspond pas nécessairement à la réalité. Il s'agit là d'un conte à l'intention des enfants sages.

L'approche pragmatique : un objet de négociation

Traditionnellement, la négociation sociale, notamment au niveau de l'entreprise, portait essentiellement sur les salaires et sur la durée du travail. Or, peu à peu, ces deux thèmes ont débouché sur une impasse :

- Pendant longtemps, l'inflation constituait le prétexte à une négociation annuelle visant à remettre les salaires à niveau et, si la conjoncture économique le permettait (selon l'employeur), à accroître (un peu) leur pouvoir d'achat. Cela se traduisait par des pourcentages d'autant plus élevés que la hausse des prix était elle-même plus élevée. L'enjeu était donc important, même si la hausse des prix aboutissait par la suite à une disparition de l'avantage obtenu au terme de « dures négociations ». Or, à partir du moment où l'inflation a quasiment disparu, les hausses salariales deviennent infimes et l'enjeu se trouve réduit d'autant.
- De même, la durée du travail a constitué depuis le XIX^e siècle, l'autre grande revendication ouvrière. Et donc, elle n'a cessé de se réduire, que ce soit sa durée hebdomadaire ou sa durée annuelle. Or, depuis la loi sur les 35 heures, il n'y a plus rien à négocier, sinon de simples aménagements. Là aussi, il n'y a plus grand chose, ni à « gratter », ni à concéder. Pour reprendre l'expression de feu le secrétaire général de la CGT-FO, André Bergeron, il n'y a plus de « grain à moudre ».

Il a donc fallu rechercher d'autres thèmes afin de nourrir le « dialogue social » et c'est comme cela que l'amélioration des conditions de travail, entendue dans un sens très large, en est venue à meubler les négociations. Le thème répond en effet, de part et d'autre, aux préoccupations en présence :

- Pour les DRH, il permet d'afficher leur volonté d'avancer dans le sens du « progrès social » et de faire vivre les relations sociales à un coût moins élevé que ne le serait une augmentation conséquente des salaires - dont le bienfait serait du reste vite oublié ;
- Pour les négociateurs syndicaux, le thème de l'amélioration des conditions de travail permet de faire état des résultats positifs de leur action sachant que leurs marges de négociation en matière de salaires et de temps de travail sont souvent extrêmement limitées ;
- Pour les uns et pour les autres, enfin, le mieux vivre au travail répond à une évolution des attentes, venant des salariés. Il s'agit de plus en plus pour eux, pour autant qu'ils peuvent se le permettre, d'éviter de perdre sa vie à la gagner en trouvant de l'agrément à son travail.

Ainsi, l'on ne peut qu'être frappé par la créativité que manifestent les négociations d'entreprise dès lors qu'elles investissent des champs nouveaux répondant à une visée de progrès social à coût économique zéro ou limité, dès lors que la conjoncture ne permet plus la générosité qui semblait aller de soi à l'époque des « Trente glorieuses ». Cette créativité du dialogue social, loin des proclamations officielles, se manifeste à deux niveaux complémentaires :

- D'une part, le dialogue social institutionnel, dans le cadre des instances de négociation prévues à cet effet et qui visent à trouver des compromis acceptables pour chacune des parties en présence en se situant au-delà des thèmes traditionnels (hausse des salaires et baisse de la durée du travail) devenus inopérants ;
- D'autre part, le dialogue informel, qualifié parfois de dialogue professionnel, tel qu'il passe par les relations quotidiennes entre les membres de l'équipe et le manager ; il s'agit alors de favoriser l'expression de chacun, de prendre en compte les suggestions et de réduire autant que faire se peut les « irritants sociaux » qui viennent compromettre la vie quotidienne au travail.

Ces irritants sociaux concernent toutes sortes de dysfonctionnements laissés souvent sans solution mais qui contribuent à une dégradation des conditions de travail³. Or, ces irritants vont évidemment à l'encontre de la qualité des relations avec le management de l'entreprise, contribuent à un approfondissement du désengagement des salariés et à l'apparition de tensions, et finalement à une dégradation de la qualité de l'ambiance de travail. À défaut de souscrire aux objectifs prétentieux mis en avant par les prestataires de solutions visant à instituer le « bonheur au travail », l'entreprise peut déjà réparer les douches qui fuient, changer le néon qui clignote et répondre aux questions que se posent les salariés sur ce que sera leur situation d'ici deux ans compte tenu de ce qu'ils entendent dire à propos des difficultés de la situation économique de l'entreprise.

Les arrières-pensées du bonheur au travail

Si les dirigeants de l'entreprise investissent dans le champ de la qualité de vie au travail, voire dans le bonheur au travail, c'est, au-delà des intentions généreuses et humanistes qu'ils mettent en avant, telles qu'elles animent effectivement certains d'entre eux, qu'ils y trouvent un intérêt, ou plutôt que l'entreprise y trouve un intérêt, et derrière elle les investisseurs. Cet intérêt peut s'analyser de la façon suivante :

- Répondre, au moindre coût, aux attentes des salariés,
- Nourrir le dialogue social en tant que mode de traitement des tensions,

- Développer l'engagement des salariés,
- Améliorer l'efficacité collective, et donc la performance de l'entreprise,
- Améliorer l'image employeur et donc attirer et conserver les talents.

Si l'on exclut le bric-à-brac de certains intervenants, souvent affublés de dénominations prétentieuses (« entreprise libérée », « entreprise agile », « entreprise de soi », « *learning organization*, » etc.), les initiatives en termes de qualité de vie au travail représentent indéniablement une contribution au progrès social. On ne peut que s'en féliciter. Mais il convient immédiatement de formuler certaines remarques :

- il s'agit souvent de la compensation d'une sujétion imposée ; par exemple, la création d'une conciergerie ne saurait dissimuler, quand elle se confirme, l'accroissement des exigences à l'égard des salariés ; il s'agit donc d'une mesure compensatoire, susceptible de dissimuler la réalité d'une dégradation des conditions de vie au travail ;
- une telle démarche peut présenter un caractère cosmétique : éviter les risques sociaux au moindre coût en s'abstenant d'aborder « les sujets qui fâchent » et créer artificiellement une sorte d'émulation positive ;
- et surtout, l'objectif de performance demanderait à être précisé : s'agit-il de performance globale, intégrant les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise, parmi lesquelles les salariés, ou s'agit-il de performance actionnariale, valorisant d'abord, sinon exclusivement, l'intérêt des investisseurs ?

Si tel est visiblement le cas, on comprend que les syndicats y voient une manipulation au détriment des salariés et que ceux-ci persistent dans leur attitude de désengagement. Il conviendrait en effet, pour éviter ce piège, qu'ils soient véritablement associés au devenir de l'entreprise et à sa « raison d'être », pour reprendre les termes ambigus de la Loi PACTE. Il faudrait, autrement dit, définir les modalités de participation des différentes parties constitutives de l'entreprise, et donc les salariés – à la définition de ce qui pourrait constituer son « bien commun ».

À cette condition seulement, la thématique de la qualité de vie au travail pourrait être autre chose qu'une sucette proposée aux enfants pour qu'ils restent sages. Et il serait logique alors que l'investissement qu'elle représente figure aux actifs du bilan au même titre que les investissements matériels, et ceci dans une optique de performance globale répondant aux attentes de l'ensemble des parties prenantes et non plus seulement de l'une d'entre elles. ♦

3 Cf. Hubert Landier, 18 bonnes raisons de détester son entreprise, François Bourin éditeur, 2012.

A black and white portrait of Sébastien Richard, a man with short, light-colored hair, looking directly at the camera with a neutral expression. He is wearing a dark sweater over a light-colored, striped collared shirt. The background is a dark, solid color.

Le présentéisme au travail : ce « nouveau » phénomène...

Par Sébastien RICHARD

Sébastien Richard est maître de conférences en Economie à l'Université de Lille où il a dirigé pendant 10 ans le Master Management des Ressources Humaines.

Ses travaux de recherche appliquée portent sur l'absentéisme, le présentéisme, et plus généralement sur l'efficacité du capital humain.

Il est également directeur scientifique d'Havasu, start-up spécialisée dans l'analytique RH.

Que le lecteur nous pardonne, cet article débute par l'évocation d'une histoire. Celle de Mr-Shm.t, ouvrier du bâtiment en Egypte. En ce mois de Mars, période de forte prévalence de nombreuses affections pulmonaires et gastro-intestinales, Mr-Shm.t est malade. Depuis deux jours, il n'est pas allé travaillé. C'est assez habituel dans le métier ; le gouvernement, qui est son employeur, contrôle donc assez précisément les motifs des absences mais maintient le salaire de ses ouvriers lorsqu'ils sont malades. Il leur offre également la possibilité d'aller consulter gracieusement un médecin.

Cette fois cependant, les choses sont différentes : l'absence a pris une ampleur exceptionnelle. Les travaux ont pris beaucoup de retard, et l'aile gauche du bâtiment a progressé beaucoup moins vite que l'autre. Le conducteur des travaux a donc demandé aux ouvriers de retourner travailler, même à ceux malades. Mr-Shm.t s'est donc exécuté. Toutefois, malgré deux jours de repos supplémentaires, il n'y parvient pas. Il s'est rendu sur le chantier mais le contremaître l'a finalement renvoyé. Prudemment d'ailleurs : le travail en espace confiné est propice à la contagion. Mr-Shm.t restera finalement chez lui pendant neuf jours, le temps de recouvrer la santé.

Cette histoire est banale ; elle ne devrait probablement pas servir à l'introduction d'un article qui se voudrait sérieux. Mais elle est gravée en creux sur 69 ostrica analysés par Austin (2015)¹ et retrouvés à Deir-el-Medina. Elle se déroule pendant le Nouvel Empire (1550 à 1080 avant Jésus-Christ), et Mr-Shm.t construit les tombes de la vallée des Rois.

Nouveau cadre, pratique ancienne

Bien qu'ancienne donc, cette histoire se révèle d'une surprenante modernité. Elle évoque les problématiques autour de l'absence que rencontrent bon nombre d'organisations aujourd'hui : l'ampleur du phénomène, les mesures de préservation mais aussi de contrôle et d'incitation au travail qu'elles peuvent prendre en réponse à l'inflation des absences, et les conséquences que ces mêmes mesures peuvent avoir sur le rapport des salariés à l'absence. On en vient même à se demander ce qui a véritablement changé au cours de ces 3500 dernières années d'histoire sociale...

Le droit ! En contractualisant la relation de travail, et en élargissant les droits des salariés, la société « moderne » a voulu simplifier et dé-dramatiser la



relation que nous entretenons avec le travail pour nous permettre de nous en libérer. Un salarié malade dispose d'un droit, celui de cesser temporairement le travail.

Pourtant, bon nombre semble régulièrement y renoncer : des exploitations² de l'enquête Conditions de Travail montrent par exemple que plus de 40% des salariés ont renoncé à un arrêt de travail dans l'année, en moyenne pour près de 3 jours. C'est ce que l'on appelle le présentisme (dans son acception la plus courante), et si le phénomène n'est pas récent donc, il semble toutefois prendre de l'ampleur.

1 Anne Austin, "Accounting for Sick Days: A Scalar Approach to Health and Disease at Deir el-Medina," *Journal of Near Eastern Studies* 74, no. 1 (April 2015): 75-85. <https://doi.org/10.1086/679412>

2 S. Hamon-Cholet, J. Lanfranchi (2016) : présentisme au travail, mesures et déterminants, Dares. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/3-1_hamon_cholet.pdf

Comment peut-on l'analyser ?

La renonciation à un droit peut se concevoir principalement sous trois angles : la morale, l'intérêt et la contrainte.

- Il n'est nul besoin de construire la tombe d'un pharaon pour se sentir moralement empêché de s'absenter : par responsabilité vis-à-vis de ses collègues, par « devoir » d'exemplarité ou par sentiment légèrement narcissique d'être indispensable, bon nombre de salariés renoncent à l'arrêt. Cette tendance est par ailleurs renforcée parmi les métiers vocationnels, a fortiori auprès de publics en difficulté (le présentisme est par exemple très répandu chez les soignants) ou parmi les fonctions prescriptives de règles (le management opérationnel, les ressources humaines...). Elle est aussi renforcée par la psychologie du salarié : certains lecteurs pourraient se reconnaître dans le profil du salarié fier de n'avoir encore jamais été absent au travail.
- Renoncer à un droit c'est aussi envoyer un message symbolique qui peut servir l'intérêt bien compris du salarié. Dans un contexte d'absentéisme de grande ampleur (ou supposé l'être), c'est une preuve d'engagement et de professionnalisme que le salarié adresse à son organisation dans l'espoir d'un retour : CDI, titularisation, promotion, préservation de la relation d'emploi...
- Enfin, on ne doit pas exclure que renoncer à l'arrêt se fasse sous la contrainte. D'ordre économique d'abord : l'arrêt maladie reste couteux dans un certain nombre de cas et certains salariés ne peuvent se le permettre. D'ordre social aussi : l'organisation, sous la pression de la production ou de la délivrance du service, redéploie ses contraintes sur ses salariés et peut aller jusqu'à leur suggérer fortement de renoncer à s'arrêter de travailler.

Où est le problème ?

L'absentéisme est un phénomène coûteux et désorganisateur. On ne voit donc pas bien a priori pourquoi une organisation désinciterait ses salariés du présentisme. Pourtant, le risque de contamination des autres salariés, souligné dans l'histoire de Mr-Shm.t et rappelé lors de l'épidémie de grippe H1N1, n'est pas le seul problème que pose le présentisme. Promouvoir le présentisme au travail est mauvais calcul : les présentistes aujourd'hui pourrait bien être absentéistes demain

Sur le plan médical, de nombreuses études soulignent que renoncer à l'arrêt conduit, à moyen terme, à les multiplier : arrêts plus longs, pathologies plus sévères, épuisement professionnel sont associés au présentisme ou à ce qu'il dit de la relation au travail. Sur le plan économique, les pertes de productivité individuelles et collectives, ainsi



que l'augmentation du risque d'accidents de travail des salariés présents mais malades grèvent largement l'intérêt de l'entreprise à ce qu'un salarié renonce à l'arrêt. Un salarié souffrant de maux de dos ou de migraine perd environ 40% de sa productivité au travail.

Retour au problème initial : mesurer et analyser

Le fait que l'on ait retrouvé la trace de l'histoire de Mr-Shm.t montre la volonté, déjà, de consigner et probablement de comptabiliser les phénomènes d'absence au travail. De ce point de vue, la réalité est que nous ne faisons souvent guère mieux aujourd'hui : les épisodes d'absence sont consciencieusement enregistrés dans nos systèmes informatiques mais l'information elle-même est peu exploitée. Pourtant la technique statistique permettrait facilement d'accéder au stade de l'analyse, d'identifier les tendances, les saisonnalités et les déterminants individuels de l'absence. Elle permet même d'estimer la propension individuelle au présentisme, phénomène pourtant invisible, et les populations « à risque » dans l'organisation. On ne prétendra pas avec cela régler ces (très) anciennes problématiques. Mais tout au moins, pourrions-nous dire que nous nous préoccupons plus de prévention et de qualité de vie au travail qu'il y a 3500 ans. ♦

CATALOGUE DE FORMATIONS 2019

A DECOUVRIR SUR **ELEGIA.FR**

Droit social & GRH

Droit des affaires

Compliance et gestion des risques

Comptabilité-Gestion-Finance

Santé-Sécurité Environnement

Immobilier-Urbanisme-Construction

**Management
& Efficacité professionnelle**

 **INTER
ENTREPRISES**

 **INTRA
& SUR-MESURE**

 **CYCLES
PROFESSIONNELS**

 **FORMATIONS
D'ACTUALITE**

 **DIGITAL
LEARNING**



 **se former, c'est évoluer**

 01 81 69 51 51 |  @elegia@elegia.fr |  www.elegia.fr

 **ELEGIA
FORMATION**

PARTENAIRE DES ÉDITIONS LÉGISLATIVES

Les Français sont-ils satisfaits de leur qualité de vie au travail ?

par Constance BEAUJOIN

Social media manager chez Parlons RH.

Constance Beaujoin élabore les stratégies social media RH de ses clients en coordonnant, planifiant et pilotant les projets de community management RH.

Actinéo a publié son septième baromètre visant à mesurer l'évolution des modes de vie des Français au travail. Un baromètre rendu possible après avoir mené une enquête en février 2019 auprès de 1 218 actifs français occupant un poste dans un bureau. Les Français sont-ils plus satisfaits de leurs conditions de travail qu'en 2017 ? Sont-ils pour ou contre le flex-office, le nomadisme et le télétravail ? Pour le découvrir, plongeons-nous dans l'infographie réalisée par Actinéo et Sociovision mettant en exergue les points importants de leur enquête.



Les Français et leur lieu de travail

En 2019, près de 4 actifs français sur 5 travaillent en région (79% en région contre 21% en Île-de-France). Ces travailleurs, représentés majoritairement par des femmes (à 58 % en 2019), sont principalement en CDI (86 %). Bien que travaillant majoritairement dans un bureau fermé (à 66 %), le nomadisme ne fait qu'augmenter en France puisque le [télétravail](#) concerne déjà près d'un tiers des actifs :

- 53 % des Français interrogés déclarent travailler hors des locaux de l'entreprise (représentant une augmentation de +5 points par rapport à l'année 2017) ;
- 39 % des Français interrogés utilisent au moins un « tiers-lieu » (comprenez espace de coworking, incubateurs, etc.).

Une évolution appréciable quand on sait que le temps de trajet pour se rendre à l'entreprise a augmenté depuis 2017 (41 mn en moyenne en Île-de-France en 2019 et 23 mn en moyenne en région). A n'en pas douter, ces modes de vie dénotent un esprit de liberté représentatif d'une évolution de la morphologie des espaces de travail. A ce propos, les Français interrogés estiment que la qualité de leur espace de travail reste perfectible. En effet, ils affirment à 66 % qu'il n'est pas adapté à leurs besoins et préféreraient ainsi disposer :

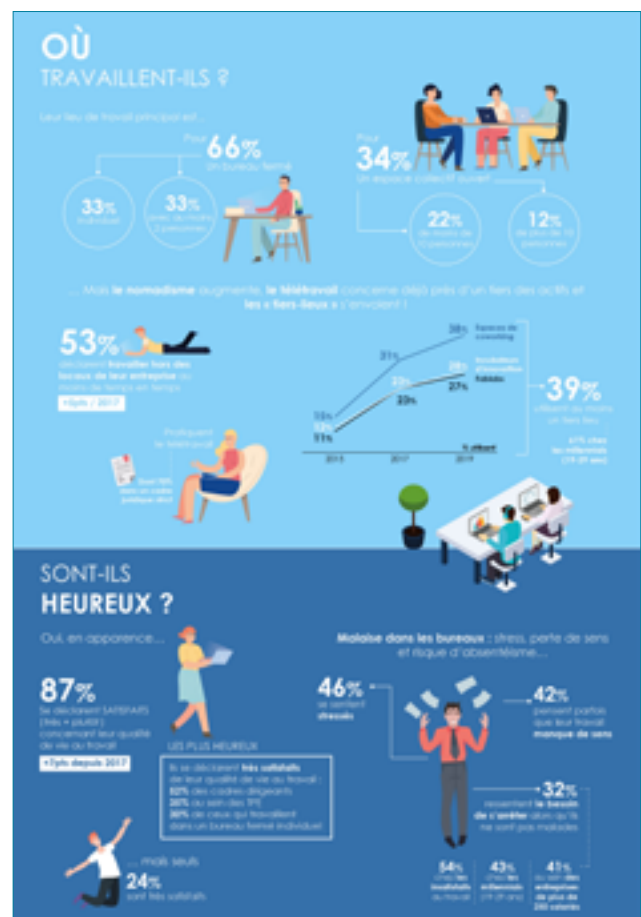
- à 59 % d'un bureau individuel fermé ;
- à 38 % d'un poste de travail dédié dans un bureau collectif de petite taille ;
- à 31 % d'un poste de travail dédié dans un espace collectif ouvert avec des bulles de confidentialité et des salles de réunion de proximité en libre accès.

C'est donc une réalité, les Français préfèrent disposer d'un espace individuel dédié ou à défaut, d'avoir accès à un espace où ils pourront s'isoler facilement pour effectuer leurs tâches quotidiennes. Le flex-office (poste de travail non attribué) n'est donc pas une mode qui les fait rêver (puisque choisi seulement à 14 % par ces derniers). Mais pourquoi les Français accordent-ils autant d'importance à leur espace de travail ? Découvrons-le !

Le bien-être au travail des Français

Arrêtons dès à présent ce suspens insoutenable et répondons tout de suite à la question suivante : l'espace de travail a-t-il un impact direct sur la santé des Français et donc sur leur bien-être ? La réponse est sans conteste OUI, puisqu'ils affirment que cela a un impact très important :

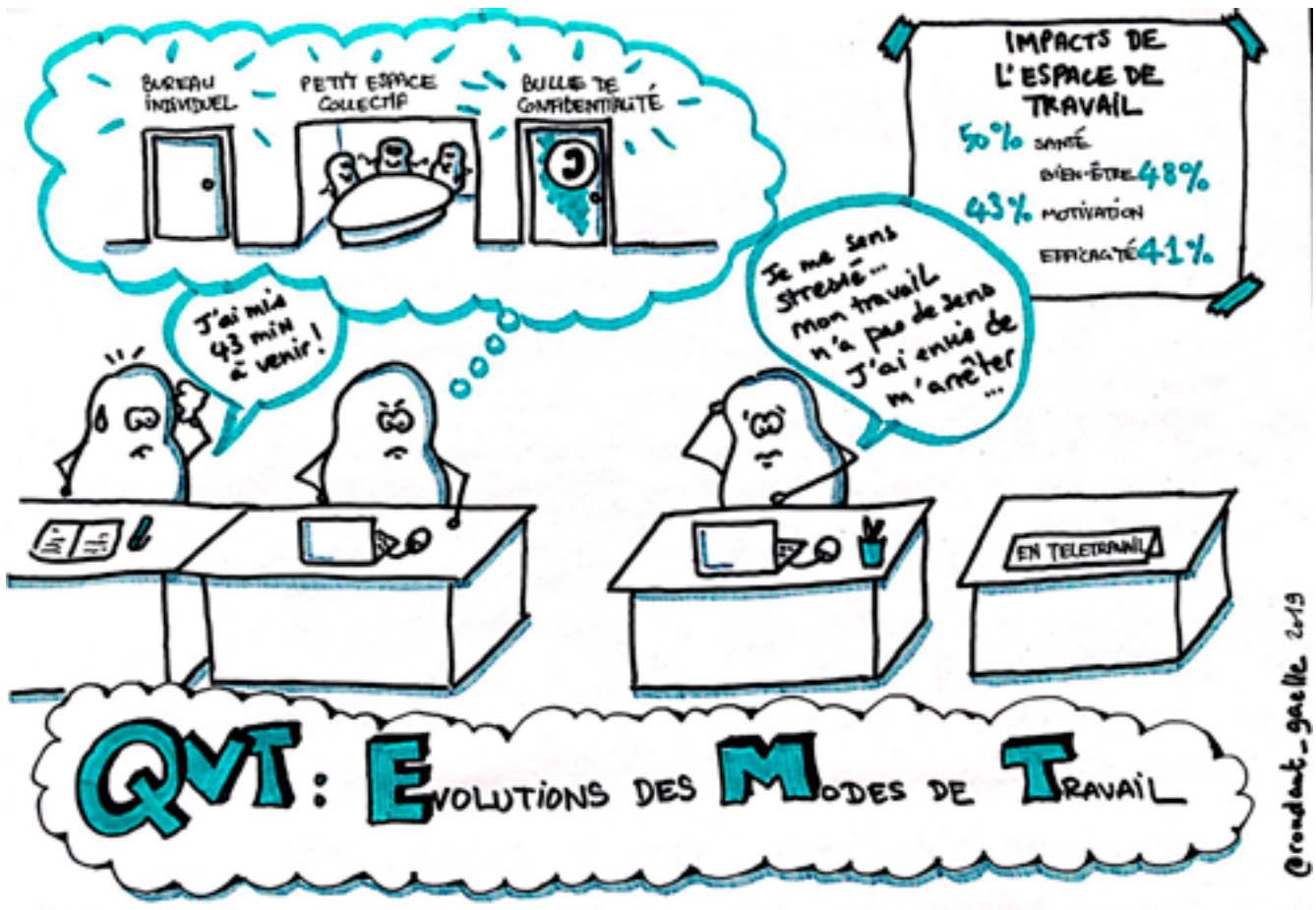
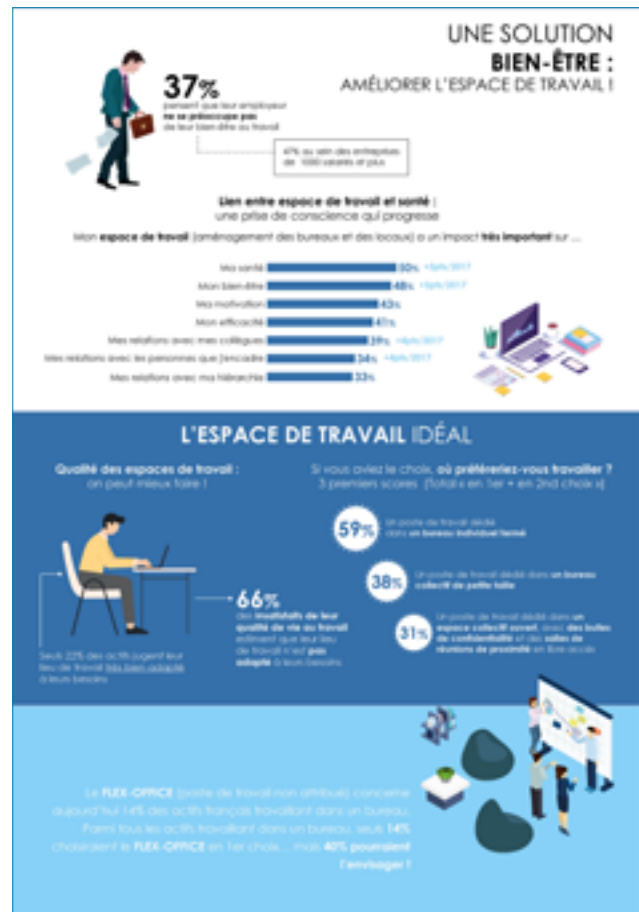
- à 50 % sur leur santé ;
- à 48 % sur leur bien-être ;
- à 43 % sur leur motivation ;
- à 41 % sur leur efficacité.



Précisons que ces chiffres, en hausse pour la plupart d'entre eux depuis 2017, prouvent indubitablement que la prise de conscience du lien entre espace de travail et santé progresse. S'ils sont entendus par les employeurs, et si une évolution des modes de travail est appliquée avec soin dans les mois et années à venir selon leurs besoins (isolation, endroit calme pour travailler, etc), les Français dépasseront-ils la barre des 87 % satisfaits au travail ? Une bonne question, lorsque l'on sait qu'ils sont 37 % à penser que leur employeur ne se préoccupe pas de leur bien-être, provoquant de nombreux malaises au travail (stress, perte de sens, etc.) :

- 46 % des Français se sentent stressés ;
- 42 % des Français pensent parfois que leur travail manque de sens ;
- 32 % des Français ressentent le besoin de s'arrêter alors qu'ils ne sont pas malades.

Assurément, **les modes de travail** ont évolué ! Le nomadisme se diffuse, les espaces de travail changent progressivement et les « tiers-lieux » font partie de la réalité de travail de plus d'un tiers des actifs. Si ces évolutions apportent leur lot d'aspects positifs aux yeux des Français, il reste encore du chemin à parcourir pour améliorer leur espace de travail afin d'augmenter considérablement leur satisfaction et **leur bien-être**. ♦



Spécialiste de la formation en droit des affaires

250
programmes



**1^{er} organisme de formation juridique
en France**

FIDAL Formations accompagne depuis plus de 30 ans les entreprises dans tous les domaines du droit des affaires, en mettant en place des formations répondant aux besoins opérationnels de chaque fonction. Des formations certifiantes, aux cycles d'actualités, aux e-learning et à l'intra-entreprise, nos formations s'appuient sur les expertises et les retours d'expériences des avocats, juristes et consultants de FIDAL.


Retrouver notre catalogue
de formation sur le site
www.fidalformations.fr

130

sites de formation
répartis dans
toute la France



131 614
heures animées



15
interlocuteurs
régionaux



1 000
animateurs



17 811
stagiaires



L'avis de l'ergonome

Les aménagements de travail, élément clé de la QVT

Par Sylvie LÉGUÉ - <https://www.linkedin.com/in/sylvie-legué-0b403936>

De nombreuses entreprises du tertiaire s'engagent dans des projets de déménagement et /ou de réaménagement des environnements de travail. L'objectif poursuivi est la recherche d'économie, et l'évolution du prix du m² dans les grandes villes risque de conduire encore, et encore d'autres entreprises à choisir cette option pour limiter ses charges fixes.

Ces projets sont le plus souvent présentés aux salariés comme visant l'amélioration des collaborations et coopérations, l'ouverture et la convivialité, une plus grande attractivité pour les jeunes générations De tels projets peuvent être de véritables opportunités de repenser la distribution des services selon les interactions, de moderniser et de réaménager des espaces avec des matériaux et matériels plus performants, plus adaptés à nos modes actuels de travail. Mais attention, ils peuvent aussi avoir des conséquences néfastes sur les conditions de travail, sur le collectif des salariés et par conséquent sur la performance.

En effet, les missions que l'on nous confie nous permettent de faire un certain nombre de constats qui malheureusement vont à l'encontre de l'amélioration des conditions de travail et de cette fameuse qualité de vie au travail !

Le premier d'entre eux est que bien souvent, ces projets sont confiés à des personnes qui se focalisent sur les aspects matériels et pensent les aménagements de façon « standard » sans que la réalité de l'activité des métiers de l'entreprise ne soit prise en compte. D'une entreprise à l'autre, et quels que soient les métiers, les projets se ressemblent, on y retrouve les mêmes principes :

- Retrait des cloisons
- Fin du bureau individuel pour les managers
- Les espaces sont pensés selon différents temps d'activité (échanger, collaborer -écrire, réfléchir -téléphoner, s'isoler -se détendre...)
- Parfois introduction du flex office pour certaines équipes voire pour toute l'entreprise

Ainsi les espaces sont souvent largement ouverts sur les circulations, les salariés sont censés produire à leur poste de travail et quitter leur espace

pour téléphoner, pour se réunir ou prendre une pause. Les activités de travail ne se déroulent plus dans un même espace, elles sont séquencées selon leur nature dans différents espaces. Dans la réalité, selon le métier, ces conditions peuvent augmenter significativement le niveau de contrainte. Par exemple, un ingénieur qui réalise ses calculs ou ses modèles sur un ordinateur doté d'une tour, ne va pas pouvoir se retirer dans une salle de réunion avec son ordinateur pour échanger avec ses collègues sur un problème qui nécessite de partager ce qui se passe à l'écran. Si la spécificité de l'activité de cet ingénieur n'a pas été prise en compte dans la réflexion sur les aménagements, le salarié va perturber l'activité des collègues en proximité ou réduire les possibilités de collaboration spontanée avec d'autres. Les moyens mis à disposition des salariés vont également avoir un effet sur l'utilisation des différents espaces : le nombre de salles de retrait pour téléphoner ou réaliser un travail exigeant de la concentration, le matériel numérique (chaque salarié dispose-t-il d'un ordinateur portable lui permettant de naviguer dans les différents espaces proposés, les salles sont-elles toutes équipées d'une connectique qui permet de se raccorder facilement à un écran, du matériel pour une conférence téléphonique à plusieurs ?). Le retrait dans un espace pour téléphoner suppose que les salariés disposent des technologies adaptées qui permettent, quand la conversation doit se prolonger, de quitter sa table de travail pour rejoindre un espace où s'isoler sans interrompre la conversation avec son interlocuteur. Ce qui paraît être une évidence est loin de l'être, nous avons vu certains projets prendre forme sans qu'une réflexion sur la mutation digitale/numérique de l'entreprise ne soit engagée. Là encore, c'est en analysant l'activité de travail que le travail réel et ces besoins sont identifiés.



La collaboration, annoncée comme favorisée, n'est pas toujours au rendez-vous. Elle dépend notamment de la densité des espaces : les échanges interpersonnels dans un espace où il y a un salarié pour 5 ou 6 m² ne s'engagent pas de la même façon et n'ont pas le même effet sur le collectif que si chaque salarié dispose du double de m². Il est en effet plus facile d'échanger avec ses collègues si l'on voit qu'on ne dérange pas les autres situés en proximité.

Nous voyons parfois des plateaux devenus silencieux concomitamment à l'ouverture des espaces : quid des échanges et des collaborations ? Les salariés expliquent que par respect pour la concentration de leurs collègues et parce que la densité est trop importante, ils ne se parlent plus et choisissent d'échanger par mail ou par chat. Nous constatons, la promesse de collaboration, de transfert de compétences facilités par la proximité ne peut être tenue si les espaces ne sont pas pensés selon l'activité des métiers. C'est là que l'ergonome peut aider le chef de projet et/ou l'aménageur, dans sa compréhension des particularités de l'activité des métiers de l'entreprise, en réalisant des analyses de ces activités, en observant les modes de travail, de collaboration, les différents temps de l'activité... Les analyses doivent intervenir en amont afin qu'elles soient intégrées dans le projet dès sa conception. Bien souvent ce sont les informations-consultations du CHSCT sur le projet, déjà bien engagé, qui vont permettre de soulever les points critiques bien connus des représentants du personnel et totalement ignorés par les porteurs du projet.


La question du bruit est omniprésente dans ces aménagements d'espaces ouverts. Le bruit est générateur de fatigue, il déconcentre, interrompt l'activité. Dans les métiers où la réflexion, le raisonnement représentent une part importante de l'activité, chaque interruption correspond à une perte de productivité puisqu'il faudrait une quinzaine de

minutes à l'humain pour se reconcentrer sur un sujet. Force est de constater que dans nombre de projets, le travail sur l'acoustique des lieux est sacrifié parce qu'il coûte cher et que le maître d'ouvrage n'est pas toujours sensible aux arguments du coût indirect du bruit sur la santé et la performance des salariés. Les portes des bureaux ayant disparu, les salariés cherchent à s'isoler du bruit et on voit de plus en plus de personnes équipées de casques à leur poste de travail. Certains diffusent de la musique, d'autres cherchent juste à s'isoler du bruit ambiant et à adresser aux collègues un message d'indisponibilité à l'échange ou d'interruption. Les espaces détente, café, pause casse-croûte, doivent eux aussi être pensés de sorte qu'ils soient utilisés et implantés de façon à ne pas gêner les personnes qui travaillent à proximité. Tout cela relève du bon sens, cependant nous alertons régulièrement les entreprises dont le projet d'aménagement prévoit des espaces café ouverts sur les espaces de travail, ou disposés de telle sorte que personne ne s'y rendra jamais.

Quant au flex office, d'autres que nous ont déjà écrit sur l'impact que cela pouvait avoir sur les salariés et leurs conditions de travail. Précisons seulement que le taux d'occupation des locaux qui justifierait de proposer moins de postes de travail que de salariés met une fois de plus de côté l'activité réelle de travail. Comment collaborer quand les collègues s'éparpillent dans un étage ou une partie d'étage en fonction des places disponibles et que l'on se retrouve chaque jour au côté d'une personne différente avec laquelle on ne partage aucune activité ?

Des politiques de développement du télétravail accompagnent ces projets et permettent aux salariés d'éprouver moins de fatigue liée aux transports et de grouper sur ces temps les activités qui demandent le plus de concentration. Mais là encore, certains métiers ne sont pas compatibles avec un télétravail régulier et le dispositif proposé doit proposer une certaine souplesse permettant par exemple de choisir son jour de télétravail en fonction de l'activité plutôt qu'en jour fixe. Les plus jeunes qui seraient séduits par ces nouveaux espaces - ce serait à démontrer, car ceux que nous rencontrons sont loin d'être si enthousiastes qu'on veut bien le dire - ne disposent pas toujours des conditions propices au télétravail (logement, autonomie...) et s'excluent de fait du dispositif.

Solliciter un ergonome en amont de son projet d'aménagement des espaces de travail permet d'apporter la connaissance de l'activité réelle des différents métiers de l'entreprise et de concevoir un projet qui n'altère pas les conditions de travail et contribue à la qualité de vie au travail des salariés. ♦

A portrait of Karen Demaison, a woman with long, wavy brown hair, wearing a dark blue blazer over a patterned top. She is sitting outdoors, with a blurred background of a building facade. The text is overlaid on the left side of the image.

La qualité de vie au travail : pourquoi le collectif de travail est incontournable ?

Par Karen DEMAISON

Karen Demaison

Consultante RH & formatrice, spécialiste de la Qualité de Vie au Travail, Karen cumule 10 ans d'expérience dans la formation et le conseil en organisation avant de se tourner vers la fonction RH en 2006, Responsable RH chez Altran, à la Mutuelle Générale de la Police et chez Enercoop. Lors de sa dernière expérience de Responsable

Richesses Humaines, elle a eu l'opportunité d'aller vers d'autres logiques d'organisation, de gouvernance et surtout d'appropriation des outils de l'intelligence collective comme la sociocratie.

Elle est l'auteur du blog « Vers une articulation des temps de vie ! »

<http://www.karen-demaison.com/>, consacré à l'articulation entre vie professionnelle / vie personnelle en entreprise.



Dans une majorité d'entreprises, la qualité de vie au travail est vue sous l'angle de services au salarié (conciergerie, espace de détente et de sieste, ateliers sportifs pendant la pause méridienne, massages, petits déjeuners bio, etc...). Certes, ces services sont appréciables mais font partie des dispositifs périphériques du travail et n'adressent pas les vrais enjeux de la qualité de vie au travail.

Et, si la qualité de vie au travail dépendait de la création et de l'animation de collectifs en lien avec des valeurs humaines fortes, vraiment mises en place et non affichées ?

Expérimenter de nouvelles manières de coopérer

En France, la coopération dans un collectif n'est pas innée. Cela commence dès la petite enfance : l'enfant devient un élève, doit apprendre seul et est évalué par rapport aux autres élèves ! Faire ensemble n'est pas enseigné. Comment pouvons-nous ensuite au sein de nos organisations pouvoir prendre des décisions ensemble et coopérer au service de la raison d'être d'une organisation ?

Comment construire les règles du jeu collectif pour concilier efficacité et convivialité ? Autonomie et cohérence d'ensemble ? Implication et remise en question ?

La coopération se cultive et surtout s'expérimente ! Elle ne se décrète pas.

L'espace de la réunion peut être un espace intéressant pour tester de nouvelles postures, de nouvelles manières de vivre une réunion, de faciliter l'intelligence collective et prendre des décisions ensemble sans frustration.

Qu'est ce qui se joue dans une réunion ? Les egos sont souvent bien présents et ne permettent pas de prendre des décisions au service de l'organisation.

En tant que Responsable RH, cela fait 5 ans que j'expérimente les postures et outils de la sociocratie. Grâce à l'Université du Nous (laboratoire d'exploration du « Etre et du faire ensemble »)¹, j'ai pu découvrir un nouvel univers qui m'a permis de changer de regard sur l'organisation du travail. Car c'est bien l'organisation du travail qui est au cœur de la qualité de vie au travail.

La sociocratie : une nouvelle forme de gouvernance pour nos organisations ?

Le mot sociocratie a été inventé par Auguste Comte. Ses racines viennent du latin *societas* (société) et du grec *kratos* (autorité) : la gouvernance du *socios*, c'est-à-dire des personnes liées par des relations significatives, différent du *dêmos* (démocratie), masse d'individus ne partageant que quelques valeurs communes. Son fondement moderne est issu des théories systémiques et date de 1970².

1 <http://universite-du-nous.org/>

2 Vincent Grosjean (Chercheur à l'Institut National de Recherche et de Sécurité), Jacques Leïchlé et Laurent Théveny, « Les nouvelles formes d'organisation du travail : opportunités ou illusions ? », Hygiène et sécurité du travail, INRS, vol. 245, décembre 2016, p. 7

Pour mémoire, la **sociocratie** est un mode de gouvernance partagée qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille de fonctionner efficacement selon un mode auto-organisé caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure. La sociocratie s'appuie sur la liberté et la co-responsabilisation des acteurs. Dans une logique d'auto-organisation faisant confiance à l'humain, elle va mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service de la raison d'être de l'organisation. Cette approche permet ainsi d'atteindre ensemble un objectif partagé, dans le respect des personnes, en préservant la diversité des points de vue et des apports de chacun, ceci en prenant appui sur des relations interpersonnelles de qualité.

Si nous revenons à la qualité de vie au travail, la qualité des relations interpersonnelles est clé et est au cœur de cette problématique pour améliorer de manière significative la qualité de vie au travail.

Des rituels d'équipe au sein de la sociocratie

En qualité de consultante RH & intelligence collective, j'ai pu accompagner la Direction des Systèmes d'Informations de la SNCF Réseau pour la mise en place d'un réseau d'ambassadeurs de bien-être au travail. En structurant ce projet, j'ai pu apporter d'autres postures, d'autres méthodologies pour vraiment vivre ce qu'est la qualité de vie au travail.

Nous avons pu expérimenter le tour de météo, la gestion par consentement, les chapeaux de Bono et l'élection sans candidat.

En début de réunion, en sollicitant la météo interne de chaque participant, cela permet au groupe de travail de connaître dans quel état émotionnel se trouve chacun. Ce qui permet d'éviter certaines projections sur tel ou tel participant. Et, une plus grande confiance se tisse au fil du temps entre les participants.

D'autres outils issus de la sociocratie sont aussi très pertinents à mettre en place comme la gestion par consentement qui permet de consentir à une décision avec zéro objection en donnant la parole à chacun. Ce qui permet un gain de temps formidable pour

déployer la décision. L'accompagnement au changement n'est donc plus un sujet et les résistances au déploiement de la décision sont négligeables.

Ce qui est incontournable pour transformer les postures de chacun, c'est le questionnement sans jugement pour pouvoir remettre en cause certaines habitudes qui mènent souvent à la défiance et donc à un certain mal être au travail.

C'est également le fait d'éveiller à l'intelligence émotionnelle : une plus grande écoute des besoins de chacun permet d'arriver à une vraie qualité de vie au travail, sans gadgetisation de ce sujet.

Au travers de ces pratiques, c'est toute l'organisation grâce à la fonction RH qui distille de la confiance et de l'authenticité, socle indispensable pour une organisation saine.


Les avantages du faire ensemble...et ses limites

Ces pratiques augmentent l'efficacité des réunions tout en diminuant leur nombre. Elles favorisent aussi la qualité de présence des personnes au sein des différents espaces de travail et jouent un rôle non négligeable dans la prévention des RPS (Risques Psychosociaux).

J'attire l'attention que le faire ensemble prend du temps et n'est pas une solution miracle. Il est donc important d'accompagner la transformation collective en accompagnant le changement de posture des individus de l'organisation. Apprendre à lâcher prise pour servir la raison d'être d'un projet, d'une organisation, est un travail de longue haleine. Comment savoir si j'exprime une préférence ou bien une objection qui bonifiera une proposition d'un membre du collectif de travail ? Comment améliorer sa qualité de présence au quotidien ?

Il est ainsi possible de faire bouger les lignes concernant le sujet de la qualité de vie au travail au travers de la facilitation des relations humaines, du fonctionnement en intelligence collective et de l'incarnation de valeurs humanistes. ♦





**SANTÉ
PRÉVOYANCE
ÉPARGNE
SERVICES FINANCIERS
RETRAITE**

**SE SAVOIR
ENTOURÉ,
ÇA CHANGE
LA VIE**


Nous nous engageons au quotidien
à vous accompagner dans vos projets.
Car nous savons que se savoir bien entouré
est nécessaire pour avancer.
Et ça change la vie !

Protéger et servir depuis 80 ans

groupe-apicil.com

APICIL Gestion - Association de moyens du Groupe APICIL régie par la loi du 1er juillet 1901, enregistrée sous le n° SIREN 417 591 971, ayant son siège social au 38 rue François Peissel - 69300 Caluire et Cuire.
GRESHAM Banque - SA au capital de 8 997 634 € - RCS Paris 341 911 576 - Siège social : 20 rue de la Baume - CS 10020 - 75383 Paris CEDEX 08 - Etablissement de Crédit n°14.120.
APICIL Asset Management - S.A. au capital de 8 058 100 € - RCS : Paris 343 104 949 - Société de Gestion de Portefeuille - Agrément AMF n° GP 98038 - Siège social : 20 rue de la Baume CS 10020 - 75383 Paris Cedex 08
Communication non contractuelle à caractère publicitaire - IN19/FCR0018 - 10/2018 - Photo : istock

**GROUPE
APICIL**

A portrait of Jean-Angé Lallican, a middle-aged man with short, light brown hair, wearing glasses and a dark blue suit jacket over a white shirt. He is resting his chin on his hand, looking directly at the camera with a serious expression. The background is a plain, light-colored wall.

Améliorer la QVT par la bienveillance augmente la performance

Par Jean-Angé LALLICAN,
conférencier, auteur de «l'art de déléguer et manager par la confiance» Dunod

Les entreprises sont-elles plus profitables si leurs salariés sont heureux ?

Un certain nombre d'articles issus de recherches scientifiques nous confirment que les entreprises dans lesquelles les salariés sont heureux, sont plus profitables tant au plan organisationnel (taux de turnover moins élevés, rentabilité et profitabilité ; Boxall, Guthrie, Paauwe, 2016) qu'au plan macroéconomique (Welsh et Kuhling, 2016)...

Alors pourquoi sommes-nous nous si fébriles dans notre réflexion structurelle sur le management des relations humaines ? D'autant qu'il est accepté désormais que l'on puisse plus aisément appréhender la question du bien-être ou du bonheur professionnel dans l'entreprise. Que de temps perdus à la tergiversation. Selon certains médias, on regarde ceci très souvent par le seul prisme de la convivialité (aménagement de l'environnement de travail, sport, yoga, ateliers de sophrologie...). Il serait bien également de l'envisager aussi par une analyse de l'activité, du sens du travail, des postures, des attitudes, des comportements. J'aurais l'occasion, avec Caroline Ruiler qui collabore avec moi à un nouvel ouvrage sur le sujet de la bienveillance au travail, de vous en détailler certains éléments, lors de sa sortie en fin 2019.

Nous savons tous que le sens au travail est essentiel pour la génération qui arrive sur le marché du travail, il est d'ailleurs quasiment non-négociable pour elle ! Aussi, nous pourrions convenir d'un contrat psychologique entre l'entreprise et le salarié, intégrant bien plus la conciliation de vie professionnelle/vie personnelle. A titre d'exemple, l'entreprise autorisant une plus grande liberté de gestion du temps de travail, pourrait plus naturellement la soumettre à l'atteinte d'une performance visée et convenue. En pratique, cela se traduit déjà par le télétravail et aussi ce télétravail caractérisé de « gris », exercé informellement. Ce contrat psychologique fort deviendra alors synonyme d'un engagement élevé et réciproque, entre le salarié et son entreprise, qu'il personnifiera bien mieux et le rendra plus engagé.

Le plaisir de travailler en France, est-il une réalité ou une fiction ?

La France est un des pays où l'attachement des collaborateurs à l'entreprise est le plus élevé. Nous sommes aussi les seuls à placer les contacts hu-

ains en tête de nos représentations du travail et paradoxalement, la défiance vis-à-vis des dirigeants est très élevée d'après l'indice de confiance de l'Institut Montaigne¹ (2015). Et pourtant comment se fait-il qu'au baromètre du bonheur au travail, la France se situe derrière l'Inde ou les USA (sondage Ipsos de 2016²) ?

Au plan managérial, les solutions actuelles se concentrent à « libérer » l'entreprise ou mieux encore, je préfère l'expression donner plus d'agilité à l'entreprise... Une des questions principales qui en découle est l'adaptation du management de proximité au regard de l'autonomie accordée aux salariés dans cette configuration. Historiquement, l'accès au management était un moyen de promouvoir des salariés connaissant maîtrisant l'activité technique et en capacité d'encadrer. Aujourd'hui les managers sont plus souvent promus au regard de leurs compétences managériales ou leurs réelles capacités à animer une équipe, et un peu moins sur leurs connaissances de la technique dont ils sont responsables...

On s'aventure un peu plus aujourd'hui vers un écosystème bienveillant.

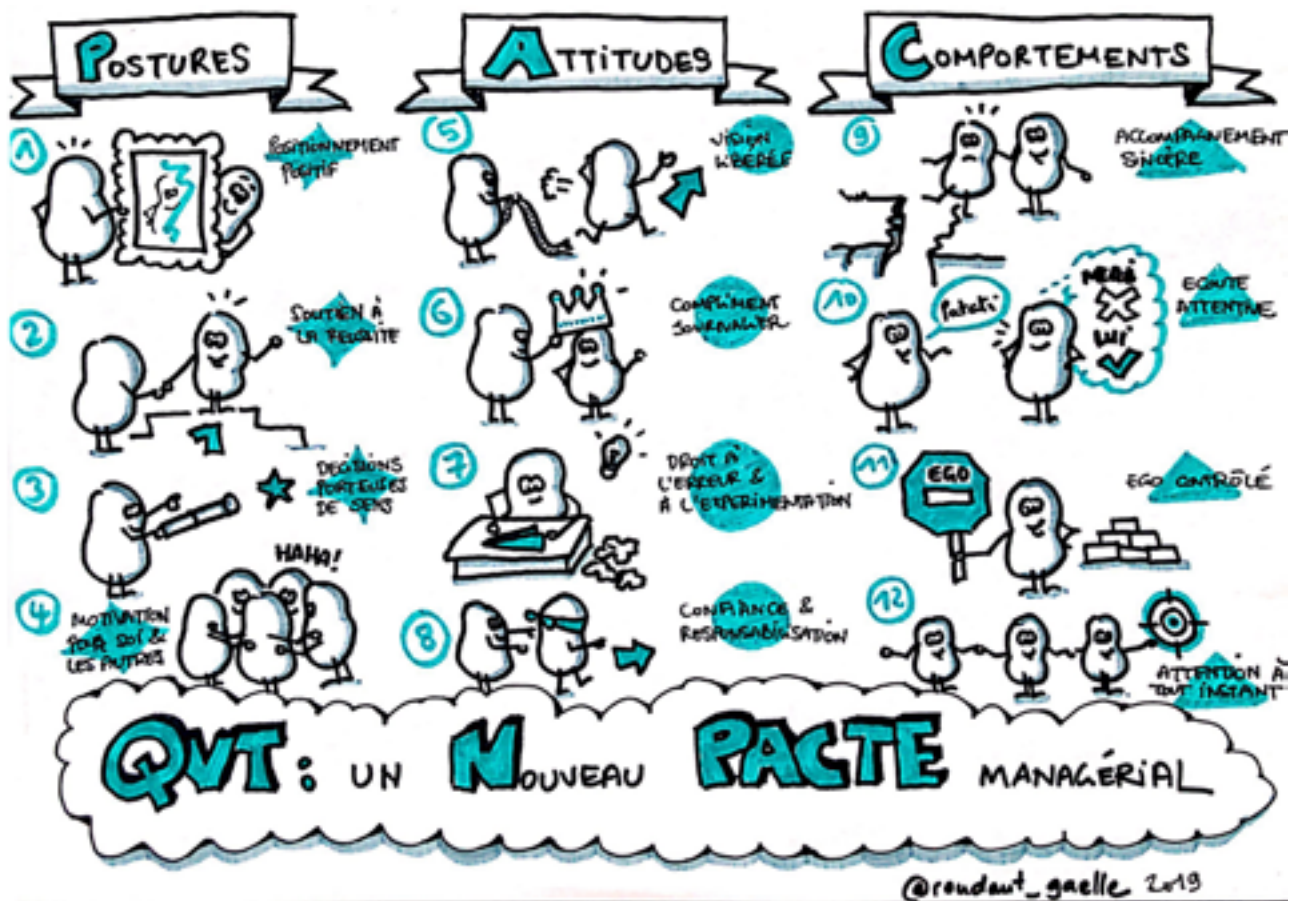
Ce courant reste encore timide chez nos managers dirigeants. Nos enseignements en relations humaines au travail sont assez dépourvus sur ces approches, jugées par certains un peu mièvres et par d'autres laxistes. Allons à la découverte de ce qui se fait ailleurs !

Selon l'enseignement de Sri Aurobindo², les quatre piliers d'un management puissant sont : la sagesse, le pouvoir, **l'harmonie** et la perfection. Pour certains PDG, l'harmonie est considérée comme un facteur clé d'atteinte de leurs objectifs. Aussi nous pourrions considérer que le management actuel de nos entreprises peut améliorer son efficacité en veillant d'abord à l'harmonie et à l'équilibre des équipes. Il est tout aussi indispensable que le manager bienveillant soit en équilibre et en harmonie entre ses pensées et ses actions. Le manager chef d'orchestre conduit les synergies individuelles de ses collaborateurs pour construire la meilleure symphonie.

De plus dans le cadre stratégique de la RSE (Responsabilité Sociale ou sociétale de l'Entreprise), chaque projet, chaque action doit être réalisée de manière à rester en harmonie avec l'environnement et la so-

1 L'Institut Montaigne est un Think Tank indépendant visant à élaborer des propositions concrètes pour l'action publique, la cohésion sociale, la compétitivité et les finances publiques. Le Journal des Entreprises France du 25 novembre 2015. Un indice de confiance des cadres inauguré.

2 Aurobindo Ghose dit Sri Aurobindo est un des leaders du mouvement pour l'indépendance de l'Inde, un philosophe, poète et écrivain spiritueliste et mystique



ciété en général. Une relation cordiale et sincère qui porte une organisation à conduire ses partenariats internes et externes en respect des personnes et de l'environnement. La bienveillance entre les acteurs aux différents niveaux de l'organigramme et entre les salariés de différents groupes d'âges est essentielle au développement de l'entreprise. Toutefois les managers ont à développer leur tolérance, leur bonne intention dans leurs actes quotidiens, un management qui conduit à la meilleure collaboration au sein des équipes. D'ailleurs il serait avisé de placer un objectif sur les relations entretenues dans l'équipe et tout particulièrement la manière d'apprécier les actions individuelles et collectives de ses collaborateurs, une sorte de Pacte.

Un nouveau PACTE managérial pour gagner en performance, ça vous intéresse ?

Selon une étude Workforce View in Europe 2018, réalisée auprès des 9908 salariés européens d'ADP, identifie les difficultés d'organisations et de management comme les principaux obstacles à la productivité. En France, il apparaît que 22 % des salariés français sont « parfois productifs et que 10 % disent n'atteindre que « rarement » ou « jamais » une productivité maximale. Dans les freins, le mauvais management est exprimé à hauteur de 14 %, en 3ème place, derrière l'inefficacité des processus à 17 % et la réunionite aiguë à 15 %

C'est un sujet manifestement qui nous préoccupe depuis de nombreuses années et tout particulièrement les sujets se rattachant à la nature du management.

Selon l'étude 2015 réalisée pour OasYs Mobilisation auprès de 1504 personnes (752 managers et 752 collaborateurs interrogés « en miroir ») interrogés sur toutes les dimensions clés du management : engagement, plaisir, compétences & comportements, difficultés et évolutions de leur rôle, il apparaît que les regards managers -managés sont plutôt contrastés sur les compétences managériales. Principalement l'étude souligne un écart de perception important entre la vision des managers et des collaborateurs en ce qui concerne l'animation d'équipe, de disponibilité et de capacité à mobiliser.

Notamment :

- **La qualité de vie au travail** : 92% des managers considèrent qu'ils savent bien gérer l'équilibre entre la productivité et le bien-être de l'équipe, alors que 42% des collaborateurs pensent le contraire...
- **La confiance** dans leurs compétences managériales (82% des managers se sentent suffisamment formés pour assumer leur rôle) mais ce sentiment n'est pas toujours partagé par leurs collaborateurs : 37% des salariés ne partagent pas cet avis.

- **La disponibilité** : 6 managers sur 10 estiment que les collaborateurs peuvent s'adresser librement à eux, alors que 4 collaborateurs sur 10 partagent ce point de vue.
- **La capacité des managers à mobiliser leurs équipes** : 9 managers sur 10 estiment consacrer le temps nécessaire à leur équipe pour relayer la stratégie et les objectifs de l'entreprise/organisation, tandis que 6 salariés sur 10 partagent cet avis.
- **Le comportement** : il y a un « malentendu » comportemental notable entre les managers et les salariés : 36 points séparent le point de vue des managers et des collaborateurs pour la dimension fédérateur ; l'écart est de 33 pour la capacité à motiver.

Au regard de ces constats, ceci pourrait ne pas vraiment nous donner envie de construire des approches conduisant au mieux-être. Et pourtant, nous pourrions nous engager dans un nouveau paradigme ou tout simplement une prise de conscience ? Peu importe, à vous de nous le dire.

Les clés d'un nouveau PACTE managérial dans nos pratiques d'entreprise

« La difficulté n'est pas de voir ce que personne n'a jamais vu, mais de penser comme personne n'a jamais pensé au sujet de quelque chose que tous voient »

Arthur SCHOPENHAUER

Je vous propose un nouveau **PACTE** managérial : des **Postures**, **Attitudes**, **Comportements** à adopter au **Travail** dans l'**Entreprise**. La citation d'Arthur Schopenhauer nous amène à reprendre parfois des lieux communs forts utiles, car ils nous portent à forger de nouvelles pratiques. Il s'agit en fait de porter un regard constructif sur des pratiques, souvent éparses, de managers bienveillants et d'en établir une lecture pragmatique, à usage immédiat. Ceci pourrait apparaître comme présomptueux, je dirais simplement ambitieux. ♦

Après avoir absorbé divers ouvrages, tous plus intéressants les uns que les autres, un constat s'est fait pour moi ; il n'existe pas de construit présentant en une fois une démarche dynamique, simple, qui puisse permettre à un manager de trouver des attributs à sa réflexion managériale. Alors, en toute humilité, nous avons osé avec Caroline Ruiller de vous en présenter une et nous vous la soumettrons plus en détail dans un prochain ouvrage. Nous l'avons souhaitée pragmatique, fondée sur des réflexions de fond et également illustrées de propos et expériences de managers identifiés bienveillants dans leurs approches terrain. Nous avons bien

conscience qu'une étude empirique a ses limites démonstratives, toutefois elle peut avoir le mérite d'aider les managers qui le souhaitent à adopter des comportements plus adaptés.

Nous avons conçu ce **PACTE managérial**, comme une sorte d'engrenage positif, portant chaque manager à s'engager progressivement dans une ou plusieurs actions, selon sa sensibilité et ainsi rendre son management plus souple et plus agile. Et quoi de plus illustratif qu'une mécanique positive pour engager un mouvement managérial vertueux.

Voici les **12 recettes ou démarches** managériales : postures, attitudes et comportements pour réussir un progrès social dans son entreprise. Nous vous les livrons en 3 segments de quatre démarches

Les postures (Une volonté d'être pour les autres)

1. Un positionnement positif
2. Une mission fondamentale : aider l'autre à réussir
3. Des décisions porteuses de sens
4. Une motivation pour soi, une motivation pour les autres (l'entraîneur gagnant / gagnant)

Les attitudes (Cette manière d'être qui manifeste certains sentiments)

5. Une vision libérée et élargie
6. Le soutien et le compliment journalier
7. Le droit à l'erreur ou à l'expérimentation
8. Une vraie volonté de responsabiliser

Les comportements (Une façon d'agir ou de réagir)

9. Un accompagnement sincère
10. Une écoute attentive
11. Un égo contrôlé
12. Une attention de tous les instants

Je vous propose quelques actions pour mieux aborder ces pistes

1. Avoir un positionnement positif

Parler positivement, c'est encourager l'engagement au travail. Chaque entreprise devrait encourager les mots positifs et les postures positives, conduisant l'autre par effet miroir, à se sentir bien, quelqu'un de bien et donc à s'engager à la puissance carrée... Rendre contagieux le positif au sein de l'organisation.

2. Aider l'autre à réussir : une mission fondamentale

S'appliquer plutôt à générer chez l'autre l'envie d'entreprendre et de réussir, en tenant compte des forces et des faiblesses de chacun, s'attacher à définir les éléments fondamentaux d'une relation propice au désir de s'engager. Amener l'ensemble des salariés à découvrir les richesses et les complémentarités qui existent

entre eux, ainsi que les apports de la confiance mutuelle. Veiller à l'harmonisation de meilleurs comportements dans les relations et mettre en place de règles de vie en commun comprises par tous. Découvrir la finalité de l'équipe et sa raison d'être au sein de l'entreprise. Mettre en œuvre les transformations nécessaires et utiles pour l'organisation, pour la rendre plus efficace, plus performante. Créer des relations d'engagement collectif et apporter plus de responsabilité à chacun, plus de communication efficace pour leur permettre de travailler de manière plus agile.

3. Prendre des décisions porteuses de sens

Etre un manager bienveillant et instaurer le débat au sein de l'équipe. Partager la vision globale, en définissant les missions claires pour chacun avec tous. Communiquer sur l'essentiel et favoriser la compréhension de tous les acteurs de l'organisation. Echanger, partager, sans engager systématiquement un débat sur tout, c'est donner le temps d'exprimer ce qui est de leur responsabilité.

Porter de la **reconnaissance**, en valorisant les actions et les résultats. Donner le droit de « citer » à ses collaborateurs, afin qu'ils puissent exprimer leur place et rôle dans la vie de l'équipe.

Développer de saines habitudes de travail individuelles et collectives et co créer du sens commun, du bon sens.

4. Se donner une motivation pour soi et une motivation pour les autres (L'entraîneur gagnant / gagnant)

S'ouvrir à des relations authentiques. Faire naître le désir, l'**envie** chez tous ses collaborateurs. Valoriser pour mettre en confiance. Encourager et favoriser l'épanouissement. Etre inspirant et authentique vis-à-vis de son ou ses équipes. Savoir détendre l'atmosphère en utilisant les bons mots, les mots positifs pour donner un éclairage attractif et rassurant. Accompagner ses propos par l'humour de temps en temps afin de relativiser l'enjeu, surtout la pression de l'enjeu. Accompagner et encourager son équipe au quotidien.

5. Avoir une vision libérée, élargie et agile

Donner aux salariés une certaine liberté d'action pour exercer leurs activités, ils vont vivre mieux leur travail et il y a aura une moins grande toxicité dans leurs actions. La reconnaissance dans la liberté d'agir est le moteur de l'action, c'est en partie elle qui diminue le stress individuel et collectif. Bien évaluer les **potentiels dormants** de ses collaborateurs. Libérer l'entreprise, lui donner de la souplesse, de l'agilité, c'est lui donner le souffle indispensable à

son développement. Se sentir responsable et non super contrôleur. Libérer la parole dans la construction des objectifs annuels, les partager bien plus.

6. Donner le soutien et le compliment journalier

Instaurer le soutien et le compliment journalier, il y a toujours des situations à valoriser. Rechercher ce qui fait la vraie valeur de la personne plutôt que de commencer par pointer ses insuffisances. S'appuyer sur ce qui fait la valeur de chaque individu pour obtenir le meilleur, car les personnes agissent très largement en fonction du regard que l'on porte sur elles. Regarder chaque collaborateur comme quelqu'un de bien, à sa place, responsable, engagé et avoir ainsi toutes les chances qu'il se comporte le mieux possible.

7. Encourager le droit à l'erreur ou plutôt à l'expérimentation

D'avantage « bricoleur » peut-être que planificateur, le manager, que l'on dit bienveillant, a une approche de ce que nous appelons « innovation invitante ». Une innovation non systématique, toutefois créatrice de valeur et réellement bénéfique pour tous et chacun. Chercher à concilier exigence et bienveillance et conjuguer à la fois son attention aux résultats et son souci constant du bien-être de ses collaborateurs.

Alors pourquoi pas fromage et dessert ?

Etre créatif et oser parfois l'erreur, comme expérimenter l'échec, un nouveau credo à installer pour chaque manager. Inviter à tirer parti positivement d'une déconvenue, d'une erreur ou d'un échec. « *Ne cherchez pas la faute, cherchez le remède* », un principe que nous a transmis Henry Ford, à retenir. Encourager par l'initiative et expérimenter, incarner cet « habitus », le mettre soi-même en pratique pour un manager.

8. Démontrer une vraie volonté de responsabiliser et de faire confiance

Une organisation qui développe la responsabilité, engage l'**autonomie**, qui engage l'**audace et la créativité**. Une entreprise qui développe la liberté d'action par la responsabilité sera plus attentive aux coûts cachés qu'aux fausses économies. Partager la mise en perspective et donner de la transparence dans l'information. Accepter la discussion et les confrontations et accompagner la compréhension de tous et de chacun. Se rendre disponible pour expliquer. Prendre des décisions justes et les partager, les expliquer sans les justifier. Respecter chaque personnalité. Etre un manager agent de liaison de son équipe.



9. S'engager dans un accompagnement sincère

Construire ensemble les développements de l'organisation. Être encore une fois résolument authentique. « **S'occuper de ses hommes comme on s'occuperait de sa soif** » disait un général japonais.

Permettre à chaque salarié de revenir sur son état de confiance. Cela passe par son ressenti, l'aider à se libérer de certaines douleurs parfois et faire le constat des points ou événements qui ont barré sa réussite ou sa pleine réussite. L'aider à sortir de sa zone de confort et le faire cheminer sur les freins qu'il perçoit, de ses difficultés, comme le sens ou le manque de sens de ses actions passées. Le faire entrer dans une démarche positive qui lui fera découvrir les possibilités encore invisibles pour lui. **Devenir le sponsor inconditionnel** de chacun de ses collaborateurs.

10. Une écoute attentive

Chacun désire être écouté. Porter à l'écoute un intérêt croissant sur le besoin croissant d'autonomie des collaborateurs, car leur souhait d'être entendus est fort et ils souhaitent de plus en plus participer pleinement aux aventures collectives et individuelles. Se situer plus clairement dans la relation professionnelle. Être plus à l'écoute de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs préoccupations, notamment dans la réalisation des objectifs, car désormais l'enjeu est fortement axé sur l'humain.

Être centré sur ce que vit l'autre autant que sur ce qu'il dit, c'est-à-dire aller au-delà des faits et vouloir comprendre la manière dont il ressent les choses. Montrer à l'autre qu'on le respecte. Être un véritable miroir pour lui. Entendre ses collaborateurs et se rendre le plus disponible en programmant le temps nécessaire à cet exercice d'écoute sincère et authentique.

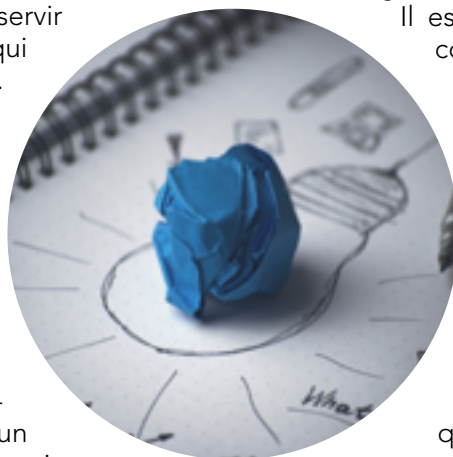
S'entraîner à avoir un ego contrôlé

Convenir qu'avoir un ego est parfaitement normal. D'ailleurs celui-ci serait pleinement constitué dès l'âge de 7 ans. Est-ce un souci véritable pour notre vie au quotidien ? Pas vraiment, car en fait notre souci vient de notre identification à lui et non de sa présence. Lutter sur ce qu'il représente et oriente dans nos actes journaliers reste de l'acharnement sans effet. Il est préférable de l'appivoiser, d'en faire un allié même imparfait. Cet ego, bien que présent dans notre vie depuis notre jeune âge, va se nourrir de toutes nos expériences. Commencer par changer nos schémas de pensées et maîtriser nos émotions indisciplinées. Apprendre à voir et à écouter sans conclure trop vite, ni interpréter, sans pour autant abandonner tout jugement sur ce que nous observons. Découvrir les certitudes des autres, qui pour certaines sont aussi justes et aussi valables que les nôtres. S'autoriser à être vulnérable et à permettre à la vie de vous enseigner comment grandir, évoluer vers un niveau supérieur de votre conscience. Le côté positif de notre ego, c'est de se choisir pour réussir dans sa vie

Le côté négatif de notre ego, c'est qu'il peut être le premier destructeur dans un projet

11. Une attention de tous les instants

Partager l'information le plus rapidement avec tous ses collaborateurs pour devenir plus agiles ensemble. Libérer l'enthousiasme de ses collaborateurs, commencer par répondre à leurs besoins au quotidien dans leur organisation. Ceci libèrera le flux des bonnes émotions, qui générera des réalisations bien plus satisfaisantes. Communiquer avec ses collaborateurs comme avec ses clients, avec les mêmes intentions de leur servir des prestations de qualité qui les aident dans leur travail. Créer des passerelles au sein et entre les équipes, pour une **vraie solidarité**. Rencontrer ses collaborateurs le plus souvent possible et ne pas attendre la seule échéance finale. Ceci peut nous permettre de faire un point plus souvent et les soutenir, les féliciter sur l'atteinte prévisible d'un des objectifs fixés ou de convenir avec eux de soutiens nécessaires et convenir ensemble d'un meilleur résultat. Être un pilier pour son équipe, car l'engagement pris pour son équipe doit être réaliste et réalisable.



En définitive, la bienveillance c'est un projet majeur d'entreprise pour garantir une meilleure Qualité de Vie au Travail.

Dans le contexte économique et politique actuel, nous devons considérer que la bienveillance est une rhétorique consistant à porter nos organisations vers des solutions plus avenantes, plus acceptables diront certains. Ce n'est ni un baume apaisant, ni une méthode Coué, la société a besoin de s'appuyer sur des valeurs solides qui puissent la conduire à des résultats acceptables par tous. Utopie, uchronie ? Non, tout simplement du bon sens à engager par tous, à la condition expresse que l'ensemble des acteurs disposent de pouvoir et de liberté pour entreprendre dans le champ de leur responsabilité. Attendons-nous le « saint Graal », la vertu cardinale, à travers l'expression de la bienveillance en entreprise ? Ce serait mentir que de le dire, toutefois il nous est indispensable de revisiter nos modes managériaux, certains ne correspondent plus vraiment aux attentes des femmes et des hommes en entreprise.

Les rapports sociaux doivent évoluer et conduire à plus de médiation. Nous ne pouvons plus rester sur

ces constats d'échec récurrents et destructeurs pour l'organisation et aussi pour l'ensemble des salariés. L'obstination de part et d'autre mène à l'échec et son lot de déceptions et d'amertumes. Alors, oui certains diront que ces propos sont bien en écart avec la réalité quotidienne des entreprises. D'ailleurs qu'est-elle vraiment cette réalité ? Il nous paraît aussi important de sortir du constat de certains échecs, de les analyser et d'envisager les réponses opérationnelles pour construire des solutions satisfaisantes. Les réponses viennent d'une prise de conscience de l'ensemble de la communauté managériale au sein de chaque entreprise.

Il est indispensable de sortir de ces constats d'impuissance dans la régulation pacifique des rapports sociaux. Les actions viendront des managers, à la condition que la communauté managériale toute entière conduise elle-même les réflexions et construise les réponses adaptées à chaque entreprise. Les modèles à entreprendre seront efficaces s'ils tiennent compte de la culture, de l'historique et qu'ils intègrent des engagements partagés en gestion des ressources humaines.

S'il nous faut toutefois admettre que le chemin est long et difficile pour y parvenir, il est essentiel que le management s'applique à construire des rapports bien plus bienveillants dans les organisations. Nous constatons que les dégâts portés par un management dépourvu ou faible en bienveillance conduit à des résultats bien moins performants.

Qu'on le veuille ou non, la question n'est plus à s'interroger sur la possible perfidie de la bienveillance et de ses illusions. Les entreprises bienveillantes démontrent les réussites de ces comportements managériaux. La bienveillance requiert de rechercher le bien-être des salariés avant leur engagement.

Finalement, c'est en ne cherchant pas la performance avant tout qu'on l'obtient, la bienveillance est une approche qui se construit tous les jours. Les salariés, au-delà de la rémunération et des conditions de travail, ont besoin d'étancher trois soifs : la reconnaissance, le sens et la stimulation. ♦





Le bore-out : une mode médiatique sans fondements scientifiques

Par Céline DESMARAIS, Professeure Directrice du MAS Human Systems Engineering et Emmanuel ABORD DE CHATILLON, Professeur des Universités, Chaire Management et Santé au Travail

Nous nous intéressons à la santé au travail (c'est même une partie de notre activité de recherche) et nous avons tous les deux été surpris par l'ensemble de ce qui a été dit sur le bore-out. L'ensemble des supports de presse ont repris avec gourmandise une idée simple : on parle depuis trop longtemps de la souffrance au travail, notamment à travers les concepts de stress et de burnout, mais le problème n'est pas là. En nous focalisant sur le burnout (cf. débat à l'Assemblée Nationale sur sa reconnaissance), les médias semblent vouloir faire passer l'idée qu'en focalisant notre attention sur l'épuisement professionnel, nous nous étions trompés de cible. Le problème n'est pas un travail pénible, c'est une absence d'activité au travail, un ennui perpétuel, ce que certains nomme par comparaison au burnout, le bore-out qui correspondrait à un ennui tel que les salariés en deviennent malades.

Ainsi, le bore-out syndrom serait une espèce de burnout à l'envers, la pathologie de ceux qui n'ont rien à faire et qui s'ennuient.

A chaque fois ou presque l'émission ou l'article

précise que ce phénomène est massif, beaucoup plus important que le burnout et qu'il constitue une menace pour nos entreprises et nos organisations. Cela représenterait même 30 % des salariés français !

A chaque fois ou presque, le même ouvrage « Bore-out syndrom, quand l'ennui au travail rend fou » (Albin Michel) et son auteur (Christian Bourion) sont mobilisés pour nous expliquer cela.

L'analyse de cet ouvrage et des articles de son auteur permet de déconstruire le phénomène et de mettre en évidence à la fois l'imposture scientifique et les ravages d'un journalisme sans prise de recul ni imagination, incapable de vérifier les informations qui lui sont soumises.

Nous proposons dans ce texte d'une part d'essayer de mettre en évidence les limites des raisonnements tenus dans l'ouvrage, puis de mettre en évidence la contagion à sens unique de la presse sur ce sujet.

Le bore-out syndrom : autopsie d'une imposture scientifique

Les grands journaux francophones (comme par exemple : La Libre Belgique, Le Figaro, Le Monde, Le Temps, etc...), Les hebdomadaires généralistes (L'Obs, L'Express, La Vie, Marie Claire...), les sites d'information généralistes (Huffingtonpost, Atlantico, le matin.ch, levif.be, Journal du net...), les supports audiovisuels (France TV, BFMTV, Europe1, France Inter, France Info, France Culture, la RTBF, RTS Romande, Sud Radio...), comme les supports plus spécialisés dans le domaine médical ou psychologique (Psychologies, Le Cercle Psy, Doctissimo.fr, Mongeneraliste.be, sante magazine.fr, pourquoidocteur.ch...) celui de l'économie (Les Echos, usinedigitale.fr, ou les ressources humaines (Sciences Humaines, cledusocial.fr, cadreemploi.fr...) ont tous repris avec très peu de recul critique, la thèse contenue dans l'ouvrage de Christian Bourion (« Le Bore-out syndrom, quand l'ennui au travail rend fou ») prenant chiffres et raisonnements pour argent comptant.

Résumons la thèse de cet ouvrage : En France, 30 % des salariés sont sur des postes où ils n'ont rien à faire, ils se déqualifient, deviennent inemployables et s'ennuient : c'est le bore-out syndrom. A qui en revient la faute ? A la mise en œuvre des 35 heures, la culture de la placardisation et la surprotection sociale des salariés...

Si ce discours a suscité un large écho médiatique, il semble pourtant assez facile de mettre en évidence ses nombreuses limites.

Une définition fluctuante du concept de bore-out

La première limite concerne la définition du concept. L'ouvrage en propose plusieurs définitions et celles-ci évoluent pour parfois même se contredire : le bore-out serait « un ennui qui conduit à une perte de confiance en soi, une déqualification puis une inemployabilité » (p.9), un « travail sans activité » (p.15), un « ensemble de souffrances détruisant la personnalité des salariés inactifs » (p. 27). Le concept souffre ainsi d'une définition vague et fluctuante, ce qui va à l'encontre d'une démarche réellement scientifique. Pour autant, considérer que des salariés puissent s'ennuyer au travail n'est pas contestable. C'est avant tout l'ampleur attribuée au phénomène qui n'est pas raisonnable.

Un salarié sur trois serait atteint du bore-out syndrom

C'est la clé de voûte du raisonnement tenu, l'accroche que tous les articles de presse reprennent sans discernement : le bore-out concerne 30 % des salariés français. Et pourtant, ce chiffre n'a (heureusement) été démontré par aucune étude sérieuse (voire même presque sérieuse...). L'auteur s'appuie sur une étude Stepstone (2009), réalisée par un cabinet de recrutement international belge. Mais celle-ci ne présente

aucune garantie de scientificité et ne dit pas exactement ce qu'on lui fait dire. Elle identifie non pas 30 % de personnes qui ont un « travail sans activité », mais 30 % de personnes qui n'auraient pas assez de travail pour combler une journée... ce qui n'est pas tout à fait la même chose... On découvre dans la même enquête que la situation serait pire chez les allemands (39 % de bore-out !). Nous savions les allemands connus pour leur capacité à créer des emplois, ici on nous explique qu'ils créent... 30 % d'emplois inutiles de plus que les français...

Il faut dire que la question qui aboutit à ce chiffre est très largement biaisée. Elle ne définit pas le bored-out syndrom à travers une des nombreuses définitions de l'auteur mais donne le choix entre trois propositions : - 1. Je suis très sous-employé ; -2. Je suis juste bien employé, - 3. Je suis sur-stressé... Le déficit de scientificité de ce questionnaire qui mélange des réalités de nature différente n'est pas à démontrer ! Quant à l'échantillon (11238 personnes de 7 pays), sa taille importante emporte la force de conviction mais masque un problème non moins énorme : les répondants ne sont pas des salariés, mais ni plus ni moins... des personnes qui recherchent un emploi.

Et cela, à aucun moment l'auteur ne le précise (un oubli ?). Que des personnes qui prennent le temps de répondre à un questionnaire sur un site de recherche d'emploi s'ennuient et disposent de temps libre, cela n'étonnera personne ! Mais cela n'indique en aucune manière que les chiffres obtenus s'appliquent à la population active. L'étudiant de licence en sciences sociales apprend qu'une question biaisée posée auprès d'un échantillon de convenance et non représentatif (à part peut-être des gens qui fréquentent ce site...) ne peut rien mesurer de sérieux.

Une étude sérieuse, menée à la même époque (Britton et Shipley, 2010) identifie que la proportion de 7524 agents publics britanniques qui s'ennuient suffisamment au travail pour voir leur santé affectée s'établit plutôt autour de 2 %... ce qui ne confère pas tout à fait la même importance au phénomène.

Examinons de plus près cet article plus sérieux et notamment les deux tableaux qui présentent les résultats (ceux-ci sont, par commodité et souci de mettre en évidence les sources les plus précises possibles des copier/coller de l'article initial disponible en accès libre sur le web)

Le premier tableau nous indique quelle est la proportion de l'échantillon de 7524 fonctionnaires britanniques qui s'ennuyaient au travail dans l'enquête de base de 1985/1988. Les auteurs distinguent quatre niveaux : jamais, un peu, assez, beaucoup et cela à trois ans d'écart. Globalement on observe que la proportion de ceux qui s'ennuyaient beaucoup s'établit à 1,5 % chez les hommes et 3 % chez les femmes. Et

Table 1 Prevalence of self-reported boredom at Phase 1 by baseline characteristics

Baseline characteristics	In the past 4 weeks have you felt bored?				P-value for heterogeneity
	Not at all (N= 3882)	A little (N= 3040)	Quite a lot (N= 541)	A great deal (N= 152)	
Age group					
35–39 (N= 1980)	44.7	44.2	9.4	1.7	<0.001
40–44 (N= 2023)	49.1	41.3	7.2	2.4	
45–49 (N= 1609)	53.5	38.4	6.1	2.0	
50–55 (N= 2003)	57.1	35.5	5.5	1.9	
Sex					
Men (N= 5147)	51.6	39.8	7.0	1.5	<0.001
Women (N= 2468)	49.7	40.1	7.3	3.0	
Self-rated health					
Average or better (N= 5620)	54.1	39.1	5.4	1.3	<0.001
Worse than average (N= 1982)	42.1	42.2	11.8	3.9	
Employment grade					
High (N= 2069)	57.5	36.1	5.6	0.9	<0.001
Medium (N= 3756)	48.9	42.1	7.4	1.5	
Low (N= 1790)	47.8	39.8	8.2	4.2	
Physical activity					
None/mild (N= 1305)	47.9	40.0	8.6	3.5	<0.001
Moderate (N= 3142)	50.3	40.2	7.5	2.1	
Vigorous (N= 3133)	53.1	39.6	6.1	1.2	

ceux qui s’ennuyaient assez et beaucoup à 8,5 % chez les hommes et 10,3 % chez les femmes.

En 2009, plus de 20 ans après, une partie des personnes interrogées (4,73 % d’entre eux, soit 356) sont morts ...et cela nous donne les résultats du tableau 2

Parmi ceux qui ne s’ennuyaient pas en phase 1

(1985 !), 356 sont morts (mais il est aussi possible de mourir d’autre chose !), ils servent de référence (le chiffre 1 de la colonne HR).

Premier constat : ceux qui s’ennuyaient un peu ou assez dans cette première phase sont plus nombreux (6%, c’est ce que veut dire le 0,94) à être encore vivant !

Table 2 Boredom and risk of mortality

	All-cause mortality			CVD mortality		
	No. of deaths	HR ^a	(95% CI)	No. of deaths	HR ^a	(95% CI)
Boredom at Phase 1						
Not at all	356	1		101	1	
A little	237	0.94	(0.80–1.12)	59	0.86	(0.62–1.18)
Quite a lot	40	0.94	(0.68–1.31)	12	1.06	(0.58–1.92)
A great deal	17	1.37	(0.84–2.23)	8	2.53	(1.23–5.21)
Times reported boredom^b						
0	385	1		94	1	
1	48	1.12	(0.83–1.52)	14	1.40	(0.80–2.46)
2	16	1.33	(0.80–2.19)	4	1.42	(0.52–3.87)
P-value for trend		0.20			0.21	

^aHRs adjusted for age and sex.

^bBoredom = ‘quite a lot/a great deal’ (Reported at Phases 1 and 2).

Second constat : en ce qui concerne les maladies cardio-vasculaires (CVD mortality), ceux qui s’ennuyaient un peu sont 14 % de plus à être vivants, ceux qui s’ennuyaient assez 6% de plus à être morts et en revanche

ceux qui s’ennuyaient beaucoup et qui sont morts (8 personnes sur 7540), sont deux fois et demi plus nombreux à ne plus être en vie.



Troisième constat : faisons un bilan global de l'ennui : adoptons l'hypothèse que toutes les variations de mortalité observées sur une période de 25 ans soient dues à l'ennui et uniquement à l'ennui (c'est forcément complètement faux, mais il faut bien faire des hypothèses...).

Je m'ennui	Nombre de mort par niveau d'ennui dans l'étude	Fréquence de décès	Nombre théorique de morts si ils ne s'étaient pas ennuyés
Jamais	356	1	356
Un peu	237	0,94	251,22
Assez	40	0,94	42,4
beaucoup	17	1,37	12,4
Total	650		662,02

On constate donc que l'ennui a sauvé globalement 12 personnes !

Passons maintenant aux maladies cardio-vasculaires :

Je m'ennui	Nombre de mort par niveau d'ennui	Fréquence de décès	Nombre théorique de morts si ils ne s'étaient pas ennuyés
Jamais	101	1	101
Un peu	59	0,86	68,60
Assez	12	1,06	11,32
beaucoup	8	2,53	3,16
Total	180		184,1

Une fois de plus, l'ennui global a sauvé 4 personnes de la mort par pathologie cardio-vasculaire. Bien entendu, ce résultat global masque l'effet positif d'un ennui limité et celui négatif d'un ennui massif. Mais cela veut dire aussi que tout ennui n'est pas mauvais !

Là où l'ennui devient problématique, c'est lorsqu'il a été durable et important (deuxième partie du tableau).

Le même raisonnement conduit (mais attention, ici le test statistique ne permet pas de valider scientifiquement les résultats obtenus notamment en raison de la faiblesse du nombre des morts qui s'ennuyaient (p-value = 0,20), à constater que s'ennuyer beaucoup et longtemps, est en revanche associé avec une surmortalité.

Nombre de fois où j'indique que je m'ennui assez ou beaucoup	Nombre de mort	Fréquence de décès	Nombre théorique de morts sans ennui fort	Nombre théorique de morts de maladies cardio-vasculaires		
0	385		385	94	1	
1	48	1,12	42,85	14	1,40	10
2	16	1,33	12,05	4	1,42	2,82
total			-9,12			-5,18

Là nous trouvons enfin un surplus de décès, 9 globalement dont 5 par maladies cardio-vasculaire.

Tout cela pour dire que s'être ennuyé peut conduire à une sous-mortalité au bout de vingt ans si cet ennui était faible et/ou peu durable et qu'à contrario, cela conduit à une surmortalité si cet ennui était 20

ans avant à la fois fort et durable. Toutes choses étant égales par ailleurs ce qui est impossible sur une aussi longue période...

L'ouvrage, de plus, n'évoque pas les données disponibles et bien connues en France de l'intensification du travail qui contredisent la thèse d'une extension du phénomène d'ennui au travail. Les enquêtes macro-sociales (Dares, DGAFP, Drees, Insee, enquêtes Conditions de travail 1978, 1984, 1991, 1998, 2005, 2013) qui interrogent plusieurs dizaines de milliers de salariés, montrent un accroissement important de l'intensification du travail (Dares Analyses, N°049, juillet 2014). Peut-être que l'ennui s'étend (encore faudrait-il le prouver...), mais s'il y a une chose dont on est sûr, c'est que le travail devient de plus en plus intense.

Une origine mystérieuse

Évoquons maintenant les causes attribuées à ce syndrome. L'ouvrage nous précise que certains postes de travail (30 % ? ?) se sont « vidés peu à peu de tout contenu. D'abord d'activité physique, puis d'activité mentale » (p.28), puis il y a eu une contamination du service public aux organisations privées. « C'est au sein des administrations territoriales que le volume sans activité visible est le plus lisible ». Si il y a probablement des personnes sans activité dans les collectivités territoriales (un seul serait toujours trop...), le document précédemment cité de la DARES identifie entre 2005 et 2013, « une intensification marquée dans la fonction publique ».

Pour l'auteur, ce triste constat fait exister côte à côte 30 % de salariés en bore-out avec 10 % de salariés en burnout (chiffres là aussi qui mériteraient d'être justifiés...). Cela veut donc dire que les 60 % des salariés restant sont hyper-productifs (tout en vivant les mêmes causes...) puisque le niveau de productivité français est comparable voire meilleur que celui de ses voisins... On voit bien que le raisonnement ne tient pas une seconde... ♦

L'auteur explique ce phénomène massif de bore-out par une cause unique (p.107) : le « décalage entre un droit du travail normatif extrêmement rigide, fondé sur une réalité dépassée, qui cible la satisfaction du besoin de sécurité et néglige le besoin de souplesse de l'activité économique, soumise à l'émergence des technologies de l'information ».

Mais alors pourquoi ce phénomène est encore plus important en Allemagne (cf. l'article de l'auteur de 2011) ? Pourquoi dans la même étude, la France se situe-t-elle en dessous de la moyenne européenne ? Alors que l'auteur indique (p.148) que « le bore-out syndrom est particulièrement développé en France » ? L'auteur impute l'importance du phénomène français au « contrat de travail sur-sécurisé » (p.138). Cette



explication n'est pas plus démontrée que les autres. L'auteur a le droit d'exprimer ses idées à cet égard... mais qu'il ne nous laisse pas penser comme il le précise maintes fois dans son ouvrage qu'il s'agit d'un travail scientifique, s'il vous plaît... S'agit-il alors d'un plaidoyer pour une nouvelle loi travail ?

Une méthode inadaptée

L'ouvrage nous indique que « cela valait une enquête ». Mais il ne présente en aucun cas les résultats d'une enquête scientifique, pas plus que l'article du même auteur dans la Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels (revue dont ce dernier a été le rédacteur en chef depuis 1998 et dans laquelle il a publié plus de deux articles par numéro depuis sa création !). Les données de cet article reposent sur des témoignages de salariés qui s'ennuient, extraits de nombreux forums et sites web. Il débouche sur la conclusion forte, mais non démontrée selon laquelle « émergent en Europe un certain nombre de signaux faibles qui signifient que l'affaiblissement du volume de travail est absorbé par le secteur public, notamment par les administrations territoriales qui amortissent ainsi le chômage ». Si les recherches mentionnées permettent d'en savoir plus sur les personnes qui s'ennuient au travail, elles ne permettent en rien de conclure ni sur l'importance donnée au phénomène, ni sur les causes qui lui sont attribuées (et que d'ailleurs les médias ne reprennent pas... on se demande pourquoi). Ce n'est pas parce que beaucoup de gens disent s'ennuyer que cela suffit pour dire que cela représente un salarié sur trois...

La seule démonstration réelle de l'ouvrage tient en une phrase : il y a des salariés qui s'ennuient au travail. Belle découverte !

A cet égard et puisque l'auteur nous indique que l'ennui existe très fortement dans les collectivités territoriales françaises, nous pouvons proposer l'analyse des réponses à une question que nous posons souvent dans les questionnaires de diagnostic des risques psychosociaux : « Dans votre travail qu'est-ce qui va le moins bien ? ». A cette question, sur les 1373 agents d'un Conseil Départemental, une seule nous a parlé spontanément de l'ennui

Qu'il y ait des salariés qui s'ennuient au travail, et que cela puisse les faire souffrir, cela ne fait aucun doute. Que dans quelque activité que ce soit, il y ait des phases très actives et d'autres qui le sont moins c'est une évidence. Qu'il soit important de traiter ce phénomène pour améliorer la productivité des organisations, pourquoi pas... Mais à partir de ses données et de ce qu'il en fait, l'auteur ne pouvait guère aller plus loin !

Un phénomène tabou

L'ouvrage nous explique que personne ne parle de ce phénomène, ni au niveau scientifique, ni dans le grand public. En ce qui concerne la dimension scientifique, il a raison : non seulement personne n'en parle en français (sauf lui plusieurs fois dans sa même revue...), mais même en 2016, cela ne représente toutes langues confondues que 54 articles scientifiques ou ouvrages, cités 139 fois (recherche réalisée le 6 avril 2016 sur Publish or Perish avec le titre bore-out ou boreout, après suppression des doublons et des articles qui traitent de mécanique et de biologie). D'autre part, aucune de ces références n'a été publiée dans une revue internationale en management, sauf un cas (Stock, R. M. (2015). Is Boreout a Threat to Frontline Employees' Innovative Work Behavior?. Journal of Product Innovation Management, 32(4), 574-592.), mais qui traite de la situation particulière de métiers dont l'activité suppose de veiller et donc de ne pas être occupé en permanence (employés d'accueil d'hôtel ou gardiens de nuit). Mais ce n'est pas parce que les chercheurs ne se sont guère emparés du phénomène qu'il est essentiel... A moins d'un vaste complot ?

Voilà un bon exemple d'imposture, une thèse ni fondée, ni réellement argumentée au service d'une vision du monde du travail bien particulière : Le vrai problème de santé au travail ne serait pas la souffrance mais l'ennui, les agents publics ne feraient rien, les entreprises privées pas grand-chose et la cause de tout cela serait dans la surprotection des salariés français.

Le traitement du bore-out syndrom par la presse : autopsie d'un travail bâclé ou robotisé

Ce sujet serait tabou, et pourtant les médias s'en sont emparés avec gourmandise ! Nous avons dénombré plus de 80 mentions de cet ouvrage, en quelques mois, dans les petits et grands médias francophones !

A chaque fois, les mêmes éléments reviennent : une définition discutable, un ou des témoignages ou micro-trottoirs, un rappel de l'ouvrage de Zoé Sheppard et surtout une interview ou un commentaire de l'auteur de l'ouvrage susnommé et une reprise avec plus ou moins de discernement de la thèse et des explications contenues dans celui-ci avec malheureusement trop souvent un oubli des guillemets.

Mais la plus grande surprise, c'est que personne ne conteste les chiffres fantaisistes annoncés (mis à part une question d'un journaliste de France Inter, mais qui ne va pas plus loin que la question « d'où vient ce chiffre ? »). La presse trouve ses experts pour conforter le propos initial et personne ne contredit la clé de voûte du raisonnement. De bons experts qui ne s'op-

posent pas mais soufflent bien dans le sens du vent. Une seule mention cependant d'un refus de réaction d'un expert de l'INRS, qui, honnête, préfère indiquer qu'il ne dispose pas de données sur le sujet.

Les articles, probablement bien nourris par le service de presse de l'éditeur crachent donc les uns après les autres la même petite musique sur ce problème de société que constitue l'ennui au travail. Les autres en parlent donc j'en parle aussi, c'est le journaliste perroquet en plein délire... Voilà comment on fait exister un sujet.

Ce qui est en cause de ce point de vue, ce n'est pas l'éditeur (même s'il aurait dû prendre les discours de son auteur avec plus de discernement), ce n'est pas son service de presse qui a diffusé massivement le quatrième de couverture, c'est avant tout le petit monde de l'information soucieux de produire des textes calibrés qui vont engendrer des lectures et des clics et sur ce sujet, c'était facile... Mais un journaliste sérieux aurait pu vérifier un peu plus en avant cela au lieu de reprendre le discours pré-formaté.

Ce qui est intéressant également, c'est la réaction de ces mêmes médias lorsque nous leur indiquons que les informations qu'ils ont diffusé sont fausses et qu'il conviendrait de les rectifier, de les compléter voire de laisser la place à un message offrant des précisions. Cette fois-ci, pour eux, il ne s'agit surtout pas de reprendre une information ! Nous avons proposé aux médias (ou tout du moins à 25 d'entre-eux) de s'inspirer de notre post de blog ou de rédiger un texte spécifique ou de répondre à leurs questions sur ce sujet. Pour l'instant le bilan est maigre, un article court dans Le Temps, une reprise du post du blog dans « le Miroir Social » et sur le site Contrepoints un texte dans l'AGEFI, et une interview pour une agence de presse spécialisée dans les ressources humaines, l'AEF... La réaction du Monde est édifiante de ce point de vue, refusant non seulement un texte proche de celui diffusé par Le Temps (ce qui est normal), mais refusant aussi (ce qui l'est moins) de publier un rectificatif, un correctif, un lien vers le post de blog du Monde ou un autre texte sur le même sujet. Le prétexte est cette fois-ci que le sujet a été traité par d'autres et ne pourrait donc que mobiliser des arguments identiques ! Si dans un sens 80 médias peuvent reprendre presque exactement aux mots près la même information, il n'est pas question qu'un grand journal de référence se risque à publier des arguments développés par ailleurs !

Mais il faut dire que l'information est moins spectaculaire !

Cependant, il convient d'indiquer que certains supports que nous avons informés (ou qui ont été informés par l'article d'Arrêt sur Images qui en a fait un article très complet de critique des médias après

nous avoir interrogés, vérifié les sources, mais aussi questionné l'auteur et des journalistes) ont tenus à apporter un complément à leur information initiale. C'est ainsi que Psychologies a indiqué en regard de leur article initial un lien avec la critique que nous exprimions. Comme quoi, il y a des choses qui sont possibles !

Quand sur la base d'une imposture, on finit par faire exister un phénomène...

Au-delà des problèmes scientifiques et médiatiques évidents posés par cette analyse, quoi qu'il en soit, les écrits et propos tenus restent. Notre propos n'est pas de dire que personne ne s'ennuie au travail, il est évident qu'il y a des métiers dans lesquels l'ennui est une composante de l'activité, de ce pourquoi on est payé (gardien de nuit, pompiers en attente d'un incendie ou d'un accident, vendeur en magasin attendant le chaland, poste d'accueil téléphonique ou physique etc...), il est évident que certaines organisations ne font pas ce qu'il faut en la matière (par exemple quand le salarié d'une SSII attend sans tâches spécifiques à effectuer ni occupation d'être remis sur une nouvelle mission), ce pourrait être l'occasion de se former ou de « travailler » à un projet interne, mais cela ne vient même pas à l'esprit. Mais entre l'ennui qui peut exister à plus ou moins forte dose et le syndrome qui « rend fou » (selon le titre de l'ouvrage), il y a une marge. Nous sommes convaincus qu'il existe une souffrance associée à un ennui massif.

Vouloir nous expliquer qu'elle concerne 30 % des salariés, cela obéit plus à une logique idéologique qui vise à montrer qu'il faut remettre les salariés (et notamment les agents publics) au boulot qu'à s'intéresser au mal-être au travail. C'est ainsi que les acteurs s'en emparent comme d'un mal-être qui leur parle... Oui le Bore-out met un mot sur une forme de mal-être et certains acteurs s'y reconnaissent. ♦

- [Emmanuel Abord de Chatillon \(abord@iae-grenoble.fr\)](mailto:abord@iae-grenoble.fr) Professeur des Universités à l'IAE de L'université de Grenoble. Il est responsable du [Master Management Stratégique des Ressources Humaines](#) et dirige la [chaire Management et Santé au Travail](#). Il coordonne avec Olivier Bachelard (EM Lyon / St Etienne) et Tarik Chakor (Université de Savoie), le GRT Santé et Travail de l'[AGRH](#).
- Céline Desmarais (celine.desmarais@heig-vd) est professeur ordinaire à la [Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud](#). Elle dirige le [MAS Human System Engineering](#), formation originale qui promeut une vision du management comme responsable. Ses travaux de recherche portent sur le rôle des managers, les spécificités du management public, mais aussi l'analyse des outils de gestion de la santé au travail. Elle collabore à la [chaire Management et Santé au Travail](#).

PAVILLON DE L'EAU – 77 Avenue de Versailles – Paris (16^{ème})

2 tables rondes composées de DRH, start-ups et experts pour répondre à vos questions.

Table ronde #1 :

L'IA au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement



Caroline BLOCH
Ex-DRH Microsoft
France



Emmanuelle BLONS
Associate Vice
President Infosys



Olivier EZRATTY
Consultant, auteur,
spécialiste IA



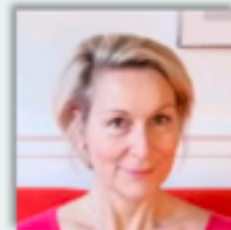
Marc PESAH
CEO et Fondateur de
Cognitive MatchBox

Quelles sont les solutions d'IA mises à la disposition des recruteurs ? Quelles sont les conséquences de l'introduction d'une telle technologie au sein d'un service dont le métier est de gérer des hommes ? Problèmes d'uniformisation des profils, de biais cachés, de déshumanisation de la relation... les problèmes soulevés sont nombreux.

Venez en débattre avec nos intervenants le 29 Mai prochain !

Table ronde #2 :

Les femmes dans le Top Management



Isabelle DEPREZ
Coach de dirigeant
et conférencière



Sophie JOYAT
DRH BNP Cardiff



Valérie VEZINHET
DRH PWC France et
Afrique Francophone

La féminisation du management progresse et les initiatives dans ce domaine sont nombreuses ! Comment promouvoir les femmes au sein du top management ? Quels sont les impacts des politiques RH sur le recrutement ? La formation ? Le développement des talents ? La nouvelle loi pour l'égalité femme/homme est-elle efficace ?

Venez en débattre avec nos intervenants le 29 Mai prochain !

EN PARTENARIAT AVEC :



<http://www.urlz.fr/9sU9>

colloquerh.info@gmail.com



MAGR RH IN° 103 2019

Eloge du mal-être ?

Par Christophe VIGNON



Maître de conférences à l'IGR-IAE de Rennes, membre du CREM (Centre de Recherche en économie et management) UMR CNRS 6211, membre fondateur du groupe de recherche POTES (Psychanalyse Organisation Travail et Société) dans le cadre de l'AIMS (Association Internationale du Management Stratégique). Après avoir longtemps travaillé sur le Management des ressources humaines dans la grande distribution, mes travaux portent actuellement sur l'incarnation éthique des managers, la pédagogie du management et sur les apports de la psychanalyse pour comprendre les phénomènes organisationnels.

Ce titre est provocateur. Mon propos ne consiste pas à dire qu'il faut rendre les gens malheureux au travail. Il me semble toutefois illusoire de vouloir rendre les gens heureux à leur insu, 1984 nous guette. C'est le risque que nous courons en GRH à vouloir processer la quête du bien-être. Les personnes avec qui Agnès Vandevelde Rougale (2017) a travaillé, tant en Irlande qu'en France, semblaient souffrir davantage après être entrées dans le processus de gestion du harcèlement, que du seul fait d'avoir été harcelées. En ce sens, les normalisations langagières obèrent la possibilité de subjectivation par les membres des organisations, notamment lorsqu'ils sont en souffrance.

Le bien-être est aujourd'hui à la mode. Quel DRH ne rêve-t-il pas de voir les membres de son organisation épanouis et heureux. Pourtant, les données chiffrées sur l'état de la santé mentale dans les entreprises sont plutôt inquiétantes. Nous pouvons faire l'hypothèse que si actuellement le discours managérial valorise tant le bien-être c'est que le mal-être va croissant. Faisons d'abord un rapide état des lieux avant de voir en quoi l'intériorisation du bien-être constitue une réponse illusoire à ce phénomène. Déplacer la focale du psychique vers le social peut alors constituer une façon plus humaine d'aborder la question du mal-être.

Un constat inquiétant

La santé psychique des salariés se détériore partout en Europe. Une note du Ministère Fédéral du Travail Allemand publiée fin mars 2019 indique que le nombre de jours de maladie dus à des problèmes psychologiques a plus que doublé au cours des dix dernières années, passant d'environ 48 millions (2007) à 107 millions (2017). Les coûts

économiques des temps d'arrêt, constitués essentiellement par le nombre de jours de maladie et le nombre de départs prématurés à la retraite, ont presque triplé, passant de 12,4 milliards d'euros à 33,9 milliards d'euros au cours de la même période. Le gouvernement fédéral considère les employeurs comme les premiers responsables car beaucoup d'entre eux usent leurs employés en les faisant travailler au-delà de leurs limites. Il est certain que la précarisation des relations d'emploi contribue à cette dégradation de la santé mentale. Ce gouvernement semble toutefois oublier que les lois Hartz sur la flexibilisation du travail favorisent de tels comportements.

En Grande-Bretagne le constat est proche, le National Health Service fait état de 31 % d'arrêts de travail prescrits pour des problèmes de santé mentale. Pourtant, les Anglais, tout comme les Allemands, consomment 4 fois moins d'antidépresseurs que les français. En effet, si les statistiques apparaissent un peu plus favorables chez nous c'est parce le problème se résout davantage à coup d'antidépresseurs et d'anxiolytiques. Nous en sommes ainsi les deuxièmes plus grands consommateurs, juste après l'Espagne. Toutefois, la santé mentale constitue quand même chez-nous le deuxième motif d'arrêt maladie, notamment pour dépression. La surcharge de travail, l'insatisfaction liée à la rémunération, la mauvaise ambiance au travail ou encore la mauvaise organisation constituent plus de la moitié des causes identifiées de ces arrêts. Les cas de dépression, d'anxiété ou de burn-out en lien avec le travail sont en augmentation. Cette souffrance psychique a également des effets moins visibles, car la causalité est moins directe, sur les corps : troubles du sommeil, névralgies, lumbago, maux de tête.

Un autre effet identifié de la souffrance au travail est l'augmentation de l'absentéisme. Le baromètre Ayming-AG2R La Mondiale publié en septembre 2018¹ montre ainsi qu'il est en progression régulière ces dernières années et atteint en 2017 4,72 % des heures de travail. Si un tiers de celui-ci semble incompressible, une étude de l'ISEOR² montre que l'évolution des modes de management permettrait d'en éviter une très grande part. Toutefois, comme son coût n'est pas comptabilisé, les plus de 100 milliards d'euros annuel qu'il représente restent cachés.

Malgré ce constat le syndrome du bien-être (Cederström & Spicer, 2016) tend à s'imposer dans notre société. Ce syndrome conduit à intérioriser une norme du bonheur qui déconnecte la santé mentale de son contexte socio-politique et conduit à l'intériorisation de la norme du bien-être. La progression du mal-être contribue à la popularité du discours sur le bien-être. Ce discours fait écho au développement de la psychologie positive et à sa diffusion dans le monde du management (Cabanas & Illouz, 2018). Cela conduit par exemple, dans certaines organisations, des dirigeants à organiser des séances de massage, de méditation ou de yoga en espérant ainsi réduire le mal-être. Ce faisant ils n'interviennent pas sur les problèmes organisationnels de fond générateurs de souffrance.

L'intériorisation de la norme du bien-être

Au cours de l'automne 2018 le contrat d'alternance d'une de mes étudiantes en Master RH a été rompu par l'entreprise pendant la période d'essai après une semaine de présence en entreprise sans que l'étudiante n'ait perçu de signe avant-coureur de cette rupture. Lorsque je l'ai reçue quelques jours plus tard pour parler de cela et voir quelle suite donner à son année académique elle était choquée et ne comprenait pas le sens de cet échec personnel. A un moment de notre entretien, alors que cela faisait bien une heure que nous discutons, je lui ai dit qu'elle avait le droit de penser que la DRH de l'entreprise (qui était sa tutrice) était une « grosse conne ». D'abord elle fut surprise que j'utilise de tels mots puis elle s'est détendue comme libérée d'une charge émotionnelle. Elle n'était plus coupable à ses propres yeux et l'entreprise pouvait s'être trompée et avoir tort. A titre personnel je ne connais aucunement cette DRH et son degré de connerie a peu à voir avec l'histoire. Ce qui importe c'est que nos étudiants sont dans un tel conditionnement à l'idéologie de la performance des organisations pour lesquelles

ils travaillent qu'ils en effacent toute leur subjectivité. Ils ne parviennent plus à s'autoriser de raisonner, dans leur cadre professionnel, autrement qu'en termes de performance économique. De plus, l'idéologisation du bonheur ne leur laisse pas d'espace pour exprimer leur mal être, leurs angoisses. Or, l'angoisse et la souffrance sont inhérentes à la condition humaine. La norme du bien-être les rendrait illégitimes.

Le discours de la psychologie positive déconnecte le mal être du social, comme s'il n'y avait pas d'effets du réel auquel chacun est confronté dans son travail. L'individualisation croissante des évaluations, la flexibilisation accrue des organisations et la disparition des collectifs au travail sont porteuses d'insécurité personnelle. Elles créent à la fois la nécessité et l'illusion de développer un moi fort pour faire face au quotidien. La personne se trouve alors considérée comme seule responsable de ses malheurs : chômage, exclusion, dépression. Ce mal étant considéré comme anormal, il faut le traiter pour que l'individu rentre à nouveau dans la norme. On voit ainsi se développer une course en avant éperdue pour fuir l'angoisse car cette dernière est devenue inexprimable, une plainte empêchée.

1 https://www.ayming.fr/typo3conf/ext/almacg/user_upload/Performances_rh/Documents_a_telecharger/Barometre_de_l_Absenteisme_2018.pdf

2 <https://www.institutsapiens.fr/le-cout-cache-de-labsenteisme-au-travail-108-milliards-e/>

Par exemple, l'OMS définit la santé mentale de la façon suivante : « Une personne en bonne santé mentale est donc quelqu'un qui se sent suffisamment en confiance pour s'adapter à une situation à laquelle elle ne peut rien changer.³ » Cette approche positiviste de la santé mentale évacue les fondements de l'existence humaine. L'humanité est tragique par essence. L'angoisse et la souffrance font partie de notre être. En modifiant les fondements philosophiques de la vie, l'OMS crée une normalité d'être inaccessible et, ce faisant, ouvre la voie à une médicalisation de toute anormalité. C'est par exemple ce que l'on observe avec les différentes versions du DSM ou du CIM qui, au fur et à mesure des actualisations, répertorient de plus en plus de troubles psychiques, alors même que nombre d'entre eux, telle qu'une tristesse qui dure plusieurs semaines, relèvent des incidents de la vie. De plus, cette définition postule la nécessaire adaptation aux situations en induisant qu'il faut les accepter plutôt que de vouloir les modifier. Or, de nombreuses situations sociales et organisationnelles sont peu supportables et le minimum éthique est de pouvoir les critiquer, voire de refuser de s'y adapter quand nous considérons qu'elles peuvent être toxiques pour les personnes. Cette définition se préoccupe davantage d'une adaptation des personnes à leur contexte que de leur réelle santé. Cette conception du bien-être résulte de l'influence de la psychologie positive sur la recherche qui vise, même si ce n'était pas son but premier, à « dociliser » les êtres humains. Comme le décrivent Edgar Cabanas et Eva Illouz (2018) « L'industrie du bonheur a pris le pas sur nos vies ». Nous nous devons d'être heureux et pour être heureux il ne faut pas contester mais s'adapter aux contextes.

Plus notable encore cette norme du bien-être conduit, à une fabrication sociale de la souffrance psychique. L'augmentation des troubles psychiques n'est pas répartie de façon équitable dans la société. Les troubles mentaux sont surtout en augmentation dans les classes populaires (Demailly, 2011). De ce fait, ces troubles apparaissent

comme résultant du système de société dans lequel nous vivons. Ils résultent d'une construction sociale qui psychiatrise les classes populaires.

Il n'est pas raisonnable d'envisager de supprimer la violence et la souffrance psychique. Proposer de tels fantasmes sociaux revient à nier l'existence de la pulsion de mort inhérente au psychisme humain (De Gaulejac, 1999) et donc produire un mal-être sociétal en empêchant la plainte psychique. Cette plainte empêchée peut provoquer de multiples souffrances.

Le fantasme du bien-être a surtout contribué, au cours des cinquante dernières années, à développer l'individualisme (Cabanas & Illouz, 2018) ; à promouvoir un sentiment d'insécurité, de vide existentiel et à exacerber le narcissisme (Cederström, 2018). Combiné aux pratiques managériales récentes, il conduit également à une insécurisation psychique et à une précarisation subjective (Linhart, 2011).

Il importe alors de garder à l'esprit la dimension sociale de nos élaborations psychiques et de reconnaître qu'elles donnent du sens à notre vie. Comme le souligne Mathieu Bellahsen, (2014, pp. 97-98) : « les épreuves de la vie, les souffrances, les folies, les moments de décompensation et d'effondrement peuvent agir comme des réorganisateur de vie. »

Déplacer la focale du psychologique vers le social

La logique managériale du bien-être pousse sur le devant de la scène le psychisme individuel. Comme si, le psychisme était suspendu hors contexte et ne subissait pas l'influence du Réel. Cette omission conduit à attribuer la responsabilité du bien-être ou du mal-être à des conditions uniquement intra-personnelles. Cette logique évacue la question des relations de pouvoir qui peuvent induire du mal-être. Ce faisant on individualise des troubles qui

sont probablement d'origine sociétale (Bellahsen, 2014). C'est ainsi que nous pourrions comprendre la montée des burnouts ou la «mode» des suicides en milieux professionnels. Il ne s'agirait pas tant du constat d'une fragilité des Moi que d'une pression professionnelle de moins en moins supportable.

Il apparaît alors plus pertinent d'inverser le raisonnement et de postuler que le mal-être, plutôt que de résulter de processus psychiques, constitue le symptôme de l'expérience quotidienne dans les contextes de travail. Ainsi, il serait plus aisé de comprendre pourquoi les premiers de la classe se révoltent (Cassely, 2017) ou certains cadres se rebellent (Courpasson & Thoenig, 2008). Cela permettrait également de comprendre pourquoi les arrêts pour psychopathologie flambent en Allemagne ou l'absentéisme explose en France.

Comme le décrit Michel Feynie (2012) face à l'impossibilité d'être parfaits pour répondre aux injonctions managériales de nombreux salariés développent un syndrome d'imposteur oubliant que la dynamique organisationnelle dans laquelle ils baignent constitue une « fabrique d'imposteurs » (Gori, 2015) car, face à la montée des contraintes et des paradoxes (Bouilloud, 2012), la seule façon de s'en sortir c'est de tricher pour afficher les résultats attendus, même si l'affichage est très déconnecté de la réalité des faits. Or, cet écart entre l'affichage et l'expérience vécue est générateur de mal-être, surtout quand le contexte incite à l'excellence et à la perfection.

Peut-être le temps est-il venu de renoncer à l'idéologie de la performance (Heilbrunn, 2004) afin d'éviter les coûts sociétaux qu'engendre l'excellence (Aubert & de Gaulejac, 2007). Cela pourrait se faire par exemple en intégrant les externalités psychiques négatives dans la conception des organisations du travail en se posant la question, à chaque nouveau changement organisationnel, quels vont être ses coûts psychiques. Une autre option pourrait être de moins protocoliser la GRH mais de s'efforcer de construire du lien social, de mettre de la vie dans les entreprises. Cela pourrait également commencer par modifier certains enseignements dans la formation des managers qui induisent de fausses représentations du fonctionnement humain. Deux exemples parmi les plus connus : Mayo et l'école des relations humaines dont on sait depuis plus de trente ans que d'une part il n'a jamais mis les pieds dans l'usine de Hawthorne et que d'autre part, l'expérimentation menée par Dickson décrivait des résultats quasiment opposés de ceux que Mayo a diffusés. Ou encore, mais cela est maintenant bien connu, Maslow dont on sait, qu'il n'a jamais fait de pyramide (Bridgman et al., 2019).

Alors que nous savons que notre planète est en danger, il est temps d'aborder de façon tenant davantage compte de leur complexité, les questions

humaines dans les organisations. Pourquoi ne pas sortir de l'idéologie du bonheur pour redonner toute sa place au sentiment de finitude et aux angoisses qui l'accompagnent mais qui font de nous des êtres réellement humains ? ♦

Références

Aubert N., de Gaulejac V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Seuil.

Bellahsen M. (2014), *La santé mentale – Vers un bonheur sous contrôle*, La fabrique éditions.

Bouilloud J-P. (2012), *Entre l'enclume et le marteau – Les cadres pris au piège*,

Bridgman T., Cummings S., Ballard J. (2019), Who Built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 18, No. 1, 81–98.

Cabanas E., Illouz V. (2018), *Happycratie*, Premier parallèle.

Cassely J-L. (2017), *La révolte des premiers de la classe*, ARKHE Editions.

Cederström C. (2018), *The happiness fantasy*, Polity.

Cederström C., Spicer A. (2016), *Le syndrome du bien-être*, L'Echappé.

Courpasson D., Thoenig J-C. (2008), *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert.

Demilly L. (2011), *Sociologie des troubles mentaux*, La Découverte.

Feynie M. (2012), *Le «As if» management – Regard sur le mal-être au travail*, Les bords de l'eau.

de Gaulejac V. (1999), *L'Histoire en héritage – Roman familial et trajectoire sociale*, Desclée de Brouwer.

Gori R. (2015), *La fabrique des imposteurs*, Actes Sud Editions.

Heilbrunn B. (dir.) (2004), *La performance une nouvelle idéologie ?*, La Dispute.

Linhart D. (2011), Une précarisation subjective du travail ?, *Réalités Industrielles*, Février 2011, pp. 27-34.

Vandeveldt Rougale A. (2017), *La novlangue managériale – Emprise et résistance*, Eres.



Numérique et Conditions de travail

Par Daniel RATIER

Comment a évolué l'impact du numérique sur les conditions de travail

Daniel RATIER,

Véritable expert des questions du numérique, actuellement chargé de mission interministériel à l'identité numérique, Daniel Ratier a coordonné avec Tristan Klein le rapport « Impact des technologies de l'information et de la communication sur les conditions de travail » (Direction Générale du Travail, Conseil d'Analyse Stratégique, 2012). Plusieurs années après la sortie du rapport, il nous est apparu intéressant de faire le point.

Comment évolue l'impact du numérique sur les conditions de travail ? La question reste plus que jamais posée puisque la progression des outils numériques reste constante dans le monde du travail où la part des professionnels utilisateurs ne cessent de croître.

En 2013, 71 % des salariés utilisaient des outils numériques alors qu'ils n'étaient que 51 % en 1998. Cette progression régulière touche toutes les catégories de salariés qui voient leur activité quotidienne le plus souvent profondément impactée par l'usage du numérique, qui est non seulement toujours plus diffusé mais également plus intense. C'est le cas en France comme dans le reste des pays européens. En 2010, environ 26% des travailleurs européens ont signalé une utilisation intensive des TIC au travail ; en 2015, ce chiffre était passé à 37%. En revanche, sur la même période, la proportion de personnes signalant une faible utilisation des TIC, voire aucune, est passée de 56% à 43%.

A l'heure où la "transformation numérique" bat son plein et qu'elle correspond à une injonction à laquelle toutes les entreprises semblent devoir se plier, il est évident que le taux des salariés utilisateurs comme celui des indépendants va encore progresser et que les usages vont continuer de s'intensifier. Quelles en sont les conséquences pour leurs conditions de travail ? La réponse n'est pas évidente si l'on se limite à

l'exploitation de la production académique ou celle des enquêtes statistiques officielles, assez pauvres sur le sujet. Le débat public sur le numérique continue d'alimenter les chroniques mais, depuis quelques années, le temps de la fascination pour les technologies correspondantes qui a prévalu durant les décennies 90 et 2000 a laissé la place à questionnement récurrent et souvent inquiet sur le rapport entre les risques et les opportunités qu'elles présentent. Notons cependant que ce débat a essentiellement concerné le numérique destiné au grand public, les réseaux sociaux en particulier, mais que celui du monde professionnel y est toujours aussi peu évoqué. Ce décalage n'est pas surprenant, le numérique professionnel reste le domaine des spécialistes de l'organisation ou de l'outillage des entreprises. Contrairement à celui du grand public entièrement centré sur les besoins et les aspirations des individus, le numérique professionnel a une dimension essentiellement collective et désincarnée puisqu'il vise presque exclusivement à accroître les gains de productivité et, dans une mesure bien moindre, la création de valeur des entreprises. La question des usages individuels et de leurs impacts sur la vie des personnes au travail n'est presque jamais posée alors même qu'elles sont les premières concernées par cette transformation numérique. Pour les salariés, cette dernière est trop souvent vécue comme une fatalité, une conséquence inévitable de la course au progrès technologique, une obligation résultant de la nécessaire

compétitivité de la structure et il est finalement assez rare qu'elle fasse l'objet d'un débat, voire d'une réelle contestation au nom de ses conséquences sur la vie au travail. Cette transformation radicale et historique pour le monde du travail et ceux qui le servent se déroule assez silencieusement. Elle ne cesse pourtant d'accentuer ses effets, et cela va durer.

Lorsque l'on compare la situation qui prévalait lors de la publication du rapport "Impact des TIC sur les conditions de travail" en 2012, avec celle que l'on constate aujourd'hui, il faut noter que les principales tendances constatées à l'époque prévalent encore aujourd'hui ou qu'elles se sont renforcées. L'intensification du travail, la réduction de l'autonomie et le brouillage des frontières entre travail et hors-travail sont toujours pleinement d'actualité.

L'intensification du travail, largement corrélée avec l'usage des outils numériques, est certainement l'un de faits les plus marquant de l'histoire du travail moderne. Si sa progression a pu connaître quelques paliers durant les deux dernières décennies, notamment lors de la crise économique de 2008 qui a provoqué un ralentissement de l'activité, elle n'a cessé de croître depuis ses premières mesures, en 1984, pour toutes les catégories de salariés.

Pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, le niveau d'intensité du travail mesuré par la DARES récemment est environ cinq fois plus important qu'en 1984. Si les ouvriers sont les plus exposés, aucune autre catégorie n'y échappe et notamment pas les cadres. Le lien entre l'intensification du travail et les outils numériques est assez clair depuis les débuts des observations de l'automatisation mécanique en des temps déjà anciens. Le rythme des machines produit un effet d'entraînement sur l'intervention humaine et il tend à s'imposer à l'activité générale. La diffusion massive des outils numériques continue de produire des effets finalement assez prévisibles.

L'intensification du travail et la perte d'autonomie sont directement liées à la transformation du travail où l'intervention humaine est toujours

d'avantage remplacée par des processus automatisés. Dans la plupart des organisations privées comme publiques, la transformation numérique n'a pas d'autre finalité. Ce faisant, la part de l'humain se réduit mais la destruction mécanique des emplois n'est pas la seule conséquence de ce grand remplacement. Ceux qui subsistent sont eux-mêmes intégrés dans des processus où leur autonomie est réduite et le rythme de leurs activités marqué par le cadencement des processus qu'ils servent. La responsabilité du numérique dans l'intensification du travail doit cependant être relativisée. Les chefs d'entreprise sont en effet unanimes pour considérer que les gains de productivité qu'il permet sont indispensables dans le contexte de l'économie mondialisée qui leur impose une recherche permanente de compétitivité.

Il y a cependant un écart grandissant entre ceux qui doivent suivre ces processus, principalement les ouvriers qualifiés ou non, et les utilisateurs intensifs des outils numériques, en particulier ceux qui disposent des outils permettant la mobilité. Pour ces derniers, l'autonomie n'a fait que grandir ce que beaucoup apprécient mais cette évolution a son revers. L'usage de ce type d'outils, qui permet de travailler "en tout temps et en tous lieux" est en effet fortement corrélé à une charge de travail et une charge mentale importantes, ainsi qu'à des situations fréquentes de débordement du travail sur la sphère privée. Ces conditions de travail doivent interroger.

Qu'en est-il du temps de travail réel des cadres ?

Je suis pour ma part convaincu qu'il a beaucoup augmenté pour ceux, les plus nombreux, qui sont au forfait jour. Le travail à la maison, en week-end ou durant les congés, s'est en effet imposé grâce aux outils permettant mobilité et bien qu'aucune étude statistique sérieuse ne l'ait mesuré, les enquêtes ponctuelles montrent un allongement régulier de ce travail caché que rend possible la connexion permanente.

Je ne serais donc pas surpris de constater que les cadres travaillent de plus en plus depuis de longues années et qu'ils figurent aux premiers rangs du palmarès européen du temps de travail



des salariés. L'enquête "emploi du temps" de l'INSEE montrait déjà il y a quelques années que les cadres consacraient la catégorie socioprofessionnelle qui consacrait le moins de temps aux relations sociales, aux rencontres, aux activités citoyennes.

Les cadres supérieurs, en particulier, connaissent une vie seulement répartie entre leur travail et leur famille car ils n'ont plus de temps pour le reste. Les premières victimes de ce travail "en débordement" sont certainement les femmes cadres, mères de famille, qui sont les premières à constater les difficultés personnelles que leur impose leur emploi. Les effets négatifs ne s'arrêtent pas là. Il fut un temps où les cadres, ces salariés "de confiance" avaient un rôle important au profit des liens sociaux dans l'entreprise. Il était volontiers considéré qu'il leur revenait de veiller à la qualité des relations entre les salariés de tous niveaux et de s'enquérir des situations personnelles pour connaître les difficultés des uns et des autres afin d'apporter un soutien quand cela paraissait nécessaire. Ce type d'engagement qui correspond à la vision d'un management "paternaliste", largement passé de mode, est devenu bien rare aujourd'hui car les cadres n'ont plus de temps à lui consacrer.

Peut-on pour autant parler d'une montée de l'individualisme dans les relations de travail et les outils numériques participent-ils à l'érosion des collectifs de travail ?

Le rapport avait établi des constats nuancés sur le sujet en citant notamment la diffusion du modèle du "nomadisme coopératif" caractérisé par des modalités d'association peu formalisées et déterminées par les objectifs à atteindre par le projet, une structuration en réseau que rend possible le numérique, un engagement fort des participants qui cependant souhaitent marquer leurs distances par rapport à l'entreprise. Il fait peu de doute que les nomades coopératifs sont beaucoup plus nombreux aujourd'hui et que ce modèle est devenu la norme dans certains secteurs, en particulier celui de l'informatique et du conseil. Il est toutefois loin de convenir à tous les profils de travailleurs, et notamment à ceux que concernent "l'uberisation" où la précarité des emplois est aggravée par l'inexistence de collectif de travail.

La nouvelle formule de relation salariale qu'Uber a mis en place a surpris, et choqué, tant elle sort du cadre que prévoit le code du travail et

interroge sur la relation de subordination à l'employeur. Elle n'est cependant que l'aboutissement le plus extrême de l'évolution que permet le numérique en matière d'individualisation de cette relation, en l'occurrence associée à un dégageant aussi complet que possible des responsabilités de l'entreprise. Depuis déjà longtemps le numérique a permis une répartition individualisée du travail, des moyens et méthodes nécessaires à son accomplissement, une évaluation personnalisée des résultats et des conséquences qu'elle peut avoir sur le salaire, les avantages et la gestion des carrières. L'irruption des données et du big data n'a fait que renforcer cette tendance. Il est évident que cette évolution n'est pas propice au dialogue social, au caractère collectif de la négociation sans lequel le salarié est évidemment en position de faiblesse face à son employeur. Il est tout aussi certain qu'elle n'est pas davantage favorable à l'émergence du collectif au travail, à l'établissement des liens sociaux dont le monde professionnel a été l'un des premiers producteurs depuis la nuit des temps.

Pour le travail comme pour le reste, le numérique amène un éventail toujours plus large de risques et d'opportunités. Face aux risques, il s'agit de réguler avec détermination et fermeté en constatant que les règles en vigueur sont de moins en moins adaptées et qu'il faut les faire évoluer. Accepter qu'Amazon s'attaque au commerce de proximité au risque de détruire son potentiel de liens sociaux est déjà préoccupant, mais ajouter à cela la déshumanisation des relations de travail dans ses entrepôts toujours plus nombreux et le bilan devient inacceptable. Il ne s'agit cependant pas de mettre le numérique en accusation mais plutôt de s'interroger sur les intentions de ceux qui en orientent les développements et les usages. Il est également nécessaire de calmer cette course épuisante aux gains de productivité, qui amène inéluctablement à dégrader l'humain de la production en le remplaçant par les machines. Il est temps de considérer avec beaucoup plus d'attention le potentiel du numérique pour la création de valeurs, dans son acception la plus large. Pour y parvenir, il s'agit avant tout d'innover. C'est bien de là que les entreprises leaders mondiales du numérique tirent leur puissance, en recrutant prioritairement des collaborateurs capables de participer à cet effort. Google, par exemple, sait recruter et fidéliser les meilleurs talents de tous les continents. Notre avenir numérique dépendra certainement, en priorité, d'une affaire de gestion de la RH ♦

A propos du rapport NTIC & Conditions de Travail de 2012.

A la lecture du rapport "L'impact des TIC sur les conditions de travail du Centre d'Analyse Stratégique et de la Direction Générale du Travail", nous pouvons constater l'émergence de plusieurs pistes de réflexion et d'action pour les différentes parties prenantes de l'entreprise. Une brève synthèse de ces enjeux en retenant le prisme de la gestion et du management des ressources humaines...

Garantir l'appropriation des technologies de l'information et des communications par leurs utilisateurs, un véritable enjeu pour les entreprises et les organisations.

Au cours de ces dernières années, les transformations du travail ont été nombreuses. Dans un monde qui change en permanence, un ensemble de forces de pression s'est exercé sur les organisations. Ces forces relèvent pêle-mêle de transformations au niveau macro-économique (logiques financières, ouverture globale des marchés, économie de variété...) d'évolutions du « rapport au travail » (individualisation des comportements, changement et parfois affaiblissement des collectifs, évolution des valeurs...) ainsi que de processus de rationalisation de la production et de la gestion des organisations dont l'impact sur la « prescription » du travail est véritablement majeur. Ces forces de pression ont un point commun, que l'on s'intéresse à la dimension macro-économique, à l'organisation ou aux individus, ces changements intègrent tous, à des niveaux variés, les TIC.

Les technologies de l'information et de la communication ont été récemment mises en cause dans le cadre des débats sur la souffrance au travail, dans quelle mesure cette mise en cause était-elle justifiée ?

Le rapport « L'Impact des TIC sur les conditions de travail » démontre que les TIC induisent des modifications sur le travail et le rapport au travail de différentes manières, par exemple, les TIC ont très largement contribué et renforcé les logiques d'individualisation de la performance et de la relation salariale. Pour autant, ce sont le plus souvent les éléments de contexte qui vont faire que ces technologies soient bénéfiques ou néfastes aux conditions de travail. C'est en particulier le management et l'organisation qui vont orienter les usages des TIC, et leurs effets.

Cinq aspects essentiels se dégagent :

1 Les « TIC » participent au premier plan à l'effacement des frontières entre vie privée et vie professionnelle. C'est un atout pour certains utilisateurs professionnels qui préfèrent rester connectés en permanence à leurs activités professionnelles, mais c'est un problème pour un nombre grandissant de salariés qui se voient sollicités ou contraints de travailler hors des heures de travail. La diffusion massive et récente des « smartphones » dans l'entreprise devrait l'aggraver. Aujourd'hui, ce sont les familles qui régulent les usages des « TIC » mobiles utilisées pour travailler à la maison. Ce n'est pas satisfaisant car les problèmes et les tensions liés au travail envahissent l'espace privé.

2 La « sur information », notamment par le biais de l'e-mail qui sature les boîtes aux lettres. Cette embolie que crée le courrier électronique pose un problème à la plupart des grandes entreprises. Il existe des tentatives pour mettre en place des chartes d'utilisation mais celles-ci sont rarement mises en œuvre avec efficacité, et l'e-mail reste dans l'ensemble un outil de communication non régulé. Messages inutiles qui font perdre du temps, interruptions fréquentes dans le travail pour répondre ou traiter des arrivées incessantes de mails, destinataires inadéquats, la liste des reproches faites au courriel est longue mais d'autres TIC contribuent également à la surinformation. C'est le cas notamment des systèmes produisant des indicateurs chiffrés, des tableaux de suivi, dont le flux semble augmenter continuellement en entreprise. Cette surinformation peut être aussi négative pour les salariés que pour les entreprises puisqu'elle est génératrice de stress et de perte de productivité.

3 Parmi les risques qui ont été identifiés dans les usages de ces technologies : celui de l'intensification des rythmes liée à l'augmentation de la charge de travail ou à la surinformation. Un lien statistique est établi entre TIC et intensification du travail pour ceux qui les utilisent le plus souvent. Cette intensification étant une combinaison entre la densification du travail (plus de choses dans un même temps) et sa complexification (plus de choses différentes dans un même temps). Ce qui peut déboucher sur l'accumulation de charges physiques, mentales et psychiques...



4 La relation entre les usages des TIC et l'autonomie dans le travail est particulièrement contrastée. D'un côté, Internet, les outils issus des technologies IP et les TIC mobiles ont généralement contribué à accroître l'autonomie de leurs utilisateurs dans des proportions parfois très importantes. C'est particulièrement le cas pour certains cadres ou des professions libérales. Mais l'effort qui reste prédominant dans l'évolution du système d'information des entreprises consiste à modéliser, automatiser et à intégrer toujours davantage de process, ce qui ne va pas dans le sens d'un gain en autonomie des utilisateurs du système. L'écart d'autonomie augmente entre ceux dont l'activité est associée à des logiques de projets et ceux qui sont intégrés dans des process. Il devrait encore s'accroître.

5 Il existe des relations parfois étroites entre les TIC et les manières dont les collectifs de travail évoluent. Des formes nouvelles de collectifs émergent comme par exemple celles qui sont associées à des organisations de travail par projet où les TIC sont particulièrement présentes. Dans certains secteurs, les collectifs de travail tendent parfois à disparaître car l'acti-

tivité, là encore très outillée par ces technologies, ne laisse plus de temps disponible pour que les personnes puissent se rencontrer ou échanger.

Différents risques accompagnent la mise en œuvre des TIC au sein des organisations ce qui rend nécessaire une logique de prévention, mais ces technologies peuvent également concourir efficacement à améliorer les conditions de travail lorsque leurs usages sont maîtrisés. C'est également à cette condition qu'elles peuvent donner leur pleine mesure pour améliorer la productivité de l'entreprise. Pour y parvenir, les DRH ont un rôle important à jouer car la preuve est faite que la conduite des projets TIC a été jusqu'à présent trop technique, et que le facteur humain n'a pas été suffisamment pris en compte. C'est également par leur intermédiaire que les possibilités nouvelles des outils collaboratifs 2.0 comme les réseaux sociaux internes pourront être pleinement exploités.

Consulter le rapport l'impact des technologies de l'information et de la communication sur les conditions de travail, Tristan Klein & Daniel Ratier http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/raptic_web_light_final28022012.pdf.pdf

A portrait of Agnès Le Bot, a woman with short brown hair, wearing a blue cardigan over a white blouse. She is looking directly at the camera with a slight smile.

Le dispositif ARESO Appui aux relations sociales

Par Agnès Le Bot

La qualité de vie au travail c'est aussi des relations sociales de qualité ...

Agnès Le Bot

Experte en dialogue social, Agnès le Bot a dirigé la CGT dans la région Nord Pas de Calais entre 2007 et 2014. Membre du bureau confédéral de la CGT de 2009 à 2015, elle a conduit des négociations nationales interprofessionnelles sur l'emploi et le dialogue social. Certifiée formatrice et en médiation, elle accompagne et conseille aujourd'hui les entreprises et les représentants salariés qui souhaitent améliorer leurs relations sociales. Elle est Intervenante-facilitatrice Appui aux Relations Sociales et assure également des formations communes employeurs/salariés au dialogue social en lien avec L'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Combien d'entreprises et de salariés se trouvent confrontés à des relations sociales mauvaises ou dégradées ? S'il est difficile d'établir un état des lieux précis, on peut supposer qu'il existe en la matière la partie visible et la partie immergée de l'iceberg. Aux delà des conflits éclatants au grand jour, il faut s'arrêter sur des situations plus fréquentes qui doivent nous préoccuper.

Ces situations se caractérisent par le conflit larvé, les tensions durables. Elles minent au quotidien la santé des collaborateurs et des dirigeants, fragilisent l'entreprise et les conditions de sa performance durable.

Souvent silencieuses, parfois dissimulées parce que considérées comme honteuses par les acteurs de l'entreprise, ces relations sociales dégradées se révèlent par des signaux très divers : de l'ignorance de ses collègues à l'absentéisme, en passant par le turn-over, la constitution de clans, la rumeur persistante ou encore les pleurs. Parfois, elles s'illustrent par des batailles de formalisme entre représentants salariés et direction se traduisant par un épuisement mutuel.

Ces signes ne sont pas la cause du mal : c'est le système qui est malade et qui dégrade la santé des uns et des autres.

Dans ces conditions, gare aux désillusions !

Mieux vaut laisser de côté la piste du Chief Happiness Officer censée rendre plus agréable voir plus humaine la vie de l'entreprise.

Mieux vaut également ne pas trop compter sur la négociation collective d'entreprise pour surmonter les difficultés : les acteurs ne peuvent négocier sérieusement, loyalement dans des contextes aussi dégradés.

Il existe pourtant une offre publique de médiation préventive. Animée par le réseau Anact-Aract en partenariat avec le Ministère du travail, le dispositif Appui aux Relations Sociales (ARESO) permet aux acteurs de sortir de ce type de difficultés.

Inspiré des techniques de médiation Québécoise, Areso présente des avantages non négligeables pour l'entreprise.

Partant d'une approche systémique, tous les niveaux d'acteurs, direction, représentants du personnel, salariés, encadrement, peuvent être mobilisés en fonction du diagnostic de la situation sociale. Areso repose sur l'engagement de bonne foi des parties, en oubliant d'emblée ce qui pourrait faire recours juridique et parasiter l'amélioration des relations. Les intervenants, externes à l'entreprise, indépendants et neutres, sont issus de 3 familles : chargés de mission Aract, inspecteurs du travail (hors juri-

diction) et consultants indépendants. Areso s'efforce aussi de prendre en compte les particularités de l'entreprise : TPE, PME et PMI peuvent bénéficier sous conditions, de financements publics pour mener à bien leur démarche.

Soulignons ici quelques points saillants qui n'engagent que l'auteure de ces lignes.

La force de la démarche Areso est de conduire les acteurs à interagir sur la qualité du travail. Celle-ci porte à mon sens plus loin que la QVT.

Que l'on songe à cette salariée d'un centre de formation qui s'exprime auprès de ses collègues et de sa direction : « j' ai un projet que j'aimerais pouvoir défendre ! ». Il y a une double dimension dans cette affirmation : la qualité du travail et la qualité de la relation. Le sentiment d'empêchement semble altérer le sens du travail et l'épanouissement au travail. Mais le relationnel s'invite aussi dans ce souhait exprimé : s'agit-il de se concerter avec les autres acteurs ? de construire ensemble le projet ? de le « défendre » par une discussion sur le fond ou une bataille de position ?

L'enjeu est de pouvoir permettre ce type de débat. Areso agit ici comme un révélateur de ce que l'entreprise doit pouvoir traiter en son sein. Les parties prenantes de l'entreprise sont invitées à partager voire modifier leurs visions et comportements. Ce travail à faire n'est pas un luxe que pourrait s'offrir l'entreprise, il est essentiel à sa performance globale au moins pour deux raisons.

La première a trait à l'évolution des aspirations des individus et des compétences. Le centre de gravité que constituait autrefois le respect des process dans l'organisation est singulièrement mis à mal. Ce qui compte et va compter, c'est la place accordée à la prise d'initiative, à la capacité de création, à l'autonomie dans une articulation nouvelle avec le collectif. Sans doute y-a-t'il lieu de considérer que le temps de débat voire de confrontation dans l'entreprise fait désormais partie du processus de création de la valeur.

La deuxième raison relève des évolutions lentes mais certaines de la conception de l'entreprise sous la pression des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux. Si le résultat de la loi Pacte sur la modernisation du rôle de l'entreprise peut-être considéré comme décevant, le mouvement est pour le moins lancé et va grandir. Les entreprises ont intérêt à se préparer à cette

nouvelle donne : mieux penser et conduire son entreprise comme un bien commun agissant sur l'environnement devient une nécessité.

L'intervention du tiers facilitateur qui conduit la démarche Areso est déterminante afin de permettre ce débat et cette interaction sur la qualité du travail. Créer les conditions pour que les acteurs surmontent leurs appréhensions, réticences, préjugés mais aussi les aider à assumer la controverse pour ce qu'elle permet d'élaboration par eux-mêmes des idées et des solutions.

La démarche implique pour les acteurs de se dégager des postures afin de trouver ou retrouver l'écoute des différents points de vues et la discussion de fond autour de ceux-ci. Ce n'est pas un exercice futile de dialogue, bien au contraire !

On peut discuter pendant des heures entre direction et salariés sur les choix de gestion de l'entreprise en s'interrogeant au bout du compte sur ce qu'aura permis ce temps de discussion ! En revanche, discuter de la qualité du travail, du vécu comme du souhaitable, c'est déjà s'immerger dans les choix stratégiques et la place de l'humain dans le système de création de valeurs.

Mettre la qualité du travail en discussion, c'est accepter pour les directions et encadrants de confronter celle-ci à son pouvoir disciplinaire et décisionnaire dans l'entreprise. L'exercice peut-être perçu comme périlleux au premier abord alors qu'il est porteur d'une clarification et d'une légitimation utile à l'établissement de relations sociales moins conflictuelles.

Le dispositif Areso gagnerait à être mieux connu et mobilisé par les entreprises et les salariés. Il apporte une réponse à la fois modeste et puissante en matière de capacité de dialogue et de relations sociales. Modeste parce qu'il conduit les acteurs à décider par eux-mêmes, puissant parce qu'il s'arrime parfaitement aux défis qu'ils ont à relever ensemble.

Pour plus d'informations sur le dispositif Areso :



Partie 2

Entreprises





Édito

Par André Perret, co-fondateur et rédacteur en chef du Mag RH, ex-DRH, vice-président du Groupe DEVER, spécialiste de la formation des encadrants de proximité. Vice-Président du Groupe Alésia Nation de l'ANDRH Île de France, il est également enseignant à l'IGS sur des filières en alternance RH, mais aussi à l'Enoes et à Sciences Pô Paris où il forme des DRH d'Afrique sub-saharienne sur site.¹

Maslow, réveille-toi, ils ne savent plus que faire en QVT !

Selon un rapport de l'Anact sur les suites de l'ANI de 2013 sur la QVT, les entreprises se sont essentiellement orientées dans leurs accords sur la transformation des temps et des lieux de travail (télétravail, tiers lieux...) utilisant au maximum les facilités numériques. En revanche, la prévention des RPS est, elle, beaucoup moins bien cernée. Elle est noyée dans des concepts flous de « bien-être » ou encore renvoyée à l'engagement des managers de proximité. Quid de l'intégration aux projets de changement d'organisation...

Il est peut-être temps de réinterroger Maslow et sa pyramide des besoins. N'oublions pas que la consigne est d'intégrer chaque strate avant d'imaginer passer à la suivante... sans oublier d'y ajouter un curseur, chacun n'ayant pas forcément la même intensité des besoins par strate.

Si la première étape est constituée des salaires, conditions de travail (charge de travail, moyens alloués, repos, cantine, transport, locaux...) les autres étapes sont également explicites, du contrat de travail à la sécurité dans le travail, de l'équipe à la relation hiérarchique, de la perspective sur l'avenir et le sens à la réalisation professionnelle, tout y est. Alors convient-il simplement d'y insérer une « variable » ... Cette formule ne peut fonctionner que si l'entreprise intègre cet objectif comme l'une de ses responsabilités entrepreneuriales. Aucune de ces strates ne peut réellement se déléguer. Bien sûr, il peut être fait appel à des prestataires pour apporter les services attendus, mais pas pour en définir l'existence. C'est un choix politique, une stratégie, une partie intégrante à l'objet même de l'entreprise, pas une démarche administrative. Alors à cette condition, et à cette condition seulement, la QVT pourra faire avancer la notion d'engagement de ses salariés, sinon, cela restera un emplâtre sur une jambe de bois... ♦



<http://dpmassociés.over-blog.com/>

¹ Il est auteur ou co-auteur de quelques ouvrages sur les RH, chez Dunod et Studyrama. Auteur du blog : passionsRH.

Pour faciliter la lecture de cette version, vous trouverez en bas de page des petites icônes ⓘ en cliquant dessus vous avez accédez directement au sommaire de ce numéro.

En cliquant sur le titre des articles dans le sommaire, vous accédez directement à l'article sélectionné.

Où est passée la QVT ?

Par Aude AMARUTTU,
Head of People
& Culture Development
(DRH) chez Itelios



La QVT est partout !

Je suis littéralement obsédée par la QVT. Je pense QVT, je parle QVT, je réfléchis QVT, je dors même QVT. La QVT est au centre de mon action professionnelle depuis des années, si bien que pour moi il s'agit d'une préoccupation et d'une démarche naturelle. Chaque décision que je prends en tant que DRH, chaque orientation que je décide ou à laquelle je participe, chaque process que je mets en place prend en compte cette fameuse Qualité de Vie au Travail.

En tant que véritable passionnée, j'effectue une veille très active sur le sujet, je lis tout (ou presque) ce qui est publié sur ce thème, livres, articles de presse, billets de blog, je participe à de nombreux événements dédiés ou qui abordent la question et suis parfois amenée à y prendre la parole. Je parle de QVT, RPS, NAO, Anact... avec des personnes pour qui ces acronymes ont un sens et pour lesquelles aucune traduction n'est nécessaire.

Je rencontre fréquemment des représentants d'autres sociétés engagées dans cette même voie ou qui s'y intéressent fortement. Nous avons alors des discussions passionnantes sur le fond, les actions, les résultats... Nous comparons nos pratiques, nous nous encourageons et nous nous nourrissons des expériences des autres au cours de rencontres ou dans des clubs dédiés.

Etant identifiée comme une DRH adepte de la QVT, je suis extrêmement sollicitée par diverses sociétés

qui me démarchent au nom de la QVT. Outils pour jauger l'humeur ou le bien-être des salariés, quantité de fruits frais bio à mettre à disposition dans l'entreprise, masseurs en tout genre, professeurs de yoga, nutritionnistes, éditeurs de solution prétendant optimiser l'expérience collaborateur... tous me promettent d'améliorer la Qualité de Vie au Travail au sein de ma société, et ces acteurs variés adoptent eux aussi le vocabulaire propre à la QVT.

Ainsi, mon quotidien me porterait à croire que la QVT est partout, mais la réalité est que je vis dans une bulle.

Quoi, la QVT est... nulle part ?

Un jour, j'ai été invitée à présenter les actions que je mène devant un parterre de DRH et autres représentants d'entreprises diverses, et ce fut pour moi un retour à la réalité assez brutal. En effet, lorsque j'évoquais les baromètres mis en place au sein de ma société pour connaître les retours des salariés sur leur relation avec leur manager, la qualité du contenu de leur poste ou leur équilibre vie professionnelle / vie privée, bon nombre de mes auditeurs se sont étonnés, voire extasiés, certains criant même au génie. Dans la plupart des entreprises représentées ce jour-là, non seulement ce type d'outil n'existait pas, mais surtout rien de tel n'avait jamais été envisagé, alors que pour moi il s'agit du b.a-ba. La réaction de ces personnes m'a laissée sans voix et j'ai eu l'impression que nous vivions dans deux univers parallèles.

Quelques semaines plus tard, en discutant avec une DRH, je commençais à parler de la prévention des RPS. Après quelques secondes de flottement, mon interlocutrice m'a demandé ce que signifiait l'acronyme RPS, ce qui m'a laissée quelque peu interdite. Dans mon esprit, RPS et QVT étaient des sigles aussi usités dans la sphère RH que IRP ou DUE par exemple.

Suite à ces deux épisodes, et pour en avoir le cœur net, je suis allée faire un test. Direction LinkedIn, recherche d'emploi, DRH. Sur la cinquantaine d'annonces consultées pour étayer mon propos, une et une seule évoquait la Qualité de Vie au Travail, et encore, il s'agissait de « porter une réflexion sur la Qualité de Vie au Travail ». Dans la majorité des offres d'emploi RH, on parle bien plus volontiers d'Administration du Personnel, de Paie, des Relations Sociales et d'IRP, de Recrutement et d'Intégration, de Formation et de GPEC, de Droit Social et autres sujets techniques... mais de QVT, point – ou quasiment.

Pis, bien souvent, dès les premières lignes, les annonces évoquent la « gestion des contentieux prud'homaux ». Sans vouloir paraître alarmiste, que penser d'une structure qui met sur le devant de la scène ses contentieux plutôt que de vouloir travailler sur ce qui en est la cause ? Or, sur la cinquantaine d'offres consultées, une dizaine contenait ce point... soit dix fois plus que d'annonces parlant de QVT.

Où s'est cachée la QVT ?

Il est difficile de dresser une statistique précise mais il semble que, même si la QVT s'est beaucoup diffusée ces dernières années, elle soit encore absente de la majorité des entreprises, et soit inconnue de bon nombre de DRH. A moins d'être en veille proactive, il est tout à fait possible de passer (presque) complètement à côté du sujet. Il est certain que la QVT a trouvé sa place dans certains secteurs, les start-ups pour le côté branché, les entreprises lancées dans la fameuse guerre des talents pour réussir à attirer les meilleurs, certaines organisations qui ont besoin de redorer leur image... mais pas tous, loin s'en faut, une minorité seulement.

Et même au sein du microcosme dont je fais partie, la QVT existe-t-elle vraiment ? N'est-elle pas qu'une façade, un argument marketing pour attirer les candidats et les faveurs de la presse ? Combien de ces sociétés sont-elles réellement engagées

dans une politique volontariste pour améliorer le quotidien des salariés ? Combien ont travaillé sur les multiples facettes de la Qualité de Vie au Travail et sont allés au-delà de l'effet de mode et des actions cosmétiques ? Combien sont réellement convaincus de l'intérêt de ces pratiques pour les salariés et pour l'entreprise ?


Après les avoir encensés pendant quelques temps, les médias commencent à remettre en question les fameux Chief Happiness Officers (CHO, ou Responsables du Bonheur en français), les accusant de vouloir cacher un quotidien bien peu reluisant pour les salariés – ce que bon nombre de professionnels RH avait commencé de faire il y a plusieurs années. C'est un fait, la souffrance au travail va crescendo et chaque année marque un nouveau record de burn out et de situations alarmantes. Dans son rapport du 21 février 2019, l'Anact pointait du doigt les résultats assez décevants de l'Accord National Interprofessionnel sur la Qualité de Vie au Travail de 2013, qui instaurait notamment des Négociations Annuelles Obligatoires sur le sujet de la QVT.

Et pourtant on en parle de plus en plus. Et pourtant les convaincus de la QVT sont toujours plus nombreux. Et pourtant ceux qui veulent faire avancer le sujet se font entendre chaque jour un peu plus. Alors non, la QVT ne va pas de soi, et j'irai même jusqu'à dire que l'existence de cette thématique au sein des entreprises est rarissime et très fragile. Pourtant il faut la défendre car se préoccuper de la QVT n'est pas une simple mode.

Pour ma part, la QVT, je suis tombée dedans par hasard. Je n'ai pas découvert cette thématique et ai décidé de l'appliquer à mon quotidien, bien au contraire. C'est en pratiquant mon métier de RH au quotidien, en voulant créer les conditions optimales de travail pour chacun de mes salariés, en pratiquant l'écoute et la bienveillance, en m'adaptant aux contraintes, aspirations et envies de chacun au sein du projet de l'entreprise que je me suis retrouvée à faire de la QVT malgré moi. C'est en privilégiant le côté H – Humain de DRH que j'en suis arrivée naturellement à m'intéresser au sens donné au travail, au contenu du poste, à la relation managériale, à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, au développement des compétences. Ce n'est qu'en prenant du recul sur mes pratiques que j'ai réalisé que je m'inscrivais dans cette thématique et que cela n'était pas l'orientation de toutes les entreprises et de tous les RH. ♦

Alors, où est passée la QVT ? Elle se cache mais on peut la trouver. Dans ce Mag RH, dans quelques entreprises, mais surtout, dans les préoccupations quotidiennes des DRH qui croient encore que l'Humain est la clé.

Histoire de la santé au travail

A close-up photograph of a middle-aged man with thinning grey hair, wearing a light-colored suit jacket, a light blue shirt, and a dark patterned tie. He is holding a black handheld microphone in his right hand and looking slightly to the left of the frame. The background is a warm, out-of-focus brown color.

La pathologie professionnelle était déjà décrite dans la Bible, et dans l'antiquité, un papyrus de 2 500 ans av. J.-C. contient la description dans l'ancienne Égypte du lumbago aigu survenu accidentellement chez un ouvrier ayant participé à la construction d'une pyramide. Plus tard Hippocrate le père de la médecine avait déjà remarqué en 450 av. J.-C. que l'asthme était plus fréquent dans certaines professions, les tailleurs, les pêcheurs et les métallurgistes entre autres. On trouve également des allusions aux maladies professionnelles chez Plin l'Ancien puis Julius Pollux.

Les précurseurs



Paracelse

Ulrich Ellenbog (c. 1435-1499), chirurgien à la cour du Tyrol, fait paraître en 1473, un traité « sur les vapeurs et les fumées toxiques » (*Von den giftigen besen Tempffen und Reuchen*), destiné aux forgerons d'Augsbourg et premier ouvrage connu de « médecine du travail¹ ».

Paracelse (1493-1541), alchimiste, astrologue et médecin suisse, écrit à son tour sur un thème voisin et publie en 1533 un traité sur « le mal des montagnes et autres maladies des mineurs² » où il décrit les risques professionnels liés à l'extraction des minerais et au travail des métaux, et où il aborde leur traitement ainsi que les stratégies de prévention, ce qui fait de lui un autre précurseur de la médecine du travail. La maladie qu'on connaissait à l'époque sous le nom de « mal des montagnes » était due à une irradiation par le radon, gaz formé par la désintégration du radium qui se dégage des roches, surtout dans les régions granitiques, volcaniques et uranifères, et qui s'accumule dans l'atmosphère des cavités mal ventilées telles que les caves ou les mines. Son inhalation prolongée peut provoquer un cancer du poumon chez les professionnels exposés comme les mineurs, et même chez les habitants des maisons polluées par ces émanations naturelles.

Les fondateurs



Bernardo Ramazzini

Bernardino Ramazzini (1633-1714), professeur de médecine à Padoue, fut un autre précurseur dans le domaine des accidents du travail et de la « *pathologie professionnelle* ». Il précisa certaines mesures d'hygiène et de sécurité et essaya d'améliorer les conditions de travail et en se déplaçant sur les lieux de travail.

Son ouvrage, encore réédité, *De morbis artificum diatriba*, monumental « **Traité des maladies des artisans** » qui, pendant deux siècles, servira de référence absolue fut publié à Padoue en 1700, traduit en français, commenté et enrichi par Fourcroy en 1777. À cette date, la « pathologie professionnelle » était enseignée dans les facultés de médecine.

1 (en) Vivian Nutton, « Medicine in Medieval Western Europe 1000-1500 », dans Wellcome Institute for the History of Medicine (Londres), *The Western Medical Tradition : 800 B. C. to A. D. 1800*, vol. 1, Cambridge University Press, 1995, 556 p. (ISBN 0-521-38135-5, lire en ligne), p. 200.

2 Paracelse (trad. Bernard Gorceix), *Œuvres médicales. De la maladie des montagnes [mines] et d'autres maladies semblables [1533]*, Paris, PUF, coll. « Galien : Histoire et philosophie de la biologie et de la médecine », 1968, XVI-264 p. (ISBN 978-2-130-29579-2).

Percivall Pott (1713 - 1788) est un chirurgien britannique qui a identifié pour la première fois une substance chimique comme étant la cause d'un cancer professionnel : en 1775 il a prouvé que la suie était responsable du cancer du scrotum des petits ramoneurs de Londres et a mis en cause les conditions de travail très dures des enfants qui devaient se faufiler à travers d'étroits conduits de cheminées encore brûlants et avaient en permanence la peau imprégnée de résidus de combustion de houille grasse. Il explique la localisation des tumeurs par l'accumulation de particules fines de suie au niveau de la peau fine et plissée des bourses, facilitée par la sueur et incrimine aussi l'irritation par le frottement du pantalon et de la corde dont se servaient les ramoneurs pour descendre dans les cheminées.



Percivall Pott

À cette époque les ramoneurs commençaient à travailler vers l'âge de 5 ans et le cancer apparaissait après la fin de leur activité professionnelle vers l'âge de 30 ans³. Malgré cette étude le travail des petits ramoneurs n'a été réglementé qu'en 1840⁴. Lorsque la loi interdit d'employer pour le ramo-

nage des enfants de moins de 10 ans le cancer continua à se manifester, mais seulement vers la quarantaine, ce qui démontre de façon quasi expérimentale une durée de latence constante entre le début du contact avec l'agent cancérigène et l'apparition de la maladie.

Le fait est peu connu, mais **Benjamin Franklin** (17 janvier 1706 - 17 avril 1790) qui en plus d'être un homme politique et un des pères fondateurs des états unis d'Amérique était un physicien et un scientifique curieux de tout, étudia la toxicité du plomb et son rôle dans l'apparition du saturnisme maladie qu'il diagnostiqua chez des cristalliers et des céramistes. Il expose ses découvertes dans une lettre datée de 1796⁵ mais il fait remonter le début de ses travaux à plus de 60 ans auparavant.

Amédée Lefebvre directeur de l'Ecole de Médecine navale de Rochefort aurait fait la même découverte quelques années plus tard⁶, expliquant les cas constatés chez les marins par la contamination de l'eau potable à bord des navires par les tuyaux en plomb.

La toxicité du plomb avait été signalée dès l'antiquité notamment par des médecins grecs, (Nicandre de Colophon), et romains (Aulus Cornelius Celsus), ainsi que par l'architecte de Jules César, Vitruve qui déconseillait l'utilisation de conduites d'adduction d'eau en plomb, mais leurs avertissements n'avaient guère été pris au sérieux. On ne commença à prendre en compte ce risque qu'au début de l'ère industrielle. Ce fut d'ailleurs la première maladie à être reconnue comme maladie professionnelle dès 1919 en France.

La médecine du travail en France

L'ère industrielle

Le véritable pionnier de la médecine du travail, celui qui a le premier attiré l'attention sur les conditions de travail abominables des ouvriers des manufactures au XIX^e siècle, est **Louis René Villermé** (10 mars 1782 - 16 novembre 1863), un médecin et sociologue français, ancien chirurgien de l'armée française puis de la Grande Armée.

Il abandonne la médecine en 1818 pour se consacrer à la question des inégalités sociales.

3 Pott, P., 1775 : *Chirurgical Observations* (Londres, Hawes, Clarke and Collins).

4 Waldron, H.A., 1983 : « A brief history of scrotal cancer », *British Journal of Industrial Medicine*, vol. 40, pp. 390-401.

5 Lettre de Benjamin Franklin décrivant le mécanisme de l'intoxication au plomb

6 Ecole de Médecine navale de Rochefort

Au début du XIX^e siècle, des enfants de 5 ans travaillaient couramment 15 à 16 heures par jour à dévider les trames dans les filatures. Les pouvoirs publics finirent par s'émouvoir, non pas tant des souffrances endurées que des statistiques fournies par les conseils de révision. Les jeunes ouvriers étaient si mal portants qu'on devait en déclarer inaptes plus des deux tiers. On risquait de manquer de conscrits, c'est cela qui alarma les autorités. Le docteur Villermé fut chargé d'un rapport sur l'état de santé des ouvriers des manufactures quelques années après la Révolte des Canuts en novembre 1831 à Lyon qui fut la première insurrection sociale de l'ère industrielle.

Son travail, intitulé **Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie**, paru en 1840 et connu sous le nom de rapport villermé⁷ a eu un grand retentissement et a été à l'origine de la loi sur le travail des enfants dans les manufactures, la loi du 22 mars 1841, déposée par Laurent Cunin-Gridaine, qui limita l'âge d'admission dans les entreprises à 8 ans, mais uniquement dans les entreprises de plus de 20 salariés et interdit le travail de nuit pour les enfants de moins de 12 ans.

C'est l'une des premières tentatives françaises de règlement général concernant le travail et une rupture avec la Loi Le Chapelier du 17 juin 1791 qui avait interdit les corporations de l'ancien régime ainsi que toute association de travailleurs (syndicats ou mutuelles) pour favoriser la libre entreprise. La liberté du travail est alors sans limite. Les rapports au travail reposent sur une base exclusivement contractuelle, l'État étant tenu de ne pas intervenir. Le contrat de travail fait naître à la charge de l'ouvrier une obligation d'exécuter le travail qui lui est confié, et à la charge de l'employeur, une obligation de payer le prix convenu. Il n'y a, ni dans le Code civil, ni dans les textes de la première moitié du XIX^e siècle, d'obligation patronale d'assurer à l'ouvrier l'exécution de son travail dans certaines conditions légales de durée, d'hygiène, de moralité, ou d'indemniser l'ouvrier du préjudice résultant d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle.

Cette première loi sera suivie de plusieurs autres visant à améliorer les conditions de travail des femmes et des enfants et à protéger la santé des travailleurs notamment par la loi du 9 avril 1898⁸ sur les accidents du travail, issue des travaux de Martin Nadaud (député de la Creuse) puis de Louis Ricard

(maire de Rouen), qui fonde la responsabilité de l'employeur quant aux maux découlant de l'activité professionnelle et ouvre la voie à l'indemnisation des accidents du travail et des maladies professionnelles et plus tard à la prévention des risques professionnels. (le régime de réparation des maladies professionnelles sera créé plus tard par la loi du 25 octobre 1919).

Les premiers médecins d'entreprise

Le recours à des médecins d'entreprise et à des visites d'embauche est une pratique qui, dans certaines compagnies, et en particulier dans les mines et carrières remonte au XIX^e siècle. En 1810, un premier décret impose au patronat de payer les frais médicaux des ouvriers blessés lors des accidents du travail. Dans une logique de gestion optimale des coûts, les propriétaires de mine engagent alors les premiers médecins d'entreprise et ouvrent même des hôpitaux spécialisés. Concentrés au départ uniquement sur les accidentés du travail, ces services vont étendre leurs préoccupations à l'état de santé général des mineurs puis prendre en charge l'ensemble des familles. Un moyen efficace de maintenir la paix sociale parmi une population soumise à des conditions de vie et de travail difficiles. C'est le tout premier modèle de sécurité sociale. La même année, un autre décret met en place une inspection et un contrôle des établissements industriels insalubres, incommodes ou dangereux. Plus tard cette pratique sera étendue aux transports (chemin de fer). Après la loi de 1898 sur les accidents du travail avec son extension aux maladies professionnelles les compagnies d'assurance qui prennent en charge ce risque encouragent les entreprises à créer des services médicaux du travail pour se prémunir des conséquences financières des atteintes de la santé des salariés. Mais l'idée d'une véritable profession définie sur des bases claires, officialisée par l'État, et tout à la fois reconnue par les employeurs, les salariés et les médecins, ne s'installe que progressivement à partir de la 1^{re} guerre mondiale. En 1915 Albert Thomas crée au ministère de l'armement une inspection médicale des usines de guerre dont la direction fut confiée à Etienne Martin professeur de médecine légale à la faculté de médecine de Lyon. Les origines de la médecine du travail en France sont donc liées à la médecine légale, les médecins légistes étant formés en toxicologie et jouant un rôle d'expert auprès des tribunaux et non aux chaires d'hygiène comme dans d'autres pays.

7 Texte en ligne : De la santé des anciens ouvriers employés dans les fabriques (s.d.)

8 <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000692875&fastPos=1&fastReqId=1830543151&categorieLien=id&oldAction=rechTexte>

À la même époque, après la première guerre mondiale, furent créés des services médicaux du travail dans certaines entreprises comme la société d'éclairage, chauffage et force motrice de Gennevilliers qui recruta le docteur René Barthe un jeune médecin démobilisé qui chercha à transposer dans l'usine le rôle qu'ils venaient de jouer à l'armée comme médecin de bataillon. Durant les années 1923 à 1930, il organisa l'un des premiers services de médecine du travail et développera le concept de médecine préventive. Il révolutionne le rôle du médecin d'usine en l'articulant autour de 6 pôles principaux :

- Pratique des soins d'urgence et des consultations
- Sélection et orientation des ouvriers à l'embauche
- Organisation de l'hygiène industrielle
- Collaboration avec les comités de sécurité et les services de prévention des accidents et des maladies professionnelles.
- Conseil en organisation scientifique du travail
- Recherche scientifique dans les domaines propres à l'industrie où travaille le médecin

René Barthe se dégage donc d'une vision purement fonctionnelle de la médecine du travail pour orienter la discipline également vers la prévention et la protection du travailleur. Pour ce faire, il montrera toute l'importance de l'association entre le médecin, l'ingénieur et l'assistante sociale et créera les premiers dossiers médicaux d'usine. Cette expérience de médecine d'entreprise qui fera l'objet de publications dans les revues spécialisées qui commencent à paraître (*Le travail humain*, la *Revue de Médecine du Travail*, *Le médecin d'usine*) servira de base à la constitution d'une doctrine de la médecine du travail qui prend forme dans l'entre deux guerres. René Barthe est considéré comme l'un des pères fondateurs de la médecine du travail moderne. Cette tendance plus sociale est également représentée par Guy Hauser qui au moment du front populaire, créa une consultation de pathologie professionnelle ainsi que la revue *Archive des maladies professionnelles* en 1938.

C'est également à ce moment que se mettent en place les premiers enseignements spécialisés en toxicologie industrielle et physiologie du travail au conservatoire national des arts et métiers (CNAM) et que les premiers instituts universitaires de médecine du travail sont créés en 1930 à Lyon, 1933 à Paris et 1935 à Lille. Ils vont avoir en charge la formation des médecins d'usines, la recherche scientifique, mais aussi un but social puisque la documentation, l'enseignement et la recherche seront à la disposition des travailleurs et des industriels. Un diplôme d'hygiène industrielle et de médecine du travail est créé en 1933.

Peu à peu la réglementation étend le champ de la médecine du travail qui va s'étendre progressivement à un grand nombre de salariés. En 1934 est rendu obligatoire le contrôle médical de certaines catégories de travailleurs en situation de risque particulier, à l'embauche et périodiquement.

Un décret du 7 juillet 1937 créa un corps de médecins conseils de l'inspection du travail afin d'aider les inspecteurs du travail à appliquer les dispositions réglementaires à caractère médical.

Les lois de Vichy

Une circulaire inspirée par le docteur René Barthe et parue au JO du 9 juin 1940 définit des instructions pour l'établissement de services médico-sociaux dans les établissements visés par le code du travail (notamment les usines liés à la défense nationale où les conditions de travail se durcissent : instauration de la semaine de 60 heures). Ce texte sera repris par la Loi du 28 juillet 1942 du régime de Vichy qui instaurera l'obligation de la médecine du travail dans les entreprises de plus de 50 salariés. Le médecin d'usine est chargé d'examiner régulièrement les salariés exposés aux risques professionnels, de réaliser un examen d'embauche dépiste, les maladies contagieuses (en premier lieu la tuberculose), de contrôler les installations et les procédés de fabrication. Recherchant des réserves de main d'œuvre, le médecin doit recenser aussi les aptitudes professionnelles des chômeurs. Durant le régime de Vichy, 68 000 chômeurs déclarés aptes sont affectés dans différents chantiers. Les 15 000 qui refusent de s'y rendre perdent leurs indemnités pour « insoumission au travail ». Cette loi sert surtout à mettre en place le Service du travail obligatoire (mis à part certains secteurs comme la céramique ou la transformation des métaux)⁹.

Parallèlement, le 31 octobre 1940 est créée l'Association Nationale de Médecine du Travail (ANMT) qui trouve un relais dans la Fondation française pour l'étude des problèmes humains mise en place en 1941 et dirigée par le médecin eugéniste Alexis Carrel dont un des objectifs est de « tirer des salariés un maximum de rendement pour un minimum d'usure ».

La loi fondatrice de 1946

À la Libération le professeur Desoille médecin inspecteur général du travail fut le principal artisan de la loi du 11 octobre 1946 et du décret du 26 novembre 1946 qui généralisèrent les dispositions des textes antérieurs en les adaptant au contexte de l'époque et notamment à la réapparition des syndicats en plaçant notamment le service médical du travail sous le contrôle du comité d'entreprise.

C'est à la demande du Conseil national de l'Ordre des médecins qu'on retire toute mission de soins à la médecine du travail qui se voit confier uniquement la prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail⁹.

Cette loi rend obligatoire la médecine du travail dans toutes les entreprises privées¹⁰.

Repères chronologiques

La notion d'indemnisation des maladies professionnelles sera mentionnée pour la première fois sous Charles IX en 1566, mais elle supposait une action en justice du salarié contre son employeur.

- L'interdiction du travail le dimanche est l'œuvre de Vauban en 1681.
- À la révolution la Loi Le Chapelier du 17 juin 1791 interdit les corporations de l'ancien régime ainsi que toute association de travailleurs (syndicats ou mutuelles) pour favoriser la libre entreprise.
- La Révolte des Canuts en novembre 1831 à Lyon est la première insurrection sociale de l'ère industrielle.
- La loi dite Cunin-Gridaine du 22 mars 1841 qui interdit le travail des enfants de moins de 8 ans et c'est l'une des premières tentatives françaises de règlement général concernant le travail.
- La loi du 9 avril 1898 sur les accidents du travail permet l'indemnisation forfaitaire de la victime qui bénéficie désormais de la présomption d'origine : la notion de risque professionnel est née.
- 1902 Le premier congrès international sur les maladies professionnelles se tient en Italie.
- Les maladies professionnelles finiront par être intégrées dans le champ d'action de la loi de 1898 à compter de 1910 (cas de saturnisme, par exemple).
- En 1915 a été créée au ministère de l'armement par Albert Thomas une inspection médicale des usines de guerre dont la direction fut confiée à Étienne Martin professeur de médecine légale à la faculté de médecine de Lyon.
- La loi du 25 octobre 1919 crée le régime de réparation des maladies professionnelles qui s'inspire de la loi de 1898 sur les accidents du travail.
- Les 21 et 23 juin 1930 premier congrès de langue française de médecine du travail à Lille.
- 1930 Création du premier institut universitaire de médecine du travail à Lyon par le professeur Mazel. (avant celui de Paris en 1933 et de Lille en 1935).
- 1933 Création du diplôme d'hygiène industrielle et de médecine du travail. (Les premiers enseignements spécialisés en toxicologie industrielle et physiologie du travail se mettent en place au conservatoire national des arts et métiers dès 1930).

- 1937 Premières journées internationales de pathologie et d'organisation du travail organisées par Guy Hauser et sous le patronage de la Confédération générale du travail (CGT) et de la Confédération générale du patronat français (CGPF).
- La loi du 28 juillet 1942 va obliger à la mise en place de ce que l'on appellera les « services médico-sociaux d'entreprise »
- La loi du 11 octobre 1946 fait obligation aux employeurs d'organiser une surveillance médicale pour leurs salariés.
- La loi du 31 décembre 1991, transposant les directives européennes de 1989 (directive cadre du 12 juin 1989)¹¹ visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.
- La loi du 20 juillet 2011 et les décrets du 30 janvier 2012, réformant les services de santé au travail, qui supprime notamment les effectifs maximum par médecin dans les services inter-entreprises, permet d'espacer les examens médicaux périodiques, instaure les équipes pluridisciplinaires et la possibilité de mettre en place des entretiens infirmiers.
- Le décret du 27 décembre 2016 réforme radicalement la surveillance de l'état de santé des travailleurs : le principe pour tous les travailleurs est une visite d'information et de prévention renouvelable au plus tard après 5 ans. Cette visite est assurée par un professionnel de santé, médecin du travail ou infirmier. Mais, en présence de certains risques, le salarié doit être vu par le médecin du travail exclusivement, selon une périodicité allant de 1 à 4 ans selon les risques. Par ailleurs, le médecin du travail doit toujours visiter tout salarié après une absence de plus de 30 jours pour cause de maladie ou d'accident du travail.

Faits marquants

Grève des ouvrières des manufactures d'allumettes à Londres en 1888.

- Action en justice des **Radium Girls**.

Figures historiques

- Samuel Stockhausen Médecin allemand du XVI^e siècle, précurseur de la toxicologie professionnelle.
- Giovanni Antonio Scopoli auteur en 1761 d'un ouvrage médical sur les symptômes de l'empoisonnement au mercure chez les mineurs : *De Hydroargyro Idriensi Tentamina*
- Pares y Franques auteur en 1778 d'un rapport sur « les maladies catastrophiques des mines de mercure d'Almaden ».

⁹ a et b Stéphane Buzzi, et coll, La santé au travail : 1880-2006, La Découverte, 2006

¹⁰ Une loi similaire pour la fonction publique est votée en 1982

¹¹ Directive cadre Santé au Travail

Dossier | Entreprise

Grands noms de la discipline

- Alice Hamilton Médecin américaine, précurseur de l'hygiène industrielle.
- André Ombredane Médecin et Psychologue, précurseur de l'Ergonomie.
- Alain Wisner Médecin, un des fondateurs de l'Ergonomie.
- François Daniellou Professeur d'Ergonomie.
- Christophe Dejours Psychiatre fondateur de la psychodynamique du travail.
- René Barthe Médecin d'usine, père fondateur des services médico-sociaux d'entreprise, Médecin Chef du Service Général de Médecine du Travail de 1953 à 1957

Organismes supranationaux

L'organisation internationale du travail a établi pour les états qui ont adhéré à l'OIT (Bureau international du Travail ou BIT) des règles destinées à protéger les travailleurs. On distingue les conventions qui ont un caractère contraignant pour les

états qui les ont ratifiés des recommandations qui définissent des orientations aux actions des états membres.

Certaines de ces dispositions concernent le domaine de la sécurité des travailleurs et de la santé au travail.

Article détaillé : Listes des conventions de l'Organisation internationale de travail.

Article détaillé : Recommandations adoptées par la Conférence internationale du travail.

Bibliographie

Jean-Claude Devinck, La création de la médecine du travail 1914-1946, UNSA éducation, n° 36, décembre 2002.

Alain Drouard, Institut national d'études démographiques (INED), *Une inconnue des sciences sociales la fondation Alexis Carrel 1941-1945*, Editions MSH, 1992 (ISBN 2-735 ◆)



PARIS
APPARTEMENTS
SERVICES

Appartements Hôtels
en plein cœur de Paris



20, rue Bachaumont
75002 Paris
Tél. : 01 40 28 01 28
info@paris-aps.com

OPTIMISEZ VOS DÉPENSES D'HÉBERGEMENT À PARIS!

- DRH et Directeurs des Achats, choisissez la formule appartement équipé, même en court séjour, à partir de 4 nuits.
- Depuis plus de 20 ans, Paris Appartements Services est l'interlocuteur privilégié des DRH des grands groupes, pour loger leur personnel en déplacement temporaire à Paris.
- Réservations et règlements aussi faciles qu'à l'hôtel
 - Appartements privés avec services hôteliers (Ménage, assistance 24/24, 377)
 - Flexibilité dans la gestion des durées de séjour
 - Linge de maison et literies de qualité 4*
 - Cuisines entièrement équipées
 - Accès internet gratuit, Wi-Fi

www.paris-aps.com



SOLUTIONS
LYON
RH

Ressources
Humaines

LYON
eLearning
expo

LYON

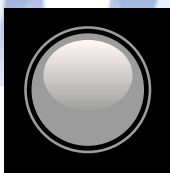
8^{ème} édition

EXPOSITION - CONFERENCES - ATELIERS



En parallèle :

SOLUTIONS
SALONS



LYON

LYON
18*-19 NOVEMBRE 2019
Cité - Centre de Congrès

* à partir de 14h


www.salon-srh.com



@Solutions_RH



Salon Solutions RH



Entretien avec
Nathalie Ponzevera,
Directrice Santé,
Sécurité et Qualité
de vie au travail,
Air France

Nos Organisations syndicales sont maintenant des parties prenantes de la vie de l'accord QVT

Propos recueillis par Michel BARABEL

Nathalie PONZEVERA

Entrée en 1989 à Air Inter, Nathalie Ponzevera rejoint Air France en 1997. En 2011 elle prend la responsabilité d'une ligne de Production à la Direction des moteurs (assemblage/desassemblage) de la Direction Industrielle. En 2014, elle est nommée Responsable Système de Management Intégré -Direction Industrielle Air France. Depuis janvier 2018, elle est Directrice Santé Sécurité et Qualité de vie au Travail -Air France Corporate.

MB : Pouvez-vous préciser votre périmètre au sein d'Air France ?

NP : Je couvre tout le domaine « Santé – Sécurité et Qualité de Vie au travail ». Air France a fait le choix d'avoir des équipes de médecins, d'infirmiers/ières et d'assistant.e.s sociales en propre. Mon premier rôle est donc d'animer toute la communauté de nos médecins du travail (environ trente) et des infirmières de la compagnie (autour de soixante dix). Mon deuxième rôle est centré sur la médecine d'entreprise qui délivre la licence d'aptitude de nos personnels navigants. Je m'occupe également de la Sécurité au travail et notamment des questions de prévention avec une petite équipe de sept personnes dont quatre ergonomes en central, mais aussi près de soixante dix préventeurs dans les métiers. J'anime également en transverse une vingtaine d'Assistants sociaux. Enfin j'ai en charge la Qualité de Vie au Travail où là encore je coordonne une équipe de conseillers QVT.

MB : Votre accord QVT arrivant à son terme fin 2017, l'année 2018 a été une année de négociations et de signatures d'accords. Pouvez-vous nous en dire plus ?

NP : Effectivement, nous avons signé deux accords QVT¹ : l'un pour le personnel au sol et l'autre pour le personnel navigant commercial. L'accord QVT pour les pilotes est toujours en cours de discussion.

Nous avons également signé en fin d'année 2018 un accord sur les incivilités externes. Ce sujet a été porté haut et fort par les syndicats pendant les négociations des accords QVT et nous avons décidé qu'il fallait que nous fassions sur cette question un accord spécifique pour montrer l'importance que nous accordions au sujet et y allouer plus de moyens.

Enfin, nous avons aussi lancé une négociation sur le sujet de la déconnexion au travail et là malheureusement nous ne sommes pas arrivés à un accord avec les partenaires sociaux. A défaut d'accord, nous sommes en train de rédiger une charte sur le sujet.

MB : Nous pouvons dans un premier temps revenir sur les deux accords QVT signés. Quelles sont les évolutions notables par rapport aux accords précédents ?

NP : L'un des points marquants est que nous avons fait un grand pas sur le Chapitre « Conciliation Vie professionnelle et Vie personnelle ». En particulier, nous avons été plus offrant sur la partie des Aidants Familiaux en donnant plus de flexibilité sur l'aménagement des horaires avec notamment un dispositif de dons de

jours abondé par l'entreprise. Nous avons également amélioré nos actions autour de la parentalité. Précédemment l'accord ne prévoyait des dispositifs, principalement de gardes d'enfants, que pour les familles monoparentales. Dans le nouvel accord, les dispositifs concernent toutes les familles dès le premier enfant.

L'autre grande thématique tourne autour de la Santé et de la Sécurité au Travail. Dans le précédent accord, il y avait une place assez importante qui était donnée à l'ergonomie par l'apport d'un budget spécifique. Dans ce nouvel accord, non seulement nous avons augmenté les moyens en termes de ressources financières, mais nous avons aussi augmenté le nombre d'ergonomes et nous les avons positionnés aux cœurs des métiers alors que précédemment ils étaient positionnés au niveau du siège et n'intervenaient que ponctuellement.

MB : Vous souhaitez avoir des ergonomes qui étudient en permanence les environnements de travail et cherchent à les améliorer ?

NP : Tout à fait, mais également qu'ils réfléchissent à l'organisation du travail en elle-même pour la rendre plus fluide, pour résoudre d'éventuels problèmes de communication, pour identifier et traiter les irritants et ainsi limiter les risques de conflits et les Risques PsychoSociaux.

En travaillant en amont, nous cherchons à améliorer le bien-être des équipes et à prévenir différents risques pour éviter qu'ils se réalisent.

D'ailleurs, dans l'accord, nous nous sommes engagés à mettre en place des dispositifs de médiation interne mais aussi de réaliser un audit sur l'efficacité de notre système de prévention des Risques PsychoSociaux.

Un dernier point sur la partie Sécurité au Travail, nous allons travailler spécifiquement sur la prévention des risques routiers, parce que cela devient un risque important.

MB : Vous parlez du trajet Domicile-Entreprise ?

NP : Oui, d'autant plus que comme beaucoup d'entreprises franciliennes nous constatons une augmentation du nombre d'accidents, mais également du risque routier lié aux missions professionnelles. Mais, pas seulement, nous avons de nombreux agents qui se déplacent à l'étranger et qui prennent une voiture après leur trajet en avion dans un contexte de décalage horaire. C'est pourquoi, nous nous sommes engagés à travailler sur la prévention de ce risque mais dans toutes ses dimensions.

1 Chez Air France, les accords sont catégoriels.



MB : Vous avez également un chapitre sur les Conditions de travail.

NP : Oui, c'est une partie très importante. L'un des points notables concerne le Télétravail. Nous avons assoupli les conditions d'accès au Télétravail. Initialement, le cadre était assez rigide ; le nombre de postes éligibles était limité et nous n'envisagions que le Télétravail régulier. Dans le nouvel accord, le Télétravail devient plus flexible, nous avons introduit la notion de travail à distance et différentes formes de Télétravail occasionnel.

MB : L'accord concerne tous les collaborateurs d'Air France ?

NP : C'est malheureusement impossible. Certains de nos emplois, de par leur nature, sont incompatibles avec le télétravail. C'est le cas des personnes qui travaillent sur la piste ou dans les ateliers de maintenance ou au contact avec le client. En réalité, l'accord s'adresse plus aux emplois du secteur tertiaire. La nouveauté de l'accord est que nous sommes passés de quelques postes éligibles au fait que tous les emplois du tertiaire ont potentiellement accès au télétravail. Si le poste est éligible, le Manager doit quand même se prononcer sur la question : « Est-ce que la personne est en capacité à travailler de son domicile ? ». Mais on constate que le télétravail est rentré dans les murs. Depuis le mois de janvier, nous avons reçu 3 000 demandes pour télétravailler et 2 800 ont été acceptées. Cela témoigne du succès du dispositif, de son ampleur et du fait que les managers également y adhèrent.

MB : Comment gérez-vous les éventuelles frustrations des collaborateurs occupant des emplois qui nécessitent d'être présents à temps plein sur le lieu de travail ?

NP : Ce point a été abordé par les Organisations Syndicales et elles nous attendent sur le volet Formation à distance. Elles nous ont demandé si

« nous pouvons au moins essayer pour ces agents d'accepter ponctuellement qu'ils passent une journée de formation à domicile ? ».

- Nos Organisations Syndicales sont maintenant des parties prenantes de la vie de l'accord, c'est une nouveauté de cet accord. Nous avons mis en place un Comité de suivi dont elles sont membres.

Cela fait partie de la modernisation du Dialogue Social que nous mettons en place dans le cadre de la création du nouveau Comité Social et Economique.

MB : Revenons sur votre accord sur les incivilités externes, pouvez-vous nous en dire plus ?

NP : Sur ce sujet, nous nous sommes engagés à mener une étude sociologique afin de mesurer les différents aspects des conflits qui peuvent survenir entre nos collaborateurs et nos clients. Il s'agit de cartographier et de bien appréhender les sujets afin de pouvoir construire des plans d'actions pour éviter ou maîtriser ces situations.

Nous sommes bien conscients qu'un conflit peut intervenir du fait de problème d'organisations émanant d'Air France. Par exemple, un client est excédé du fait d'imprévus (retard, annulation) et s'en prend à l'agent de passage qui est au comptoir parce que c'est la première personne qu'il voit.

Nous voulons donc sensibiliser nos collaborateurs, les aider dans la prévention et les inciter dans le cadre d'une Formation à mieux gérer éventuellement cette situation : « Quelle posture adopter ? Comment éviter de faire monter la mayonnaise ? ».

Nous souhaitons également les accompagner dans leurs démarches juridiques s'ils se sont fait agresser. Il n'est pas question de les laisser en plan et l'entreprise les accompagne dans les dépôts de plainte !

Nous nous engageons aussi à sensibiliser davantage nos clients avec des affichages, des notices et pourquoi pas, mettre en place des caméras dans certaines agences. Nous avons pas mal d'actions à initier et donc nous renforçons les formations.

En lien avec ce sujet, nous avons fait de la charge de travail un enjeu important et l'accord incite à des rencontres formelles et régulières entre les agents et leurs managers. A ce titre, dans les emplois en forte relation avec les clients, nous avons créé des espaces où le collaborateur peut se ressourcer par exemple des espaces « zen » ou des espaces pour faire une micro sieste.

MB : Pourquoi l'accord sur la Déconnexion n'a pas été signé ?

NP : Dans nos métiers, une forte part de notre activité est du domaine opérationnel et nous devons répondre aux préoccupations des clients de façon immédiate. Nous ne pouvons donc pas garantir à 100% à tous nos collaborateurs de se déconnecter. Dans ce contexte, nous pensions avoir le droit de prendre contact avec les collaborateurs de manière exceptionnelle pendant leur temps de repos -. Mais même en mettant les termes « de manière exceptionnelle », les Syndicats n'ont pas signé, cela a été un des points de blocage. Mais néanmoins, nous continuons à travailler sur la déconnexion.

Nous allons traduire nos convictions sur le sujet dans une Charte où il sera notamment question de l'usage raisonné des outils numériques. Nous allons développer une formation individuelle basée sur une prise de conscience de la nécessité de pouvoir se déconnecter. Il faut accompagner chaque salarié pour qu'il prenne conscience des dangers de l'hyper connexion. Nous allons lui donner des conseils sur les bonnes pratiques et les bons usages. En revanche, nous ne voulons pas que ce soit contraignant. Certains Syndicats voulaient que nous interdisions aux gens de se connecter après 20 heures -. C'est peut-être une bonne idée, mais dans les faits, certains collaborateurs n'auraient pas du tout apprécié car ils veulent de la flexibilité. Par exemple, pouvoir partir à 16h pour récupérer à l'école ses enfants mais pouvoir se reconnecter à 20h00 pour finir son travail. Nous sentons que les collaborateurs veulent de plus en plus, dans la mesure du possible, organiser eux-mêmes leur travail.

C'est pourquoi, notre future charte mentionnera que chaque salarié est libre de s'organiser autant sur l'utilisation des outils que sur sa connexion aux outils digitaux. Mais nous aurons aussi des formations sur la sensibilisation au risque de trop se connecter et nous proposerons des autodiagnostic pour apprécier ses usages et son profil de risque d'addiction.

MB : Dans le domaine RH, de nombreuses Start-up se sont positionnées sur les questions liées à la Qualité de Vie au Travail, est-ce que vous travaillez avec certaines d'entre elles ?

NP : Tout à fait. Nous travaillons avec différentes Start-up qui proposent des petits outils pour mesurer le pouls de l'équipe, évaluer le niveau d'engagement ou faire des feedbacks en continu. Nous sommes toujours en phase de test car il n'est pas simple de trouver l'outil qui convient à tout le monde.

MB : Si l'on s'intéresse maintenant au recrutement, est-ce que vous constatez que la qualité de vie au travail est devenue un critère important de choix pour venir travailler chez Air France ?

NP : Oui, de plus en plus, nous avons des questions sur notre environnement de travail et notre politique QVT. On constate notamment qu'il existe une forte attente de la part des jeunes générations. Leur vie professionnelle doit être épanouissante et le contexte du travail est essentiel sans doute parce qu'ils savent qu'ils vont travailler longtemps avec l'allongement de la durée de vie. Je constate aussi que la mentalité des dirigeants est en train de changer. Ils prennent progressivement conscience de l'impact de la Qualité de Vie au Travail sur le bien-être et donc sur la performance individuelle et collective.

MB : Dans cet esprit, avez-vous décidé de repenser vos espaces de travail ?

NP : Effectivement, nous avons entièrement relooké notre siège social depuis maintenant un an et demi. Nous sommes passés du bureau individuel aux open space. Cela n'a pas que du bon, mais en tout cas cela permet d'instaurer plus de partage et un meilleur esprit d'équipe.

Aujourd'hui, je pense qu'open space et télétravail font bon ménage.

Lorsque les salariés travaillent au siège, ils sont presque sans arrêt sollicités et dans le partage. Le télétravail leur permet de s'isoler et de travailler plus au calme sur des sujets de fond.

MB : Certaines entreprises ont décidé de nommer un Chief Happiness Officer, c'est-à-dire une personne responsable du Bonheur au travail. Qu'en pensez-vous ?

NP : J'agis sur la santé, les conditions de travail, la charge de travail et l'environnement de travail. Je ne considère pas les autres sujets comme des gadgets mais comme des actions en complément. Ces dernières ne sont pas portées par ma Direction mais dans le cadre de « l'expérience salarié » que nous avons lancée il y a deux ans.



Sur ce sujet, nous avons décidé de partir des initiatives des salariés. Ce n'est pas la Direction qui porte le projet au départ. Chaque salarié qui dispose d'une réelle appétence sur certains domaines tels que la Sophrologie, le mindfulness par exemple peut être responsable du déploiement de cette pratique. Et dans ce cas, la Direction va lui apporter son soutien en lui donnant les moyens de réaliser un programme. Nous voulons rester dans cette dynamique, c'est-à-dire que le jour où le salarié dit : « je veux arrêter de m'en occuper », si derrière il n'y a personne pour continuer, le programme est arrêté.

Fort de cette logique, nous avons toute une série de cours qui favorisent le bien-être qui sont proposés aux collaborateurs et cela à titre gracieux.

Pour en revenir à votre question, nous n'avons pas nommé de Chief Happiness Officer. Mais, nous avons laissé une salariée créer un réseau qui s'appelle « le réseau des HappyCulteurs ». Ce réseau propose des événements en soirée autour de thèmes de discussions pour permettre aux gens d'échanger et de sortir de leur quotidien. Cela crée un peu d'émulation, de dynamique et d'esprit d'équipe.

MB : Vous intéressez-vous à l'impact des technologies sur le travail ?

NP : Oui, nous avons différents projets.

Je prends quatre illustrations.

Premièrement, nous faisons, différents tests sur la robotique pour améliorer les conditions de travail de nos 8 000 collaborateurs du pôle industriel entre autre.

Deuxièmement, nous nous appuyons également sur les drones pour améliorer et faciliter l'inspection des carlingues des avions. Au lieu d'avoir deux mécaniciens assis hanachés sur une carlingue d'avion en train de regarder avec une loupe s'il n'y a pas des fissures dans la carlingue, nous nous appuyons sur des drones qui scanneront tout l'avion. Nous y gagnons :

- 1) en termes de fiabilité, parce que 100% de l'avion est scanné.
- 2) En termes de gain de temps car un avion est scanné en deux heures, alors qu'il faut deux ou trois jours à un homme pour la même opération,
- 3) En termes de sécurité. En effet, le risque de chute de hauteur est supprimé.

Troisièmement, nous produisons différentes formations en réalité virtuelle.

Enfin, quatrièmement, nous avons aussi ouvert un FabLab. Nous offrons aux collaborateurs la possibilité d'utiliser tout un tas de matériel assez innovant (Imprimante 3D, ...) pour leur travail bien sûr, mais ils peuvent également mobiliser ces ressources pour eux notamment durant l'heure du déjeuner ou à la fin de leur journée de travail.

D'ailleurs, de manière générale, nous « n'enfermons » plus nos salariés dans leur fiche de poste. Nous permettons à ceux qui le veulent de proposer des idées et si les idées sont bonnes, nous les accompagnons dans leur mise en œuvre et dans leur développement.

En définitive, et ce sera ma conclusion, la QVT est très corrélée aux questions d'initiative, d'autonomie et de reconnaissance. ♦

LES AVOCATS EN DROIT SOCIAL

INVESTIS, DISPONIBLES ET À VOS CÔTÉS POUR DÉBLOQUER LES SITUATIONS



Une situation délicate ?

Une solution efficace !



UN DROIT SOCIAL ADAPTÉ À VOTRE ENTREPRISE

Aujourd'hui, une grande partie du droit applicable dans l'entreprise résulte d'accords d'entreprise ou d'engagements de l'employeur. Avec les évolutions en cours, plus que jamais, l'expertise technique et la capacité à produire des normes sociales adaptées deviennent un enjeu stratégique croissant.

Nos expériences nous permettent de mettre en œuvre, au quotidien ou lors de négociations particulières, un accompagnement tactique et stratégique, qui combine droit social et relations sociales, et contribue à un climat social apaisé et à la performance de l'entreprise.

LAWSEN AVOCATS

droit social & relations sociales

Accompagnement quotidien
Relations Sociales
Conduite du changement
Négociation

Investisseurs Étrangers
Consolidation de la fonction R.H
Réorganisation PDV et/ou PSE
Audit

Lawsen avocats, c'est aussi l'expertise complémentaire de professionnels indépendants (avocats, psychologues, conseils en stratégie et organisation...) et l'implication dans des réflexions en R.H : ANDRH, Club éthique et dialogue social, Chaire mindfulness, paix économique et bien-être au travail de l'EM Grenoble.

WWW.LAWSEN-AVOCATS.COM

4 rue Théodule Ribot - 75017 Paris | 29 rue de Bonnel - 69003 Lyon

A portrait of Sophie Moreau-Follenfant, a woman with grey hair, wearing a white button-down shirt and a black necklace with a globe pendant. She is standing in front of a window with a view of a bridge.

La QVT au pays de l'ingénierie...

Entretien avec Sophie Moreau-Follenfant, DRH Groupe d'EGIS

Propos recueillis par André PERRET



Pourriez-vous nous préciser ce que représente Egis en termes d'activités, de métiers et d'effectif ?

Le Groupe Egis est un groupe d'ingénierie, de montage de projets et d'exploitation, filiale de la Caisse des Dépôts. Ses métiers vont de la conception à l'exploitation d'infrastructures, en passant par le conseil, et le clé en main.

Ce sont plus de 14000 personnes, dont 9000 dans l'ingénierie, réparties à raison de 4000 en France, 5000 dans une centaine de pays, dont principalement trois gros pôles domestiques : l'Inde, le Brésil et le Moyen-Orient, ainsi que quelques implantations fortes comme l'Ukraine, la Pologne, le Kenya ou la Roumanie.

En ingénierie et conseil, Egis intervient dans les domaines des transports (routes -rail -aviation) du bâtiment, de l'eau, de l'environnement, de l'énergie, de la ville et des services à la mobilité ... Maintenant, vous aurez compris que nos métiers sont majoritairement des métiers d'ingénieurs.

Le 8 novembre dernier, vous avez signé un accord avec les partenaires sociaux portant sur la QVT. Il peut y avoir du mal-être chez les ingénieurs ?

Une récente enquête de climat social réalisée chez Egis démontre qu'une grande majorité des collaborateurs et collaboratrices se sentent très bien dans leur travail, bien qu'ils témoignent d'un niveau de stress sensiblement supérieur à la population française. Nous nous devons donc d'anticiper et de prévenir. C'est pourquoi il me semble important de rechercher et prévenir d'éventuelles sources de souffrance au travail, quels que soient les postes concernés, et de mettre en place le cas échéant les actions correctives qui permettent de retrouver l'équilibre nécessaire à la santé des salariés.

Sur quoi porte donc cet accord ?

Vous ne serez pas surpris si je vous dis qu'un axe principal se trouve lié à l'utilisation du numérique et de l'ordinateur comme outil de travail. Dès lors, cet accord aborde longuement les problématiques de déconnexion, mais aussi de télétravail et d'aménagement des horaires, des contraintes de temps de travail. Mais on peut dire que nous abordons aussi les enjeux de l'incitation et de la sensibilisation au « bien-être au travail ».

C'est-à-dire que vous abordez des questions qui sont tout autant du domaine de la vie privée que de la vie professionnelle ?

Forcément. Par exemple, pour la semaine de la QVT, nous mobilisons autour d'événements sur la nutrition, le sommeil mais aussi comment détecter la sensibilité individuelle aux risques de surcharge de travail. Ces événements sont à destination de l'ensemble des salariés sur l'ensemble des sites. Ils sont à but pédagogique mais aussi d'échange des bonnes pratiques. Nous travaillons aussi à la sensibilisation des managers. L'Accord QVT nous pousse à nous responsabiliser collectivement et aussi individuellement. D'ailleurs l'Accord nous oblige à procéder à 6 actions QVT par an.

Comme quoi, par exemple ?

Des conférences ouvertes à tous, avec des conférenciers engagés en partenariat avec Humanis, notre Caisse de Retraite et Prévoyance. Mais nous avons aussi mis à contribution notre direction de la communication pour que des messages et des informations (fil d'actus) puissent être relayés par notre intranet et par les multiples écrans que nous avons sur nos établissements. Et puis nous formalisons des thématiques QVT qui vont être reprises lors des « minutes sécurité » de nos sites.



Dossier | Entreprise

L'Accord envisage de permettre l'apprentissage de la déconnexion, non seulement en dehors des heures de travail, mais aussi pendant les heures de travail, comment est-ce possible ?

Nous lançons des expérimentations sur l'usage du numérique. D'abord avec des collectifs de collaborateurs volontaires, une demi-journée par mois pendant un an sera sans mail... ou pour le moins pas traité en temps réel. A l'issue, nous évaluerons les effets. Puis à titre individuel cette fois, et aussi d'une façon expérimentale pendant un an, chaque personne pourra organiser une demi-journée sans mail. Cette demande est réelle dans notre environnement hyperconnecté. Dans l'enquête dont je vous parlais tout à l'heure, selon les filiales, nous arrivons à 50% de personnes qui se déclarent hyperconnectées. D'où la nécessité d'une large campagne de sensibilisation pour que chacun puisse prendre conscience de sa propre gestion individuelle de sa connexion. Cette connexion n'est pas que le fait de l'employeur, elle est aussi choisie et responsable. Notre mission est d'amener les collaborateurs à un usage intelligent de l'ordinateur en définissant notre coresponsabilité.

Et les managers ? Il est question de « promotion de l'exemplarité managériale » dans l'accord ...

Nous sommes en train de poursuivre l'édition d'un guide à usage des managers qui en est pour l'instant à sa troisième fiche. Il est destiné à les sensibiliser à l'impact de l'organisation du travail sur la santé et la QVT. Les trois premières fiches portent sur le droit à la déconnexion, sur les temps de travail et temps de repos, et sur l'organisation du travail de nuit et des horaires atypiques, ce qui peut toucher nos populations de chantiers. D'autres

actions managériales porteront sur les entretiens professionnels (adaptation de la charge de travail et des objectifs) mais aussi sur les passages éventuels au temps partiel, ou à l'inverse le passage au temps complet lorsque l'on est à temps partiel.

Et le télétravail ?

Nous venons de conclure un accord unanime sur le télétravail. Nous avons formalisé des règles de conduite. Dans le cadre d'un télétravail « régulier », lorsqu'un salarié demande à sa hiérarchie de bénéficier du télétravail, le hiérarchique doit donner sa réponse dans un temps donné. Si cette réponse est négative, elle doit être motivée. S'il y a absence de réponse, la RH peut entrer dans la boucle. Dès lors, il est mis en place une période d'essai à laquelle l'une ou l'autre des parties peut mettre fin. Chaque année, l'avenant au contrat de travail est reconduit et s'il doit y avoir interruption, cela se passe avec préavis. Nous avons opté pour un maximum de 2 journées par semaine. Pourquoi pas plus, c'est aussi de la QVT... pour prévenir le sentiment d'isolement. Aujourd'hui selon les sites, entre 5 et 20% des collaborateurs font appel au télétravail.

Nous avons aussi prévu de faciliter les situations « ponctuelles » de recours au télétravail.

Pour conclure, les conditions de travail sont, chez Egis, loin d'être catastrophiques, et pourtant nous pouvons aller encore plus loin dans le soin que nous portons au ressenti des collaborateurs sur leur environnement de travail. Cela passe par de la pédagogie et par des codes de bonnes conduites qui engagent tout à la fois l'entreprise, le management mais aussi les partenaires sociaux et les salariés eux-mêmes. La QVT c'est l'affaire de tous. ♦



2^{ème} ÉDITION

LE FORUM DE LA QVT

21-22-23 JANVIER 2020

SAVE THE DATE : DEAUVILLE
LES 21, 22 & 23 JANVIER 2020

ÉCHANGE • BUSINESS
PARTAGE D'EXPÉRIENCE • CONVIVIALITÉ

TABLES RONDES - WORKSHOP - RENDEZ-VOUS D'AFFAIRES
INCENTIVE - DÉJEUNERS D'AFFAIRES - NETWORKING - SOIRÉE DE GALA



avec le
soutien de :



happytech



EXCELLENCE MANAGE & Talent management



Théâtre du bonheur au travail



LE RÉSEAU DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



WWW.LFQVT.FR

Dialogue, confiance : les nouveaux maîtres-mots de la qualité de vie au travail

Par Nicolas TREUVEY (chef de projet, Anvie¹)

Alors, quoi de neuf sous le ciel de la qualité de vie au travail ? Grâce aux travaux de la septième saison du Club « Qualité de vie au travail »^{2, 3} de l'Anvie nous pouvons tirer 3 enseignements majeurs :

La qualité de vie au travail se gagne dans le travail, et non dans ses à-côtés

C'est le principal enseignement issu de ce Club : notion protéiforme, la qualité de vie au travail peut être améliorée en actionnant différents leviers. Certains traitent les à-côtés du travail (conciergerie...), d'autres les conditions de travail (aménagement du temps de travail, équilibre vie pro-vie perso...), d'autres encore les conditions d'emploi (transformation des modes de management, de l'organisation, de la culture de l'entreprise). Force est de constater que les entreprises tentent d'améliorer la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs en agissant essentiellement sur les à-côtés du travail. Rien d'étonnant à cela, dans la mesure où ce sont des mesures peu coûteuses, relativement

consensuelles, simples à mettre en œuvre et qui permettent d'aboutir rapidement à des résultats, de montrer que l'entreprise a la volonté d'agir.

Agir sur les conditions de travail et, surtout, sur les conditions d'emploi est en revanche plus complexe, et beaucoup plus long : des négociations avec les partenaires sociaux sont nécessaires ; les oppositions peuvent être très fortes, puisque de telles évolutions supposent une nouvelle posture de l'ensemble de la ligne managériale et du Comex : il faut accepter d'écouter les autres, d'entendre que tout ne fonctionne pas parfaitement et, surtout, que la manière dont le management est pratiqué nuit directement à la qualité de vie au travail.

Mais en ne s'attaquant ni aux conditions de travail, ni aux conditions d'emploi, les entreprises risquent bien de rater leur objectif. A la suite des travaux



- 1 L'Anvie est un réseau qui mobilise les enseignements de la recherche en sciences humaines et le partage d'expériences d'entreprises pour mieux comprendre les enjeux de leurs transformations et identifier des leviers d'action.
- 2 Les quatre thématiques étudiées en 2018 par le Club Qualité de vie au travail sont :
 - Nouvelles compétences managériales, intelligence émotionnelle, bienveillance et confiance : les clés de la QVT ?
 - Harcèlement en entreprise : que peut la QVT ?
 - Algorithmes, IA, digital et QVT sont-ils compatibles ?
 - Trajectoire, parcours et QVT : comment se construit l'identité professionnelle ?
 - Le Club reprendra ses travaux à la rentrée 2019 : 24 septembre, 15 octobre, 17 décembre 2019, 14 janvier 2020
- 3 Le Club Qualité de vie au travail est animé par Mathieu DETCHESSAHAR, professeur des universités à l'Université de Nantes. Sont intervenus cette année : Isabelle BERREBI-HOFFMANN, Lise (CNRS/Cnam) Fabien BLANCHOT, Université Paris-Dauphine Patrick BONNEAU, GrDF Eric CACHEN, RTE Sophie CLERC, Bouygues Bâtiment ile-de-France Marc FARGEAS, Malakoff Médéric Françoise FIALON-JULIE, Société Générale Marc JOURDAN, La Banque postale Xavier KUTALIAN, GrDF Vincent LOUART, SNCF Florent MARCHAL, Groupe SEB Dominique MOVELLAN, Maif Marc OHANA, Kedge Business School Florence OSTY, Sciences Po Antoine PENNAFORTE, Cnam Sabrina SALVATORE, Randstad

menés par le Cnam et, en particulier, par le psychologue du travail Yves Clot, on sait désormais que la qualité de vie au travail se gagne principalement dans le travail : en effet, il faut être en capacité d'accomplir correctement le travail demandé, de pouvoir en être fier. Un salarié malheureux au travail est bien souvent un salarié empêché, contrarié qui, principalement pour des contraintes organisationnelles et managériales, se trouve dans l'impossibilité de bien faire son travail. La philosophe Simone Weil disait très justement que l'on doit pouvoir « se contempler » dans son travail. Le travail n'est alors plus uniquement une contrainte et une source de fatigue : il devient une forme d'accomplissement permettant aux hommes d'être fiers, de se sentir heureux.

De l'intérêt de discuter du travail réel pour améliorer la qualité de vie au travail

Si la plupart des organisations tentent d'améliorer la qualité de vie au travail en agissant sur les à-côtés du travail, certaines entreprises ont néanmoins bien compris qu'il fallait aller beaucoup plus loin en faisant évoluer les pratiques managériales, voire la culture de l'entreprise. Pour ce faire, certaines, à l'instar de Bouygues Bâtiment Ile-de-France et de RTE, ont choisi de mettre le travail en débat.

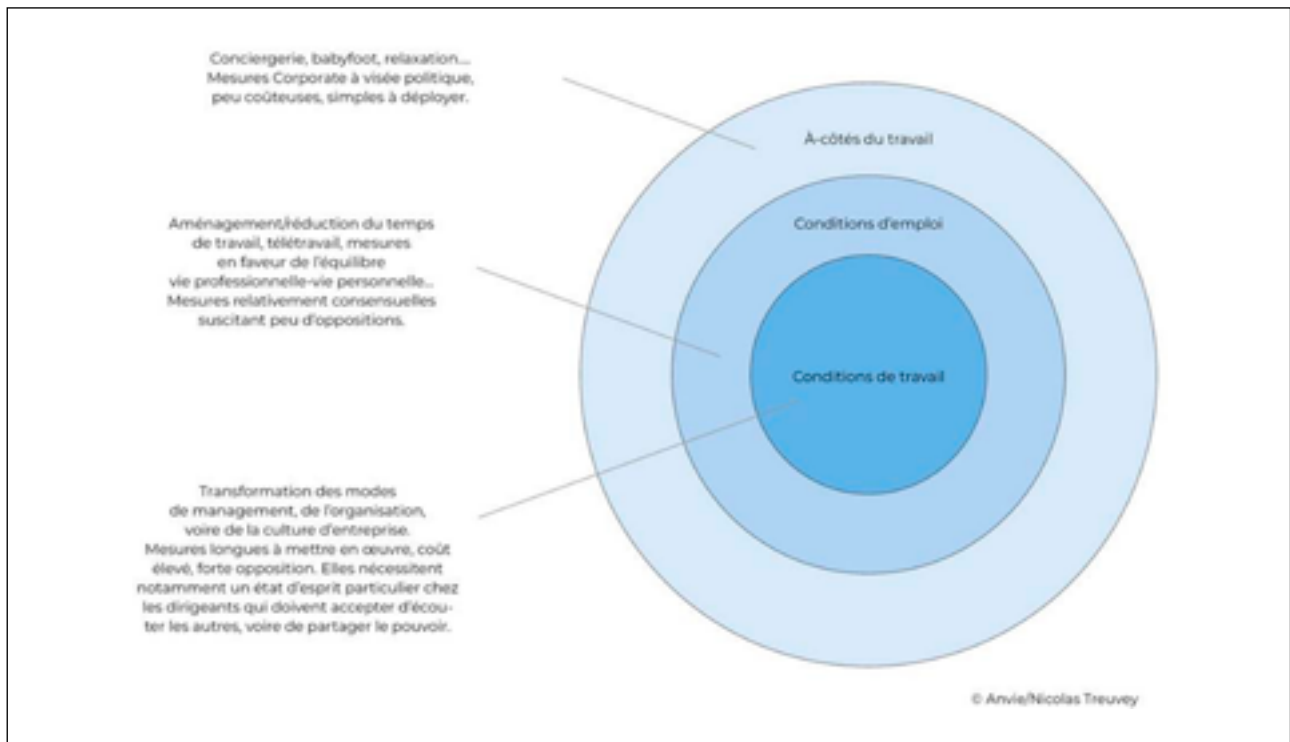
Bouygues Bâtiment Ile-de-France voulait progresser en matière de sécurité : celle-ci était vue comme une contrainte par les ouvriers, et tous les incidents n'étaient pas remontés -donc pas réglés. En se faisant aider par l'ICSI, un organisme spécialiste en sécurité industrielle, l'entreprise a décidé

de mettre en place le principe de la « culture juste » qui fixe très clairement ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, qui incite les collaborateurs à prendre des initiatives et récompense celles-ci. Et pour cela, il a fallu mettre le travail en débat, identifier les comportements attendus face à un incident chez les collaborateurs et les managers. Une initiative salubre, puisque les remontées d'incidents ont été multipliées par trois : la sécurité progresse, l'entreprise s'améliore.

RTE n'a pas fait autre chose en créant des espaces de discussion sur le travail. Cette entreprise fait le constat que le travail est un lieu où des désaccords s'expriment en permanence : lorsqu'ils ne sont pas traités, lorsque le laisser faire s'installe, le risque est grand de voir les risques psychosociaux apparaître. D'où l'intérêt de créer des espaces de discussion où l'on évalue les facteurs conduisant à l'émergence des RPS : cela permet de parler de libérer la parole sur le travail, de discuter directement des conditions de travail et de faire remonter nombre de problèmes qui étaient tus jusqu'alors. A ce jour, 90 collectifs de travail, soit 900 personnes, ont participé à ces travaux.

Faire évoluer les pratiques managériales pour mieux concilier bien-être et performance

Si l'amélioration de la qualité de vie au travail concerne tout le monde dans l'entreprise, le manager occupe une place à part. Mal-être au travail rime en effet souvent avec management trop directif ou, comme c'est de plus en plus le cas, avec absence de management. D'où l'intérêt d'agir sur



les postures managériales : ce que fait par exemple **GrDF**, une entreprise confrontée directement aux enjeux de la transition énergétique et qui voit dans le développement du gaz vert un relais de croissance prometteur. Cela suppose des investissements et, surtout, une capacité de l'ensemble du corps social à se mobiliser rapidement autour de ce nouveau projet d'entreprise : il appartient aux managers d'embarquer tout le monde, grâce à de nouvelles postures où la co-construction et le partage avec les équipes deviennent des maîtres-mots. Un changement qui ne va pas de soi, expliquant pourquoi GrDF a bâti un programme d'accompagnement et de co-développement pour l'ensemble de la ligne managériale.

C'est une situation peu ou prou similaire que l'on rencontre **chez SEB France**, qui s'est fixé des objectifs très ambitieux en termes de progression du chiffre d'affaires. Là également, l'entreprise est convaincue que la contribution de tous est l'élément déterminant dans l'atteinte des objectifs fixés. Et cette contribution ne peut pas être au rendez-vous si les collaborateurs et les managers ne se sentent pas bien dans leur travail... Le plan qui a été décidé, *Be One*, met ainsi les enjeux humains et les enjeux business sur un même plan. Le modèle de compétences managériales laisse une large place aux *soft skills* indispensables au bien-être des équipes : bienveillance, collaboration, délégation, droit à l'erreur... Des cercles de travail où les collaborateurs ont pu participer à la construction des améliorations qui allaient permettre d'atteindre les objectifs business ont été mis en place. Les managers ont été accompagnés, à travers notamment des moments ressources (co-développement, développement personnel).

SEB France, comme GrDF, ont donc décidé de mettre en place des pratiques managériales qui remettent les collaborateurs au centre du jeu. Des collaborateurs qui ont à nouveau le droit de parler et d'agir - bref, des collaborateurs à qui l'on fait confiance. C'est également cette voie qu'emprunte aujourd'hui la **Maif** en affirmant haut et fort sa vo-

lonté de mettre en œuvre un véritable « management par la confiance ». Celui-ci est d'ores et déjà au cœur des modèles managériaux alternatifs (entreprise libérée, holacratie...) qu'expérimentent, parfois avec succès, certaines organisations. A la Maif, il s'est imposé comme une évidence : dans cette mutuelle où la qualité de la relation avec les sociétaires prime sur tout le reste, il est apparu normal que celle qui existe entre le salarié et sa hiérarchie soit de même niveau. D'autant qu'un salarié en phase avec le discours du top management et avec son manager direct, est plus motivé, plus engagé, plus stimulé, plus efficace ; de la même manière, un salarié qui participe aux décisions, qui a le droit de proposer des idées, de prendre des initiatives, est un salarié plus innovant, plus imaginatif, plus performant.

Encore fallait-il faire évoluer les pratiques de management dans une structure à la culture verticale où les managers sont souvent des experts de leur domaine - ce sont eux les sachants, ce sont donc eux qui disent aux autres ce qu'ils doivent faire. Pendant plus de trois ans, la Maif a mené une foule d'actions pour convaincre chacun de la nécessité de changer : *learning expeditions* (dans 200 entreprises !), promotion des initiatives prises par les collaborateurs, nouveaux espaces de travail, nouveaux outils digitaux, échanges sans filtre avec la direction générale... ont convaincu chacun que la mutuelle était en train de changer. Les managers ont été étroitement accompagnés pour faire face à cette (r)évolution, à travers un plan assorti de huit nouveaux repères managériaux, qu'ils ont élaborés eux-mêmes.

Manager par la confiance est donc possible, mais cela prend du temps et beaucoup d'énergie. Cela suppose également une conviction forte partagée par toute l'organisation, à commencer par la direction générale qui doit être parfaitement exemplaire en la matière. Et cela nécessite enfin beaucoup d'humilité, car c'est un mode de management par nature fragile. ♦

TROUVEZ LA BONNE FORMATION, au bon moment, au bon endroit !



un moteur
de recherche
multicritères



des formations
partout en
France



des tarifs
négociés



des évaluations
à chaud et à froid

Retrouvez des milliers de formations partout en France, en présentiel et à distance, réalisées par des organismes de formation sélectionnés par Opcalia.

espaceformation.opcalia.com



Entretien avec Bruce Fecheyr-Lippens,

SVP, Global Head Agile Working, Digital HR, People Analytics, and HR Director Excellence Center, Solvay¹

Compte-rendu réalisé par Michel BARABEL

¹ En partenariat avec HRBuilders Europe, spécialiste du Management de transition et du Recrutement en urgence dans le domaine RH (cecile@hrbuilders.eu)

MB : Pouvez-vous présenter Solvay et votre périmètre d'activité ?

BF : Solvay est une entreprise Franco-Belge de 27 000 collaborateurs, présente dans le monde entier, avec un tiers de nos revenus sur chaque continent (Etats-Unis, Europe, Asie). Nous sommes dans le secteur de la Chimie spécialisée où les marges sont élevées mais où nous devons innover très rapidement pour proposer des produits toujours plus légers, durables et de meilleure qualité. Par exemple, un de nos plus grands Business est spécialisé dans les matériaux composites utilisés par l'industrie automobile et aéronautique pour rendre les voitures et les avions plus légers.

Je suis positionné au niveau du Groupe et du Siège Social. Mon périmètre comprend trois axes :

- Le premier concerne la réinvention des Ressources Humaines et de notre culture organisationnelle. Nous voulons une culture plus collaborative. C'est pourquoi nous remettons à plat nos processus. Par exemple, nous avons transformé notre système de gestion de la performance.

Et bien entendu nous créons différents outils digitaux et mettons en place une fonction RH plus centrée sur l'employé.

- Le deuxième axe concerne tout ce qui permet d'innover dans les façons de travailler en lien avec de fortes attentes de nos collaborateurs sur ce point : l'agilité, la cocréation, être beaucoup plus en mode de co-construction... Donc nous travaillons en mode plus agile, même dans le domaine de la Recherche et l'Innovation.
- Enfin, j'esuie le DRH pour « le Centre d'Excellence » qui vise à s'assurer que dans les multiples Business de Solvay, dans nos opérations industrielles, nous appliquons les mêmes pratiques d'excellence dans le Management. Il s'agit d'identifier ce qui marche et de le déployer dans toute l'entreprise.

MB : Comment vous abordez les questions qui tournent autour de la Qualité de vie au travail, de la Santé au travail ?

BF : En 2015, sous l'impulsion de Jean-Christophe Sciberras, notre DRH de Solvay France et directeur des relations sociales et de l'innovation sociale du groupe, nous avons signé une charte² sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Depuis, la qua-

lité de vie au travail (le well-being@work) est devenue l'une de nos priorités clés du Groupe. Chaque année nous lançons une enquête de satisfaction auprès de nos collaborateurs. Et lors de l'enquête 2018, les données indiquaient clairement que nous pouvions mieux faire sur tout ce qui tourne autour du bien-être et de la qualité de vie au travail.

Nous avons donc décidé de réaliser toute une série de formations, en présentiel, et de groupes de travail sur ces sujets pour permettre aux collaborateurs de prendre conscience de leurs comportements et pour leur donner les moyens d'améliorer leurs pratiques professionnelles pour plus de bien-être au travail. En effet, nous sommes dans un monde qui évolue vite et dans lequel les outils digitaux sont omniprésents. Ce n'est pas facile pour les collaborateurs d'avoir toujours un usage raisonné et maîtrisé du digital.

MB : Pouvez-vous préciser la nature des formations que vous proposez ?

BF : Nous avons des formations différentes à la fois sous format vidéo et en présentiel :

- 1) Certaines formations sont centrées sur l'importance d'avoir une bonne qualité de vie au travail avec la mobilisation de travaux scientifiques. Par exemple, une de nos vidéos présente le cas d'une personne en situation de burn-out. Différents médecins expliquent les causes du burn-out et les conséquences en matière de santé pour l'individu et comment s'en prémunir.
- 2) Nous avons différentes formations sur la bonne utilisation des outils digitaux. Il s'agit de prévenir les collaborateurs du risque d'une utilisation excessive et leur donner des conseils pour un usage modéré et efficace.
- 3) Nous avons aussi des Formations d'une demi-journée à une journée où après avoir détaillé certaines pratiques professionnelles et leurs impacts sur les collaborateurs, nous mettons les participants en mode design thinking et nous leur demandons de répondre à différentes questions pour faire émerger des plans d'actions concrets : Que pouvez-vous faire dans votre équipe au quotidien pour améliorer les choses ? Quelles sont les petites actions que vous pouvez adapter pour vous-même ? Quelles sont les veilles que vous pouvez mettre en place dans votre équipe pour assurer une bonne qualité de vie au travail ?

2 La Charte « Pour l'équilibre entre activité professionnelle et vie personnelle » vise à prendre en compte les contraintes de chacun, notamment dans l'établissement des plannings. Ainsi, les réunions planifiées en fin de semaine sont désormais reportées au lundi après-midi pour éviter de faire voyager les collaborateurs durant leur week-end. De plus, les réunions hebdomadaires et récurrentes doivent se dérouler sur le créneau 8 heures-18 heures. De manière plus générale, l'entreprise encourage le fait de limiter le nombre de réunions et de restreindre le nombre de participants au strict nécessaire. Enfin, l'entreprise plaide pour un usage raisonné des outils digitaux et notamment des emails en préconisant des bonnes pratiques : se fixer des plages horaires pour répondre aux priorités, se déconnecter dans l'intervalle, et en cas d'urgence privilégier le téléphone

Nous avons eu déjà quelques milliers de collaborateurs qui ont suivi ces formations en 2018 cela continue ! C'est un point très important pour nous de déployer ces programmes de manière pragmatique et de permettre progressivement à l'ensemble des collaborateurs d'y avoir accès afin qu'ils puissent réfléchir sur leurs pratiques au travail et comment construire leur propre programme de développement pour améliorer leur bien-être au travail.

MB : Considérez-vous que les attentes des collaborateurs concernant la qualité de vie au travail sont en augmentation ces dernières années ? Par exemple, constatez-vous dans le cadre des recrutements que c'est une préoccupation importante des candidats ?

BF : Tout à fait, dans les recrutements, les candidats sont actifs et formulent des demandes sur le contexte et l'environnement de travail. Ils sont en attente de bonnes conditions de travail et que la qualité de vie au travail soit au rendez-vous. Ils nous posent des questions telles que : Quelle est la culture du groupe ? Quels sont les horaires de travail ? Est-ce qu'il y a beaucoup de mails pendant les week-end ? Est-ce que vous proposez des Formations autour du bien-être ? Avez-vous une charte sur le sujet ? Avez-vous des cas de burn-out dans l'entreprise ? Je trouve que c'est une très bonne chose que les candidats s'intéressent à ces sujets !

J'ai rejoint le groupe il y a deux ans et demi maintenant, à ce moment-là, nous parlions beaucoup moins des questions de bien-être. Aujourd'hui c'est vraiment devenu une priorité. Nous en parlons beaucoup plus, nous sommes beaucoup plus ouverts sur ces sujets et les gens s'expriment naturellement sur leurs attentes et leurs besoins.

Par exemple, en mars, nous avons eu une réunion mondiale de plusieurs heures avec tous les partenaires sociaux des différents pays sur ces questions. Nous souhaitons avoir leur feedback global. Nous leur avons demandé : Qu'est-ce qui marche, qu'est-ce qui ne marche pas ? Qu'est-ce qui peut être amélioré ? La discussion était riche et ouverte et nous avons senti une vraie volonté de faire progresser les choses.

Pour résumer notre philosophie : nous voulons nous assurer que les gens se sentent bien chez Solvay, parce que s'ils ne se sentent pas bien, ce n'est pas bien ni pour eux ni pour l'entreprise.

Et pour cela, Il est important d'en faire un sujet collectif et de co-construire nos pratiques avec l'ensemble des collaborateurs du groupe.

MB : Qu'en est-il de vos espaces de travailler et de la possibilité de prendre de son domicile ?

BF : Aujourd'hui, nous avons acté que les gens peuvent travailler de leur domicile, c'est-à-dire en télétravail. Les outils digitaux ont fait de tels progrès que l'on peut organiser des visioconférences et des échanges à distance de très bonne qualité. Cela limite les déplacements notamment les transports en avion. Et les collaborateurs sont demandeurs et cela contribue grandement à leur bien-être au travail. Depuis six mois, cela a progressé de façon incroyable et le télétravail s'est généralisé. Bien entendu, Chaque pays et chaque site ont leurs principes. Par exemple, à Bruxelles, au siège social, il n'y a pas de règles spécifiques. Nous laissons aux collaborateurs la possibilité de s'organiser librement et de décider des jours où ils télétravaillent. Par contre, dans les sites industriels, pays par pays, le télétravail est beaucoup plus encadré

et il y a des accords qui spécifient précisément le nombre de jours auxquels ont droit les collaborateurs et les conditions.

Concernant nos locaux, nous avons différents projets immobiliers, à Bruxelles et à Lyon notamment, de plusieurs centaines de millions d'euros pour rendre nos espaces de travail plus flexibles. Il ne s'agit surtout pas de faire des open space mais de créer différents espaces individuels ou collectifs pour permettre aux collaborateurs de choisir les lieux les plus appropriés en fonction de leur besoin (travail seul, mener un projet collectif, ...).

MB : Avez-vous mis en place des solutions autour des pratiques sportives ou des activités centrées sur le bien-être ?

BF : Aujourd'hui, ce n'est pas institutionnalisé. Les choses se font de manière informelle et nous laissons les collaborateurs prendre des initiatives. Il n'y a aucune obligation. Par exemple ici à Bruxelles, nous avons un espace où les gens peuvent prendre un temps de pause, méditer, faire une sieste le midi.

MB : Comment animez-vous la charte au quotidien ?

BF : Chaque RH doit porter les questions de bien-être dans son entité sous la coordination de Jean-Christophe Sciberras qui pilote le sujet au niveau mondial. Par exemple, je suis le DRH de mon entité. J'en ai fait une discussion d'équipe. Nous relisons la Charte chaque année en lien avec notre enquête interne et nous nous posons la question de savoir comment nous pouvons la respecter collectivement et individuellement. En quoi, elle nous correspond ? Nous avons décidé de passer de la charte de l'entreprise à notre propre charte d'équipe. C'est un moyen de se donner des règles communes. Par exemple, ne pas envoyer de mails le week-end. Mais nous ne voulons pas non plus que la charte devienne un cadre rigide obligeant tous les collaborateurs à se comporter de la même manière. Nous sommes un groupe qui souhaite laisser de la liberté afin que chacun puisse définir ses propres règles. Par exemple, décider de s'exonérer d'un point de la charte parce qu'il ne fonctionne pas dans le contexte de l'équipe ou ne convient pas à quelqu'un.

MB : En France, nous avons une polémique autour du terme « Chief Happiness Officer » c'est-à-dire Directeur en charge du Bonheur au travail, je ne sais pas comment vous voyez ce terme côté Belgique ?

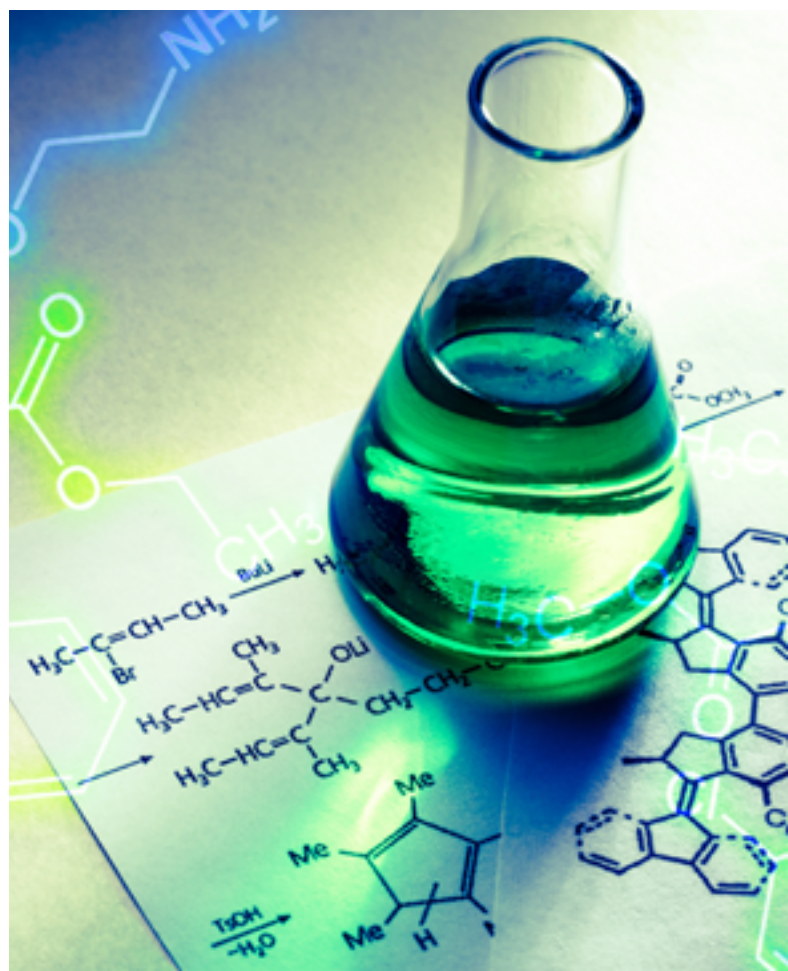
BF : A titre personnel, je souhaite trouver le bonheur au travail. Je crois que c'est important de passer du temps à réfléchir à ce sujet. Mais je crois

que c'est aussi très lié à la culture. Nous pouvons proposer différentes actions sur pas mal de sujets, mais si nous ne donnons pas du sens aux gens pour qu'ils puissent adhérer, si nous ne leur donnons pas la liberté de prendre du temps pour réfléchir sur ces sujets, si nous n'utilisons pas les bonnes méthodes et si nous ne valorisons pas la bonne culture, c'est un peu inutile ! Je crois que c'est une réflexion que nous devons avoir. Après, est-ce que nous avons besoin d'un « Chief Happiness Officer » pour faire ça, oui ou non ? Nous n'en n'avons pas aujourd'hui. Si nous regardons autour de nous, dans l'entreprise, il y a plein de personnes qui jouent ce rôle sans le nommer ! C'est peut-être une meilleure option de partager ces préoccupations plutôt que de nommer quelqu'un en charge de ces questions.

MB : Vous parliez d'Innovations RH dans votre périmètre, est-ce que vous avez engagé des initiatives avec des Start-up sur la question du bien-être ?

BF : Pour l'instant, nous avons ciblé l'innovation RH sur d'autres sujets pour développer plus de collaboration, plus de feedbacks, plus de discussions individuelles, plus de façons de travailler en mode projet, etc.

Ces derniers mois j'ai commencé à voir des Start-up qui proposent plein de belles choses en Well-being. Mais nous n'avons encore rien testé. Nous avons un budget mais à date nous ne savons pas encore quelles actions privilégier. C'est l'un de nos prochains chantiers ! ♦



Cisco : « Le contrat de confiance »¹ sinon rien

Compte-rendu réalisé par Michel Barabel et l'équipe Innov'RH 2019²

La deuxième table ronde de la 4^e édition d'Innov'RH qui a eu lieu au Wojo Neuilly le 11 avril dernier, était consacrée au thème des « nouveaux environnements de travail et de l'impact sur la qualité de vie au travail ». Retour sur le « people deal » mis en place par Yaelle Leben, DRH de Cisco France.



De gauche à droite Florence Bénichoux, Yaelle Leben, Aude Aulnette (Innov'rh), Dana Melnik (Innov'RH)

1 En référence à Darty.

2 Aude Aulnette, Leona Feindt, Dana Melnic et Linda Zenagui

Cisco est une entreprise américaine d'environ 800 collaborateurs en France qui ont tous le statut cadres et un niveau important de qualification. La particularité des métiers de l'entreprise fait que plus de la moitié d'entre eux managent des équipes internationales très dispersées. Les collaborateurs peuvent même se retrouver seuls dans les locaux de l'entreprise et travailler pour des zones géographiques différentes, que ce soit en Asie, aux États-Unis ou en Europe.

Selon Yaelle Leben « les équipes travaillent en mode agile et utilisent des outils de collaboration tels que WebEx (système de visioconférence avec partage d'écran, et modification collective de documents,) que nous commercialisons également pour nos clients. Nous sommes dans le secteur des technologies avec une importante guerre des talents et nous nous devons de proposer à nos collaborateurs un environnement de travail attractif pour pouvoir donner envie aux candidats de choisir Cisco. C'est pourquoi la relation avec nos collaborateurs est basée sur un contrat de confiance, le « People Deal ». C'est un engagement réciproque entre l'entreprise et le collaborateur. Nous souhaitons que nos collaborateurs développent leur potentiel au maximum et exigeons beaucoup d'eux au quotidien. Mais, en contrepartie nous leur offrons le meilleur environnement de travail qu'il puisse espérer : la flexibilité et la liberté pour s'organiser à leur guise ».

Le « People deal » s'exprime par exemple dans les pratiques de télétravail qui ont été mis en place dès 2010. Les collaborateurs ont la possibilité de choisir l'amplitude qu'ils souhaitent et elle peut varier de zéro à cinq jours par semaine.

Dans les faits, un peu de moins de 10% des effectifs choisissent le télétravail à quatre ou cinq jours par semaine. « Cela témoigne de l'attachement de salariés français aux locaux de l'entreprise. C'est d'ailleurs le pays dans le monde où les salariés badgent le plus. Ils aiment se rendre dans les bureaux pour échanger, partager des moments de convivialité et bien entendu travailler ! ». Dans ces cas précis les collaborateurs doivent signer un avenant qui encadre légalement les pratiques ».

La grande majorité choisit de télétravailler de 1 à 3 jours par semaine. « En accord avec le « people deal », nous prônons la flexibilité. C'est-à-dire que durant 3 jours par semaine, nos collaborateurs ne sont à aucun moment obligés de préciser d'où ils travaillent. Ils s'organisent comme ils le souhaitent. Nous leur faisons confiance. Ainsi, quand vous commencez votre journée de travail, vous ne savez

pas où sont les collaborateurs, vous ne savez pas s'ils seront avec vous physiquement ou pas. »

Dans cette organisation du travail, les managers jouent un rôle clé. « Si le Manager n'est pas en proximité, s'il ne sait pas comment va son collaborateur, cela ne peut pas fonctionner. Donc nos Managers sont formés très régulièrement sur les questions de santé mentale. Ils sont formés, coachés et accompagnés pour identifier les problèmes potentiels. Côté RH, nous faisons des enquêtes régulières sur la Qualité de vie au travail et notamment pour évaluer le risque d'isolement. C'est notamment le cas pour les salariés à 4 ou 5 jours par semaine en télétravail. Nous avons des entretiens très réguliers avec eux et nous les surveillons et les accompagnons. Mais c'est organisation du travail n'est pas sans risque et ne convient pas à tout le monde ».

C'est pourquoi Cisco accorde une grande importance aux soft skills lors des recrutements. « Travailler à distance induit plus d'ambiguïté et de complexité. Les régulations sont plus difficiles à faire qu'en présentiel. Les relations interpersonnelles sont plus subtiles. Il faut être vigilant sur les profils qu'on recrute et bien accompagner les individus ».

L'autre aspect du « people deal » est que « si l'entreprise est exigeante sur les performances à atteindre et le niveau d'engagement des collaborateurs, à contrario, nous offrons à nos collaborateurs qui sont en difficulté du temps pour régler leurs problèmes ». « Dans ces moments difficiles, Cisco offre entre une et six semaines de congés payés au collaborateur pour qu'il se concentre sur sa problématique personnelle (enfant malade, parent malade,..)³, avec l'objectif d'enlever ce sentiment de culpabilité quand par exemple : « mon enfant est malade, il faut que je l'emmène à l'hôpital, il faut qu'il y ait un suivi spécifique qui soit donné, mais comment je vais faire pour ma réunion, est-ce que j'ai donné les informations nécessaires, est-ce que j'ai bien préparé mon absence ». L'idée est de complètement déculpabiliser le collaborateur en lui disant : « Quand Cisco a besoin de toi, tu sais être là, quand tu as besoin de temps pour toi, nous te laissons du temps pour toi », c'est une vraie liberté ! En revanche, le collaborateur doit nous alerter et nous dire ce qu'il fait. Nous devons être transparents les uns avec les autres ».

En lien avec le « people deal », Cisco a arrêté les entretiens d'évaluation de la performance depuis 2 ans. « Nous le faisons tous les ans, nous ne nous rappelions jamais de ce qui s'était passé en début

3 Le dispositif s'intitule « Emergency time off »

d'année. En général nous basions l'évaluation sur les deux dernières semaines. Ensuite lors de l'entretien, nous parlions plus de ce qui n'allait pas que de ce qui allait. Cela ne satisfaisait personne. C'est pourquoi, nous avons un peu révolutionné cette façon de faire. Aujourd'hui, nous avons mis en place une approche basée sur les forces du collaborateur. Nous visons à les renforcer et à jouer sur la complémentarité des salariés entre eux. Nous pensons que ce n'est pas la peine de demander

à un individu de s'améliorer sur ses points faibles. Non seulement cela ne sert à rien, mais cela le frustrer et c'est compliqué pour lui au quotidien. Ainsi, chaque Manager est formé à faire l'analyse des forces de l'ensemble des collaborateurs qui se trouvent dans son équipe pour ensuite répondre à la question : « Comment est-ce que vous maximisez l'utilisation de ces forces ? » Nous reconnaissons la valeur de chaque collaborateur, cela l'aide à se surpasser et à se développer. ♦

Focus sur l'intervention du Dr Florence Bénichoux*

(Fondatrice et DG de Better Human Cie) lors d'Innov RH du 11 avril.

« J'adore les massages, la Sophrologie, le baby-foot, les tables de ping-pong, la conciergerie, les salles de Sport, Mais il ne s'agit pas de qualité de vie au travail mais de Qualité de vie HORS travail ! Ce sont des ☺happy-trucs » Le vrai sujet de la Qualité de vie au travail, ce n'est pas le bien-être c'est « ETRE BIEN au travail ».

Cela commence par être bien dans son job, avoir une vraie compétence, suivre régulièrement des formations, disposer d'outils qui fonctionnent. Avoir un bon environnement est important mais il faut surtout être bien dans sa tête et dans son corps.

Deuxièmement, il faut avoir une bonne autonomie dans son travail. Quand il n'y a pas d'autonomie, les gens deviennent malades car le manque d'autonomie veut en réalité dire qu'il y a un manque de confiance.

Troisièmement, il faut « être bien dans son organisation de travail ». Il s'agit d'apprécier la charge, la variété et le contenu du travail.

Quatrièmement, la Qualité de vie au travail, c'est « être bien dans ses relations de travail » Est-ce qu'il y a du respect dans l'organisation ? Est-ce qu'il y a un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ? Est-ce qu'il y a aussi du collectif dans l'organisation, est-ce qu'il y a un esprit d'équipe, est-ce qu'il y a de la solidarité ?

Cinquièmement, c'est « être bien avec sa gouvernance » c'est-à-dire connaître la vision de son entreprise, connaître les valeurs et voir si elles sont incarnées, savoir en quoi son job est utile, pourquoi je me lève le matin. Enfin est-ce qu'il y a de l'équité et de l'exemplarité dans l'entreprise

La qualité de vie au travail, ce sont ces cinq niveaux que je viens de vous citer. Nous les appelons les « Cinq S », + SUR, + SAIN, + SIMPLE, + SEREIN et + de SENS. A partir d'un référentiel scientifique et de ces 5 S, nous avons mis au point une méthode qui s'appelle la « Haute Qualité Humaine, HQH » et qui permet simplement à chacun de donner le meilleur de lui-même, d'être fier de son travail et donc d'atteindre le réel « bonheur au travail ». Parce que très clairement je ne voulais plus travailler dans des entreprises « Haute Qualité Environnementale, HQE » où les gens s'occupent beaucoup des murs, de l'environnement de travail, des machines, mais pas des humains.

Mon combat, c'est de m'occuper des gens. Je me suis beaucoup occupée pendant trois ans de la Souffrance au travail, des maladies professionnelles, etc. je veux m'occuper du travail et je sais que l'on peut changer les hommes et les organisations pour Travailler AUTREMENT. J'ai commencé par soigner des individus et aujourd'hui je tente de soigner des organisations

En fait, le travail doit permettre de s'épanouir, de faire du bien ! J'insiste, le travail, ce n'est pas ce qui rend malade, ce sont parfois les conditions de travail qui sont difficiles, mais ce n'est jamais le travail qui rend malade !

*Auteur de « Et si on travaillait AUTREMENT ? » Editions Eyrolles

La QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

facteur de PERFORMANCE
des ORGANISATIONS
publiques et privées

Préventica

CONFÉRENCES / EXPOSITION / EXPERTS / ANIMATIONS / ATELIERS PARTICIPATIFS

PARIS

Pte de Versailles
21>23 MAI 2019

MARSEILLE

Grand Sud
08>10 OCT 2019

EXPOSER +33 (0)5 57 54 12 65 • DEVENIR PARTENAIRE +33 (0)5 57 54 38 26 • INFORMATIONS & INSCRIPTION GRATUITE WWW.PREVENTICA.COM

Sous le patronage* du ministère des solidarités et de la santé et du ministère du travail.



Entretien avec
Valérie Amate,
RRH de Grévin

La QVT trouve sa place au Musée pour la bonne cause...

Propos recueillis par
Mandi LJUTIC,
Préventica - Pôle Qualité de Vie
au Travail.

Valérie AMATE, juriste de formation et RRH de Grévin depuis 2013, nous partage ses points de vue sur les nouveaux enjeux RH, la Santé et Qualité de Vie au Travail dans sa structure, et la coalition entre les différents protagonistes de l'entreprise au service du bien-être de l'humain au travail.



Valérie Amate



Mandi LJUTIC

Nous évoquons de plus en plus l'évolution de la fonction RH, quel est votre constat sur ce phénomène ?

Très positif. De plus en plus de DRH après un certain nombre d'années dans la fonction « l'abandonnent » pour devenir consultants, coachs en accompagnement, développement personnel, bien-être. Ce constat met en avant une empathie accrue chez les nouveaux RH, mettant ainsi l'humain à une place très importante, mais aussi une certaine frustration de ne pas avoir pu mener à bien leurs démarches au service de l'Humain dans la ou les entreprises concernées.

De plus, il est important de noter que la fonction a su évoluer vers le meilleur, de l'ancien informaticien promu DRH au RH avec un grand R coincé dans sa tour d'ivoire, on est passé à un RH de proximité. Les salariés l'ont compris, c'est la fin de l'association : convocation chez le RH = sanction disciplinaire voire licenciement.

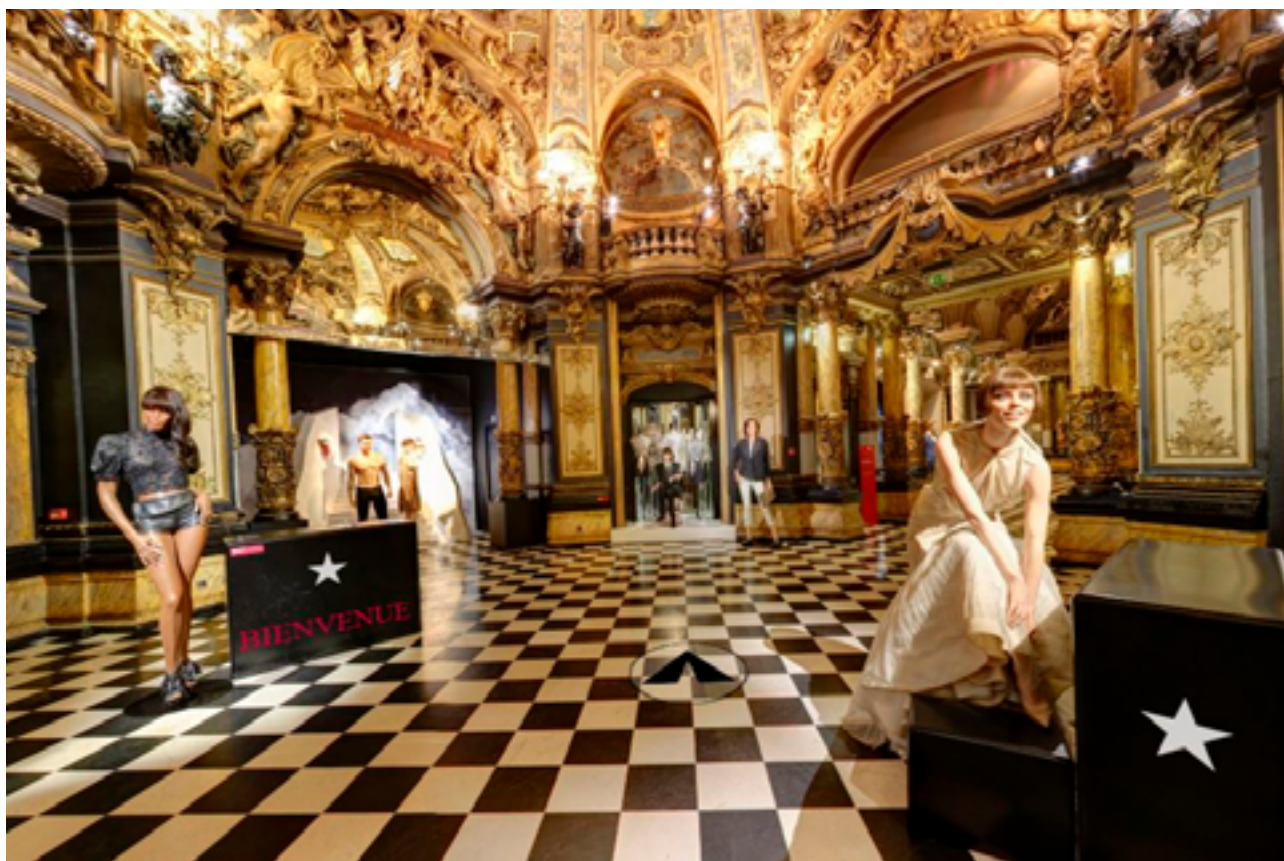
Le RH devient un support, pour son DG, pour les managers et pour les salariés. Il doit être un facilitateur, une personne de confiance. Pour cela, les RH d'aujourd'hui doivent être un DRH de terrain, actifs dans l'écoute des collaborateurs, mais aussi un lien incontesté entre la direction, les IRP, les institutions... un juste équilibre dans la défense des droits et intérêts

de chacun pour travailler ensemble, avec la direction, mais aussi avec les salariés et ainsi être dans une démarche constructive.

Qualité de Vie au Travail vs. Bien Être... Quel est votre allié dans votre gestion des ressources humaines ?

Mon allié en la matière c'est tout simplement mon DG qui comprend et accepte qu'il faut associer ces 2 notions qui sont liées, complémentaires et non opposées ou différentes : pour moi la Qualité de Vie au Travail passe par des actions de l'entreprise devant englober les conditions de travail, la santé et la sécurité : tout ce qui en matière d'exercice du travail est un moyen de le rendre plus « aisé » : cela va de l'ergonomie à la gestion du temps de travail... Le bien-être au travail, c'est la cerise sur le gâteau : une fois tous les irritants gommés, il faut alors se centrer sur ce qui donne envie de se lever pour aller travailler et avec le sourire : il faut donc trouver des leviers sur la motivation, la reconnaissance, la valorisation, la considération des salariés, donner du SENS !

Il s'agit de ma vision qui peut être éloignée de celle de certaines entreprises qui vont juste aller à « l'essentiel » : ces thèmes Qualité de Vie au Travail, bien-être au travail (télétravail, droit à la déconnexion...) ont d'abord été impulsés par des obligations légales de négocier





des accords avec sanction (et non une réelle prise de conscience des dirigeants) et de satisfaire des obligations légales ! Puis le relais a été pris d'un point de vue commercial avec l'explosion d'organismes vendant du bonheur pour les salariés sous toutes ses formes.

Pour des DG non scrupuleux la voie de la facilité était ouverte : négocier les accords puis installer un baby-foot et de temps en temps faire livrer des corbeilles de fruits.

Jouer au baby-foot ne deviendra source de bien-être que si en amont de véritables actions de fond en Qualité de Vie au Travail ont été mises en place et que les salariés se sentent bien dans l'entreprise.

Quelle est la place de l'Humain dans toute la transformation digitale en cours et à venir ?

Elle a toujours et heureusement toute sa place si l'on considère le digital sous un angle positif.

Selon moi, le RH de demain doit être hybride :

à la fois digital et humain. En effet, le digital doit être un outil : il simplifie certaines tâches, il permet d'avoir une traçabilité, il peut être efficace dans le suivi et les rappels : comme par exemple pour les entretiens obligatoires ; certes les faire via un échange digital semble une hérésie sauf si la politique insufflée par l'entreprise est de mettre en avant que ces entretiens ne doivent pas uniquement avoir lieu une fois par an mais qu'ils sont là uniquement pour formaliser l'ensemble des échanges entre les managers et leurs salariés et ce dans une vraie relation humaine tout au long de l'année.

Le digital doit être au service de l'humain voire du lien social ; c'est ce que j'ai compris en m'intéressant au paradoxe du développement des applications dédiés au bien-être au travail qui sont des outils de rencontres et de communication et non pas un isolement.

Et le PDG dans tout cela ?

Le DG doit être autonome, ouvert d'esprit, considérer ses salariés, et surtout vous faire confiance. La relation DG/RH doit être étroite et selon moi cette relation c'est le RH qui doit la construire. Pour atteindre votre objectif, avoir un OUI à vos projets QVT et bien-être au travail, il faut lui démontrer que vous avez déjà fait vos preuves en matière de cohésion sociale par des actions classiques, et que développer la stratégie RH via les leviers QVT et bien-être au travail ne peut être que source de « tranquillité » (pour lui) et d'efficacité collective. Il faut toujours garder à l'esprit qu'un DG est « seul » et que pouvoir s'appuyer sur ses cadres est précieux.

Si j'étais un RH fraîchement diplômé, prêt à intégrer un poste, quels seraient vos conseils et pistes de réflexion ?

Faites-vous confiance : si vous avez une passion, une vision de votre volonté de travailler, il faut s'y attacher. En revanche, débutant ou confirmé il faut être humble avec fermeté ; c'est à dire ne pas penser qu'on a la solution, la seule et l'unique, et pour cela toujours savoir écouter l'autre et se remettre en cause. Il faut que vous soyez juste, cohérent, patient, passionné. Et autant de salariés = autant d'écoute = autant de modes de management. Le RH doit être un caméléon bienveillant. ♦



Mutuelle
Prévifrance

FIA

Parce qu'être là
pour vous est **NOTRE
RESPONSABILITÉ
DE CHAQUE INSTANT.**

BLE

0 800 31 0800 Service & appel
gratuits

WWW.PREVIFRANCE.FR

A man with a beard and a blue t-shirt is speaking at a conference. He is looking upwards and to the right. The t-shirt has a graphic that says "THE ADVENTURE BEGINS WHERE THE MOUNTAIN MEETS THE SKY".

SNCF Comment mettre la QVT sur la bonne voie...

Par Nicolas WURTZ,
chef de projet, développeur/concepteur, à la direction Digital SNCF

GRAOU : La QVT collaborative chez SNCF

Si vous deviez poser la question de ce qu'est la QVT, il est probable qu'on vous parle de machine à café ou de babyfoot.

Et si ces propositions peuvent améliorer l'environnement de travail, c'est indéniable, est-ce vraiment de la *qualité de vie au travail* ?

Je fais partie de ces personnes qui ne boivent pas plus d'un café par jour, perdent au babyfoot, et s'ennuient devant un écran de télé accroché de toutes manières trop haut pour le regarder.

C'est un peu caricatural, et pourtant, dans l'environnement de travail des personnels *roulant* que sont les agents de conduite et commerciaux des trains, les salles de repos sont nombreuses, et les bonnes idées de QVT se limitent bien souvent à une machine à café (payant), un babyfoot « qui ne sera pas remplacé si détérioré » et quelques éléments de décor pour égayer ces lieux — je suis une fois tombé sur une immense salle télé, contenant une vingtaine de chaises à bascule d'une célèbre marque suédoise tout le long et... c'est tout.

A Strasbourg, un chef de dépôt avait eu l'excellente idée d'ajouter un préfabriqué sur un quai de la gare, stratégique en terme de passages, avec une machine à café à l'intérieur : au-delà de l'aspect très pratique (un conducteur peut n'avoir que 6min entre deux trains), c'est un lieu où les agents peuvent se rencontrer, se croiser, discuter deux minutes, eux qui ne voient souvent personne d'autre le temps de leur journée de travail.

De la machine à café à l'immatériel

Ce dont on se souvient, ce n'est pas le goût du café mais l'échange qu'on aura eu avec les collègues que nous auront croisés à cet endroit. Pour des agents qui voyagent et changent de lieu de travail en permanence, les seuls repères sont les repas et les rencontres, parfois rares ou inexistantes.

Avec qui parler entre 21h un samedi soir et 13h le dimanche pour un agent dormant seul dans une gare au fin fond des Vosges ?

Le problème était de savoir avec qui et quand allons-nous nous rencontrer ? A moins de déranger un service de commande du personnel déjà bien occupé avec les aléas des circulations ferroviaires, aucune solution n'existait.

C'est ainsi qu'est née l'application Graou (Gestion des Roulements Assistée par Ourdinateur), en plus de proposer à l'ensemble des agents roulants des trains SNCF d'accéder à leur planning personnel

de manière simple, immédiate et informatisée, elle a introduit la notion de partage d'agenda et donc de lieu, de temps.

Tout simplement, c'est une application qui met des prénoms sur des numéros de train.

Cela peut sembler anecdotique, et pourtant, ce fut une révolution : je sais qui je vais croiser durant ma journée de service, quels agents sont acheminés dans mon train, avec qui je vais me retrouver une ou deux heures dans un triage en pleine campagne, qui dort ce soir dans la même gare que moi, etc.

Ajoutez à cela des notions de météo pour chaque changement de lieu, chaque moment, des modules facilitant la découverte ou recherche de ces informations, la gestion des repas sur les lieux de découchés, avec les notions d'allergies, ou de régimes particuliers, la liste des bons plans, accès, codes, téléphones, sur un lieu donné, en mode collaboratif à la wikipedia, bref...

Cet outil, facultatif, fabriqué par un conducteur pour des conducteurs et chefs de bord, brisant les silos de données et d'entités internes pour en faire un assistant d'aide à la rencontre sur le lieu de travail est devenu indispensable, de fait, et même, le premier outil collaboratif interne chez SNCF.

Sans publicité, sans diffusion officielle (mais avec le sponsor de l'entreprise), il s'est répandu comme une traînée de poudre dans l'ensemble du pays — parlez de Graou à n'importe quel agent des trains et vous comprendrez au sourire de votre interlocuteur l'importance que cette application web a pour eux.

Une application de QVT et c'est tout ?

Une bonne application, un bon logiciel, se doit de posséder un « supplément d'âme ». Rien d'ésothérique ici, il s'agit de se centrer sur le besoin de l'utilisateur final, de comprendre son métier et d'articuler ces outils et logiciels comme un liant nécessaire. Si nos entreprises aujourd'hui débordent d'idées,





d'applications et de logiciels de gestion, combien de ceux-ci provoquent autant d'enthousiasme de la part de leurs utilisateurs ? Quel est le secret ?

Il est simple : être utile à celles et ceux qui l'utilisent, facile d'accès, adapté à chaque besoin, limpide avec une prise en main évidente. Et pour réussir un bon outil de QVT en entreprise, il convient d'obtenir la confiance des utilisateurs, en étant transparent sur l'équipe qui produit la solution, transparent sur les aspects techniques, avec une capacité permanente de remise en question, et surtout, proposer une vraie plus-value via le dialogue entre les données d'entreprise et les données personnelles, avec une forte vision et maîtrise de la confidentialité.

Ici, Graou propose une certaine indépendance de par son développement original, mais reste fortement lié aux outils de production pour obtenir les plannings des agents l'ayant autorisé, en plus de données libres et ouvertes (météo, régularité, horaires), et des données personnelles renseignées par les utilisateurs eux-même.

C'est ce mélange, cette contextualisation, qui a de l'intérêt, de la valeur. Et pour qu'un logiciel ait

de la valeur, il doit résulter de la mise à disposition de données qui ont un intérêt à être affichées de concert, et à laquelle a précédé un nécessaire dialogue ; si les êtres humains se parlent, les données également, et donc on crée de la valeur.

Des joies, et des contraintes

Il n'est pas aisé cependant de faire tourner, seul, un tel outil au sein d'une grande entreprise publique. Il peut y avoir de la défiance, de l'incompréhension, d'autant qu'une application qui vient de la « base » ce n'est pas courant et cela peut crispier, générer des tensions.

Il a fallu user de pédagogie, et encore aujourd'hui, malgré un soutien hiérarchique indéniable jusqu'au plus haut, certains établissements, faute d'avoir eu suffisamment d'explications, redoutent cet outil qui ne fait pourtant que leur rendre service — nous parlions du nécessaire coup de fil aux services de commande pour obtenir des informations sur les trains ou lieux d'une journée de service, il s'agit de 10 à 15 minutes par jour d'économisées, pour chacun des 300 dépôts et résidences en France, je vous laisse faire le calcul du gain immédiat en

productivité, tout en garantissant la confidentialité des échanges (on ne peut consulter l'équipement en personnel d'un train ou journée que des agents l'ayant spécifiquement autorisé, et en l'ayant soi-même autorisé : 85 % des 20000 utilisateurs ont activé cette option) !

Cependant, malgré des écueils et des tensions, je n'en compte aucune qui n'eut été résolue par un échange ou un coup de fil. Je ne compte plus les heures passées à rassurer, expliquer, présenter ce que l'outil fait et ne fait pas. Encore aujourd'hui, un module de partage des « envies de permuter d'établissement » (pouvoir migrer dans une autre région, avec gestion des triangulaires, quadriangulaires, etc.) est inactif faute d'avoir pu ne serait-ce que rencontrer la direction RH métier des agents roulants et lui expliquer que l'outil ne remplacerait pas son travail, mais le faciliterait tout en accélérant le processus de mise en relation de ces permutants.

L'histoire d'un aller-retour

J'ai créé cet outil d'abord pour permettre à mon épouse d'avoir mon planning, aléatoire et compliqué à appréhender en l'état, dans sa poche, dans son agenda électronique.

Une cheffe de bord m'écrivait il y a quelque temps combien c'était important pour elle de pouvoir partager son planning avec son ex-mari pour qu'il sache quand elle a besoin de lui pour garder leurs enfants, et que cela la rendait, je cite, « plus sereine ».

N'est-il pas essentiel que la personne chargée de veiller sur les passagers d'un train puisse être plei-

nement à ce qu'elle fait, en sérénité ?

La QVT c'est je pense exactement cela : permettre la transition sereine de la maison vers le travail, et du travail vers la maison, tout en facilitant les échanges au sein de l'entreprise — on remet l'être humain au centre, et tout le monde y gagne. ♦

Présentation de l'outil : <https://graou.info/apropos/>

La SNCF en parle : <https://www.digital.sncf.com/actualites/appliday-graou-avec-nicolas-wurtz>

Présentation technique : <https://www.youtube.com/watch?v=9JshxIFNHu8>

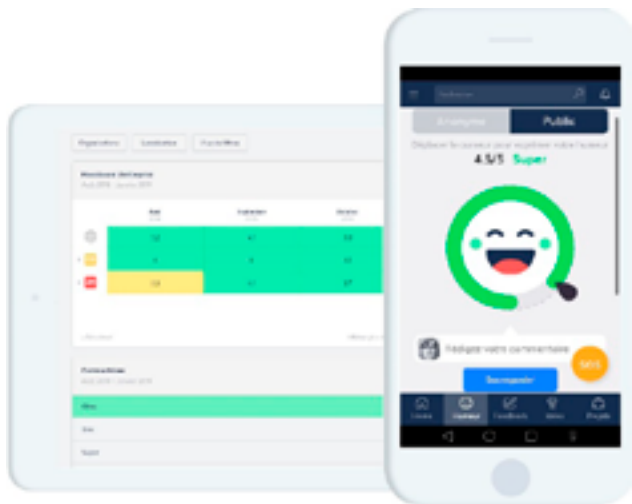
Abonnez vous gratuitement à la version électronique du MagRH www.magrh.fr





L'innovation RH au service de la qualité de vie au travail

Par David GUILLOCHEAU, directeur général de ZestMeUp ; Alice ROBICHON, chef de mission innovation et transformation publique à la préfecture de la région d'Île-de-France.



Dans le public comme dans le privé, les innovations RH gagnent de nouveaux terrains.

Dans le secteur privé, les innovations RH ont bénéficié de la numérisation des documents et des procédures ainsi que de la place prépondérante prise par les réseaux sociaux professionnels. Le recrutement et la formation ont longtemps été les fers de lance de cette dynamique.

Or, sous le double effet des avancées technologiques et de la multiplication de starts-up RH - « HR tech » - les innovations RH gagnent de nouveaux terrains tels que la mobilité interne, la gestion de carrière, l’engagement des collaborateurs ou la qualité de vie au travail (QVT).

Ces mouvements de fond accélèrent le changement de culture dans l’administration, ce dont témoigne le lancement de la réforme « Action publique 2022 », dont l’un des objectifs est, selon les termes du Premier ministre, « d’offrir un environnement de travail modernisé aux fonctionnaires », ou l’engagement de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) en faveur de l’innovation publique. Les services territoriaux de l’État ne sont pas exclus de cette dynamique. En 2016, un appel à projets lancé dans le cadre du Programme d’Investissements d’Avenir (PIA) a, par exemple, donné naissance à une douzaine de laboratoires d’innovation publique pilotés par les services territoriaux de l’État.

Cet appel à projets a permis au préfet de la région d’Île-de-France de créer en mars 2017 « La Fabrique RH », un laboratoire d’innovation RH installé au cœur du plus grand campus de start-up au monde : Station F. Ce laboratoire accompagne, de l’idée à l’expérimentation, les agents de toutes les fonctions publiques qui développent des projets RH innovants.

Ce mode d’organisation favorisant le foisonnement d’expérimentations RH pourrait utilement être dupliqué dans le privé car les entreprises gagneraient à se mettre en réseau pour partager leurs initiatives et retours d’expérience, s’entraider et pourquoi pas innover ensemble.

La Qualité de Vie au Travail : le nouvel enjeu majeur, au cœur de l’innovation RH

Le sentiment de bien être au travail, c’est-à-dire la Qualité de Vie au Travail (QVT), dépend de plusieurs facteurs tels que l’intérêt, la charge et les conditions de travail, le sentiment d’utilité, la valorisation de son travail, l’équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, les relations avec ses collègues, le management ou la culture d’entreprise.

La prise en compte de la QVT s’est accentuée ces dernières années jusqu’à devenir le cœur d’une multitude d’innovations RH. L’intérêt porté à cet aspect des Ressources Humaines s’explique par la corrélation entre qualité de vie au travail et performance individuelle et collective. Plus un environnement de travail est dégradé, plus les troubles psycho-sociaux, l’absentéisme ou le désengagement des individus sont en hausse. C’est une opportunité à saisir par l’ensemble du management des organisations privées ou publiques.

Le digital offre de nouvelles possibilités dont celle de permettre à chacun de partager sa perception sur un thème lié à la QVT ou son humeur au travail. Et ce quand on le souhaite tout en préservant l’anonymat si c’est le mode de réponse choisi.

Les taux de participation à ces modes de questionnement sont plus élevés et l’information consolidée est disponible en temps réel pour les RH et les managers.



Notre conviction est que, pour s’épanouir pleinement, la Qualité de Vie au Travail doit résulter d’une dynamique pleinement collective basée sur une écoute continue et active des collaborateurs ou agents. Elle sera facilitée par une équipe RH « intrapreneuse » en appui du management, qui collabore avec les startup en s’inspirant de leurs pratiques pour une mise en œuvre agile des améliorations. ♦

La promotion de la qualité de vie au travail dans l'administration : l'exemple du « Mur de l'humeur »

Expérimenté depuis 2017 par la direction régionale et interdépartementale de l'environnement et de l'énergie d'Ile-de-France (DRIEE) et depuis janvier 2019 par la préfecture d'Ile-de-France, le « Mur de l'humeur » est un baromètre numérique qui permet de mesurer quotidiennement l'état d'esprit des agents d'une structure. Initié par La Fabrique RH, ce baromètre qui utilise notamment la solution ZEST pour la préfecture de région, permet aux agents publics d'exprimer anonymement leurs attentes et, aux managers, de mieux pouvoir répondre aux défis RH qui se posent à eux.

Afin d'être mobilisatrice, cette expérimentation s'inscrit dans une dynamique pleinement collective. A titre d'illustration, au sein de la DRIEE, le choix de la solution s'est effectué dans le cadre d'une matinée de « Démo Day » avec les agents volontaires. Ces derniers ont ainsi pu échanger avec cinq start-up et tester leurs outils. Dans le même esprit, deux mois après le lancement à la préfecture de région, les managers volontaires ont partagé, sous forme de co-développement, leurs interrogations et bonnes pratiques sur l'usage des retours des collaborateurs (l'humeur au travail et les réponses à des sondages)

De la même manière, le traitement des remontées du « Mur de l'humeur » se doit d'être collectif. Si les RH sont bien sûr parties prenantes (assistants de prévention, notamment), les améliorations à apporter relèvent majoritairement d'autres domaines (information sur les réformes en cours, mise en place d'un tri sélectif et prestations de cantine, par exemple). C'est pourquoi, à la DRIEE comme à la préfecture, le pilotage de l'expérimentation est assuré par une équipe projet interservices.



AGISSEZ AVEC
la SPA
DEVENEZ
BÉNÉVOLE !

Vivez une belle
aventure à nos côtés.

Plus d'informations sur
www.la-spa.fr



Psya

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE LA **SANTÉ**
DE VOS SALARIÉS ET DE VOTRE ORGANISATION
UN FACTEUR DE **PERFORMANCE** ?

• ÉCOUTE &
ACCOMPAGNEMENT

• FORMATION

• AUDIT & CONSEIL

PSYA • PRÉVENTION EN SANTÉ MENTALE ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX
AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE

La qualité de vie au travail dans les startups : une génération spontanée

Par Marie-Pierre FLEURY

© Olivier Ezratty, <http://www.ozratty.net>

Il n'y a pas si longtemps, les jeunes entreprises avaient des difficultés à recruter. Trop risqué, trop de pression, pas assez structurées, des rémunérations inférieures, pas d'avantages. Quelques succès plus tard, l'image employeur de ces organisations a évolué. Les inconvénients d'hier ont trouvé des solutions ou sont devenus des opportunités.

Parmi eux, la qualité de la vie au travail. Il faut aussi préciser qu'en parallèle, les entreprises dites « traditionnelles » ont de plus en plus de difficultés à conjuguer incertitude et empowerment des salariés, ce qui concourt à dégrader le travail et les conditions de travail, et à en détourner les salariés.

Ainsi les premières générations de startups du numérique ont tout particulièrement marqué les esprits en matière de qualité de vie au travail. Pour

tant dans ces startups pionnières, la qualité de vie au travail relève davantage de la génération spontanée que d'une stratégie intentionnelle.

Facteur clé de leur réussite, innovation organisationnelle qui sublime et renouvelle l'innovation technologique, tout a été scruté, modélisé a posteriori pour tenter de formuler la solution à l'innovation et à la croissance : le mode ou la mode « startup ».

La frontière est mince entre une modélisation bien intentionnée, des stéréotypes utiles pour se repérer, et des clichés trompeurs.

Existe-t-il une qualité de vie au travail spécifique aux startups ? Est-elle meilleure que dans les entreprises traditionnelles ? Quels en seraient les bénéfices pour les collaborateurs ?

Je vais tenter d'y répondre à partir des mes propres expériences en balayant trois composantes de la qualité de vie au travail.

Des startups, des qualités de vie au travail

Sans entrer dans le détail de la définition d'une startup, il me semble néanmoins utile de préciser rapidement que ces jeunes entreprises dont nous parlons se caractérisent par une offre innovante, technologique ou basée sur des technologies, au fort potentiel de croissance sur le papier, nécessitant des financements externes.

Par ailleurs, les premières générations de startups sont plus intéressantes à considérer car elles n'ont pas été influencées par un « startup-modèle » qui devient parfois caricatural quand on visite des startups plus récentes... Et il y a pire que le « babyfoot-modèle » qui, comme nous allons le voir, n'est pas toujours à railler.

Comme toute organisation, en logique de génération spontanée ou de copie pâle ou haute en couleur du modèle, chaque startup sera singulière au regard de la qualité de vie au travail.

Le profil des fondateurs, la nature de l'activité (technologique, de services, scientifique), les métiers et les profils associés, la trajectoire de développement, la localisation, etc. sont autant de variables qui influencent la nature et le niveau de la qualité de la vie au travail dans ces organisations.

Une QVT startup : c'est mieux ou c'est moins bien ?

Un livre serait nécessaire pour aborder l'ensemble des volets de la qualité de vie au travail au sein des startups.

Un peu comme l'ophtalmologiste j'ai sélectionné 3 angles : le contenu du travail, les conditions matérielles de travail, le temps et la charge de travail pour voir si la QVT, dans une startup, c'est mieux ou c'est moins bien.

1. Au regard du contenu du travail

Dans les premiers temps de la startup, aux fondateurs s'ajoutent des stagiaires et les premiers recrutements en CDI. Les ressources et le temps sont comptés, chacun a plutôt un travail bien identifié à réaliser.

Dans les startups de type services numériques, la production est normée, rythmée, cadencée par le système technique et la relation client. Le traitement manuel peut être encore très présent, le temps de tester l'idée ou de finaliser les développements informatiques.

Le contenu du travail ressemble à ce qui serait fait dans une entreprise traditionnelle, avec moins de moyens, moins de contraintes collectives, plus de collaboration informelle, plus de visibilité de l'impact du travail sur l'activité, la performance, le projet.

En somme, un travail qui n'est pas plus « fun » qu'ailleurs à poste équivalent, pour reprendre un qualificatif souvent employé pour parler soit des métiers du numérique, soit du travail dans les startups.

C'est davantage :

- la vision globale d'un challenge à réussir ensemble,
 - l'aventure plus que le projet,
 - l'évolution du contenu du travail qui remet du challenge individuel,
 - l'espace d'initiative et de décision,
 - l'implication et le rôle dans l'entreprise au-delà des compétences et du poste,
 - les apprentissages réalisés seul et en équipe,
 - la proximité avec les fondateurs et les relations informelles du petit groupe,
- qui **peuvent** rendre le travail plus utile, plus intéressant, plus enrichissant, plus motivant dans une startup que dans une entreprise établie.

Et ces perceptions positives sont plus fortes, quand on est un jeune professionnel.

Pratiquement chaque sujet est une découverte, un apprentissage. L'autonomie, voire le mode « saute et nage », donne un sentiment d'accomplissement et de maîtrise.

Mais les ressources limitées ne sont pas toujours synonymes d'une exigence forte au regard de la qualité du travail de chacun. Dans une startup, et surtout dans les premiers temps, la priorité est donnée à l'action, à la réactivité dans une logique d'exploration. On teste et si ça marche, on améliore. Si logiquement tous les jeunes collaborateurs de la startup ne sont pas au sommet de leurs compétences, il y a en revanche un grand professionnalisme vis à vis des clients et des collègues.

Les collaborateurs doivent développer des capacités d'apprentissage pour faire évoluer rapidement leurs compétences avec les nouveaux besoins de l'entreprise. Cette adaptation rapide de la startup crée de nombreuses opportunités d'évolution pour les premiers collaborateurs.

Mais si la solidarité et l'entraide sont présentes au sein de la petite équipe, il n'y a pas toujours d'autres personnes du même métier ou les moyens de se former pour renforcer ses compétences ou en acquérir de nouvelles.

Dossier | Entreprise

Cette situation peut conduire de jeunes collaborateurs à quitter assez rapidement la startup pour des entreprises plus importantes, afin de continuer à se professionnaliser.

Cette situation se rencontre également, lorsque la startup n'est pas à la pointe d'une pratique professionnelle dans un métier donné.

La startup attire car elle renforce le sens du travail à travers :

- **l'aventure entrepreneuriale qu'elle propose,**
- **l'enrichissement du travail qui remet sans cesse du challenge et développe les collaborateurs.**

Elle transforme l'employé-prestataire en employé-bâtitseur.

Cependant quand le projet ne satisfait plus les intérêts individuels, quels que soient sa puissance et son attrait, les liens tissés, la qualité de l'ambiance, etc. les collaborateurs la quittent pour des environnements individuellement plus porteurs pour leur développement.

2- Au regard des conditions matérielles de travail

À l'exception de startups fondées par d'anciens cadres disposant de moyens financiers suffisants pour aménager des locaux confortables, souvent aux codes « startup », couleurs vives, canapés, décoration rigolote, matériels informatiques de bonne qualité... la plupart des startups n'offrent pas un grand confort de travail.

Le mythique garage de la startup s'est plutôt transformé aujourd'hui en locaux professionnels exigus, bons marchés, au sein ou pas d'incubateurs, présentés comme des open space où s'entassent les stagiaires et les premiers salariés.

Les matériels informatiques ne sont pas les plus « hype » du marché. Les bureaux, les chaises, les canapés, les poufs montreront vite des signes de faiblesse... Les commerciaux utilisent leur propre voiture, ce qui constitue un frein au recrutement... Les développeurs ou les webdesigners apportent leur clavier et leur souris, ou doivent cracker les logiciels métiers.

C'est clair, les conditions matérielles de travail ne sont pas optimales, voir règlementaires. Mais personne ne s'en plaint. Ce qui peut faire pâlir les entreprises traditionnelles contraintes par des programmes sophistiqués et des négociations sans fin...

Les jeunes salariés fraîchement sortis de leur chambre d'étudiant n'ont pas encore d'exigence sur ce point.

La proximité physique est une des conditions de réalisation du travail et de la coordination. Elle est aussi le symbole d'une première équipe et de sa cohésion.

Chacun apporte une plante, un objet fétiche pour égayer le tout. Chaque arrivée, qui se traduit pourtant par moins d'espace pour chacun, est fêtée, signe de la croissance, de la progression...

Néanmoins, les espaces de réunion, ceux permettant de s'isoler, les espaces de déjeuner ou les toilettes restent des sujets assez présents dans les conversations. Et la créativité est forte pour trouver des solutions efficaces, peu coûteuses et propageant la bonne humeur.

Les choses se corsent quand la concentration devient un frein à la productivité et à la qualité du travail, lorsque les emplois se diversifient et appellent des pratiques professionnelles variées : téléphone, traitement d'informations confidentielles, stockage, etc.

De même, si dans les premières années, chacun mettait volontiers la main à la pâte pour monter les meubles ou les déménager, une certaine lassitude s'installe dans le temps. D'autant que les volontaires sont toujours un peu les mêmes, et notamment les plus anciens attachés à perpétuer les valeurs et l'état d'esprit des premières années.

Généralement soutenue par un financement, la croissance des effectifs se traduit par un déménagement. À cette occasion, les aspirations à plus de confort, à des outils et matériels techniques plus performants s'expriment.

La question de l'allocation d'une partie des ressources au profit des salariés, rémunérations, conditions de travail, se pose et peut devenir un sujet de tension. Dans ces étapes, les premières représentations des salariés sont mises en place, et le sujet devient plus collectif.

C'est aussi une période où des profils expérimentés, habitués à des conditions de travail plus « sophistiquées », rejoignent l'entreprise. Si ces derniers ont bien conscience de l'environnement matériel de la startup, la jeune entreprise doit à son tour faire des efforts pour que l'écart ne soit pas un frein à leur intégration, à leur adaptation, à leur motivation, à leur performance... Et ce sont encore les premiers aventuriers, fortement engagés, qui font en sorte de donner une image professionnelle de l'entreprise aux nouveaux arrivés, en mobilisant le système D.

Les conditions matérielles de travail deviennent vite un sujet dans les startups tout d'abord en lien avec la qualité du travail et la satisfaction clients, puis en lien avec l'hygiène et la santé des collaborateurs. Selon les contraintes financières mais surtout la sensibilité des dirigeants, le sujet est plus ou moins bien traité, plus ou moins une priorité.

L'idée que les startups créent un lieu de vie plutôt qu'un lieu de travail dans l'objectif de faire travailler davantage les collaborateurs ne me semble pas du tout généralisable.

Les faibles moyens financiers, l'humilité face au challenge à relever, l'objectif d'un fonctionnement simple qui facilitera les collaborations, le besoin d'égayé des conditions matérielles frugales me semblent mieux l'expliquer.

J'aborderai en dernier lieu le sujet du « babyfoot » une idée raillée après avoir été louée. Le numérique est à la base de la création en volume de nouvelles startups. Il est aussi synonyme d'un travail isolé sur écran au sein d'openspace bruyant, d'un rythme dicté par la machine, de flux permanents d'informations, de données, de métriques, de coopération à la volée... Les salariés ont réellement besoin de pause. Alors s'ils demandent un babyfoot pour bouger, se vider la tête, retrouver d'autres collègues, ou toute autre activité, cela me paraît bienvenu. Ce qui ne l'est pas, c'est de poser le babyfoot pour faire startup avant que des collaborateurs ne l'aient demandé.

3- au regard du temps et de la charge de travail

Selon mon expérience et mes observations, s'il y a une forte implication des collaborateurs dans les startups, cela ne se traduit pas nécessairement pour les employés par une charge de travail qui déborde fortement des horaires de travail.

La nature de l'activité, la vie de la startup, mais aussi la philosophie personnelle et pour l'entreprise des dirigeants-fondateurs vont influencer la gestion du temps de travail.

Néanmoins, pour les fondateurs, les quelques managers opérationnels ou les responsables de service émergents, la charge de travail est généralement très importante. A la production opérationnelle réalisée en proximité des équipes dans la journée, s'ajoutent les réflexions ou les dossiers plus stratégiques à réaliser le soir ou le week-end... Leur charge de travail s'intensifie aussi dans des périodes clé : roadmap, budget, fin d'année, préparation d'une levée de fonds et autres opérations spéciales, etc.

En revanche, un point me semble commun à tous les collaborateurs de la startup : l'entreprise reste très présente dans les esprits, même en dehors des horaires de travail.

Je l'analyse tout d'abord comme le signe d'une forte implication et d'un fort attachement des collaborateurs aux clients, aux collègues, au projet. Comme le signe aussi de la stimulation intellectuelle que génère la startup, une organisation jeune, encore fragile, où tout peut être amélioré... où chacun a la volonté et la possibilité d'améliorer ses pratiques métier. Si logiquement tous les jeunes collaborateurs de la startup ne sont pas au sommet de leurs compétences, il y a en revanche un grand professionnalisme vis à vis des clients et des collègues.

Bien d'autres sujets passionnants pourraient être abordés ou précisés au regard des relations de travail, des conditions d'emploi, du management, de la culture, de l'impact des modes de financement... au sein des startups et dans les différentes phases de leur développement, de leurs échecs aussi.

La tendance à la modélisation et à la sur-médiatisation de la startup nuit profondément aux bonnes intentions initiales :

- guider les entreprises traditionnelles à se transformer pour innover, croître et retenir les talents,
- guider les prochaines startups pour qu'elles réussissent,
- guider les individus vers des opportunités d'expériences, de compétences, de réalisations.

Comme dans toute organisation humaine, il y a dans chaque startup une alchimie singulière et fragile qui fait l'innovation, la performance, la qualité de vie au travail, l'opportunité professionnelle... Les dirigeants en sont les premiers artisans.

Sur bien des composantes de la qualité de vie au travail, les startups ne sont pas mieux ou moins bien positionnées que des entreprises traditionnelles. Il y a eu un effet « nouveauté ».

En revanche, dans leurs premières années et parfois au-delà, la plupart réussissent à améliorer structurellement la perception de la qualité de vie au travail des collaborateurs parce qu'elles n'ont pas d'autres choix que stimuler le potentiel de chaque salarié, en l'associant au projet et en le considérant avec respect.

Le salarié est réellement une partie prenante, une dimension que toutes les entreprises peuvent intégrer à leur façon. ♦

L'historique de l'ANI QVT



par Sébastien GAROUTTE, conseiller technique santé sécurité conditions de travail.

Les démarches QVT s'appuient sur les orientations posées par l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail, signé en date du 19 juin 2013. Après un parcours de négociation compliqué cet accord a eu le mérite de poser un cadre d'action pour guider les entreprises dans l'élaboration de leur démarche QVT. L'accord a été signé par la CPME, l'UPA, le MEDEF d'une part, et la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC d'autre part.

Malheureusement, cet accord n'a pas bénéficié d'un soutien vigoureux de la part des partenaires sociaux dans les entreprises, qui devaient pourtant lui donner vie.

A l'été 2016, l'accord QVT a d'ailleurs failli disparaître, parvenant au terme de sa période de validité de trois ans, sans avoir fait l'objet d'un renouvellement. Mais la loi Rebsamen (promulguée le 17 août 2015) a permis de formaliser les informations-consultations et les négociations autour de la QVT.

Elle est venue regrouper en 3 thèmes l'ensemble des négociations annuelles obligatoires (NAO). Outre le fait qu'elle avait pour but de rationaliser les NAO et de permettre d'alléger le calendrier des négociations, elle a donné l'occasion d'intégrer au code du travail la notion de Qualité de Vie au Travail et d'en faire un sujet de négociation obligatoire (l'accord du 19 juin 2013 ayant été étendu entre temps).

L'objectif de la loi Rebsamen, était de renforcer la cohérence des négociations, avec la proposition d'un accord unique qui permettrait de regrouper plusieurs thématiques, plutôt qu'une série de négociation annuelles obligatoires.

Chaque NAO dispose d'un groupe d'articles dédiés fixant leur régime spécifique. En ce qui concerne la Qualité de Vie au Travail et l'égalité professionnelle. Il détermine les sujets devant être abordés dans le cadre de la NAO sur la Qualité de

Vie au Travail et l'égalité professionnelle à l'article L2242-17 :

- L'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle ;
- Les objectifs et mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- La lutte contre les discriminations en matière de recrutement, insertion professionnelle, et maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;
- Les modalités de définition d'un régime de prévoyance de branche ou d'entreprise ;
- L'exercice du droit d'expression directe et collective ;
- Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion

L'approche proposée par la loi Rebsamen est beaucoup plus restrictive que celle de l'ANI et vise à mettre en place des actions concrètes et précises. La loi Rebsamen n'impose en aucune façon d'adopter une approche stratégique de la Qualité de Vie au Travail, l'approche se limite au cadre du droit du travail là où l'ANI proposait une approche systémique, c'est-à-dire, globale, le dépassant.

Ainsi, elle laisse le soin aux entreprises de décider si ces NAO doivent donner suite à la mise en place d'une politique Qualité de Vie au Travail systémique dont le socle serait un accord issu des NAO ou, au contraire, de se concentrer sur ces six principaux points de négociation sans pour autant envisager une approche stratégique ou systémique. La négociation d'un accord spécifique sur la Qualité de Vie au Travail peut permettre à chaque entreprise de préciser de quelle manière elle entend aborder la QVT.

La suite donnée à l'ANI QVT est regrettable car cet accord apporte quelques innovations marquantes, dont notre dialogue social a bien besoin. Au lieu de cela, les démarches adoptées par les entreprises amènent la QVT à parfois dériver vers d'autres thématiques qui s'éloignent de la santé

au travail, comme le bonheur au travail, le bien-être, voire le confort au travail en proposant des mesures d'ordre cosmétiques (conciergerie, salle de sport...) sans se préoccuper des conditions de travail. Dès lors le risque est que ce glissement échappe aux partenaires sociaux et devienne l'apanage de consultant, ou de managers du bonheur dans les entreprises.

Aujourd'hui il existe une centaine d'accords négociés sur cette thématique. Généralement les accords tournent autour de deux sujets, la prévention de la santé au travail, et notamment la prévention des risques psychosociaux et le télétravail, (ainsi que le droit à la déconnexion).

La définition de la QVT

Ce qui frappe avec la santé au travail, c'est la diversité des termes utilisés, RPS, stress, santé au travail... Le terme qualité de vie au travail a été jugé comme étant le plus englobant, permettant d'aborder le plus grand nombre d'aspects de la vie au travail. Ce concept ratisse peut être trop largement pour être véritablement opérant.

Le préambule de l'ANI QVT de juin 2013 définit la QVT de la manière suivant :

« La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de **concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises**, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques ».

La QVT est une démarche ambitieuse qui ne s'improvise pas, elle doit s'appuyer sur deux registres d'action, le dialogue social et le dialogue professionnel. Le dialogue social par le renforcement de la cohérence des négociations avec la proposition d'un accord unique qui permet de regrouper plusieurs thématiques. Et le dialogue professionnel : formation des managers et des IRP aux questions du travail, création d'espace de discussion sur le travail, usage d'indicateurs économiques et sociaux, diagnostic partagé et expérimentations...

La QVT vise à favoriser l'engagement dans le travail et l'entreprise, source de gains de performance et d'innovation. Cet engagement dépend de plusieurs conditions ; contenu du travail, opportunités de développement, qualité du management... de la satisfaction des clients ou usagers, ainsi que d'un bon fonctionnement de l'entreprise. Concevoir de

telles conditions de manière pérenne suppose de les inscrire à l'agenda stratégique et dans les projets techniques, sociaux et organisationnels de l'entreprise.

La perception de la QVT est déterminée par :

- Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail
- Et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci.

On peut décliner ces différents éléments de la façon suivante (origine 10 questions sur la qualité de vie au travail de l'ANACT) :

- Les conditions :
 - Environnement de travail (physique, technique, organisationnel...).
 - Conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel...).
 - Conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail
 - (temps de transport, problèmes de santé...).
- La capacité à s'exprimer et à agir
 - Participatif (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail...).
 - Partenariat social (concertation, dialogue social...).
 - Soutien managérial (clarté des objectifs, reconnaissance...).
 - Soutien des collectifs (solidarité métier, travail en équipe, échanges sur les pratiques...).
- Le contenu du travail
 - Autonomie au travail : pouvoir d'agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils...) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise.
 - Valeur du travail : le sens du travail ou sa valeur est d'abord perçu par autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair...) et renvoie au sentiment d'utilité.
 - Travail apprenant : il renvoie à la possibilité de mobiliser dans son exercice professionnel un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives...). Un travail apprenant rend le travail intéressant.
 - Travail complet : réaliser une tâche complète non seulement au plan organisationnel (maîtrise d'un processus ou d'une séquence de processus), mais aussi pouvoir évaluer les effets de mon activité en regard des résultats que j'en attends, et pouvoir réduire l'écart entre les deux. Et donc de « piloter » ma performance (sentiment de responsabilité).

L'objectif d'une démarche QVT est de « penser le contenu du travail » lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des projets techniques ou organisationnels. Aujourd'hui très peu d'entreprises ont lancé des démarches aussi abouties. La plupart du temps les entreprises se contentent d'intégrer l'organisation du télétravail et l'évaluation des risques psychosociaux dans leur accord. Ce qui est déjà quelque chose dont nous pouvons nous féliciter. Mais nous estimons que les entreprises doivent aller plus profondément dans la démarche.

Un état des lieux de la négociation de la QVT en France, accompagné d'une possible concertation sur le sujet, aboutissant à un livrable, par exemple un guide méthodologique sur la négociation QVT pourrait aider les entreprises à négocier plus sereinement et plus efficacement sur le sujet.

Le bilan de la négociation sur la QVT

Nous l'avons vu, il n'existe pas de statistique et de suivi officiel de la négociation sur cette thématique aujourd'hui. A peine plus d'une centaine d'accord ont été signé à ce jour. Le blog Quali social, qui travaille sur le bien-être et l'efficacité au travail, a analysé 15 accords d'entreprise (attention à ne pas citer cette source qui provient d'un blog et qui n'a rien d'officiel).

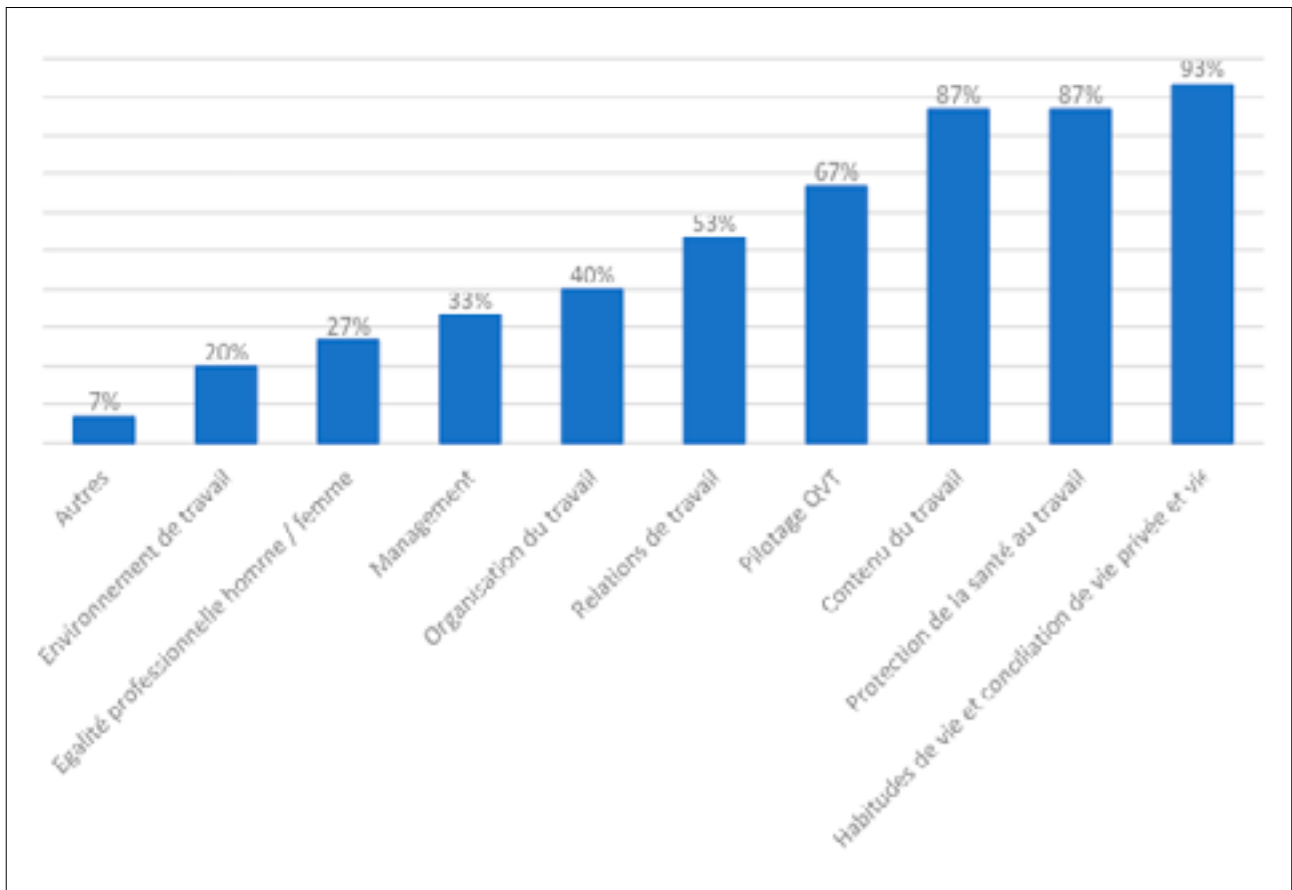
Les accords étudiés sont ceux de Norauto, Safran, Pôle Emploi, Areva, Crédit Agricole, La Caisse Nationale des Dépôts, EDF, la Poste, la MAIF, Thales, Manpower, la Société Générale, Saint Maclou, Air France et la Fédération Française des Assurances.

Huit grandes thématiques sont abordées : l'organisation du travail, le contenu du travail, le bien-être au travail, l'environnement de travail, les habitudes de vie et la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle, la prévention et la sensibilisation aux risques psychosociaux, l'égalité homme/femme, les relations au travail et le développement professionnel.

On le voit, les thématiques qui ressortent largement de ces accords concernent les habitudes de vie et la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle, ainsi que la protection de la santé au travail.

- Les habitudes de vie et la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle

Deux axes majeurs : le droit à la déconnexion et la généralisation du télétravail. Outre ces sujets, on retrouve le développement du covoiturage, les services de crèches, les prêts à taux zéro pour les salariés, le temps partiel de fin de carrière...



- La protection de la santé au travail.

Notamment la prévention des risques psychosociaux, est très représentée dans les accords.

Si l'on peut se réjouir de l'apparition de ces thématiques en têtes chères à la CFTC, en revanche on ne retrouve pas ici de démarches systémiques et innovantes telles qu'elles étaient prévues par l'ANI de 2013. On observe bien que la dimen

sion managériale ou encore l'organisation du travail apparaît assez loin dans le classement.

Le lien entre performance et QVT

La CFTC est convaincue qu'il existe des liens entre QVT et performance, même si les critères de qualité et de performance varient, et si les causalités peuvent être parfois difficile à établir, la QVT est un levier formidable de compétitivité pour les entreprises. C'est également un gage de modernité à la fois pour les entreprises et pour notre société. Elle peut permettre d'accompagner la montée en gamme d'un produit ou d'un service, mieux mobiliser ses ressources humaines ou permettre de faire la différence dans un marché toujours plus concurrentiel, face à des pays à faible coût de main d'œuvre.

Nous alertons en revanche à la confusion entre la notion de QVT et des notions de bien-être au travail ou de bonheur au travail. Ces notions, malgré l'emballement médiatique, relèvent plus de l'accessoire et n'apporte pas de réelles améliorations des conditions de travail (conciergeries, baby-foot ou encore salle de sport). A la CFTC, nous sommes convaincu que les salariés ne souhaitent pas que leur entreprise fasse leur bonheur, mais qu'ils souhaitent qu'elles agissent sur le travail et son organisation.

Pour la CFTC la QVT est en effet un levier de compétitivité des entreprises, si elles acceptent de repenser leurs organisations du travail dans une approche systémique de l'entreprise et de son environnement qui ne laisse de côté aucun des aspects des conditions du travail et des conditions de travail. Un diagnostic partagé de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et un plan d'action concerté défini par le dialogue social sont les clés de la réussite de la démarche de développement de la qualité de vie au travail au service de la performance globale de l'entreprise.

La capacité d'expression des salariés sur leurs conditions d'emploi et de travail est donc à la source de la performance de l'entreprise. Cet engagement, dépend de plusieurs facteurs. Lorsqu'ils sont intégrés de manière pérenne à la stratégie de management, et accompagnent la réalisation des

projets techniques et organisationnels, ils constituent un levier de performance pour l'entreprise.

Les propositions concrètes de la CFTC

Avant de faire des propositions, il convient de rappeler qu'il n'existe pas de solution clé en main concernant la mise en place d'une démarche QVT. Il existe autant de démarches que d'entreprises. Il serait alors très mal venu de faire des propositions qui pourraient être transposable dans telle ou telle entreprise.

La bonne démarche doit émerger du dialogue social et du dialogue professionnel au sein de l'entreprise. Même si des bonnes pratiques peuvent être déclinées et inspirer les entreprises, elles doivent surtout concevoir une démarche qui leur est propre, établir le diagnostic de leur structure en choisissant des indicateurs, définir des groupes de travail plus ou moins large, mener des expérimentations...

La volonté première de l'ANI de 2013 était d'encourager les entreprises à mettre en place une véritable démarche projet pour mettre en place la QVT. Une démarche réussie doit être fondée sur une approche systémique, c'est-à-dire globale des situations. Ce qui suppose de ne pas tout englober mais de mettre en relation les éléments pertinents.

Exemple, si l'on souhaite mettre en place un projet Lean (approche systémique visant à tendre vers l'excellence opérationnelle), il convient de mettre en relation la méthode lean, avec les gains de performance attendus, la charge de travail, la construction des compétences et le travail des collectifs, autant de composantes qui touchent à la QVT.

Des outils existent déjà pour aider les entreprises dans la construction de leur démarche QVT en mode projet, notamment, le document « les 10 questions sur la qualité de vie au travail » de l'ANACT très bien réalisé, mais trop peu utilisé par les entreprises. ♦



Aux Etats-Unis, le bonheur au travail n'est pas vu comme une blague

Par Arnaud COLLERY (Chief Happiness Officer | Well-being specialist)



Arnaud Collery

Arnaud Collery (<https://www.linkedin.com/in/arnaudcollery/>) est l'auteur de « Mister happiness, 36 façons de se reeiventer » aux Editions Larousse (2018). Basé à New-York, il travaille dans plus de 30 pays comme Chief Happiness Officer, formateur de CHO, Keynote speaker (World Happiness Report, World Happiness Summit, 3 TED talk, Harvard University...). Il intervient auprès de nombreuses entreprises (Axa, BMW, Cartier, Chanel, L'oréal Nestlé,..) . Il est également fondateur et directeur de standupforpassion.com, un événement sur le storytelling personnel inspirant à New York et à Tokyo et dans plus de 10 pays.

Etant basé à New-York, je m'inscris loin des polémiques sur le terme « bonheur au travail ». Aux Etats-Unis, le terme « happiness » n'a pas la même connotation que « bonheur » en France. Nous n'y mettons pas une dimension philosophique ou étymologique. Cela veut juste dire que vous recherchez le « bien-être » au travail et que vous visez à avoir une bonne qualité de vie au travail.

D'après mon expérience, les techniques utilisées pour créer du « Happiness », du « bien-être » au travail sont fonctionnellement les mêmes, que vous travailliez dans les domaines de la finance, de la technologie, des médias, du luxe, de la mécanique, du commerce de détail ou de toute autre industrie. La qualité de vie d'une entité dans toutes ces industries est la même. Il est en quelque sorte beaucoup plus facile d'instiller le bonheur dans un groupe, quel que soit le niveau de bonheur de chaque individu. Si le groupe est collectivement épanoui et fonctionne positivement, chacun de ses membres le sera individuellement- du moins pendant le temps qu'il passe au sein du groupe.

Voici donc 7 choses que vous pouvez faire pour rendre votre équipe plus heureuse :

1. Agir comme une « famille » grâce au team-building.

Le seul objectif du Team building est de transformer un groupe d'individus en une « famille », une tribu, un groupe très uni. Vous n'aimez peut-être pas tous les membres de votre famille, mais vous êtes liés à eux par le sang et par des expériences communes. En général, vous faites confiance aux membres de votre famille et vous les respectez.

C'est ce que vous souhaitez créer en équipe - partout, à tout moment sans le lien du sang bien sûr. Tout le monde veut appartenir à une famille, une communauté. Nous sommes câblés de cette façon en tant qu'êtres humains. Les individus restent à cause des personnes avec lesquelles ils travaillent même si elles ne sont pas « satisfaites » de leur travail. Elles sont attachées aux personnes et à la structure sociale de la communauté.



Prenez un moment et pensez aux personnes que vous connaissez qui pourraient certainement changer d'emploi (plus d'argent, plus de responsabilités, plus « alignées » ou un bureau plus agréable ou des trajets plus courts), mais ne le font pas. Pourquoi ? Bien souvent, c'est simplement parce qu'ils aiment leurs collègues. L'objectif de chaque responsable est de créer un environnement de travail que les employés ne veulent jamais quitter. C'est également le meilleur moyen de déterminer quels employés de votre entreprise pourraient ne pas appartenir à long terme à votre entreprise. Un atelier intense et efficace de 8 heures sur le renforcement de l'esprit d'équipe révélera les personnalités de tous les membres de l'équipe. C'est fascinant et éclairant. Il faut que l'émotion prime et que chacun retire son masque, sinon cela ne donne rien. En fin de compte, vous savez qui appartient au groupe et qui ne le souhaite pas. Votre travail consiste à protéger le groupe des talents individuels, quel que soit leur talent. Il faut, en tant que manager, que vous traitiez le problème des personnes qui ne sont tout simplement pas à leur place. Elle génère une dynamique négative qui peut affecter toute votre équipe.

2. Faites confiance

Qu'est-ce qui nous fait nous faire confiance ? La confiance est le résultat de 2 facteurs principaux. Premièrement, nous savons que l'employé a la capacité de faire son travail. Il a les compétences, les connaissances et l'expérience pour cela. Mais cela ne suffit pas. Le respect n'est pas la confiance. Nous faisons également confiance à cette personne parce qu'elle soutient le groupe et qu'elle fait preuve de générosité. Comment le savons-nous ? Au fil du temps, nous avons constaté sa vulnérabilité, sa vérité, son empathie et sa capacité à agir pour le bien collectif. C'est l'un des effets les plus importants de l'esprit d'équipe. Je sais que cela peut être difficile à observer au quotidien dans la vie de l'entreprise. Les organisations ne nous per-

mettent pas toujours d'être crus, sensibles et vrais. C'est pourquoi l'un des rôles d'un manager est de créer de l'espace, de temps en temps pour permettre aux sentiments de s'exprimer pleinement dans un espace sécurisé. Cela peut se produire dans un atelier, où il reste suffisamment de temps pour que les émotions se manifestent, ou dans les contraintes de la vie quotidienne au bureau.

Si la confiance est établie, une tribu naît et peut s'épanouir. La confiance est la devise la plus élevée de toutes les tribus. Pour créer la confiance, une seule règle : la vulnérabilité. Les gens ont besoin de se sentir en sécurité pour exposer leurs sentiments. Une fois que les sentiments ont été partagés au sein d'un groupe, il n'y a plus lieu d'avoir peur ou d'avoir honte. Nous savons que nous sommes tous les mêmes. La vulnérabilité vient du fait que nous voulons tous appartenir à un groupe et quand je dis « tous », je veux parler de 100% de l'humanité. La vérité est que nous voulons tous nous connecter à quelque chose de plus grand que nous-mêmes. Certains soutiennent qu'ils veulent juste de l'argent et du prestige. Ceci est du « Bull Shit ». Ils veulent aussi appartenir à un collectif. Il s'agit donc vraiment de créer un espace de confort pour permettre que cela se produise. Bien sûr, cela facilite également une posture empathique envers les autres et une plus grande « compassion » pour autrui.

3. Amplifiez vos qualités d'écoute

Il n'est pas courant de se concentrer sur cela, mais l'écoute est l'une des compétences individuelles que vous devez développer pour rendre votre équipe plus heureuse. Plus le bien-être de votre groupe augmente, plus chaque individu du groupe sera attentif, et inversement. L'écoute crée la confiance et la prise de conscience. Ne l'enseignez pas, faites-le. Une bonne écoute individuelle de votre part et collective rendra votre équipe plus heureuse.

4. Augmentez votre Quotien Créatif

Plus vous êtes heureux en tant que groupe, plus vous vous sentez à l'aise et plus vous êtes prêts à partager vos idées avec vos collègues. Vous êtes sûr qu'eux aussi veulent ce qui est le mieux pour le groupe. Vous ne vous inquiétez plus d'échouer, ni de la mise en avant d'une idée qui ne va nulle part. Personne ne sera fâchée contre vous ni ne vous en voudra pour avoir essayé quelque chose de nouveau. Vous avez pris un risque et cela n'a pas fonctionné, et c'est tout. La plupart des entreprises échouent parce qu'elles ont peur des risques. Pour réussir, il faut une culture de l'innovation. Demandez aux gens 10 idées par jour. Faites de la créativité un jeu. Rendez-le joyeux. La créativité est beaucoup moins prévisible que le bonheur. Profitez-en et amusez-vous.

5. Autonomie

Pour que cela se produise, votre groupe doit comprendre les forces de chacun. Vous devez vous assurer que les individus comprennent leurs forces respectives : qui a des capacités de leadership ? Qui a un potentiel créatif ? Qui est l'empathique ? Oui, bien sûr, les gens peuvent changer, mais la première étape consiste à identifier les forces relatives existantes de chacun et de les exploiter. Construire votre équipe signifie d'abord que tout le monde se connaisse et que nous nous apprécions tous pour nos qualités uniques. Tout d'abord, aidez votre équipe à révéler ces atouts. Ensuite, laissez-les seuls pour voir comment ils se débrouillent pendant que vous observez. Laissez-les être. C'est magique de voir votre équipe se renforcer. Ils volent ! Tous les employés veulent être reconnus pour leurs réalisations et avoir un sens de l'autonomie. Faites de ces choses une priorité.

6. Déterminez vos valeurs

Faites-le vous-même, sans consultant, et faites-le avec vos équipes. Préparez votre histoire avant de la raconter à quelqu'un d'autre. Votre histoire est aussi importante que votre produit. Qui es-tu ? Pourquoi votre équipe est-elle importante ? Quel est l'élément commun ici ? Construisez votre histoire autour de votre collectif, pas de votre produit. Que faites-vous pour rendre le monde meilleur ? Comment votre travail profite-t-il à la société ? Quelles sont vos valeurs et comment pouvez-vous améliorer le monde ? Quelle est votre vision commune ? Essayez de rester réel et simple. Évitez les mots à la mode et le jargon - soyez vous-même !

7. L'environnement, ça compte

Assurez-vous que votre bureau n'est pas ennuyeux. Faites un investissement dans votre espace de travail. Apportez des couleurs, des canapés, des

œuvres d'art amusantes, un aquarium, des machines 3D, tout ce dont vous avez besoin pour rendre votre environnement physique amusant et confortable. Nous sommes en 2019, il n'est pas nécessaire de faire preuve de rigidité et d'ennui au travail. Bien sûr, vous n'avez pas besoin d'un budget énorme pour faire la différence. Vous pouvez faire beaucoup avec une couche de peinture et des œuvres d'art placées à des endroits stratégiques. Personnellement, je ne peux pas travailler pendant une heure dans un espace que je n'aime pas. Certaines personnes parviennent à faire avancer les choses malgré leur désamour de leurs bureaux, mais quelle part de leur bien-être êtes-vous prêt à sacrifier et quelle productivité êtes-vous prêt à perdre ?

Vous voyez, finalement, il y a des choses simples à mettre en place pour améliorer le « bien-être » au travail. ♦



**Les bénéfices
de la formation
sont immédiatement
perceptibles.
Mon entreprise m'a
proposé au bout de 6
mois de cours le poste
de DRH.**

Nathalie B., diplômée de l'Executive Master Ressources
humaines de Sciences Po



SciencesPo
EXECUTIVE EDUCATION

Partie 3

Startups - Tech





Édito

Par **Michel Barabel**, rédacteur en chef adjoint du Mag RH, directeur Scientifique de l'EMRH de SciencesPO Executive Education, co-directeur du master 2 « GRH dans les multinationales » IAE Gustave Eiffel, directeur des éditions du Lab RH.

Ma plus grande surprise quand j'ai coordonné avec Jérémy Lami, Oliver Meier et Boris Sirbey, l'ouvrage du lab RH « Innovations RH » aux éditions Dunod (2007) a été de découvrir que le segment « Qualité de vie au travail » était l'un des trois segments avec le « learning & development » et le « talent acquisition » qui comprenait le plus de startups au sein de cet écosystème RH innovant.

Reconnaissons-le tout de suite, je n'étais pas un spécialiste des questions de QVT, bien-être, santé au travail. J'ai donc été interpellé par l'ampleur du phénomène et le diagnostic sur lequel s'appuyait les différentes startups pour proposer des solutions orientées QVT.

Il s'agissait ni plus ni moins de dénoncer les méfaits de l'organisation taylorienne du travail (rigide, bureaucratique, descendante, « silotante », basée sur la défiance, déshumanisante, froide, lente, aliénante ...) rentrant de plus en plus en conflit avec les aspirations des collaborateurs (confiance, autonomie, responsabilité, chaleur, convivialité) et entraînant un certain nombre de risques RH (absentéisme, maladies professionnelles, désengagement, RPS, ...):

«La raison d'être du lab RH est de construire une société où le bien commun est placé au centre et où chacun peut accomplir son potentiel. [...] En d'autres termes, il ne s'agit pas, pour le Lab RH, de produire des pansements qui permettraient au système actuel de continuer à fonctionner en dépit de la souffrance qu'il génère. Il s'agit au contraire de provoquer des ruptures qui vont rendre possible l'émergence d'une organisation écosystémique à l'échelle globale. Le Lab RH ne lutte pas contre des organisations qui font souffrir les individus : il lutte contre une idée qui a dominé les deux derniers siècles de notre histoire, et qui consiste à croire que la performance ne peut s'obtenir qu'au prix de la souffrance et d'une instrumentalisation de l'humain. « A travers cette instrumentalisation, c'est l'humain qui était lui-même relégué au rang d'objet. Cette réification a causé et cause encore des dommages considérables.» (Innovations RH, page 95-96).

*Le Lab RH est un écosystème d'acteurs (400 startups, 60 grandes entreprises, 100 indépendants, 8 écoles, 1 syndicat, 4 éditeurs SIRH) qui fédère l'innovation RH en France.

Deux ans après, le Lab RH a-t-il réalisé sa raison d'être initiale ? A mon sens loin s'en faut. Mais il a sans conteste contribué, avec d'autres, à mettre les sujets de QVT (contenu du travail, conditions d'emploi, capacité d'expression et d'action des salariés, parentalité, équilibre vie privée/vie professionnelle, usage mature des outils digitaux, pratiques sportives et de relaxation, coaching, services annexes, culture inclusive, santé mentale, télétravail, trajets, locaux de l'entreprise, espace de coworking...) au cœur de l'actualité et à pousser de nombreuses entreprises à revoir leur mode d'organisation et leur environnement de travail.

La dizaine de startups que vous allez découvrir dans ce numéro 6 du Mag RH illustrent la diversité des positionnements choisis :

- Pratiques sportives en entreprise (Gymlib),
- Gestion du trajet domicile-travail (JobiLX)
- Mécénat de compétences (koeo)
- Gestion des emails et des réunions (Mailoop)
- Système de management de la QVT (Mobilisation Management)
- Solution d'évaluation de son niveau de bien-être et programmes personnalisés (Moodwork)
- Inclusion et QVT (Social Builders)
- Expérience collaborateur et QVT (Tod)
- Robot automatisé/Bot conversationnel au service de la QVT (Yes we share)

Cette diversité des approches illustre l'ampleur du périmètre de la QVT (en lien avec la définition de l'ANI du 19 juin 2013) mais également le fait que seules les équipes RH peuvent concevoir une approche globale et systémique de la question (améliorer la qualité du travail et des conditions dans lesquelles il se réalise) en évitant de tomber dans les pièges de la superficialité (traiter le thème à la périphérie), de la gadgétisation (suivre bêtement les modes managériales) et de la parcellisation (cumuler des dispositifs disparates sans recherche de cohérence).

A charge pour elles d'agréger les meilleures solutions des startups qui jouent leur rôle en défrichant le champ du possible et en prenant des risques en innovant ♦

NB. : En bonus de cette partie, une contribution corrosive d'Hubert Landier comme on les aime pour éviter les enquêtes de climat social douteuses. Utile pour distinguer le bon grain de l'ivraie !

Pour faciliter la lecture de cette version, vous trouverez en bas de page des petites icônes ⓘ en cliquant dessus vous avez accédez directement au sommaire de ce numéro.

En cliquant sur le titre des articles dans le sommaire, vous accédez directement à l'article sélectionné.

À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !

CERTAINS ENFANTS AIMERAIENT ENTENDRE ÇA AU MOINS UNE FOIS
3 000 000 D'ENFANTS MEURENT CHAQUE ANNÉE DE MALNUTRITION

À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !
À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE ! À TABLE !



**SOS VILLAGES
D'ENFANTS**

POUR QU'AU CUN ENFANT NE GRANDISSE SEUL

INTERVIEW de Sébastien Bequart (Co-fondateur de Gymlib)

Par Bruno MILLION-BRODAZ



Sébastien Bequart est l'un des co-fondateurs de Gymlib. Formé en école de commerce, et après plusieurs années passées en tant qu'auditeur chez Deloitte, Sébastien Bequart dresse avec son collègue de l'époque Mohamed Tazi le même constat : le quotidien rend complexe la pratique d'une activité sportive régulière. En 2013, ils décident de créer Gymlib.



Bruno Million-Brodaz, Associé Consulting 4 change

Gymlib accompagne les entreprises soucieuses d'améliorer la qualité de vie au travail de leurs équipes en proposant aux salariés un abonnement unique et sans engagement pour accéder à +3000 structures de sport et bien-être partout en France. Ce service bénéficie à plus de 100 000 bénéficiaires.

En quoi la pratique sportive en entreprise peut avoir un impact positif sur la qualité de vie au travail ?

Le sport c'est l'école de la vie dit Aimé Jacquet. La pratique sportive en entreprise facilite les interactions et permet un juste équilibre vie personnelle / vie professionnelle.

C'est un puissant ciment qui crée du lien et décloisonne les organisations en mélangeant générations, hiérarchies et services.

Concrètement, quelles sont les bénéfices identifiées ?

Chaque entreprise aujourd'hui est consciente de sa place, de son impact et de son image sur le marché. Une démarche qui favorise l'activité sportive favorise sa marque employeur, agit positivement sur la prévention santé (notamment pour les grands groupes) : TMS, RPS, stress, burn out. Enfin c'est un élément concret et simple pour promouvoir l'engagement des collaborateurs.

Quelles données / études permettent de démontrer le ROI de tels dispositifs ?

Voici quelques indicateurs que les entreprises avec lesquelles nous travaillons suivent : turnover, absentéisme, arrêts maladies.

Nous réalisons une photo des indicateurs choisis, organisons leur suivi et observons leur évolution au cours de la collaboration.

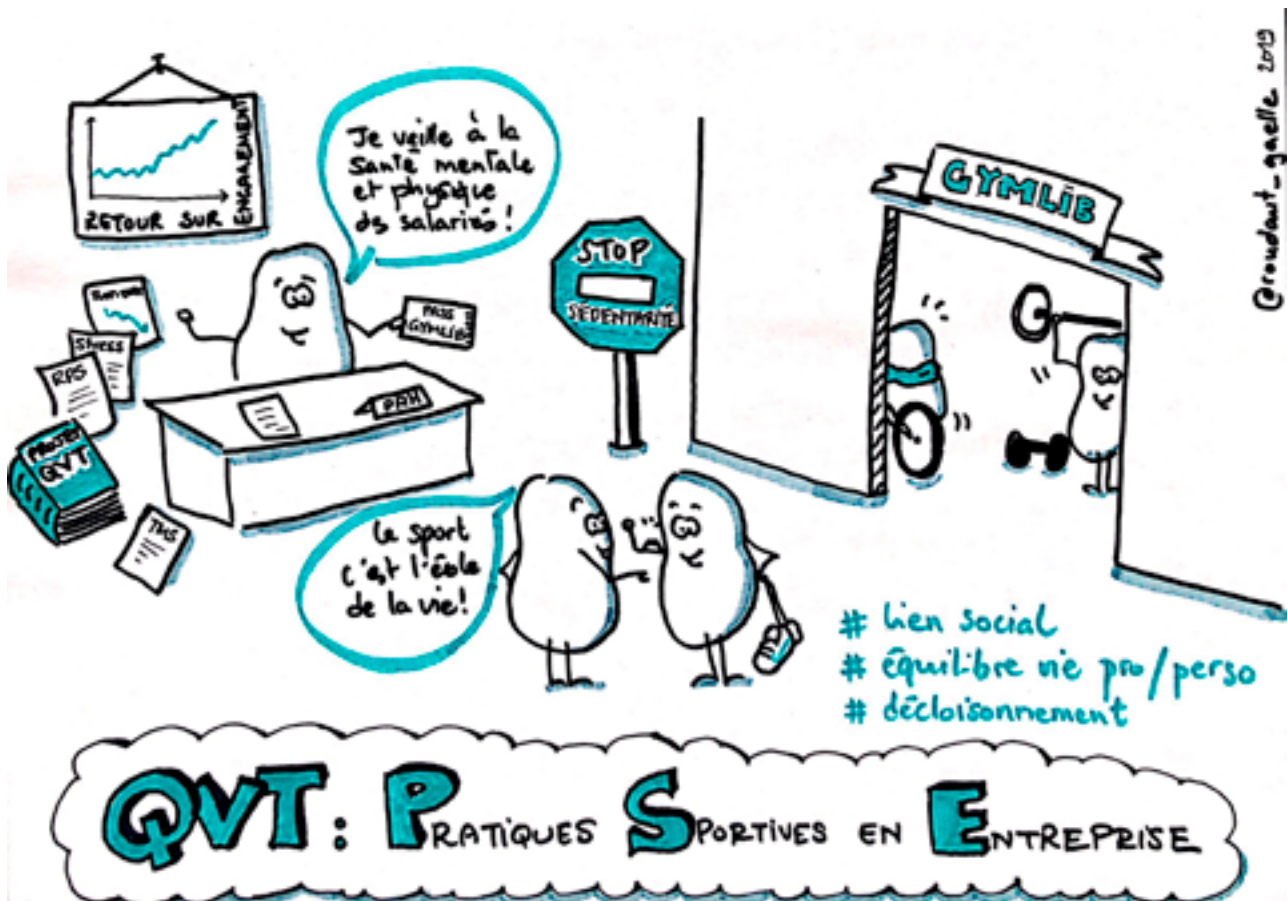
Au-delà du ROI, nous préférons suivre le ROE (Retour sur engagement, c'est à dire le nombre de personnes qui utilisent le service / total effectif. C'est à notre avis le meilleur moyen d'évaluer l'efficacité d'un service de QVT.

Enfin, de nombreuses études sont disponibles sur le sujet : Decathlon Pro, notre étude OpinionWay¹, recommandations de l'OMS, Medef, NOSCF et Union cycle, ... : en synthèse c'est un investissement rentable !

Pour quelles raisons une entreprise décide-t-elle de proposer ce service à ses collaborateurs plutôt que de leur laisser gérer ce sujet à leur guise (vie privée) ?

C'est une obligation légale de l'employeur. Veiller à la santé mentale et physique des salariés (article 4121 du code du travail). La sédentarité est le 4e facteur de risque de mortalité au monde et les salariés des entreprises dans le domaine tertiaire sont sédentaires (être assis ou couché plus de 4H/jour). Cette sédentarité provoque la plupart des maladies professionnelles (TMS, RPS).

1 <https://blog.gymlib.com/fr/comment-mesurer-facilement-la-rentabilite-de-votre-investissement-qvt>



Pour lutter contre celle-ci, l'OMS recommande la pratique régulière d'une activité physique ou sportive.

Quand nous regardons nos clients, nous identifions plusieurs raisons qui poussent un grand groupe à s'inscrire dans ce type de démarche tel que :

- Wavestone. Un contexte d'entreprise délicat suite à un rachat : mettre en place une démarche commune pour fédérer l'ensemble des collaborateurs
- SNCF. Le déménagement du siège en banlieue avec une perte de temps supplémentaire dans les transports. La mise en place de la pratique du sport sur place pour compenser cette perte de temps.
- Cabinets d'Audit. Proposer des pratiques sportives à la carte pour séduire les milleniums soumis à un environnement stressant (hyper concurrence, charge de travail, ...)
- Dans les startups. Ce dispositif peut s'apparenter à un outil de reconnaissance qui vient en compensation d'importants horaires de travail et souvent d'une rémunération souvent plus basse et d'avantages moins nombreux que ce que proposent les grands groupes)

Vous êtes aussi implanté en Belgique, y-a-t-il des différences culturelles flagrantes ?

La Belgique, en réalité, on devrait plutôt parler de trois marchés distincts : La Flandre, Bruxelles et la Wallonie, possède une culture d'Europe de l'Ouest

assez semblable au niveau du rapport au sport et du rapport au travail.

Nous avons réalisé une étude QVT pour la Belgique (<https://www.rtf.be/vivacite/article/detail/les-belges-sont-heureux-au-travail?id=10175151>) et nous avons globalement observé les mêmes statistiques que chez nous si ce n'est un niveau de « bonheur au travail » qui a l'air plus prononcé ! Par ailleurs, je trouve que la notion « d'avantages accordés aux salariés » est plus fortes et partagée en Belgique.

Pour finir, il y a également une différence au niveau des relations sociales :

En France, c'est le CSE qui se charge historiquement (et aussi en raison des exonérations de cotisations sociales) des sujets liés aux activités physiques. Les belges n'ont pas d'équivalent au CSE. Nous devons nous adapter à cette situation même si on constate que de plus en plus d'entreprises décident de prendre directement ces sujets pour en faire un pilier de leur politique de marque employeur.

Dans les cas d'une prise en charge directe, quels sont vos interlocuteurs ?

Nous travaillons principalement avec les DRH et les RRH, quelques CEO, des Office managers, des CHO, des responsables marque employeur, des responsables QVT, des responsable santé, affaires sociales, comp & ben etc...

Le sport rebat les cartes des organisations et nous sommes parfois obligés de choisir nos clients.

Dossier | Les startups

Votre entreprise compte 70 salariés, pratiquent-ils tous une activité sportive et pourquoi ?

La plupart pratique des sports et ils étaient déjà sensibles au sport avant de rejoindre Gymlib.

Ceux qui n'étaient pas sportifs s'y mettent, portés par une énergie collective, les défis (run etc) auxquels certains de nos salariés s'inscrivent.

Beaucoup d'activités sont proposées, certaines plus tournées bien-être, ce qui permet de toucher plus de salariés.

Ce n'est pas une obligation chez nous de faire du sport. On ne force personne !

Notre mission est clairement de faire faire du sport aux sportifs occasionnels, les sportifs confirmés se motivent seuls.

Comment l'offre Gymlib s'insère-t-elle dans la démarche globale Qvt d'une entreprise ?

C'est une des composantes pour de nombreuses entreprises.

Nous recommandons de toujours inscrire Gymlib dans un projet QVT plus global, porté par les RH et le CODIR en général. L'impact sera d'autant plus fort. La QVT touche de nombreux domaines : flexibilité du travail, management, accès aux formations, ...

Nous faisons souvent des lancements en entreprise avec d'autres acteurs QVT. Aujourd'hui, je pense que les entreprises ont compris que cela devait être une démarche complète.

Autour de la QVT, on voit émerger une pluralité de pratiques extrêmement hétérogènes (papier repas, massage, sport, prévention, ...). Qu'en pensez-vous ?

Ce foisonnement est une très bonne chose. Le champ des possibles de la QVT est immense, et cette sensibilisation est de bon augure pour les

prochaines années.

En revanche, il faut que les entreprises soient conscientes qu'elles ne doivent pas se disperser. Et, pour cela, elles doivent :

- évaluer la pertinence d'un service pour SON entreprise en sondant l'intérêt des salariés
- articuler cela autour d'une stratégie globale et du projet d'entreprise.
- Porter le projet, communiquer en interne et en externe, ...
- et évaluer l'efficacité et la satisfaction des salariés avec des enquêtes internes et des reporting des solutions mises en place

Comment voyez-vous le sujet de la QVT évoluer dans les années à venir ?

Cette thématique prendra de plus en plus de place, l'entreprise devient plus « maternelle ».

Les aspirations et exigences de la génération Z renforcent ce besoin.

Ce sera bientôt un réflexe, une évidence, et non une simple démarche.

Parmi les prestataires du secteur de la QVT, anticipez-vous des évolutions (concentration, nouveaux opérateurs, ...) ?

Les partenaires et acteurs de la Qvt sont nombreux et divers, il y aura des mouvements de concentration et l'apparition de nouvelles offres. Nous souhaitons être un pôle d'intégration et croissance sur ce marché.

La porosité entre vie perso et vie pro va s'accroître, notamment avec des acteurs qui agissent pour la QVT autant que pour la Qualité de Vie, partant du postulat que l'un influe sur l'autre. ♦



TNDA, une approche client originale et efficace



En haut (de gauche à droite) : Véronique Tuffal-Nerson, Rémy Douarre, Martine Rivereau-Trzmiel et Guillaume Verdier.
En bas (de gauche à droite) : Nicolas Durand-Gasselín, Philippe Meylan et Armelle Walters-Renaud.

Le cabinet Tuffal-Nerson, Douarre et Associés (TNDA) continue de développer ses spécificités pour mieux accompagner ses clients en adaptant son approche à leurs problématiques :

- Volonté de créer des valeurs pour l'entreprise en plaçant le capital humain, l'échange et le lien au centre des décisions ;
- Capacité à maîtriser le droit : social, sécurité sociale, pénal et des affaires ;
- Compliance ;
- Constitution d'équipes d'associés et de collaborateurs de générations différentes pour l'accompagnement des sociétés, dirigeants et cadres ;

- Approche globale et articulation du conseil et du judiciaire ;
- Traitement de contentieux complexes à hauts risques ;
- Proposition de règlement alternatif des litiges ;
- Cohérence et synergie dans la stratégie sociale élaborée en lien avec la gouvernance de l'entreprise ;
- Articulation du droit et de la stratégie économique ;
- Discretion, confidentialité, rapidité pour le traitement des dossiers.

Les solutions innovantes en stratégie juridique constituant un avantage concurrentiel, TNDA en réserve l'exclusivité à une entreprise par secteur d'activité.

L'équipe TNDA

Nous nous engageons sur la formation des collaborateurs du cabinet, tant du point de vue de l'expertise technique que du savoir-faire professionnel.

Aujourd'hui TNDA est constituée d'une quinzaine d'avocats.

TNDA

38 AVENUE HOCHÉ
75008 PARIS
T 01 58 36 56 56
F 01 58 36 06 78
WWW.TNDA.EU

Gérer la mobilité de l'entreprise

Par Bruno ADELIN (JoliLX)



Bruno Adeline

Bruno Adeline crée JoliLX fin 2015 avec deux associés aux compétences techniques et marketing pour développer la plateforme de réduction des trajets domicile-travail par l'échange d'emplois.

Ingénieur ESME, il a eu un parcours d'ingénieur d'Etudes dans l'ingénierie (SPIE / SGN) puis dans l'informatique (3M, Oracle). Depuis 20 ans il s'est consacré à sa société dédiée au conseil en recrutement technique .

JoliLX est le premier logiciel RH /RSE qui permet aux entreprises multi-sites de proposer à leurs employés de réduire les trajets domicile-travail et de rapprocher leur lieu de travail de leur domicile. L'application calcule et optimise les trajets, propose un échange de lieu d'emploi entre deux collaborateurs qui occupent le même poste et ainsi peuvent se rapprocher de chez eux. Fini le stress et la fatigue des longs trajets, les accidents de trajets ! Les groupes Carrefour, Franprix et La Poste sont clients utilisateurs de l'application.

Les entreprises intègrent de plus en plus l'expérience « globale » du collaborateur dans son parcours de vie professionnelle et privée, pour privilégier des solutions de mobilité, de confort, de motivation, de formation de plus en plus individualisées. La digitalisation des données offre l'opportunité de pouvoir le faire plus simplement et sans doute de manière plus « holistique » ;

Mobilité professionnelle et mobilité géographique se confondent, l'une potentiellement au service de l'autre et réciproquement, le tout pour l'épanouissement du collaborateur et sa fidélisation à l'entreprise.

L'éloignement croissant de l'habitat à l'extérieur des grands centres urbains, et l'allongement des trajets domicile-travail constituent des composantes parmi les plus structurantes de cet équilibre vie professionnelle /vie privée recherché par un nombre important de salariés. 43% des actifs Français estiment que leurs trajets professionnels impactent leur qualité de vie au travail¹.

L'impact de ces trajets est non seulement social, mais également environnemental. Preuve en est, l'obligation règlementaire, pour les entreprises

dont les sites accueillent au moins 100 salariés, de prendre des mesures (dont la facilitation des trajets domicile-travail) dans le cadre d'un Plan de Mobilité, et ce depuis janvier 2018.

Ainsi le sujet « réduction du trajet domicile-travail des salariés » touche tout autant les individus (1 Actif sur 3 se plaint de stress à cause de son trajet), que les entreprises (100 000 accidents de trajets par an sont recensés avec 77 jours en moyenne d'arrêt maladie pour un coût global de 2,3 milliards d'€² ; sans oublier l'empreinte carbone, à hauteur de 12 millions de CO₂).

De nombreuses études nous permettent aujourd'hui d'en mesurer l'étendue. et de constater qu'il peut être un motif de départ de l'entreprise. Selon la dernière étude BVA Opinion/sales forces Sept 2018, 73% des salariés attendent une amélioration des conditions de trajet de la part des employeurs³.

Les solutions de mobilité alternatives de transport, sont expérimentées depuis quelques années (co-voiturage, auto partage, navettes, vélo, co-piétonnage). Elles ont leur utilité dans certains cas, certes, mais ne suffisent pas à couvrir tous les

1 Source étude IFOP pour Alphabet /1000 individus représentatifs de la population

2 100 000 accidents de trajets et 7 700 000 jour d'arrêts de travail (source Livre blanc de l'Assurance Maladie : Prévenir le risque routier / 12 propositions (2012) et 12 tonnes CO₂ dispersées par an (source ADEME)

3 Source : Etude BVA SEPTEMBRE 2018



besoins, et surtout ne réduisent pas le trajet à la source. Les solutions d'organisation et d'aménagement des temps et des lieux de travail émergent : la flexibilité des horaires, le déploiement du télétravail, les tiers lieux, la facilitation dans certains cas du déménagement de l'employé. Mais là encore, ces dispositifs ne concernent pas tous les emplois et les métiers qui ont obligation d'être présents sur le lieu de travail.

Les métiers de vente, de service, de contacts clientèle, de santé sont largement concernés et exclus du champ du télétravail par exemple.

En somme, face à cette complexité, les entreprises associent encore avec difficulté les solutions d'amélioration des conditions de transport avec les nouveaux modes d'organisation du travail.

Il y a place pour l'innovation, pour de nouveaux dispositifs grâce à des outils numériques pour mettre en place une gestion modernisée de la mobilité interne des emplois qui optimise, les trajets domicile-travail, le confort et l'évolution professionnelle, et la fidélisation à l'entreprise.

Ainsi, pour les entreprises multi-établissements, la proposition d'un rapprochement du lieu de travail du domicile apparaît comme une solution adaptée à de nombreux emplois, nécessitant une présence obligatoire sur le lieu de travail.

C'est par la détection du potentiel d'échanges d'emploi à poste équivalent au sein de la même entreprise (permutation entre deux collaborateurs), que se multiplient ainsi les possibilités de rapprocher un grand nombre de salariés de leur site de travail, sans attendre une ouverture ou un remplacement de poste. De ce point de vue là, l'échange de lieu emploi à poste équivalent se présente comme un dispositif généralisable à un très grand nombre de salariés.

Seul un outil numérique peut permettre de matcher un grand nombre de collaborateurs, d'emplois et de lieux d'emploi, d'avoir une vision à la fois exhaustive de la situation des trajets des collaborateurs et une base de propositions individuelles de mutation géographique.

La prise en compte par la RH et l'anticipation de situations de trajets potentiellement critiques pour un collaborateur, témoigne de l'intérêt que son employeur lui porte et de la valeur qu'il lui accorde. Reste que le salarié doit être « volontaire » par l'expression d'un malaise ressenti de son trajet. C'est là que la fonction RH prend toute sa dimension « humaine » par l'accompagnement des collaborateurs.

En cela, l'enquête menée par JobiLX en mai 2018 nous indique que 44 % des actifs accepteraient de la part de leurs employeurs, une proposition d'échange de lieu d'emploi pour se rapprocher de leur domicile⁴. Cela ouvre de belles perspectives. ♦

4 Source étude Survey Monkey /JobiLX mai 2018

Mécénat de compétences et QVT : quand bien commun et bien-être se rejoignent !

Par Jean-Michel PASQUIER (KOEIO)



Jean-Michel Pasquier

Après avoir créé Humaneo, une entreprise de conseil en ressources humaines, Jean-Michel Pasquier a souhaité concilier ses engagements associatifs personnels avec sa carrière professionnelle en créant Koeio.

KOEIO accompagne et encadre le don de savoir-faire de professionnels d'entreprises, pendant leur temps de travail, au bénéfice d'associations et de leur projet d'intérêt général. Elle déploie ainsi depuis 2009 des programmes croisés de mécénat de compétences auprès d'associations et d'entreprises de toutes tailles.

A l'heure où les entreprises investissent de plus en plus le terrain du bien-être de leurs collaborateurs au travers d'espaces de travail et de vie plus conviviaux et chaleureux, de services liés à leur épanouissement physique au travers du sport ou de la relaxation, ou d'accompagnements dédiés à leur vie quotidienne de type conciergerie ou crèches d'enfants, il reste un domaine où elles commencent à découvrir peu à peu la richesse de bienfaits jusqu'à présent inexplorés : la quête de sens des salariés.

Souvent limité en terme de perception par le management RH ou RSE à un dispositif essentiellement inscrit dans la stratégie de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, le mécénat de compétences, qui permet de façon volontaire le don d'expertises professionnelles ou personnelles de collaborateurs, pendant leur temps de travail, à des acteurs de proximité de l'intérêt général (associations ou collectivités locales), représente pourtant une formidable dynamique à plusieurs facettes pour enrichir la QVT des organisations.

Tout d'abord, l'ouverture. Aller à la rencontre d'associations investies dans les enjeux sociétaux forts de notre époque (précarité, insertion par l'emploi, handicap, éducation, environnement pour ne prendre que des exemples qui nous concernent forcément toutes et tous), est une expérience très forte surtout pour celles et ceux qui jusqu'à présent n'avaient pas encore connu d'engagement bénévole dans leur sphère privée. Elle permet presque systématique-

ment de se ré-ancrer dans le réel et d'opérer une prise de recul souvent salutaire sur ses propres (et parfois très relatifs !) enjeux et préoccupations professionnels. Cette porte ouverte sur la Société est une formidable respiration même lorsqu'il ne s'agit que d'une mission de quelques heures.

Ensuite, la gratification. On le sait, et c'est un mal trop répandu, le manque de considération et de valorisation des compétences apportées par les collaborateurs dans leur propre organisation est bien souvent le reproche majeur qu'ils expriment par rapport à leur hiérarchie dans les enquêtes de satisfaction internes et autres baromètres RH. A l'inverse, générer un input même très simple en accompagnant par exemple un bénéficiaire d'association en situation de fracture numérique à utiliser un ordinateur ou un smartphone pour aller remplir des dossiers administratifs courants, va créer un sentiment d'utilité immédiat. On le sait, donner, c'est aussi recevoir, parfois beaucoup plus que le don lui-même.

Autre registre, conséquence et attribut naturels du don de compétences : l'adaptabilité. La fameuse sortie de sa zone de confort n'est pas un vain mot ni un concept quand on s'immerge dans une structure associative, où les bénévoles ne sont pas forcément les mêmes du jour au lendemain, et où les « temps » ne sont pas ceux rencontrés dans l'entreprise qui offre des process et les postes sont beaucoup plus normés et définis. A cela s'ajoute un effet induit très bénéfique : élargir ses soft skills. **Un**

collaborateur en mécénat de compétences va aller chercher, utiliser et renforcer des qualités qu'il n'a peut être pas l'occasion de déployer dans un contexte purement professionnel : écoute, patience, compréhension, bienveillance notamment.

Un autre bénéfice vient s'ajouter, qui n'est pas le plus anodin : la proximité. Le don d'expertises est par essence local, il concerne des structures bénéficiaires oeuvrant sur le territoire de vie du collaborateur, pour des raisons logistiques évidentes. Fréquemment plongé dans des enjeux d'entreprise nationaux ou internationaux, les salariés aujourd'hui recherchent et revendiquent cette notion de territoire, voire même de terroir, sans doute pour équilibrer une société dite « mondialisée » qui standardise et uniformise un grand nombre de comportements et d'habitudes de vie. Retrouver le sens du local, de cette proximité presque « paysanne » au sens étymologique du terme (« pays ») est une aspiration réelle que le mécénat de compétences permet d'engendrer : j'agis pour mon lieu de vie, j'aide ma communauté, je construis l'intérêt général de ma sphère sociétale.

Et puis bien sûr, en résonance avec la gratification évoquée précédemment, le sens. Ce fameux sens que l'on retrouve lui aussi dans tous les verbatims des salariés et agents depuis quelques années maintenant : le collaborateur veut avoir un

« retour » et une vision de son propre investissement professionnel par rapport aux grands défis sociétaux auxquels nous devons désormais faire face. Pour quoi je travaille ? Dans quel but ? Pour quels résultats ? Sans parler des « bullshit jobs » qui incarnent l'extrême carence parfois ressentie en terme de « sens », nous sommes aujourd'hui confrontés à un virage sociétal majeur qui va arbitrer les nouveaux visages de l'entreprise de demain. D'où le succès croissant des structures de l'Economie Sociale et Solidaire auprès des jeunes diplômés, de l'émergence récente des Entreprises à Mission, de la Loi Pacte, etc. Remettre du sens doit passer par des actes : le mécénat de compétences, dispositif pragmatique et opérationnel s'il en est, est une magnifique porte d'entrée pour ce changement annoncé de paradigme des organisations.

Bref, QVT et mécénat de compétences se rejoignent aujourd'hui très naturellement : la qualité de vie construite autour du collaborateur dans l'entreprise ne peut pas oublier les fondations de son épanouissement psychologique, moral et citoyen. Aujourd'hui, tout est lié. Le salarié/consommateur/citoyen avance avec un visage unique : à nous entreprises d'opérer à temps cette ouverture vitale sur la vie de la cité, pour le bien du plus grand nombre. Bien commun et bien-être, même combat pour le bien vivre ensemble ! ♦



Comment sortir de l'enfer de l'e-mail et de la réunionite ?

Par Arthur VINSON (Mailoop)



Arthur Vinson

Arthur a travaillé sur des sujets d'innovation et de marketing chez Lafarge pendant 7 ans avant de créer Mailoop.

Leader sur le feedback et l'analyse RH des e-mails et réunions, Mailoop accompagne les organisations en s'appuyant sur 3 briques technologiques pour changer durablement les comportements :

- Analyse des flux d'e-mails et de réunions aide à la prise de conscience individuelle et collective, grâce à des indicateurs simples, uniques et actionnables par tous.
- Feedback 360° anonymes, guidés et asynchrones dans les messageries des utilisateurs : Tous les mois, chacun prend conscience de l'impact de sa communication sur son réseau et sait où agir pour progresser.
- Smart Déconnexion pour permettre à tous les collaborateurs de s'approprier le droit à la déconnexion en fonction de leurs besoins et de leurs habitudes de travail.

À la clé : 10 à 20% de baisse de volume d'e-mails et réunions internes, 25% de baisse sur les échanges en dehors des horaires, et 70% des utilisateurs changent leurs habitudes.



Il est urgent d'agir concrètement sur nos pratiques de communication digitale. Si les chiffres augmentent année après année (+5% d'e-mails professionnels par an), le sujet n'est pas suffisamment porté au niveau stratégique. J'ai fait l'exercice, dans un contexte où l'expérience collaborateur devient la clé de l'approche RH, de changer de point de vue, pour dessiner à l'échelle du temps de travail l'expérience associée aux RH vécue par le collaborateur.

L'innovation RH dans la QVT se concentre généralement sur le hors-travail : activités sportives, team building, services de conciergerie... Il faut pourtant agir aussi *dans* le quotidien pour redonner du sens aux missions des collaborateurs : près de 25% du temps qu'il consacre aux e-mails et réunions est considéré comme inutile ! Nous avons mesuré qu'un travailleur connecté consomme entre un demi et un équivalent temps plein (ETP) en temps de concentration à ses collègues, par les emails qu'il envoie générant lecture, réponses et réunions. Imaginez qu'à chaque embauche d'un collaborateur connecté, un demi-temps plein invisible est généré par cette entropie organisationnelle générée au sein de l'équipe. Agir sur les pratiques et usages est donc une urgence stratégique.

Une fois la prise de conscience effectuée, les schémas classiques se dessinent sans apporter de solutions pérennes aux problèmes. Nous avons pu identifier trois grandes familles de réflexes :

- « C'est un problème technique : déployons un nouvel outil ! » ou comment guérir le mal par le mal. Ce n'est pas l'e-mail ou la réunion qui sont des problèmes mais l'usage qui en est fait. En ajoutant un nouvel outil ou un nouveau canal « hi-tech » de communication, on ne réduit pas les volumes échangés, on les déplace, en générant une entropie nouvelle qui nécessitera tout autant des moyens de régulation, de formation, etc... Nous constatons dans ces cas-là une aggravation de la fracture numérique entre des collaborateurs ultra connectés d'un côté, maîtrisant l'ensemble de l'écosystème numérique de l'entreprise et d'autres qui sont perdus dans les multiples canaux et mis à l'écart de la digitalisation. **Ce ne sont pas les outils qu'il faut changer, ce sont les comportements.**
- « C'est un problème de compétences : lançons un grand programme de formation ! ». La sensibilisation et la formation aux usages numériques doivent intégrer les parcours de carrière. C'est une condition nécessaire mais pas suffisante à la transformation à long terme des pratiques. Trop générique, la formation ponctuelle engagera difficilement le collaborateur dans un processus d'amélioration continue, sans le doter des « capteurs » pour savoir ce qu'il doit changer dans ses pratiques.
- « C'est un problème d'innovation : prenons une startup ! ». Trop souvent centrée sur le produit qu'elle développe, la startup adopte difficilement (par manque de temps, de ressources, ou par exigence de ses investisseurs) une vision holistique du problème et demeure parfois loin de la réalité du quotidien d'une entreprise : changerons-nous fondamentalement les choses en se 'likant' les uns les autres ? Améliorerons-nous les habitudes en y substituant le travail par des algorithmes à l'intelligence très artificielle ?



Nous avons identifié plusieurs points clés qui aident à comprendre comment solutionner le problème.

D'abord, il faut rapidement sortir de la vision manichéenne de la communication et des usages qui laisse à penser qu'il existe un one best way : chacun a développé ses propres habitudes et possède ses propres exigences. C'est pourquoi il est si difficile de se projeter dans une charte générique qui définirait *la* bonne façon de faire.

Ensuite, il est très intéressant de constater la part de subjectivité, de perception et d'émotion qui entre en jeu dans tous nos échanges numériques. Un atelier mené au sein d'une PME de conseil a démontré que le premier irritant de l'e-mail était les fautes d'orthographe. Nous assistons également au vif débat entre les partisans de l'écriture la plus courte et directe possible (« inutile de mettre les formes, on se connaît, gagnons du temps ») et ceux qui restent attachés à un socle commun de formules de politesse (« nous sommes quand même des humains, il faut dire bonjour et remercier, c'est la moindre des choses »). Nous animons enfin les échanges interminables entre les partisans du « zéro mail non lus » et les darwinistes de l'e-mail (« si l'information est importante, elle reviendra ! »). **Pour autant personne n'a raison, et aucun algorithme ne peut aujourd'hui théoriser ou prédire ces perceptions.**



Enfin, le droit à la déconnexion est un des sujets qui cristallise le mieux ces écarts de perception. Le rapport à l'infobésité et à la gestion du flux continu d'information associé dépend de nos modes de fonctionnement. Environ 50% des personnes rencontrées sont ainsi attachées à leur temps de vie personnelle et à sa distinction avec le temps de vie professionnelle. Elles préfèrent ne pas être interrompues, quitte à avoir une charge d'information importante à traiter le lendemain, à la fin du week-end ou encore au retour des vacances. Les autres 50% préfèrent gérer l'information en flux tendu et sont plus inquiétées par la quantité d'information à « dépiler » que par la reconnexion en dehors des horaires. À l'extrême, il existe même le FOMO (Fear Of Missing Out) : l'habitude des notifications en continu a développé une forme d'addiction ; la logique de couper l'accès à l'information est alors dans ce cas presque insupportable.

De ces expériences, nous retenons trois points essentiels :

- Il s'agit de développer l'intelligence émotionnelle des collaborateurs, et non l'intelligence artificielle
- Il faut réfléchir en termes de perception et non de règles
- Il est urgent de déployer des approches « sur mesure » pour répondre aux attentes multiformes des collaborateurs

Selon nous, il n'existe pas de solution bien accueillie par les collaborateurs si elle les prive de leur pouvoir d'agir. Les exemples sont légions : un robot pour gérer vos réunions, un algorithme pour choisir l'importance des e-mails pour vous (sans vous avoir impliqué), des réponses automatisées aux e-mails... À court terme, vous gagnerez du temps ; à moyen terme c'est l'engagement des collaborateurs qui s'en ressentira s'ils sont privés de leur liberté de gérer leurs agendas ou de prioriser l'information selon leurs propres critères.

La notion même de stress au travail est intimement liée à la question du pouvoir d'agir. En effet, selon Patrick Légeron¹, le stress est la conjonction de

deux facteurs : la contrainte d'un côté, et la liberté donnée pour y faire face de l'autre. Face à un stress numérique trop important, il existe donc deux leviers : réduire la contrainte (pas forcément compatible avec l'agenda de l'entreprise) ou... donner plus de pouvoir d'agir ! Partant de cette pierre angulaire, voici les piliers de la transformation que nous vous conseillons de mettre en place :

- Ouvrir un canal de Feedback dédié à ces thématiques : e-mails, réunions, outils de chat... pour donner à chacun le pouvoir d'agir face aux situations du quotidien.
- Engager une approche d'amélioration continue, en aidant chacun à prendre conscience de l'impact qualitatif de sa communication et de ses habitudes sur ses collaborateurs. Par défaut, nous projetons nos attentes ; **invertissons la mécanique et inventons l'empathie numérique, pour se soucier plutôt des attentes de nos interlocuteurs.**
- Conserver l'inclusivité comme moteur du changement : tout outil doit être simple, intuitif, intégré pour ne pas ajouter de charge mentale dans les équipes. C'est le juste milieu complexe à trouver : outiller sans surcharger.
- Travailler sur l'explicitation des pratiques : nombre de personnes impliquées en copie ou invitées, ont un devoir de réponse en dehors des horaires pour être « bien vu »... Beaucoup de comportements sont intégrés de façon implicite par les collaborateurs : il faut les combattre par l'objectivation des pratiques réelles et leur confrontation aux attentes de l'entreprise.
- Organiser un espace de discussion pour la transformation collective : beaucoup de réponses aux problèmes constatés ont des racines organisationnelles profondes et ne peuvent être abordés que collectivement. Les données sont alors au service des équipes pour identifier et actionner les bons leviers.
- Objectiver les usages quantitativement et qualitativement pour identifier le cadre des pratiques de l'organisation. Sans mesure, il n'y a pas d'amélioration. S'en contenter par contre ne suffit pas ! ♦



Les « supers pouvoirs » de la machine au service de la RH augmentée !

Par **Sopra HR Software**, acteur global de la transformation digitale des Ressources Humaines

Plus de 30% des TGE (Très Grandes Entreprises) ont adopté l'IA appliquée aux RH*
Comment les professionnels RH peuvent-ils tirer parti des « intelligences artificielles » pour accompagner au mieux la transformation de leur fonction et plus globalement celle de l'entreprise ?

L'émergence des chatbots pour la fonction RH

Véritables assistants des RH, les chatbots permettent d'amplifier la qualité de services offerts aux collaborateurs. Ils assurent un service en continu, garantissent l'homogénéité du savoir tout en sécurisant la pérennité des connaissances. **C'est le nouvel allié de la fonction RH !**

Les robots pour gérer les tâches automatisées de back office RH

L'objectif recherché par les RH est d'optimiser le temps des gestionnaires RH par l'automatisation des tâches purement opérationnelles : c'est la RPA (Robot Process Automation). Ces assistants, d'un nouveau genre, assurent les tâches administratives et routinières et aident à la gestion de processus cycliques structurés par des contraintes réglementaires. **Déjà plus de 53%* des entreprises utilisent des solutions digitales pour optimiser leurs processus RH !**

Intelligence artificielle et intelligence humaine : trouver le bon curseur

Aujourd'hui, le défi posé à la fonction RH est de trouver le bon curseur entre intelligence artificielle et intelligence humaine. Comment tirer parti des potentialités des robots pour gagner en rapidité et efficacité, tout en maîtrisant les capacités humaines, de décision et de contrôle ?
La fonction RH, soutenue par les robots intelligents est aujourd'hui en mesure de se libérer de certaines tâches administratives chronophages et d'optimiser sa performance. Ainsi «augmentée», elle peut se concentrer sur les éléments humains de sa mission et l'accompagnement des défis de transformation de l'entreprise.

Le RH du futur sera résolument numérique !

**Source Etude Usine digitale et Sopra HR 2019*

A propos de Sopra HR Software

Sopra HR Software, acteur global des Ressources Humaines, offre l'un des portefeuilles de services et solutions les plus complets du marché. Pilotage et transformation RH, paie, conformité, talent management dans un contexte local et international... Sopra HR accompagne plus de 850 clients des secteurs public et privé, en mode cloud ou « on-premise ». Favoriser les enjeux de performance de la fonction RH, réinventer l'expérience collaborateur, privilégier l'intelligence collective ... Sopra HR s'affirme comme le partenaire de la réussite de la transformation digitale de ses clients.

La QVT : passer du Quoi au Comment !

Par Wilfrid VACHER (CEO Mobilisation Management)



Wilfrid Vacher

Wilfrid Vacher A travaillé plus de 20 ans dans diverses industries, principalement dans des fonctions managériales, à tous les niveaux. S'est spécialisé dans le management des risques psychosociaux et a développé et expérimenté un système de management de la Qualité de Vie au Travail. Fondateur de Mobilisation Management

Nous sommes une équipe, moitié managers expérimentés, moitié professionnels du conseil, (consultants, psychologues du travail, médecins du travail), qui proposons un système de management des Risques PsychoSociaux (RPS) et de la Qualité de Vie au Travail (QVT). Nous accompagnons l'entreprise et proposons une solution digitale pour servir les principes de ce système de management.
<https://www.mobilisation-management.com>



Mobilisation Management
 Le management au service de la mobilisation

L'importance de considérer ses ressources humaines au sein de l'entreprise est de plus en plus grande ; et pour cause. Elles sont la plus grande richesse de l'entreprise, sources d'innovation, de créativité et tout simplement de valeur ajoutée. Après un engouement massif pour les baby-foot, les chief happiness officers et autres attentions à la périphérie du travail, comme les services de conciergerie et les « pause sophro » entre midi et deux, il y a consensus pour définir les leviers de la QVT à partir de ce que constitue réellement le travail des femmes et des hommes. L'Anact (Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail) définissait la perception de la QVT selon trois piliers : le contenu du travail, les conditions d'emploi et la capacité d'expression et d'action des salariés. Un autre prisme qui ne dément pas le premier est celui de la psychodynamique du travail, qui considère l'écart entre le travail prescrit (tel qu'il est imaginé) et le travail réel (tel qu'il est vécu). Partant de ce constat, la « consultation » des salariés s'est démultipliée. De l'enquête de satis-

faction annuelle, à une barométrie sociale digitale omniprésente, on interroge de plus en plus les salariés sur leurs perceptions du travail. Mais cela permet-il réellement un passage à l'action ?

Pas vraiment. D'abord parce que la perception collectée reste très subjective, et à deux titres. Il y a bien sûr la subjectivité du salarié qui exprime sa perception au moment où on la lui demande. Il y a également la subjectivité du référentiel sur lequel on s'appuie pour collecter les avis. Ensuite parce que cette consultation renforce le focus sur le symptôme (comment je vais) et non sur la cause. Enfin, parce que les enquêtes de satisfaction donnent lieu à des plans d'action ponctuels, souvent macro et qui sont assez vite effacés par l'urgence d'après.

La tentation est alors grande de faire porter toute la responsabilité sur la qualité du management, d'où l'inévitable action de coaching des managers, dans les plans d'action QVT. Là encore, cela n'est pas inutile, et il est incontestable que le manage-



ment est le vecteur de l'action QVT. Mais est-ce pour autant l'Alpha et l'Omega de la solution ? Le management n'est-il pas non plus, pour une part au moins, le fruit de l'organisation et de la culture d'entreprise ? D'ailleurs dans les accompagnements que nous réalisons, nous observons souvent cette étape où le management prend conscience de la charge qui pèse sur lui, suivie des mécanismes de défense qui s'opèrent : du refus de s'investir à cause de la charge de travail, comme si des équipes motivées et productives n'étaient pas aussi une réponse à la charge ; du refus de s'investir par peur d'ouvrir la boîte de pandore, aux doléances des équipes ; de l'argument cependant légitime qu'un manager est aussi un salarié, et de comprendre qu'il s'occupera de sa propre QVT ; jusqu'à l'application des managements « libérés » avec une pointe de manipulation, où sous couvert d'autonomie totale, et donc sans soutien, on renvoie aux équipes toute la responsabilité de l'atteinte des objectifs qui n'auront souvent pas été discutés.

Pour mettre en place, un système de management de la QVT efficace, nous préconisons à une entreprise de s'appuyer sur cinq principes simples :

- Un langage commun simple et pratique,
- La mise en place d'un canal de remontée et d'écoute professionnelle entre salariés et managers,
- L'administration d'un plan d'action formel,
- La mise en œuvre d'un rituel d'analyse intégrant toutes les parties prenantes (comité),
- La mesure de l'efficacité de la démarche.

- (1) le premier principe définit un langage commun pour qualifier les natures d'empêchement et de satisfaction au travail : les facteurs de Gollac, mais appliqués au terrain.
- (2) La démarche est également de non pas d'interroger le salarié sur ses perceptions, mais sur ses empêchements réels, au moment où ils se produisent. Nous n'avons malheureusement rien inventé ; c'est l'esprit du Lean originel où l'on rend au salarié la légitimité d'arrêter la ligne de production pour identifier et traiter les mudas (pertes de qualité, de temps, etc..).

- (3) Cette approche permet également de « former » l'écoute professionnelle du manager, qui permettra de revenir aux causes liées au travail et de co-construire avec le salarié, les actions à mettre en œuvre. Les postures deviennent dès lors une posture d'acteur et le lien entre QVT et performance devient évident.

- (4) Enfin la digitalisation de ces principes, permet une véritable analyse préventive et objective de la QVT. Plutôt que des indicateurs issus du bilan extra-financier (accidents, maladies professionnelles, turn-over, etc..) qui sont malheureusement curatifs, on mesurera bien en amont la capacité réelle des équipes à se saisir de l'opportunité qui leur est donnée, d'agir sur leur travail, et le soutien du management dans cette action. Grâce au langage commun, on mesurera également les facteurs principaux qui sont réellement interrogés et travaillés. Cette lecture fine, objective et préventive permet alors, de soutenir les collectifs les plus en difficulté et d'encourager (nourrir, donner les moyens) les dynamiques les plus vives.

Dans l'évolution de la santé au Travail, on définit quatre âges que sont la **réparation** qui permet l'indemnisation des victimes, la **protection** qui interroge les prescriptions du travail, la **prévention** qui évalue les expositions aux dangers, et enfin la **promotion de la santé au travail**, qui considère le travail comme contributif de la santé, sans aller toutefois jusqu'au bonheur. Il s'agira donc dans cette dernière étape d'organiser l'interrogation de ce qui peut être amélioré dans le travail, au plus près du terrain et en permanence. De ce progrès continu naît alors la réduction des empêchements et donc l'amélioration de la performance, mais aussi la réalisation pour une part au moins, des aspirations.

Pour reprendre une citation de Freud, également reprise dans le dernier ouvrage de Nicolas Bouzou et Julia de Funes, le contraire du jeu n'est pas le sérieux, mais la réalité. Notre expérience de la QVT consacre cette idée. On ne concentre pas un collectif de travail par du virtuel, des babyfoots ou du team building, mais par sa réalité propre. Cela n'empêche pas de le faire de manière joyeuse. ♦

« C'est moi le patron ! »

Restaurer le sentiment d'efficacité des salariés en leur redonnant le contrôle sur leur QVT

Par Nolwenn ANIER (Moodwork)



Nolwenn Anier

Docteure en psychologie et directrice du Pôle Recherche chez Moodwork

Moodwork est une solution digitale pour la Qualité de Vie au Travail. Elle propose à vos collaborateurs des outils scientifiquement validés pour évaluer leur niveau de bien-être, des programmes et recommandations personnalisés ainsi que la possibilité d'échanger avec un psychologue du travail.

Imaginez : vous êtes devant une montagne et votre objectif est de la gravir. Vous vous demandez sûrement si vous allez y arriver. Vos capacités objectives à réaliser cette action sont difficiles à évaluer, à moins d'avoir gravi cette montagne auparavant. La vraie question est donc : comment percevez-vous vos capacités ?

Eh oui ! Si vous êtes convaincu que vous n'avez pas les aptitudes nécessaires pour grimper sur une telle distance, vous entamerez une action que vous estimez vouée à l'échec. Il y a donc plus de chances que vous échouiez réellement. En effet, vous serez stressé et aborderez donc les potentielles difficultés comme découlant de vos aptitudes insuffisantes.

En d'autres termes, penser que nos aptitudes sont insuffisantes pour mener une action s'associe à un risque plus élevé d'échec. Tiens, parlons des aptitudes justement ...

Une aptitude est définie comme « une habileté naturelle à réaliser une action ». Naturelle. C'est-à-dire sans aucune possibilité de contrôle ou de modification. Penser que l'on n'a pas les aptitudes suffisantes pour réaliser une action, cela revient donc à penser qu'on ne les aura jamais. Déprimant, non ?

Cette idée de l'existence de caractéristiques naturelles chez les êtres humains, nous la partageons tous ! Qui n'a jamais fait état de ses facultés naturelles pour le bricolage, le sport, la prise de parole en public et autres ? « J'ai toujours été doué pour le basket ! » ... Toujours ? Vraiment ? Il y a fort à parier que ce ne soit pas *réellement* le cas. La plupart des chercheurs s'accordent en effet sur le fait que nos capacités sont caractérisées à la fois par une part d'inné (de « naturel » donc), et une part d'acquis (liée aux efforts que nous avons fournis). Pour chacune de nos « aptitudes », nous avons donc une marge de manœuvre qui nous permet de contrôler notre performance.

Maintenant, revenons à notre montagne. Que se passera-t-il si jamais le « déficit d'aptitudes naturelles » se transforme en « contrôle de notre performance » ? Ça risque de radicalement changer la manière dont vous abordez les choses non ? La montagne devient alors un défi à relever et les échecs constituent des efforts supplémentaires à fournir. Ce qui va considérablement augmenter vos chances de succès !

Bon tout ça, c'est bien gentil, mais je pense que vous êtes en train de vous demander où je veux en venir avec ma montagne ... Vous l'aurez sans doute compris, cette petite histoire sert à illustrer le fait

que nous avons beaucoup plus de chances de réussir ce que nous entreprenons si nous croyons en nos capacités. Et cette confiance en nous est notamment renforcée par le sentiment que nous exerçons une maîtrise sur notre performance. Cette idée a été mise en avant par Albert Bandura, professeur émérite de psychologie à l'université Stanford, à la fin des années 1990. Depuis, les recherches en psychologie ont ainsi confirmé que croire en son efficacité influence notre façon de penser, se motiver, ressentir, se comporter, etc.

Et si la montagne à gravir, c'était l'amélioration de sa qualité de vie au travail ?

De plus en plus, la santé des salariés est prise en compte par les instances dirigeantes, qui mettent en place des démarches pour limiter les risques psycho-sociaux et promouvoir la qualité de vie au travail. Dans cette idée, le bien-être au travail représente le sommet de la montagne, la cible à atteindre. Les différentes actions qui sont mises en place pour y parvenir relèvent, la plupart du temps, d'audits, de questionnaires de satisfaction, ou de dispositifs mis en place par les services de Ressources Humaines. Ces actions ont pour objectif principal d'identifier et d'agir sur les facteurs organisationnels de Qualité de Vie au Travail. Ces facteurs correspondent à toutes les caractéristiques du travail indépendantes du salarié et qui peuvent entraîner un mal-être : charge de travail, horaires, sécurité, installation des postes... On est d'accord, agir sur ces variables est essentiel et doit être fait en premier lieu ! Mais que se passe-t-il si on n'agit QUE sur ces variables ? On véhicule l'idée que les salariés n'ont pas les moyens (les « aptitudes ») de maîtriser leur qualité de vie au travail. Ce faisant, on donne l'impression aux salariés que leur possibilité de gravir la montagne ne dépend pas du tout d'eux, mais uniquement de leurs dirigeants et responsables des ressources humaines. Or, on l'aura compris, ce n'est pas la meilleure manière de valoriser les personnes !

De plus, la recherche en psychologie a également montré que certaines variables « individuelles » (c'est-à-dire propre aux personnes) peuvent également influencer notre qualité de vie au travail. On notera par exemple les capacités de communication, la manière de gérer nos émotions et notre stress, nos compétences sociales, et bien d'autres. Toutes ces caractéristiques peuvent être contrôlées directement par le salarié et, ce faisant, améliorent significativement la qualité de vie au travail.

Comment aider ses collaborateurs à gravir la montagne ?

Aujourd'hui, la majorité des politiques de QVT ciblent des facteurs généraux de bien-être au travail afin de correspondre à une majorité de salariés. Les responsables des ressources humaines peuvent en effet avoir du mal à identifier les problématiques individuelles des salariés (et c'est normal, imaginez 1000 personnes avec chacune un type de problèmes différents...). Or, compte tenu de tout ce que nous avons dit jusqu'ici, on voit bien qu'il est important de fournir à ses collaborateurs des outils qui lui permettront d'identifier individuellement ses forces et ses points à améliorer en matière de QVT et d'avoir accès à des conseils efficaces pour agir sur ces derniers. Il y a d'ailleurs fort à parier que, dans les années à venir, on aille vers une individualisation de la QVT. Fournir des outils à ses collaborateurs devient de plus en plus facile au fur et à mesure des avancées technologiques, et notamment avec la démocratisation du digital, qui permet de toucher les salariés de manière individuelle. Son utilisation permet au collaborateur d'être totalement autonome dans l'évaluation de sa situation et dans le travail sur ses points à améliorer.

L'avantage est double : non seulement on agit davantage en faveur de son bien-être mais surtout, on lui montre qu'il est capable d'agir, de contrôler sa situation, ... en d'autres termes, de gravir cette montagne. ♦



La tech au service de l'inclusion

Former à l'inclusion pour améliorer la qualité de vie au travail

Par Alice **POUILLEVET** (consultant chez Social Builder)

Alice Pouillevet

Consultante chez Social Builder, Alice Pouillevet accompagne les entreprises et les organisations à se saisir des questions d'égalité femmes-hommes et d'inclusion. Issue du Programme IDEA - Innovation et Design Thinking - développé par l'Emlyon business school et l'Ecole Centrale, elle propose une expertise au croisement de la mixité, du numérique, du design & de l'innovation.

Social est une start-up sociale qui œuvre à construire et développer l'égalité femmes-hommes dans la sphère économique et spécifiquement dans le numérique.

- En (ré)orientant, formant et accompagnant les femmes vers les métiers du numérique
- En accompagnant les entreprises à opérer un changement culturel fort - avec GREAT (Bot de microlearning à l'inclusion) et des actions de conseils novatrices

Plus d'infos sur : socialbuilder.org

**Social
Builder**
mixité & numérique

Les technologies et les transformations actuelles invitent les entreprises à développer une grande agilité pour relever les nouveaux défis. Si le développement de nouvelles compétences techniques est essentiel, le monde de la recherche académique et les expert.e.s de l'entreprise semblent valoriser de plus en plus fortement les softskills. Les organisations évoluent et il est aujourd'hui fondamental de par-

venir à développer de hautes qualités de collaboration et de coopération entre toutes typologies de salariés (indépendamment de leurs métiers, parcours, compétences, expériences, personnalités, niveau de séniorité etc.) pour favoriser le bien vivre ensemble, la qualité de vie au travail et, bien sûr, l'innovation et la compétitivité.

Et si ces nouveaux enjeux comportementaux nés de la révolution numérique étaient justement adressés via les technologies ? Si le digital devenait l'allié de l'inclusion et de la QVT ?

Les technologies et les transformations actuelles invitent les entreprises à développer une grande agilité pour relever les nouveaux défis. Si le développement de nouvelles compétences techniques est essentiel, le monde de la recherche académique et les expert.e.s de l'entreprise semblent valoriser de plus en plus fortement les softskills.

Les organisations évoluent et il est aujourd'hui fondamental de parvenir à développer de hautes qualités de collaboration et de coopération entre toutes typologies de salariés (indépendamment de leurs métiers, parcours, compétences, expériences, personnalités, niveau de séniorité etc.) pour favoriser le bien vivre ensemble, la qualité de vie au travail et, bien sûr, l'innovation et la compétitivité.

Et si ces nouveaux enjeux comportementaux nés de la révolution numérique étaient justement adressés via les technologies ? Si le digital devenait l'allié de l'inclusion et de la QVT ?

L'inclusion de tou.te.s : des actions ciblées et des actions transverses

Dans un contexte mouvant qui fait la part belle aux réorganisations, se pose la question de la rétention des talents et celle de permettre à des collaborateurs.rice.s aux compétences diverses et multiples de travailler ensemble au mieux de ce qu'elles et ils sont individuellement. Comment faire collaborer, au mieux, les SI et les RH ? Le product owner et le développeur ?

La responsabilité sociale est intégrée dans la stratégie de plus en plus d'entreprises. Des actions et des réseaux naissent pour favoriser le développement professionnel et personnel de toutes et tous. Ces initiatives adressent habituellement les questions de genre, d'origine, de handicap, d'orientation sexuelle ou encore, de religion. Elles sont souvent envisagées en silos mais il nous paraît nécessaire d'aller au-delà de cette approche verticale pour en développer une transversale complémentaire.

S'il faut continuer de mettre en place des réseaux dédiés pour outiller les femmes (actions de rattrapage spécifiques), il faut également créer des initiatives autres, autour de thématiques plus englobantes et générales, comme la question de l'équilibre des temps de vie, pour ainsi adresser et embarquer l'ensemble des équipes. En somme, cibler impérativement certains groupes d'appartenance mais aussi développer des formats pour valoriser l'équilibre entre l'altérité de tous et la culture commune.

Développer l'inclusion pour favoriser la qualité de vie au travail

L'entreprise inclusive répond ainsi à un impératif de justice sociale et de pragmatisme économique. Si l'inclusion est un facteur essentiel de bien être individuel, elle favorise aussi la performance du collaborateur et celle du collectif. La mise en place de démarches inclusion permet à des équipes hétérogènes de développer leurs solidarités et collaborations.

En outre, la diversité des profils, des compétences ou des opinions est favorable au développement d'idées créatives et innovantes. Cette pluralité de regards est autant d'opportunités de mieux comprendre les besoins des clients et ainsi accroître l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

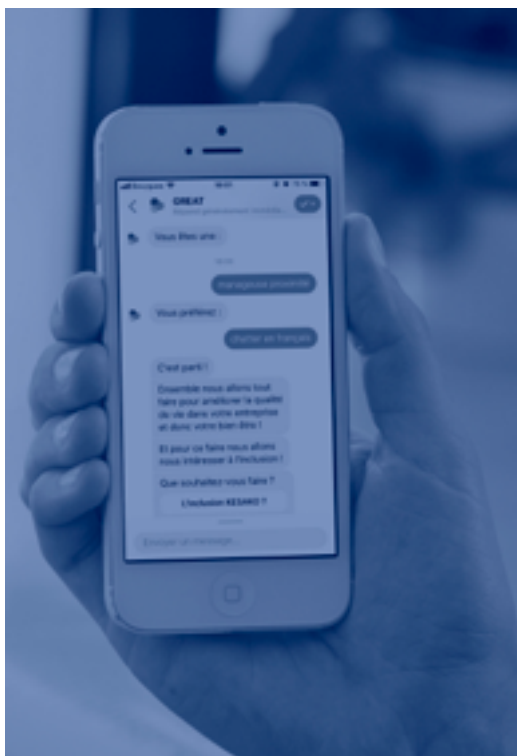
Il apparaît alors fondamental de sensibiliser tout le monde aux bénéfices de l'inclusion au travers de l'acquisition de connaissances et des compétences pour développer des relations bienveillantes, humaines, positives au travail. Il s'agit aussi de développer une communication inclusive, de favoriser une posture de leader.se à tous les échelons de

l'organisation, de faciliter l'identification des biais au service de la neutralisation des stéréotypes ou encore, de mettre en œuvre des processus pour recruter, intégrer et faire évoluer tout un chacun.

Mais alors, comment procéder ?

Vers de nouveaux modes de formation : les vertus du bot d'apprentissage

Pour relever ces nouveaux défis il faut développer de nouveaux formats et outils de formation. Alors que la Courbe d'Ebbinghaus démontre que 48h après l'acquisition de connaissances, 70% d'entre elles se sont envolées, il faut œuvrer pour une stratégie de consolidation mnésique. Quels outils pour former massivement et individuellement tout en combinant flexibilité, apprentissage dans la durée et mémorisation ?



S'appuyer sur un bot de microlearning qui forme à l'inclusion pour améliorer la qualité de vie au travail est une piste que l'on doit envisager. En effet, l'approche conversationnelle de cet outil digital permet une mise en situation facilitée et revisite l'expérience de la formation à travers des contextualisations pour passer de la posture à la pratique. Véritable arbre de décision, le bot

permet une personnalisation du contenu qui prend en compte le profil de la personne formée (direction, management de proximité...) et son niveau de connaissance évalué grâce à un système d'autodiagnostic récurrents. La diversité des formats (vidéos, articles, podcasts, ...) permet également de répondre aux préférences actuelles de consommation de contenu.

Enfin, ce microlearning découpé en courtes capsules permet de profiter des contenus à la carte et un ancrage des connaissances très fort via des relances récurrentes.

Irriguer l'organisation de pratiques inclusives pour une plus grande qualité de vie au travail, nécessite un changement culturel fort dont la technologie nous semble être un des leviers pour y parvenir. ♦



Comment un autre regard sur les hommes et les femmes de l'entreprise peut-il contribuer à améliorer la santé et le bien-être des salariés ?

Par Gaëlle MONTEILLER (Tod)



Gaëlle MONTEILLER (Tod)
Présidente et cofondatrice

TOD propose des solutions disruptives sur toute l'expérience employé, du recrutement à la gestion de la mobilité et des compétences, basées sur les valeurs humaines pour plus de sens, de réalisation professionnelle et d'alignement personnel. <https://www.yourtod.com>



Aujourd'hui, il y a urgence à s'occuper de la santé psychique et du bien-être des collaborateurs. Le stress professionnel est devenu le premier risque pour la santé des travailleurs. Les souffrances pathologiques liées au travail ont augmenté en France au cours de la précédente décennie, conduisant aujourd'hui au chiffre affolant de 22 % des actifs présentant « une détresse orientant vers un trouble mental » (Fondation Pierre Deniker 2018).

Sans aller jusqu'à la souffrance pathologique, toutes les études montrent aujourd'hui un désenchantement majeur des salariés pour leur travail (ennui, désenchantement, ...) qui entraîne un « gâchis de talents », alors que les entreprises peinent à recruter ou à garder leurs meilleurs éléments.

La santé et le bien-être au travail sont donc devenus un enjeu majeur pour les entreprises.

Les raisons principales de ce « mal-être » sont la quête de sens, la recherche de réalisation professionnelle et d'alignement personnel. Les raisons invoquées dans les enquêtes sont, en effet, toujours les mêmes : l'absence de sens suffisant dans son travail, le manque de valorisation ou

tout simplement des comportements managériaux inappropriés. La digitalisation et la financiarisation des organisations ont conduit en effet à une certaine déshumanisation de l'entreprise, dirigée par des chiffres et des tableaux de bord. L'Homme n'y trouve tout simplement pas sa place, réduit à des données chiffrées, regardé comme un coût, comme une ressource certes humaine, mais une ressource presque inconsommable.

Les réponses apportées aujourd'hui soignent le mal, mais ne le guérissent pas. De nombreuses applications permettent de recréer des liens sociaux largement éprouvés par la digitalisation. D'autres vont faciliter l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle en permettant de réaliser certaines tâches domestiques sur le temps professionnel. Les entreprises perçues comme les bons élèves en termes de « bien-être au travail » font tout ce qu'ils peuvent : baby-foot, salle de sieste, séances de yoga... Ces activités ont toutes montré leur impact, mais ne s'attaquent pas aux causes originelles de cette entreprise désenchantée, source de souffrance, dont l'accroissement des burn-out, bore-out ou autres maux psychosomatiques ne sont que les symptômes.

À la recherche du sens et des valeurs perdues...

Aujourd'hui, les salariés ne viennent pas au travail pour s'amuser ou rencontrer des nouveaux amis, ils veulent donner du sens à leur vie, être fiers de ce qu'ils apportent à leur entreprise, s'engager dans des projets porteurs de sens à leurs yeux et célébrer des victoires collectives. Mais surtout, ce qui les motive le plus, ce qu'ils recherchent avant tout, c'est une véritable réalisation personnelle, au travers d'expériences qui les font grandir tout au long de leur vie professionnelle. Les jeunes générations, plus particulièrement, recherchent cette stimulation permanente, ce besoin de confronter sans cesse leur situation, leurs actions avec leurs aspirations et ne peuvent concevoir d'être enfermées dans des cases ou des cursus tout tracés.

Or la réponse à toutes ces attentes, qui sont autant d'opportunités pour l'entreprise de mieux révéler son capital humain, de mettre toute l'énergie humaine aujourd'hui gâchée ou simplement cachée au service de la promesse de l'entreprise, relève du management, du regard porté sur les hommes et les femmes. L'entreprise doit proposer une autre expérience-employé plus responsabilisant, un autre regard.

Mettre en place l'environnement managérial et l'organisation adéquats qui permettront de révéler ces potentiels d'engagement puis de les marier aux enjeux et postes où ils seront le plus à même de s'exprimer devient alors le défi majeur que les nouvelles DRHs doivent aujourd'hui relever.

Il est essentiel d'avoir un autre regard sur les hommes et les femmes de l'entreprise pour leur permettre de se réaliser et de grandir dans leur travail.

Il est essentiel de ne pas réduire les ressources humaines à des tables de compétences évaluées sur des grilles, à des diplômes plus ou moins cotés. C'est un regard plus pertinent qui permettra

une meilleure valorisation et exploitation du capital humain. Il s'agit au-delà de l'analyse des CVs, de s'intéresser à ce que chaque homme a de singulier et d'unique, ses valeurs, ses ressorts propres, ses aspirations, ses véritables talents. Il est temps d'associer à l'approche digitale une attitude « Human centric » en écho à l'approche « Customer centric ». Cette approche s'oppose radicalement à l'approche globale numérisée qui cherche à faire entrer les hommes et les femmes dans des cases, dans des parcours tout faits, parfois à vie. « Human centric » signifie que chaque salarié doit se sentir unique, doit se sentir valorisé pour ce qu'il est et pouvoir exprimer tout son potentiel. Et c'est ce potentiel humain, c'est cette énergie que chacun porte en lui, cette aspiration à se réaliser au service d'un projet qui devient la compétence essentielle. Car sans cette énergie, sans engagement, les entreprises resteront remplies de magnifiques compétences inexploitées et en souffrance !

Que serait une équipe de foot avec les meilleurs joueurs du monde s'ils n'avaient pas envie de jouer ensemble, s'ils ne partageaient pas collectivement le même engagement vers la victoire ?

Les neurosciences et la psychologie permettent aujourd'hui de mieux identifier les comportements humains et prédire leurs interactions. De ces travaux scientifiques, ont émergé de nouveaux outils du management des talents basés sur l'évaluation des valeurs humaines et l'identification des moteurs humains de chacun. En révélant la véritable dimension du capital humain, ces outils deviennent de véritables boosters d'engagement, des catalyseurs d'innovation et de transformation des entreprises. Nous assisterons dans les prochaines années au véritable retour de l'Homme au cœur de l'entreprise, dont l'énergie et la force ne seront pas remplacées, mais augmentées par la puissance du digital. ♦



Pour une approche holistique de la QVT !

Par Gaëlle BASSUEL (YesWeShare)



Gaëlle Bassuel (YesWeShare)

Gaëlle Bassuel est Fondatrice & CEO de Yesweshare (www.yesweshare.fr)

Chez YesWeShare, nous avons développé OSCAR - Organisation Social CollAborative Robot <https://www.mobilisation-management.com>

La qualité de vie au travail doit être abordée de façon holistique et systémique car elle est la conjonction d'un faisceau de facteurs et d'actions : l'environnement de travail, le degré d'autonomie, la culture de la reconnaissance et du feedback, les perspectives d'évolution, le sens et les valeurs de l'organisation, le droit à l'erreur, l'ambiance de travail...

En particulier, se sentir considéré comme une personne à part entière et non pas réduit à une fonction est un élément essentiel de la qualité de vie au travail. Sentir que l'on est protégé dans son individualité et que l'on n'est pas mis en porte-à-faux vis-à-vis des valeurs que l'on défend en est un autre.

Les actions de l'entreprise en faveur d'une plus grande diversité, sa vigilance envers les comportements relevant du sexisme ordinaire, son attention portée à déconstruire les stéréotypes sur le handicap, sa promotion de la mixité des métiers, son adéquation entre les discours écoresponsables et les actions concrètes au quotidien, tout cela concourt à renforcer le lien entre les individus et leur organisation, à faire en sorte qu'ils se sentent alignés avec la culture de leur entreprise.

Cet alignement est un facteur clé de la qualité de vie au travail.

Il nous apparaît donc important, à notre avis, d'aborder la QVT sous l'angle du lien :

- le lien entre collaborateurs d'une part : le lien social, les interactions, les transmissions, les apprentissages de pair à pair ;
- et le lien entre l'organisation et ses collaborateurs d'autre part : le « care », la culture et les valeurs.

Néanmoins, cette approche est fortement bousculée par les nouveaux modes de travail et leur impact sur le fonctionnement des collectifs de travail : le mode projet, le flex office et le télétravail, l'autonomisation.

Face à ce contexte, le recours à un assistant automatisé caractérisé par des fonctionnalités collaboratives peut s'avérer être une solution pertinente.

Disponible 24 heures sur 24h, il favorise la communication interne, le désilotage et l'intelligence collective, les transmissions et les apprentissages de pair à pair.





Recourir à un assistant digital permet également la diffusion de micro-capsules interactives de prévention en matière de santé au travail et de sensibilisation aux valeurs de l'entreprise.

Un Bot permet également d'accompagner des moments spécifiques dans la vie de l'organisation, comme un déménagement par exemple, ou dans la vie du collaborateur, en particulier son intégration avec un parcours digital d'onboarding.

Implanté dans l'outil de communication quotidien des collaborateurs, il évite d'avoir à s'approprier un nouvel applicatif, ce qui favorise son adoption par les utilisateurs.

En étant au plus près de leur « lieu digital de travail », il permet de garantir un taux d'usage satisfaisant sur la durée, sans pour autant solliciter les utilisateurs.

Plus généralement, si nous nous intéressons au futur de la QVT, l'intelligence artificielle va permettre de détecter plus facilement et plus rapidement certains facteurs de risques professionnels, aussi bien physiques que psychosociaux. Bien évidemment, il faudra être particulièrement vigilant aux atteintes potentielles aux données personnelles, aux libertés individuelles et aux biais qui pourraient être intégrés, sciemment ou non, dans ces algorithmes. Il s'agira de ne jamais déléguer de prise de décision aux machines, qui doivent être une aide à la prise

de décision mais toujours rester sous contrôle humain d'autant plus que ces technologies ont par ailleurs un impact tout particulier sur la porosité de plus en plus grande entre la vie professionnelle et la vie privée. En effet, malgré l'avènement du droit à la déconnexion, beaucoup d'entre nous se retrouvent démunis face aux outils digitaux qui induit sans conteste des pratiques addictives spécifiques. Les entreprises devront veiller à prévenir les techno-dépendances dont le risque pourrait être accru par la digitalisation des métiers et des pratiques.

Revenons au présent, nous pouvons constater qu'il n'a jamais été autant question de qualité de vie au travail en France que depuis les 2 dernières années. Après la vague du « happy washing » puis celle du « happy bashing », nous faisons le pari que les deux prochaines années seront celles de la rationalisation des outils et des pratiques de QVT, qui vont se structurer et être davantage liés à la stratégie des organisations. En ce qui concerne la prévention des risques psychosociaux, le rôle du middle management sera de plus en plus déterminant dans la captation des signaux. Mais celui-ci devra faire l'objet d'une attention particulière. Pris en étau entre des injonctions parfois contradictoires de changement de posture managériale et des moyens ou des objectifs ne correspondant pas toujours à ces impératifs affichés, les managers de proximité sont susceptibles d'être eux-mêmes soumis à des risques psychosociaux grandissants. ♦

Enquêtes de climat social : attention aux démarches bidon

Par Hubert LANDIER, Vice président de l'IAS

Le « bonheur au travail », la qualité de vie, le bien-être et l'engagement des salariés font l'objet d'un nombre croissant de « baromètres » de toutes sortes, parfois affublés de noms racoleurs et dont la présentation, accessible sur Internet, abonde en « smiles ».

Certaines de ces propositions manquent d'autant plus de sérieux qu'elles s'affichent comme étant significatives d'un management novateur. Elles se limitent souvent à une simple enquête par questionnaire, adressé aux salariés sur un support informatique, parfois réalisée dans des conditions douteuses, mais auréolée de la vogue des **big data** et agrémentée d'une présentation attrayante. C'est la raison pour laquelle l'IAS (Institut international de l'audit social) a élaboré une charte méthodologique et déontologique des enquêtes de climat social à l'intention tant des prestataires que de leurs clients. Il s'agit en effet de les mettre en garde contre des pratiques douteuses, à la fois dépourvues de toute valeur prédictive et réalisées dans des conditions éthiques problématiques. En effet, certaines de ces enquêtes répondent uniquement à une volonté d'affichage, à usage à la fois interne (il s'agit alors de valider la politique sociale de la Direction) et externe (il s'agit alors de renforcer la « marque employeur »).

La charte formulée par l'IAS à l'issue de travaux ayant mobilisé des experts et des praticiens de l'audit social, et dont on trouvera ci-après le texte intégral, porte sur les différents aspects de la réalisation d'un audit :

- D'abord, sa préparation : comment les différentes parties intéressées, y compris les représentants du personnel, sont-elles tenues informées, à la fois des objectifs poursuivis et de ses modalités de réalisation ? Comment le référentiel et le questionnaire ont-ils été élaborés ? Quelles sont les modalités prévues en ce qui concerne la restitution des résultats ?
- Ensuite, la réalisation de l'enquête elle-même : et notamment, quelles sont les garanties en ce qui concerne l'anonymat des témoignages recueillis ?
- Et enfin, l'exploitation des résultats : comment les différentes parties prenantes y ont-elles accès ? Ont-ils donné lieu à un débat ? En quoi conduisent-ils ou non à des améliorations en ce qui concerne les points négatifs révélés par l'enquête ?

Un audit ne se réduit pas à une enquête composée de quelques questions évasives qu'il serait possible de documenter par des « smiles ». Il doit répondre à des exigences précises en vue d'en garantir la valeur et les conditions éthiques de réalisation. C'est la raison pour laquelle **l'IAS propose depuis plusieurs années un programme certifiant d'une durée d'une semaine à l'intention de futurs auditeurs ou de membres de la fonction RH chargés d'en suivre la mise en œuvre dans leur entreprise.**

Renseignements :

www.auditsocial.net

gen.hemingway@gmail.com

Charte IAS de qualité méthodologique et déontologique des enquêtes de climat social

Pourquoi une telle charte ?

Une confusion s'est installée entre les « baromètres sociaux » qui s'apparentent à de simples enquêtes en ligne, fondées sur des questionnaires souvent non validés, et les véritables audits.

Les propositions commerciales se multiplient, qui proposent des démarches d'apparence séduisante mais dénuées de toute déontologie précise et fondées sur une méthodologie n'offrant aucune garantie et dont les résultats risquent d'être trompeurs.

D'où la nécessité d'une charte précisant les garanties que le commanditaire d'un audit est en droit d'exiger de ses prestataires dès lors que cet audit est fondé sur une enquête auprès des salariés, que celle-ci prenne la forme d'un questionnaire informatique ou d'entretiens en vis-à-vis.

La différence entre « enquête d'opinion » et « audit »

Un audit peut être réalisé sur une base documentaire (audits de conformité) ou sur celle d'une enquête visant à recueillir les témoignages de la population concernée. Dans tous les cas, il s'agit de préciser les dysfonctionnements susceptibles de faire l'objet d'actions correctives ou d'actions d'amélioration. C'est ce qui distingue l'audit d'une simple enquête d'opinion (quelle que soit par ailleurs son appellation commerciale) :

1 - l'audit vise, au-delà des perceptions nécessairement subjectives qui ont été exprimées et recueillies, à identifier des réalités concrètes ; par exemple, au-delà des opinions exprimées par les personnes interrogées, les suggestions d'améliorations formulées par le personnel sont effectivement prises en compte ou elles ne le sont pas, ou encore, elles ne le sont pas toujours ; et ainsi de suite. L'audit permet ainsi de détecter un écart entre la réalité constatée par la population visée et l'image que s'en faisaient les dirigeants.

2 - C'est la raison pour laquelle le référentiel sur lequel se fonde l'enquête réalisée dans le cadre d'un audit doit être extrêmement concret ; il ne sert pas à grand-chose de savoir si « les salariés se sentent heureux au travail » ou s'ils se disent « fiers de leur entreprise » si cela ne débouche sur aucune possibilité d'action d'amélioration concrète. En outre, de telles opinions n'expliquent pas une éventuelle détérioration constatée par rapport aux résultats d'une enquête précédente ni, par conséquent, les initiatives susceptibles d'y remédier.

3 - Les opinions exprimées lors de l'enquête, enfin, ne sauraient être considérées comme une « preuve », au sens juridique du terme, mais comme un simple indice qui permettra dans un second temps, de vérifier qu'il en est bien ainsi et d'en tirer les conclusions en vue de l'action à mener.

Au-delà de l'expression des opinions à un moment donné, une telle image doit ainsi se fonder sur une méthodologie fiable et une déontologie rigoureuse à défaut de quoi les résultats de l'enquête peuvent être totalement biaisés et, finalement, d'une faible utilité pratique, sinon parfois de rassurer leur commanditaire ou lui donner la possibilité d'en faire état publiquement.

On notera ainsi que la présente charte s'applique aux enquêtes réalisées auprès du personnel en vue d'un audit, non à l'audit lui-même. Par ailleurs, l'enquête elle-même peut prendre deux formes : l'administration et le traitement d'un questionnaire, généralement par la voie informatique, ou le recueil des témoignages sous forme d'entretiens en vis-à-vis auprès d'un nombre de salariés suffisant pour constituer un échantillon représentatif de la population visée.

1 - Préparation de l'enquête

Le déroulement des différentes phases de l'enquête doit être fixé dès le départ, notamment les conditions d'information du commanditaire, du personnel, des personnes interrogées et des représentants du personnel.

1.1 - Les **objectifs** poursuivis par le donneur d'ordre doivent être soigneusement présentés et faire l'objet de transparence vis-à-vis du personnel. A ce titre la mission confiée à l'auditeur nécessite une rédaction précise. A ce niveau seront notés les engagements d'indépendance, de confidentialité et d'anonymat qui sont présentés plus bas. Seront précisées les formes et audiences et délais des restitutions et du rapport.

1.2 - Une **campagne d'information**, de présentation des objectifs, des modalités de déroulement de l'enquête, et des travaux qui suivront le dépouillement. Tous ces points doivent clairement être présentés et expliqués AVANT l'opération. Cette campagne doit cibler l'encadrement, les partenaires sociaux, bien sûr les personnes qui seront interrogées, et enfin le personnel dans son ensemble.

1.3 - Le **référentiel** utilisé doit être adapté au contexte, aux objectifs poursuivis. Ce travail peut impliquer la DRH, mais aussi les représentants du personnel, notamment le CHSCT, mais aussi d'autres acteurs clefs de l'organisation.

1.4 - Le **questionnaire**, partie intégrante du référentiel, doit être pertinent et le questionnaire dépourvu d'ambiguïtés et compréhensible. Ce questionnaire gagne à être testé auprès de quelques personnes.

2 - Caractéristiques des conditions de réalisation de l'enquête et des outils utilisés

2.1 - Indépendance de l'auditeur

L'auditeur doit être impartial et avoir une approche fondée sur la preuve.

- Avoir une conscience professionnelle (absence de parti pris) : "avoir une attitude diligente et avisée au cours de l'audit",
- Rester impartial lors du recueil des informations, lors de leur traitement et surtout lors de leur restitution : "obligation de rendre compte de manière honnête et précise" (en particulier sur un thème donné, tous les avis doivent être présentés, par exemple lors de l'exploitation des verbatim).
- Refuser toutes pressions d'où qu'elles viennent, en particulier venant du prescripteur de l'audit.



La norme ISO 19011 précise ainsi :

« **il convient que les auditeurs**

- **Réalisent leurs tâches avec honnêteté, diligence et responsabilité ;**
- **Observent et respectent toutes les exigences légales applicables ;**
- **Démontrent leur compétence technique dans l'accomplissement de leurs tâches ».**

2.2 - Respect de la déontologie de l'auditeur

Il doit y avoir stricte séparation entre les rôles d'auditeur et de consultant. La déontologie telle que formulée par l'IAS est le fondement du professionnalisme de l'auditeur.

L'auditeur doit avoir une approche fondée sur la recherche d'éléments de preuves, suivre une méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables et valides. C'est la condition nécessaire à la crédibilité de la démarche.

Ce ne peut pas être la même personne qui conduit l'audit et qui pilote les évolutions dont l'audit a montré la nécessité.

2.3 - Garanties données aux répondants

L'anonymat des réponses : le prestataire s'engage à respecter a minima les éléments suivants :

- Être en capacité de prouver le bon respect des directives et de la réglementation européenne, y compris pour les applications et collaborateurs en dehors de la zone couverte par le RGDP,
- Adhésion à la charte Numérique & RH élaborée par le Lab'RH et la CFE-CGC,
- Le respect du volontariat et liberté laissée à chacun de ne pas répondre,
- La confidentialité des réponses (non-diffusion hors de l'entreprise, sauf accord du commanditaire),
- L'anonymat des réponses (notamment en ce qui concerne le traitement des verbatim, suppression de toute mention à son auteur ou à un tiers),
- Le droit d'alerte de la part de l'auditeur doit être clairement spécifié et encadré en amont (traitement des cas de souffrance avérée ou d'actes délictueux).

2.4 - Garanties en ce qui concerne le système de recueil des données.

- **Contrôle des réponses uniques** : le dispositif technique doit éviter le « bourrage des urnes »

par exemple par la distribution de codes à accès unique (avec séparation des modules techniques de contrôle d'accès et ceux d'administration du questionnaire -ce dernier étant anonyme).

- Existence de règles relatives à l'analyse des données par **critère d'exploitation** : un effectif minimal doit avoir été prévu en dessous duquel les résultats sont non accessibles (selon les cas, 10 ou 20 % de la population étudiée),
- Algorithmes : y a-t-il utilisations d'algorithmes et quelles en sont les spécificités. Ces algorithmes évoluent-ils dans le temps.
- Conditions de sécurité de la plateforme de saisie et de traitement des données et de stockage ; il convient en particulier d'éviter le piratage et la manipulation des données (cryptage, sauvegardes, protection des accès).
- Existence d'un dispositif de **suivi du taux de participation** (information du donneur d'ordre pour qu'il organise des relances éventuelles). Une enquête apporte des éléments exploitables seulement si le taux de participation est suffisant.
- **Verbatim**. Possibilités ou non de déposer des **commentaires libres** (verbatim). Quelle utilisation en sera faite ? Diffuse-t-on tout ou seulement des extraits ? Traitement des textes permettant d'identifier leur auteur, des textes insultants ou mettant nommément quelqu'un en cause.

3 - Conditions d'utilisation des données recueillies

3.1 - Les **conditions de restitution** aux personnes ayant participé à l'enquête et aux différentes catégories de personnels de l'entreprise (cadres, représentants du personnel, ensemble des salariés) doivent avoir été prévues avant même la réalisation de l'enquête et cette restitution doit être effective dans un délai raisonnable.

3.2 - Conditions d'utilisation en vue d'actions d'amélioration : l'audit doit se poursuivre par des actions d'amélioration ; ces actions d'améliorations (vers l'amélioration continue) peuvent être suggérées par les auditeurs (faire la différence entre recommandations et plans d'action) mais ceux-ci doivent s'interdire de participer à leur mise en œuvre. ♦

Développer votre compétitivité

Formation Continue

Université de Strasbourg

Sécuriser les parcours de vos salariés

Expert en ingénierie de formation
et en construction de parcours de formation

**Une solution globale
pour votre entreprises.**

Conception de contenus

Prestations adaptées

Pilotage de parcours

Evaluation et validation

CONSTRUISONS ENSEMBLE VOS COMPÉTENCES DE DEMAIN !



Lawsen Avocats :

Qualité de vie au travail : du droit à la réalité



Rencontre avec Karine Barthélemy, avocat associé au cabinet Lawsen Avocats.

Quels sont les principes de la QVT ?

Législateur, partenaires sociaux, organisent la défense de la qualité de vie autour de deux axes. Le premier limite le temps de travail et facilite un meilleur équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Ainsi une exigence particulière est portée sur les forfaits jours, jusqu'à s'inquiéter de la porosité entre vie personnelle et professionnelle à gérer par la mise en place du droit à la déconnexion. L'évolution de la terminologie concernant le deuxième axe, les conditions de travail, illustre la montée en exigences : dans l'accord interprofessionnel de 1975 il s'agissait d'amélioration de conditions de travail, en 2013 cela devient la qualité de vie au travail, en lien avec l'égalité de traitement.

Y a-t-il des risques juridiques pour l'entreprise ?

Dans le prolongement de jurisprudence sur l'indemnisation des victimes de l'amiante, la Cour de cassation vient d'étendre les possibilités d'indemnisation d'un préjudice spécifique d'anxiété à toute situation pour autant que le salarié caractérise un préjudice personnel résultant du risque élevé de développer une pathologie grave. (Cass. ass plén, 5 avr. 2019, no 18-17.442).

Également : les licenciements pour inaptitude sont contestés, si l'employeur a commis une faute à l'origine de la maladie ; l'employeur peut être condamné pour ses méthodes managériales. L'organisation est un environnement complexe. Elle choisit des salariés, les fait travailler ensemble selon ses directives. Elle doit s'intéresser à leur ressenti sur de leur vie au travail.

Des pistes de réflexion pour décliner la QVT dans l'entreprise ?

Inciter ou contraindre relèvent de la même erreur : inciter conduit à une injonction de bien-être et contraindre conduit à une vision productiviste. Les indicateurs traditionnels sont également trompeurs. Le sociologue Denis Monneuse décrit plusieurs formes de présentisme : le surprésentisme : aller travailler en étant malade ; le présentisme contemplatif : le salarié est à son poste mais ne fait rien de concrètement productif ; le présentisme stratégique : arriver tôt et partir tard pour se faire bien voir de la hiérarchie. D'autres salariés très investis tombent gravement malades parce qu'ils sont déçus, que leur éthique se heurte à d'autres impératifs, ou par épuisement. La qualité de vie au travail pourrait consister à créer les conditions de l'épanouissement personnel, qui passe par la participation effective, la qualité des relations interpersonnelles.

L'accord national interprofessionnel de 2013 sur la qualité de vie au Travail indique « la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes ». Je me souviens d'un entrepreneur qui considérait que l'entreprise pouvait constituer un espace-temps essentiel du lien social. Il n'avait pas attendu le droit. A l'inverse, nombre d'entreprises comme d'associations peinent à décliner cette qualité de vie au travail, malgré l'énergie déployée par les faiseurs de droit.

Quelques pistes : l'expérience « Oser la Confiance » montre une belle évolution d'une organisation vers la confiance et la performance : des choix clairs et partagés, une communication fluide, des processus cohérents, beaucoup de patience et de persévérance. William Schutz, dans l'Elément Humain, en est arrivé à la conclusion qu'un équipe performante était celle dans laquelle chacun pouvait faire des demandes, dire ses peurs, et renoncer à avoir raison a priori.

Cela ne se fait pas en quelques jours ni en quelques mesures sur le papier. Quand nous conseillons nos clients nous veillons aux enjeux pour l'organisation, pour les équipes et les personnes, aux échanges qui responsabilisent les protagonistes dans une dynamique d'écoute et de partage. □

Quelques pistes : l'expérience « Oser la Confiance » montre une belle évolution d'une organisation vers la confiance et la performance : des choix clairs et partagés, une communication fluide, des processus cohérents, beaucoup de patience et de persévérance. William Schutz, dans l'Elément Humain, en est arrivé à la conclusion qu'un équipe performante était celle dans laquelle chacun pouvait faire des demandes, dire ses peurs, et renoncer à avoir raison a priori.

<https://www.lawsen-avocats.com>



La prévention, un axe majeur chez Mutuelle Air France



Jean-Marc Fauvel
Directeur Général

Rencontre avec Jean-Marc Fauvel, Directeur Général de la Mutuelle Air France qui revient sur les services annexes proposés par la mutuelle et sur son offre prévention santé aux métiers spécifiques.

Présentez-nous Mutuelle Air France.

Créée depuis 30 ans, la Mutuelle Air France a évolué en rejoignant en 2014 le groupe MACIF. Elle s'est développée en acquérant les contrats santé des compagnies Transavia, HOP! et JOON, et plus récemment les contrats des salariés de Vueling France. Faire partie du groupe MACIF nous a aussi permis d'avoir une offre prévoyance.

Nous sommes forts d'une efficacité économique assez grande, de frais de gestion très bas sur le marché et d'une connaissance profonde des métiers du transport et en particulier du transport aérien. Nous véhiculons des valeurs de solidarité et mutualisons nos frais de gestion entre les anciens et les collectifs sans facturer des frais supplémentaires pour les retraités.

Vous proposez également des services annexes à la complémentaire santé. Qu'en est-il ?

Effectivement, nous proposons des services annexes à valeur ajoutée pour nos adhérents :
- Le réseau de soins Santéclair, depuis 2012.
Il offre un réseau de professionnels de santé de

qualité à tarifs négociés permettant à nos adhérents de réduire leur reste-à-charge et de bénéficier de produits de qualité à des tarifs attractifs (optique, dentaire, audioprothèse). Santéclair propose aussi des services innovants ... en plus de l'analyse de devis ou d'applications de coaching (sommeil, nutrition, sport) ;

- L'inclusion de la télémédecine à nos garanties, depuis 2017, en partenariat avec MédecinDirect, permet à nos adhérents qui voyagent, d'avoir en ligne un médecin français pour les conseiller en cas de problème en escale ; ce service est disponible 7j/7 24h/24 depuis n'importe où.

- Les services d'assistance en partenariat avec Inter Mutuelles Assistance. La première est une assistance d'aide-ménagère, de conduite des enfants à l'école, ... en cas d'hospitalisation ou d'immobilisation chez soi.

La deuxième est souscrite par les retraités. C'est une assistance d'aide aux aidants qui permet d'assister la personne aidante dans les premiers mois de ce nouveau rôle.

Vous travaillez aussi sur la prévention santé liée à des métiers à spécificités. Qu'en est-il ?

La prévention est un axe primordial chez nous. Nos adhérents ont des métiers spécifiques. De par notre savoir-faire et notre connaissance approfondie de ces problématiques, notre enjeu est de proposer des outils, des guides et des solutions de prévention adaptées à ce contexte. Nous menons des actions et des réflexions autour des troubles musculo-squelettiques (TMS) et les gestes métiers.

Nous travaillons sur un guide pour prévenir les otites barotraumatiques, spécifiques au transport aérien, faisant l'objet d'arrêts de travail importants, et également sur les problématiques du bruit et de l'exposition solaire. Pour les populations exposées aux rayons solaires, les taux de mélanome sont supérieurs à la moyenne. Nous intervenons dans ce cadre par des opérations de détection pour faire le dépistage le plus tôt possible. Cela se fait en entreprise, par l'organisation de forums et la participation de dermatologues, ou en ligne en partenariat avec MédecinDirect. Nos adhérents peuvent envoyer des photos de grains de beauté inquiétants, pour une analyse en ligne. Dans la prévention, nous travaillons aussi sur les décalages horaires et les horaires atypiques, à travers des recommandations en termes de gestion du sommeil et de la nutrition.

Vos actualités ?

Actuellement, nous revisitons l'ensemble de nos garanties pour les mettre en conformité avec la réforme « 100% Santé ». A horizon 2020/2021, la bonne gestion de la mutuelle et notre efficacité économique doivent nous permettre de passer ce cap sans toucher aux barèmes de cotisations.

En matière de prévention, nous menons des réflexions autour de la gestion du stress et pensons à mettre en place des offres dans ce cadre.

www.mnpaf.fr



Docendi :

Coopération positive & leadership :

Deux compétences clés à activer pour combiner performance et vie au travail de meilleure qualité !



Karine Blanco

**Responsable des gammes :
Développement de soi
Efficacité & productivité**

La qualité de vie au travail est aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises qui cherchent à allier performance et bien être dans l'entreprise en améliorant très concrètement les façons de travailler.

Pour s'engager de manière pérenne et efficace dans cette démarche, il est primordial de bien considérer les leviers impactant directement sur la qualité de vie au travail, répertoriées au nombre de 6 par l'ANACT* (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) :

- **Les relations sociales et professionnelles** : reconnaissance du travail, respect, écoute, considération des collègues et de la hiérarchie, information, dialogue social, et participation
- **La conciliation entre vie au travail et vie hors travail** : rythme et horaires de travail, vie familiale, accès aux loisirs, transports
- **La réalisation et développement professionnel** : rémunération, formation, validation des acquis, développement des compétences, sécurité des parcours professionnels
- **L'environnement physique du travail** : sécurité, bruit, chaleur, éclairage, propreté, cadre spatial
- **L'organisation du travail** : qualité de la prescription du travail, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès organisationnel, charge de travail
- **Le contenu de travail** : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité

Considérées ces dimensions, il est essentiel de les mettre en perspective avec les évolutions socio-économiques actuelles tant leur impact sur la qualité de vie et la performance est important.

Un contexte économique qui bouleverse la nature des relations professionnelles !

Aujourd'hui, les tâches intellectuelles et relationnelles sont au premier plan des activités dans les entreprises. Pour chaque salarié, cela nécessite une grande maîtrise des relations interpersonnelles au risque de générer incompréhension, conflits au sein des équipes.

Par ailleurs, le développement du numérique, des nouveaux modes de communication et de l'intelligence artificielle, impliquent de faire preuve d'agilité et de s'appuyer de plus en plus sur ses compétences comportementales ou « soft skills » pour créer des relations interpersonnelles à plus forte valeur ajoutée, en capitalisant ainsi sur la combinaison des talents. En parallèle, l'environnement hyper concurrentiel, les rachats, génèrent incertitude, et stress chez les salariés. Ceux-ci doivent

www.docendi.fr



faire face au changement de manière fréquente en développant de nouveaux modes de communication et d'organisation interne.

Quant aux dirigeants, ils sont quasi-unanimes : l'obstacle majeur à la performance de leur organisation est le manque de coopération : « Nous avons besoin de plus de transversalité », « Nous devons décloisonner ».

Développer une relation singulière et de confiance avec chaque salarié.

Dans une société où la valeur travail est en baisse, où la qualité de vie devient une des préoccupations essentielles, ou chacun est en recherche permanente d'équilibre « pro/perso », émergent de nouvelles attentes très fortes de la part des salariés vis-à-vis de l'entreprise.

La génération Z attend de la part du management de faire preuve de leadership inspirant ; de confiance et d'exemplarité par la congruence de ses paroles et ses actes.

Dans ce contexte, il devient, primordial pour l'entreprise, d'accompagner les salariés pour faire face, aux fortes exigences émotionnelles en développant leurs compétences comportementales et, en parallèle, de reconsidérer les méthodes de management en y incluant une dimension plus participative, humaine basée sur la confiance.

La coopération positive, une compétence clé pour renforcer les liens en entreprise et favoriser la performance !

Dans ce contexte professionnel complexe où les salariés doivent faire face à des changements permanents et s'adapter sans cesse, la coopération positive, s'impose comme un levier clé de performance et de meilleure qualité de vie au travail.

La coopération facilite la capacité d'adaptation, la coordination rapide, la volonté de trouver des solutions et mener à bien des actions communes. Comment ? en s'appuyant sur la construction de meilleures relations entre collaborateurs et en valorisant positivement le sens commun. L'intelligence collective est alors activée !

Elle semble donc apporter une vraie réponse aux attentes des salariés pour qui, la perception de la qualité de vie au travail, résulte « des conditions dans lesquelles ils exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le

contenu de celui-ci »*

Pour impulser la coopération, il est nécessaire dans un premier temps pour chacun de bien prendre conscience de sa logique relationnelle pour s'ouvrir à l'autre car la coopération est loin d'être naturelle ! En effet une équipe a plutôt tendance à fonctionner en clan et une personne à suivre sa logique personnelle et ne pas envisager les bénéfices que pourraient lui apporter la collaboration sur le long terme.

Il est donc indispensable de respecter ce prérequis, sans quoi il est impossible de construire une logique de coopération.

Pour créer les conditions de la coopération, le manager devra donc instaurer un cadre sécurisant et de confiance pour les équipes et faire preuve de leadership inspirant. Un des moyen est d'incarner et de communiquer sur les valeurs, le « pour quoi » - « why** »- de l'entreprise pour engager positivement et collectivement les salariés.

Quelles pistes envisager pour allier qualité de vie au travail et performance ?

Insuffler la coopération positive au sein des organisations est le point de départ. C'est une démarche gagnant/gagnant pour redonner de la valeur au travail en équipe, un sens commun, retrouver la créativité, l'engagement, l'initiative, la motivation et susciter l'envie de devenir acteur et partie prenante du projet d'entreprise sur le long terme.

Pour inscrire, la performance et la qualité de vie au travail de manière pérenne au sein de l'organisation, il est indispensable de porter cette démarche comme un véritable projet d'entreprise, en mettant en œuvre une politique d'accompagnement globale et durable des compétences.

Le deuxième pas est peut-être de transformer l'entreprise en organisation apprenante pour un « collaboratif augmenté » et s'emparer des enjeux RSE* comme nouveaux leviers différenciants et créateurs de valeur pour les salariés, d'aujourd'hui et de demain ! □

*Source : www.officiel-prevention.com

** Source : Golden Circle de Simon Sinek « Why, How, What ?" »

*** RSE : responsabilité sociale des entreprises

UNE PÉDAGOGIE NOVATRICE APPLIQUÉE À CHAQUE FORMATION

LA FORMULE DOCENDI
Un accompagnement au-delà du présentiel

E>START®
www.docendi.com

2 JOURS
en présentiel

E>COACH®
www.docendi.com

Châteaufarm' :

L'art de réinventer les séminaires



Emmanuel Ruel,
Responsable Talents et Culture

Magie, convivialité, chaleur humaine et esprit de famille sont les mots d'ordre chez Châteaufarm'. Le groupe réinvente les séminaires pour en faire une vraie aventure humaine à vivre jusqu'au bout. Rencontre avec Emmanuel Ruel, Responsable Talents et Culture de Châteaufarm'.

Châteaufarm' est né d'une belle rencontre entre Jacques Horovitz et Daniel Abittan. Pouvez-vous nous en dire plus sur le contexte de création du groupe ?

Châteaufarm' est né de la rencontre entre un expert en marketing et management Jacques Horovitz, et un brillant entrepreneur Daniel Abittan. Jacques était Directeur Marketing à l'époque et animait plusieurs séminaires et conférences dans le monde. Il fréquentait des lieux de réunion et plus particulièrement des hôtels qu'il jugeait trop « impersonnels ». Il n'aimait pas voir des populations d'affaires et de vacances se mélanger. Un jour, il a proposé à Daniel Abittan un nouveau concept innovant. Il s'agissait d'accueillir les entreprises en séminaires «comme à la maison», dans des lieux inédits, exclusivement dédiés aux entreprises, aux décors et à l'accueil chaleureux et humanistes.

Une fois le concept adopté et financé par Daniel, Jacques a commencé à accueillir des entreprises dans sa propre maison, formant ainsi le premier couple d'hôtes avec sa femme Katy. Les participants étaient reçus dans la convivialité, la simplicité, le naturel et tous les ingrédients qui font aujourd'hui la magie des séminaires et des événements.

Châteaufarm' a vu officiellement le jour en 1996 et s'est beaucoup développé depuis. Qu'en est-il ?

Depuis notre création, nous nous sommes développés en fonction des besoins de nos clients.

Nous avons commencé par ouvrir d'autres maisons en France et à l'international notamment en Belgique, en Suisse, en Allemagne, en Italie et en Espagne.

Nous avons par la suite développé « les maisons de Katy & Jacques » pour les personnes qui souhaitaient revenir avec leurs familles pour les vacances.

Nous avons lancé Châteaufarm' Campus, en proposant des lieux pouvant accueillir un nombre plus grand de participants, puis Châteaufarm City, au cœur des villes, avec uniquement des salles de réunion, pour ceux qui ne pouvaient pas se déplacer pour des séminaires au vert.

Au fur et à mesure, nous nous sommes ouverts à l'événementiel et à la formation. Récemment, Châteaufarm' a ajouté une nouvelle corde à son arc en rachetant le Ceran, une entreprise spécialisée dans la formation linguistique en Belgique pour

<https://www.chateaufarm.com>



proposer des programmes de formation linguistique intensive. Aujourd'hui, le groupe compte 68 maisons, 2 000 talents et un taux de satisfaction clients de 97 %.

Bien plus qu'un groupe de séminaires, Châteaufarm' est une véritable entreprise humaniste riche en valeurs. Qu'en est-il ?

Châteaufarm' a la particularité d'être géré par les valeurs humaines et non pas par les règles. Nous croyons fortement que « nos talents heureux vont faire des clients heureux » et mettons tous les moyens possibles pour l'épanouissement de nos équipes. Dans ce cadre, nous avons été labellisés « Great Place To Work » en 2017. Le groupe est aussi fort d'un engagement sociétal et environnemental et du respect des femmes et des hommes qui sont de véritables acteurs de l'entreprise. Ces valeurs ne sont pas nées avec l'entreprise. Elles ont été intégrées quand nous avons décidé de nous développer tout en gardant cette culture qui fait aujourd'hui notre ADN. Cela se reflète aussi dans notre grille de recrutement et dans notre façon de motiver et de recadrer nos équipes.

L'une des spécificités de Châteaufarm' est de ne pas avoir un département RH mais plutôt une entité « Talents et Culture ». Pourquoi ce choix ?

Quand Châteaufarm' a été créé, une personne était en charge des ressources humaines, du recrutement, de la formation, de la mobilité... Quand cette personne a décidé de changer de métier, Jaques Horovitz a choisi de créer une équipe Talents et Culture et de confier ces missions à des binômes ou des trinômes composés d'une personne permanente de La Maison de Famille qui est notre siège, et une personne des maisons pour contribuer en plus de ses missions d'hôte. Ceci nous permettait d'avoir un lien avec le terrain, et c'est de cette façon que l'équipe « Talents et Culture » est née. Aujourd'hui, la mission principale de notre entité est l'apprentissage de nos talents. Nous avons d'ailleurs développé depuis 4 ans notre propre université d'entreprise baptisée « la Pépinière des Talents ». Nous misons également sur le recrutement en cherchant des personnalités qui rayonnent, qui contribueront à véhiculer notre culture. Nous accordons une importance ultime à la communication interne et organisons régulièrement nos séminaires internes que nous appelons nos « réunions de famille ».

D'ailleurs vos talents sont aussi impliqués dans le recrutement de vos couples d'hôtes qui font de l'expérience Châteaufarm' une expérience unique et personnalisée. Pouvez-vous nous en dire plus sur le recrutement des couples d'hôtes ?

Avant de recruter nos couples d'hôtes, nos chefs de cuisine ou nos talents d'entreprise, nous procédons

à « la cooptation ». Il s'agit de mettre en contact les personnes intéressées avec un certain nombre de talents de l'entreprise. Cette rencontre permet de se faire la meilleure idée possible de ce que c'est qu'un couple d'hôtes, de poser des questions afin de compléter le puzzle. D'ailleurs, c'est tout l'objet de la soirée du 17 mai à City Rio, destinée aux couples intéressés. Ils pourront découvrir le métier, et avoir des retours sur ce projet de vie. Devenir couple d'hôtes est effectivement plus qu'un métier, un vrai projet de vie. Il s'agit de quitter son ancien travail, sa maison, et changer carrément de vie.

Sur quels critères choisissez-vous ces couples d'hôtes ?

Nous n'avons pas d'exigences précises en termes de formation ou d'expérience. Les candidats doivent au moins parler français et anglais. Nous cherchons des couples passionnés, qui ont cette envie de recevoir et de faire plaisir, des couples qui ont la volonté de faire vivre le concept dans l'esprit Châteaufarm'. Nous nous intéressons aussi à cette notion d'intrapreneuriat. Nos couples d'hôtes sont autonomes. Ils ont leurs maisons à gérer et leurs équipes à diriger sans avoir de contraintes financières. Ils doivent être disponibles, accueillir les participants, apporter cette « chaleur ajoutée » aux séminaires, parler de la maison, de son histoire... Ils sont les vrais ambassadeurs de Châteaufarm'.

Pour conclure quels sont les sujets qui vous mobilisent actuellement à Châteaufarm' ?

Plusieurs axes nous mobilisent actuellement notamment :

- L'enchantement de nos clients : nous veillons particulièrement à garder cette magie autour de la satisfaction du client. Notre but est de consacrer nos maisons au bonheur de nos participants et de les décharger le plus possible des tâches administratives ;
- Le recrutement : pour notre développement, nous avons besoin de nouveaux talents : des couples d'hôtes, des chefs de cuisine, des experts pour notre Maison de famille... L'objectif est donc de développer notre marque employeur et attirer de nouveaux talents ;
- Le développement de notre université interne « la pépinière des talents » et notre plateforme digitale « La Serre E-culture » ;
- Le développement de Châteaufarm'Home : 72 % des réunions et séminaires de nos clients sont organisés dans leurs locaux. Nous travaillons donc à développer Châteaufarm' Home afin de pouvoir créer notre univers et apporter un concentré de magie dans les locaux de nos clients, en reprenant l'accueil dans leur Université d'entreprise par exemple. □

Empreinte Humaine :

« Toute entreprise a sa propre empreinte humaine »



Christophe Nguyen,
Consultant Associé, Psychologue
du travail et Président
d'Empreinte Humaine

Dans un monde professionnel en perpétuelle évolution et à l'égard d'une nouvelle génération de collaborateurs, la Qualité de Vie au Travail et la prévention des Risque Psycho-Sociaux (RPS) se présentent aujourd'hui comme des facteurs qui favorisent l'efficacité en entreprise. Christophe Nguyen, consultant associé, psychologue du travail et Président d'Empreinte Humaine, nous en dit plus sur cet univers émergent.

Présentez-nous Empreinte humaine en quelques mots.

Empreinte Humaine est un cabinet franco-canadien, implanté au Québec et à Paris, spécialisé dans la promotion de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et la prévention des Risques Psychosociaux (RPS). Toute entreprise a une empreinte écologique et elle doit prendre en compte l'impact de son activité sur l'environnement. De même, les entreprises ont une empreinte humaine positive ou négative qu'elles doivent intégrer. Comme dans l'écologie, chacun peut être acteur : l'entreprise peut prendre en compte son empreinte carbone tout comme les salariés par exemple en triant leurs déchets. En matière de Qualité de Vie au Travail, de santé psychologique au travail, c'est la même chose : chaque partie prenante est acteur. C'est en nous imprégnant de cette approche innovante que nous avons démarré notre activité, en 2012. Depuis, nous avons connu un fort développement, en France et à l'international. Nous menons nos activités en incorporant différents aspects : conseil, diagnostics, enquêtes, accompagnement stratégique en QVT, accompagnement au changement, formations (destinées aux CODIR, managers, collaborateurs et CHSCT), conférences, accompagnements individuels, ainsi que des propositions d'offres de services d'accompagnement destinés à améliorer concrètement la QVT.

Quels sont les principaux sujets qui vous mobilisent ?

Nous nous focalisons aujourd'hui sur la mise en place de politiques innovantes et stratégiques en matière de QVT. Dans ce cadre, nous proposons des formations, mais aussi des services, aux collaborateurs et aux managers. Par ailleurs, nous travaillons pour promouvoir la question de l'empreinte humaine dans la gouvernance des entreprises. C'est d'autant plus un moyen pour elles de se différencier de la concurrence. Nous faisons également beaucoup de diagnostics et d'accompagnement d'équipes en difficulté. C'est un domaine qui est en

www.empreintehumaine.com



pleine mutation depuis quelques années. Ce sont de nouveaux aspects qui sont apparus et qui s'inscrivent sous l'angle de l'engagement, de l'innovation, de la performance, etc.

Quelles sont les solutions que vous proposez dans ce cadre ?

Nos domaines d'intervention se basent sur notre apport méthodologique et scientifique. Notre expertise est fortement justifiée par un travail de terrain et par notre capacité à avoir du recul sur les situations. Cela nous permet de mettre en œuvre des actions adaptées aux différents contextes des entreprises, quel que soit leur taille, leur culture, leur historique, leurs enjeux et leurs ressources. Il est important pour nous que chaque service que nous proposons ait un caractère pragmatique et qu'il engendre des résultats visibles. Nous créons chez les entreprises que nous accompagnons une dynamique d'apaisement, par rapport à des situations qui peuvent être parfois aiguës. Cela est vrai lorsqu'il y a des risques psychosociaux (problèmes de santé, conflits, harcèlement, stress, etc.).

Il est donc essentiel d'aborder le sujet du point de vue de la performance et de l'exigence sur laquelle l'entreprise et le salarié peuvent s'entendre. La QVT est ce terrain d'entente, qui apporte de l'efficacité au travail, ce qui est bénéfique pour les deux parties : entreprise et salarié.

Les RPS en entreprise suscitent de plus en plus d'intérêt dans le monde du travail. Qu'en est-il concrètement ?

C'est une réalité. Les accidents du travail et les maladies professionnelles ont vu leur nombre augmenter, au cours des dernières années, en particulier, les RPS. Cela est présent dans quasiment toutes les entreprises. Il n'y a plus de déni du sujet car les effets sont visibles à tout niveau. Autour de cela, il y a un vrai enjeu humain et une législation, de plus en plus claire sur les exigences qui pèsent au niveau des entreprises (l'obligation de protection de la santé des employeurs de leurs salariés).

On a vu l'apparition d'un réel enjeu d'accompagnement humain au changement. En effet, toutes les entreprises sont bousculées par des réorganisations, par des conquêtes de nouveaux marchés et par des changements, tant au niveau technologique qu'humain. Ces éléments favorisent l'émergence de RPS dans les entreprises, où les collaborateurs et les managers recherchent du sens dans leur travail, mais aussi de la reconnaissance, du soutien social. Ils attendent d'avoir un système de management sain et veulent se sentir en cohérence avec leurs valeurs, avec leurs attentes et avec leur besoin d'épanouisse-

ment. Ces nouvelles exigences, de plus en plus fortes, pourraient constituer des tensions, avec l'entreprise d'un côté et attentes des salariés de l'autre. C'est ce qui fait de notre activité un sujet central.

Comment évaluez-vous l'efficacité des solutions que vous mettez en place ?

Nous les évaluons par rapport à la résolution des problèmes, sur lesquels nous avons été sollicités, et par rapport à la l'atteinte des objectifs de la mission elle-même. Par exemple, nous donnons des formations à 10 000 personnes par an, sur lesquelles nous enregistrons un taux de satisfaction de 98 %. Par ailleurs, nous faisons le suivi des indicateurs qui nous permettent d'assurer une mise en place concrète de nos actions, que ce soit autour de la santé, du turnover, des arrêts, de l'absentéisme, etc. D'autre part, nous intervenons sur des questions d'amélioration du climat de travail, pour apporter plus de coopération, plus de créativité et aussi plus d'efficacité collective au sein de l'entreprise. Cela peut également aussi concerner la diminution du nombre de visites médicales spontanées, etc. Nous pouvons aussi mesurer notre efficacité à travers l'apaisement d'une situation (comme de contentieux par exemple).

Qu'est-ce qui vous différencie ?

En un mot : L'innovation !

Celle-ci se manifeste dans les propositions d'actions que nous faisons, avec pour objectif de réussir à faire de ce sujet, un sujet managérial positif, qui représente une opportunité d'innovation, une nouvelle façon de fonctionner. Nous avons aussi une approche internationale, avec un benchmark dans une vingtaine de pays. Cela nous permet d'avoir un éclairage très intéressant sur ce que traverse le monde entier, et sur ce qui est plutôt spécifique à certaines cultures. C'est le fonctionnement de notre approche scientifique, qui a un ancrage très fort, du fait de nos publications dans la presse, dans les journaux internationaux, ou alors la publication de livres. Cela nous permet d'avoir une assise scientifique forte et reconnue grâce aux exigences que nous avons envers nous-mêmes, pour apporter des solutions concrètes. Nous nous appuyons sur les travaux de chercheurs de pointe, pour aussi adapter nos solutions à chaque situation, sur-mesure et de haut niveau.

Pour conclure, quelles sont vos ambitions et vos axes de développement ?

Nous avons une très forte croissance. Notre ambition et de continuer à croître, tout en gardant notre âme et notre proximité avec nos clients, qui sont des clients exigeants, en France et dans le monde. □

Fidal Formations :

Le e-learning au service des RH



Stéphanie Gantelet,
avocate associée au sein
du cabinet Fidal

Rencontre avec Stéphanie Gantelet, avocate associée au sein du cabinet Fidal. Elle revient sur le positionnement de Fidal Formations ainsi que sur les nouveaux modules e-learning proposés en matière de RH.

Quelques mots sur Fidal Formations.

Fidal Formations est leader sur le marché de la formation juridique. Fort de son rattachement au cabinet Fidal premier cabinet d'avocats d'affaires en France, nous avons une approche à la fois juridique, stratégique et opérationnelle sur l'ensemble des questions touchant la vie de l'entreprise.

Nous sommes présents en hexagone, dans les DOM-TOM et à l'international au travers de partenariats. En France, nous comptons 1450 avocats, consultants et juristes, répartis sur 90 bureaux. Fidal Formations s'appuie sur la compétence et le dynamisme de 15 interlocuteurs régionaux pour être au plus près de des besoins des entreprises.

Nos « collaborateurs formateurs » connaissent particulièrement bien les secteurs dans lesquels ils interviennent : une activité pratico-pratique du conseil et du contentieux leurs domaines de spécialité leur permettent d'être particulièrement pertinent dans les actions de formation. Au-delà du simple transfert de connaissances, nos objectifs pédagogiques sont axés sur une prise en main concrète de la matière afin de permettre aux apprenants d'avoir un retour directement opérationnel, souvent en prévention... Notre activité de formation fait partie intégrante de notre rôle d'accompagnement de nos clients.

En termes de chiffres : Fidal Formations s'appuie sur plus de 1000 intervenants, qui sont les avocats, juristes et consultants, qui font notre particularité et notre force.

Nous avons plus de 250 programmes proposés en inter, que nous pouvons bien évidemment décliner en intra.

En inter, par exemple, nous avons mis en place des cycles d'actualisation des compétences juridiques, sur tout le territoire. Nos stagiaires viennent autant pour faire le tour de l'actualité sous un angle opérationnel que pour le partage d'expériences et les échanges de bonnes pratiques dans une ambiance « club » en social en fiscal ou en paie...

L'année dernière, 17 811 stagiaires ont rejoint Fidal Formations, et 500 groupes d'actualisation ont été animés.

Aujourd'hui, la digitalisation de la formation et le e-learning sont très plébiscités par les entreprises. Comment intégrez-vous cette dimension dans votre offre et comment cela se traduit-il réellement ?

Nous avons anticipé cette mouvance et avons mis en place plusieurs modules e-learning, sur des sujets tels que le RGPD,

www.fidalformations.fr



la loi Sapin II, la discrimination au travail, la prévention du harcèlement moral et sexuel et des agissements sexistes en entreprise, etc, autant d'outils pour les managers socialement responsables.

Pour nos clients qui n'ont pas forcément le temps, ou qui n'ont pas envie de rester une journée entière dans une salle, nous développons des modules e-learning spécifiques en intra, sur les sujets précités mais aussi sur la représentation du personnel. Pour ce faire, nous travaillons sur des objectifs pédagogiques simples et efficaces intégrant des séquences pédagogiques ludiques et interactives et assurant la validation des compétences acquises.

Notre gamme est très large et permet de répondre parfaitement aux demandes de nos clients qui sont à la fois des entreprises de grands groupes mais aussi des PME et également dans le secteur non-lucratif. La particularité de Fidal Formations est justement cette diversité et notre capacité totale d'adaptation.

Vous proposez une formation e-learning en matière de RH. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Nous avons construit un module complet « le passeport civique ». Actuellement, je construis un module plus spécifique sur la non-discrimination dans l'embauche. Cette formation n'est pas uniquement destinée aux recruteurs, mais également aux managers. L'intérêt en RH du e-learning est de donner des références et outils de façon efficace et ludique tout en répondant à un devoir de formation de l'entreprise. Nous proposons également du blended-learning : préalablement à la formation en présentiel, les apprenants vont acquérir des connaissances de base et réaliser des exercices courts via le e-learning, pour pouvoir travailler sur l'angle pratique et compléter les connaissances préalablement acquises.

Quels sont les sujets de cette formation ?

En pratique, cette formation traite de la prévention du harcèlement moral et sexuel, des agissements sexistes, de la discrimination, l'égalité professionnelle.

Nous sommes souvent sur des sujets transverses juridique-RH qui permettent à chacun de se challenger sur ses connaissances et en acquérir de nouvelles.

S'agissant du blended learning, les managers vont pouvoir monter en compétence sur les bonnes questions à se poser dans le domaine disciplinaire, les règles à connaître en matière de durée du travail, les relations avec les salariés des sous-traitants, comprendre les différents cas de rupture d'un contrat et ses conséquences, gérer les absences, etc.

Le e-learning peut être complété par une formation « classique » et/ou des ateliers de co-développement. C'est une méthode très efficace que l'on soit juriste ou non et qui s'inscrit souvent dans des vrais projets d'entreprises.

Se conformer à la non-discrimination est une obligation. Qu'en est-il ?

Effectivement, les agences de recrutement d'au moins 300 salariés doivent légalement assurer une telle formation mais l'obligation d'assurer une égalité entre les salariés pèsent sur tout employeur. Cette protection contre les discriminations s'applique dès le recrutement, et même l'accès à un stage.

Ce ne sont pas les RH seulement qui doivent être irréprochables, mais tout collaborateur avec un focus particulier pour les managers qui n'ont pas forcément les bons réflexes...

Les former pour prévenir ces risques constituent un vrai enjeu pour l'entreprise. Cet enjeu concerne bien entendu son image mais il est aussi pénal : la discrimination, de l'embauche à la rupture du contrat est sanctionnée par une peine d'emprisonnement pouvant aller jusqu'à 3 ans de prison, et une amende de 45 000 euros pour la personne physique et 250 000 euros pour la personne morale.

La formation de la non-discrimination s'intègre aussi dans une cadre de prévention des risques.

Surtout, aujourd'hui, on assiste en matière de contentieux prud'homal à une stratégie qui consiste à orienter le débat vers la discrimination afin d'appuyer des demandes de dommages et intérêts plus fortes, voire la nullité des mesures prises par l'employeur.

C'est donc tout un travail de prévention à faire au quotidien, tout au long de la relation contractuelle. Cette formation doit s'inscrire dans les objectifs des DRH.

Quels sont les besoins et les attentes des entreprises et plus précisément des RH à ce niveau ?

Aujourd'hui, les entreprises ne se contentent plus des textes de loi, qui changent si vite. Elles ont un réel besoin de réponses pratiques, d'où l'intérêt d'aller sur des ateliers, de ne plus se contenter d'une formation descendante et de travailler soit en collectif sur de l'inter soit, sur ses propres besoins par la création de modules en intra en tenant compte des situations rencontrées, des questions remontées par les managers. Il suffit de remonter sur les 6 derniers mois ou l'année écoulée ou sur les objectifs fixés pour l'avenir pour définir ses besoins : cela constitue une base concrète de travail.

Les besoins varient selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et des outils internes. Nous n'allons pas par exemple gérer la non-discrimination de la même manière dans un grand groupe du luxe que dans une PME dans l'industrie. Autant d'éléments à anticiper dans la préparation de sa formation et de son déroulé pédagogique de la formation, la méthode n'étant pas à négliger. □

Harmonie Mutuelle :

premier partenaire santé des entreprises



Magali Blanchet,
Responsable Communication,
Prévention et Action Sociale

Magali Blanchet, Responsable Communication, Prévention et Action Sociale pour la Région Harmonie Mutuelle Centre, Île et Hauts-de-France présente l'action de la Mutuelle en matière de prévention, notamment à destination des entreprises.

De plus en plus, les acteurs du monde de la santé, comme Harmonie Mutuelle, se positionnent sur la prévention. Dites-nous-en plus sur cette évolution et comment cela impacte-t-il votre positionnement ?

En quelques années, les problématiques de santé et de qualité de vie des collaborateurs sont devenues un enjeu central dans l'entreprise. Dans un contexte économique plus tendu et plus exigeant, les décideurs d'entreprise sont aujourd'hui plus que jamais convaincus qu'ils doivent pouvoir compter sur des collaborateurs au meilleur de leur forme physique et psychologique. Des collaborateurs, à commencer par les nouvelles générations, eux-mêmes plus exigeants envers leur entreprise en matière de protection santé et de conditions de travail. Investir dans le capital santé des salariés s'impose aujourd'hui comme un formidable levier de performance sociale, qui va contribuer également à la performance globale de l'entreprise. Dans ce contexte, Harmonie Mutuelle se positionne comme un accompagnateur de vie afin d'être aux côtés de ses adhérents dans leur vie professionnelle et personnelle. Mais la prévention n'a rien de nouveau pour nous, elle a toujours été au cœur de notre activité. Nous avons plus de 15 ans d'expérience dans ce domaine, une équipe de 35 professionnels formés en prévention, un réseau de plus de 380 intervenants formateurs... Mais on assiste en effet à une véritable prise de conscience de l'importance des enjeux de la santé dans le monde professionnel, et cela, c'est assez récent.

Dans ce cadre, vous proposez aux entreprises de les accompagner sur la thématique de la prévention au travers de votre offre : La Santé Gagne L'Entreprise. Pouvez-vous nous en dire plus ?

www.lasantegagnelentreprise.fr



Il s'agit d'un programme de prévention très complet au carrefour des enjeux de mieux-être au travail et de performance économique qui répond donc aux sollicitations croissantes des entreprises. Il propose des services inclus ou payants adaptés aux besoins en articulation avec les acteurs de prévention de l'entreprise, dont les services de santé au travail, et des solutions collectives ou individuelles, qui se concrétisent selon 4 axes :

- Prévenir les risques professionnels (RPS, TMS...) et favoriser l'employabilité (accompagnement au retour à l'emploi de salariés en arrêt prolongé...);

- Gérer son capital santé ;
- Concilier vie professionnelle et vie personnelle ;
- Accompagner le dirigeant et le DRH dans le pilotage de la prévention, via des démarches de diagnostic, des baromètres, des outils (logiciel Document unique, kits méthodologiques...).

Sous la forme de 3 modalités d'intervention :

- Sensibiliser par des campagnes d'information ;
- Former via des sessions de formations, des ateliers, des tests de dépistages, des modules d'e-learning (formations individuelles en ligne) ou encore des conférences, animés par des experts formateurs sur les questions de santé et de prévention des risques en entreprise ;
- Accompagner via une plateforme de services téléphoniques et digitaux personnalisés, animés par des experts formateurs sur les questions de santé au travail.

Quels sont les enjeux auxquels vous êtes confrontés et quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés ?

La recherche du Bien-être au travail est un sujet de préoccupation pour beaucoup d'entreprises, et cela recouvre de nombreux enjeux. De performance économique car le mal être est source d'absentéisme et de désengagement des collaborateurs. D'Attractivité car ceux-ci recherchent un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Des enjeux sociétaux car le mal-être a un impact sur la santé globale et réduit la durée de vie en bonne santé. Donc Harmonie Mutuelle est convaincue que la santé est un levier gagnant-gagnant salariés-dirigeants pour la qualité de vie et la performance de l'entreprise. Ce que nous voulons, c'est accompagner nos entreprises, clientes mais pas uniquement, dans leurs responsabilités vis-à-vis de leurs collaborateurs, en apportant des réponses solidaires et innovantes en prévention, santé et prévoyance. Nous avons également à cœur de développer une vision responsabilisante de la santé auprès de nos adhérents et de nos propres salariés.

Chacun doit être acteur de sa santé, c'est-à-dire se prendre en main, rester en bonne santé, tout en trouvant dans le travail une source d'épanouissement donc de bien-être. De nombreux dispositifs ont été mis en place dans cet objectif de responsabilisation, de maintien de la santé et de bien-être tout en répondant aux fragilités de nos salariés.

Quels sont les autres sujets qui vous mobilisent ?

Tout d'abord notre action auprès des entreprises comprend les dirigeants eux-mêmes. Nous soutenons ainsi le dispositif APESA qui contribue à l'identification des entrepreneurs en situation de souffrance morale. Nous avons également signé un partenariat avec des associations comme « 60 000 rebonds » et

« les rebondisseurs français » qui accompagnent les entrepreneurs qui rencontrent des difficultés.

Nous proposons aussi un service social dédié qui répond aux besoins des salariés et des employeurs. En effet, tout salarié peut être confronté à des difficultés personnelles (santé, divorce, logement...), pouvant provoquer absentéisme, préoccupation, stress. L'accompagnement des salariés face à des situations parfois compliquées permet aux chefs d'entreprise et aux directions des ressources humaines de prendre en compte leurs difficultés et de les aider à trouver des solutions tout en favorisant le maintien d'un équilibre au travail. Avec Harmonie service social, l'entreprise met à disposition de ses salariés un service pour les accompagner et répondre à leurs problématiques personnelles.

Et puis il y a les événements que nous organisons afin de sensibiliser dirigeants et chefs d'entreprise aux nouveaux enjeux de bien-être et qualité de vie au travail dans un contexte de transformation des métiers et des organisations. Comme le trophée des 1001 vies en Centre-Val-de-Loire, qui permet aux entreprises de valoriser et partager les initiatives dans ce domaine.

Vos perspectives ?

Harmonie Mutuelle est le partenaire santé et l'interlocuteur privilégié des entreprises et des dirigeants. Aujourd'hui, 60 000 entreprises nous font confiance pour cela et 97 % d'entre elles sont prêtes à nous recommander. Ces chiffres démontrent que nous avons su écouter, accompagner les dirigeants et répondre de manière adéquate à leurs besoins.

Nous cherchons par ailleurs en permanence à promouvoir une vision neuve des questions de santé, s'agissant de santé au travail, santé des dirigeants, santé des entreprises.

Et afin d'élargir le champ des perspectives, en réponse aux mutations profondes de notre système de protection sociale et aux défis à venir, les groupes Mgen, Istya et Harmonie ont créé le Groupe VYV en 2017. Ce groupe a pour ambition d'apporter des réponses toujours plus solidaires et innovantes aux multiples enjeux de la protection sociale afin d'accompagner adhérents, employeurs et patients. Vyv est à la fois premier acteur de l'assurance santé en France, premier opérateur national de services et de soins d'accompagnement et il se positionne comme un « entrepreneur du mieux-vivre » pour tous. □

Opcalia :

6 conseils pour une réussite incontournable de l'alternance en entreprise



Solange Chappelart

Directrice Déléguée au Développement

Les regards sur l'alternance ont considérablement évolué - 74 % des Français ont une bonne image de l'alternance et plus de la moitié des 15-24 ans se disent prêts à intégrer une telle filière (Elabe - octobre 2017). Cela passe par l'encouragement des jeunes et des entreprises à franchir le pas et par un engagement de l'ensemble des acteurs à la promouvoir. Opcalia s'y engage et livre, avec Solange Chappelart, Directrice Déléguée au Développement Opcalia, quelques conseils et outils, pour réussir l'alternance en entreprise.

Penser votre stratégie d'entreprise, c'est aussi penser alternance

On passe à côté du sujet si on ne prend pas en considération l'investissement que l'alternance peut représenter aussi bien pour une TPME que pour une grande entreprise.

Au même titre que le capital immobilier, matériel, financier...ou autres, le capital humain est indispensable pour faire vivre votre activité : recruter des personnes que l'on va accompagner, former, qualifier, est un investissement pour votre entreprise et ne se résume pas seulement à un calcul financier. L'alternance est un des moyens pour assurer sa survie et sa pérennité, intégrer de nouvelles façons de penser, innover et s'adapter, faire évoluer les métiers,...

Au-delà des heures de formation, de nombreux outils gratuits peuvent devenir des supports non négligeables. Je prends l'exemple d'un de nos adhérents qui impose à ses jeunes une heure par jour, sur le temps de travail, l'utilisation de l'application mobile « 1001 Lettres ».

C'est un booster pour l'entreprise qui peut ainsi amener les salariés, de façon simple et ludique vers l'envie d'apprendre.

L'alternance comme source de compétitivité

Si vous prenez le temps de savoir de quelles compétences vous avez besoin, maintenant mais également dans 6 mois, l'alternance deviendra un investissement. Et pour assurer un réel retour sur investissement, **il est indispensable de bien identifier et définir ses besoins**, maintenant et à moyen terme.

L'étape d'après, c'est de sourcer le bon profil et de l'«onboarder» de la meilleure des manières. Cette culture n'est pas évidente pour tous, et certaines filières ne parviennent pas à recruter de jeunes en alternance alors qu'elles proposent des débouchés professionnels et des métiers assurés à la clé. C'est là que « Walt. » entre en jeu.

« Walt. » est une plateforme digitale gratuite dédiée à la popularisation de l'alternance, née de l'association d'Opcalia, de l'ANAF et

www.opcalia.com



de 6 réseaux de CFA structurants - l'AFTRAL, Maisons famille rurales, les Compagnons du devoir, le groupe IGS, RenaSup et Talis Business School.

WALT s'articule autour de 2 outils digitaux : un Chatbot messenger de découverte et d'aide à la construction d'un projet en alternance, et la plateforme en ligne, walt.community, qui concrétise le projet du jeune, avec le CFA et l'entreprise.

Oser l'alternance en choisissant le contrat le plus adapté

L'alternance n'est pas réservée qu'aux jeunes.

L'objectif de formation permet de choisir le bon contrat. Si le contrat d'apprentissage est accessible aux jeunes de moins de 29 ans, **le contrat de professionnalisation peut lui se faire à tout âge** et n'est pas réservé qu'aux jeunes et bas niveaux de qualification, aspect souvent négligé par les entreprises. Et depuis le 1er janvier 2019, l'alternance compte un nouveau dispositif : Pro-A, à destination des salariés en évolution professionnelle. A chaque situation, une solution alternance !

Comprendre la différence entre ces contrats est donc importante. C'est ce qui nous a amené à l'expliquer dès l'introduction du premier Guide du Routard de l'alternance, lancé en juin 2017 avec Hachette et l'ensemble des partenaires d'Opcalia. Ce « routard » un peu spécial accompagne les jeunes alternants et leur famille, en proposant de nombreuses informations, bons plans, infos, et outils du quotidien. Le Guide a rencontré un réel succès : plus de 26 000 exemplaires ont été diffusés, un numéro 2 sorti en 2018 sur la mobilité européenne des apprentis et une mise à jour est prévue en 2020 suite à la réforme.

Titres, diplômes, CQP... mais aussi former vos alternants aux spécificités propres de votre entreprise

Une limite de l'apprentissage est de former des jeunes de manière trop « générique » et pas assez proche des besoins des entreprises. Certaines grandes entreprises l'ont bien compris et ont choisi d'adapter au plus près les programmes de formation à leurs besoins en formant leurs propres alternants. Cette méthode impose certains critères comme des formateurs qualifiés, un programme de formation établi etc.

Le dispositif Prodiat (une innovation 100 % Opcalia) a permis aux TPME d'accéder à ces pratiques et de rendre leur entreprise apprenante, et ainsi de redécouvrir l'alternance comme un levier de compétitivité et d'investissement durable.

Bénéficier d'un programme de formation construit en lien avec le référentiel métier de l'entreprise est un véritable atout pour réussir l'intégration durable du jeune en entreprise.

Privilégier des écoles, des CFA ou des organismes de formation de qualité

Opcalia peut vous aider dans ces démarches. Nos conseillers sont au fait de ces quelques conseils à suivre : travailler avec des organismes de notoriété, les rencontrer, regarder la transparence des informations qu'ils vous donnent, échanger sur le contenu de formation... et surtout prendre en compte le suivi qu'ils proposent (carnet de suivi, visite en entreprise,...).

Ce dernier point est important car il marque la volonté de ces organismes de rester au plus près des besoins des entreprises pour adapter régulièrement leur programme et de s'assurer de l'efficacité du transfert des connaissances données en termes de pratique professionnelle. Opcalia vous accompagne dans le choix du bon partenaire via son Espace formation, véritable « trip Advisor de la formation », qui sélectionne des organismes de formation via des appels d'offres pour répondre aux nouvelles obligations en matière de qualité. Plus de 17 000 formations sont référencées sur cet outil en ligne.

Former vos tuteurs et vos maîtres d'apprentissage

On peut maîtriser son métier et ne pas savoir le transmettre.

Un contrat en alternance induit obligatoirement un tuteur ou un maître d'apprentissage. Si se former à cette mission n'est pas obligatoire, il est vivement recommandé de passer par cette étape, là encore pour s'assurer du retour sur investissement de la démarche. En effet, on peut être un expert de son métier, **mais « savoir transmettre » son savoir et ses connaissances n'est pas inné pour tout le monde.** Ce sont les objectifs de ces formations qui, la plupart du temps, permettent de repartir avec des outils et des bonnes pratiques.

Des accompagnements existent pour réussir le tutorat en entreprise : simple information ou véritables kits pratiques, la plateforme Walt.community propose « Waltcome aboard », un parcours d'intégration du jeune dans l'entreprise, qui peut conduire l'entreprise à être labélisée. Pour aller plus loin, Espace formation propose des formations tuteurs sur l'ensemble du territoire français.

Conclusion

Demain, les OPCO assureront le pilotage de l'ensemble des contrats en alternance. Une évolution qu'Opcalia a anticipé en endossant un rôle de leader de l'alternance: 80 000 alternants accompagnés et 415 CFA soutenus (40 % des CFA en France) en 2018 sur l'ensemble du territoire dont les 5 DROM. □

Préventica :

La Qualité de Vie au Travail,
facteur de performance des organisations



Rendez-vous du 21 au 23
mai 2019 à Paris
Porte de Versailles !

3 jours pour vous convaincre et vous aiguiller dans vos démarches de Santé et Qualité de Vie au Travail.

Quelle que soit la taille de votre structure, son secteur d'activités, et sa localisation, que vous soyez dirigeant, DRH, manager ou salarié, vous avez des besoins, droits et devoirs.

Comment appréhender ces sujets parfois complexes et pour lesquels nous disposons de beaucoup d'informations ou au contraire pas assez ? Quelles sont les réglementations ? Les nouvelles tendances ? Quelles démarches ont été mises en place par d'autres entreprises ? Comment mettre tout cela en pratique ?

Préventica Qualité de Vie au Travail, en tenue conjointe avec Préventica Santé au Travail, organise 3 jours d'échanges, de rencontres et de découvertes lors de ses Congrès / Salons en région, et propose de vivre une expérience collective lors de laquelle les partenaires impliqués partagent leur expertise. L'événement peut vous aider à éclaircir votre vision de ces sujets, et d'entamer ou continuer vos actions en santé au travail en toute sérénité.

Les plus grands experts nationaux et francophones sont au rendez-vous : grands organismes professionnels de référence (Carsat, INRS, CNRACL-FNP, Anact, Direccte,...), syndicats professionnels, fédérations, associations, clubs, clusters, collectivités, mais aussi des chercheurs, sociologues, auteurs d'ouvrages, DRH, dirigeants...

Préventica Qualité de Vie au Travail : 3 jours de partage au cœur des innovations sociales

- Des conférences informatives et utiles d'experts institutionnels qui vous aideront dans l'approche et la compréhension des sujets liés à la Santé / Qualité de Vie au Travail :

Mardi 21 mai : « Comment CONSTRUIRE UN BAROMÈTRE pour évaluer la Qualité de Vie au Travail, dans toutes ses composantes ? » par l'ARACT IDF

Mercredi 22 mai : « CSE : COMMENT AGIR sur la santé au travail ? » par SYNDEX

- et auteurs pour prendre de la hauteur :

Mardi 21 mai : « RPS : pour préserver la qualité de vie au travail, faire un TRAVAIL DE QUALITÉ » par Marie PEZE

Judi 23 mai : « QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL et Qualité du travail : conflits et dialogue » par Yves CLOT

Judi 23 mai : « Et si on décidait d'ÊTRE HEUREUX, même au travail ? » par Monique PIERSON

www.preventica.com



- Des retours d'expériences concrets de grandes entreprises, PME, TPE et collectivités sur leurs démarches au sein de leurs structures :

RATP, GREENPEACE, ICADE, LG BETON, FERRERO France, LA POSTE, MUSEE GREVIN, CONSEIL DEPARTEMENTAL DU BAS RHIN, MAIRIE DE PARIS, NANTES METROPOLE, REGION NOUVELLE-AQUITAINE...

- Des pitchs pratiques sur des solutions existantes :

Mercredi 22 mai : « Démarche QVT, satisfaction des collaborateurs & efficacité d'entreprise » par WE VIEW

Judi 23 mai : « La prévention un levier de performance économique et sociale de votre entreprise » par Harmonie Mutuelle

- Des ateliers participatifs pour la mise en pratique et rencontres avec vos pairs, dans un espace designé et pensé afin de vous accorder une vraie pause collaborative pendant votre visite :

Mardi 21 mai : « Design moi un bureau » par COOPER'ACTIV

Mercredi 22 mai : « Venez vivre en accéléré la QVT de demain » par NEHOLYS

Judi 23 mai : « Digital détox » par DFD CONSULTING

100 start up et prestataires RH pour vous accompagner dans vos projets en cours ou à venir :

Prévention des RPS, droit social, télétravail, droit à la déconnexion, innovation managériale, politique QVT, handicap / accessibilité, mutuelles, sommeil, pénibilité, ergonomie, conduites addictives...

Le Village Happytech



Le Village LAB RH



L'espace start up Préventica



Des animations tout au long de la journée :

Réveil musculaire tous les matins, participation à la création d'une œuvre collective chaque jour... et des pauses fruitées partout sur le salon ! ☐



Événement inédit :



PRIX DES Leaders bienveillants
PRÉVENTICA PARIS 2019

Nous souhaitons, avec l'expertise de notre jury, décerner des prix à des entités ayant eu une démarche initiée ou aboutie en matière de relations sociales, innovation managériale, santé, Qualité de Vie au Travail, responsabilité sociétale, avec pour objectif d'accroître et optimiser la Performance Globale de l'entreprise concernée.

Il s'agit de prix qui seront remis à tous types de structures, tous secteurs confondus, toutes tailles confondues, et quelle que soit leur localisation.

L'objectif de ces prix, au-delà de récompenser les leaders ayant une démarche bienveillante, est de susciter l'envie aux dirigeants de tous horizons d'engager des actions, et de leur démontrer qu'il existe réellement un lien entre le management, la qualité de vie au travail, la santé au travail et la performance globale de l'entreprise, et que cela dépasse les frontières d'une politique de prévention classique et fidèle à la réglementation.

Venez assister à la remise des Prix le mardi 22 mai à 16h15 sur Préventica

Rendez-vous les 21, 22, 23 mai 2019 à Paris Porte de Versailles, de 9h à 18h00
100 exposants / 200 experts / 100 conférences

Demandez votre badge Préventica gratuit avec le code PMPR1

sur www.preventica.com

Contact : Mandi LJUTIC / 05 57 54 34 81

PréviFrance :

Choisir sa mutuelle d'entreprise : proximité et services.



Henry MATHON
Directeur Général

Sélectionner une protection pour ses salariés peut s'avérer complexe. Le marché des mutuelles a connu de nombreuses mutations ces quinze dernières années, et la tendance est désormais à la concentration : 6000 mutuelles en l'an 2000, plus que 450 en 2018. L'offre disponible demeure cependant variée et faire le bon choix passe par un examen attentif des valeurs et des services portés par la mutuelle sélectionnée. Passage en revue avec la Mutuelle PréviFrance.

Professionalisme et agilité : penser et agir comme l'entreprise, pour l'entreprise

Dans un contexte en évolution constante, il est primordial pour une mutuelle de s'adapter en permanence aux nouveaux décrets et textes de loi qui régissent son activité et de bien comprendre les attentes de ses clients. Ce professionnalisme lui permet de suivre l'évolution de leurs besoins et de proposer des offres dédiées à chaque type de population : des contrats Madelin pour les non-salariés, des offres labellisées pour les agents territoriaux, des contrats respectant les contraintes des contrats responsables, des gammes adaptées aux conventions collectives pour les sociétés,...

« L'ADN de PréviFrance est constitué d'une grande agilité qui nous a toujours permis de nous adapter rapidement aux évolutions du marché de la protection sociale, commente Henry Mathon. Cependant, ceci ne suffit pas. Il nous a toujours semblé primordial de privilégier des relations de proximité basées sur la confiance qui s'illustrent aussi bien par notre réseau d'agences que par l'accompagnement au quotidien qu'assurent aux entreprises nos conseillers dédiés ».

Dotée d'une forte culture de l'entreprise, la mutuelle PréviFrance accompagne des entités de toutes tailles. Elle compte aujourd'hui plus de 8000 entreprises adhérentes et a mis en place des solutions professionnelles sur mesure, parmi lesquelles tout dirigeant saura trouver le contrat idéal. Son offre standard TPE/PME répond à toutes les obligations émises par l'ANI, les contrats entreprises proposent cinq niveaux de garantie, tandis que ses gammes santé et prévoyance sont adaptées aux exigences conventionnelles et accords de branche de plus d'une vingtaine de secteurs comme l'habillement, l'automobile, l'immobilier, Syntec ou encore l'hôtellerie-restauration. Son offre prévoyance assure également aux salariés une sécurité matérielle en cas d'arrêt de travail, d'invalidité ou de décès.

Des services intégrés et fiables

Tout adhérent d'un contrat de mutuelle est sensible aux mêmes arguments : réactivité, proximité, accessibilité et simplicité.

www.previfrance.fr



PréviFrance a tenu à préserver la proximité créée depuis 75 ans avec ses adhérents et continue de garantir une qualité de service optimale, en intégrant l'ensemble de ses services : gestion des adhésions, traitement des remboursements, service relations adhérents, et conseil aux entreprises sont pris en charge par 500 salariés PréviFrance tous basés en France et issus des bassins d'emploi de ses zones d'implantation.

Un accueil téléphonique gratuit avec des conseillers très réactifs, un réseau dense d'agences situées en centre-ville, des solutions en ligne permettant à chacun d'accéder à son contrat de manière autonome et de transmettre ses demandes de remboursement tout simplement en les prenant en photo font partie des services proposés à l'ensemble des adhérents.

L'indépendance de PréviFrance repose sur sa très grande solidité financière. Avec une marge de solvabilité proche de 400%, qui la place parmi les meilleurs acteurs du marché, elle tire également parti de son statut de groupement de personnes à but non lucratif : elle peut donc privilégier des engagements sur le long-terme. L'emploi, l'intégration et la formation de personnels locaux et compétents sont une priorité jugée essentielle pour le maintien d'un lien fort et efficace avec ses clients.

Une mutuelle engagée

Une vraie mutuelle est un organisme régi par le Code la Mutualité, dont le cœur de métier est la protection sociale. Une mutuelle est l'émanation de ses adhérents, elle n'a pas de but lucratif, ni d'actionnaire et les éventuels excédents réalisés restent dans la structure de manière automatique.

La mutuelle PréviFrance est donc libre d'investir dans des actions sociales engagées au profit de ses adhérents. Elle intègre dans son organisation une équipe entièrement dédiée à l'écoute des difficultés des adhérents. Le service « Conseil accompagnement santé » apporte une aide de proximité face à la survenue d'un événement difficile : maladie, situation de dépendance, handicap, décès d'un proche...

Les intervenants, conseillers sociaux ou assistantes sociales diplômées d'Etat, apportent de manière personnalisée des informations sur les dispositifs d'aide, accompagnent les démarches administratives ou orientent vers des organismes adaptés. Dans certains cas, les plus sensibles, l'action mise en œuvre peut être étendue à une aide financière exceptionnelle, sur accord de la commission d'action sociale. □

PREVICLUB : DES AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES ET LES SALARIÉS

Au-delà de la protection des salariés, PréviFrance veille aussi sur la rentabilité de ses entreprises adhérentes. Ses contrats permettent de bénéficier des avantages PréviClub Entreprises et de réaliser des économies sur les achats professionnels, quelle que soit la taille de l'entreprise :

- Une centrale d'achats qui permet d'accéder à des tarifs négociés (location de véhicule, entretien, fournitures, imprimantes, restaurants, chèques restaurants, électricité, mobilier, ...)
- Une équipe Achats qui permet de comparer factures et devis
- Un accès à un réseau d'affaire national organisé et animé, facilitant les échanges entre entrepreneurs et décideurs locaux
- Les salariés sont quant à eux bénéficiaires des avantages PréviClub « privés » et peuvent accéder à de multiples réductions en se connectant à leur espace adhérent : cinéma, supermarchés, location de vacances, habillement, location de véhicules...

MUTUELLE PRÉVIFRANCE

Ses activités: complémentaire santé, prévoyance, épargne/retraite, assurances auto/habitation, multirisque professionnelle.

Ses adhérents: particuliers (étudiants, famille, seniors...), travailleurs indépendants, agents territoriaux, entreprises

Son directeur général: Henry MATHON
Service ENTREPRISES

Tél.: 0812 04 31 31

E-mail: mutuelle-entreprise@previfrance.fr

Web : www.previfrance.fr

UNE MUTUELLE PROCHE DE VOUS!

- 40 agences de proximité
- 500 salariés
- 75 ans d'expérience
- 330 000 personnes protégées
- 185 millions d'euros de chiffre d'affaires

UN ESPACE ADHÉRENT SIMPLE, EFFICACE ET SECURISÉ

- Suivi des remboursements mutuelle en temps réel
- Téléchargement de la carte Mutuelle de tiers payant
- Détail des garanties santé et prévoyance
- Démarches en ligne : ajout de bénéficiaires, changement d'adresse, de téléphone
- Transmission de factures et demandes de prise en charge
- Contact Service Relation Adhérents
- Localisation des agences PréviFrance
- Actualités et bons plans
- Les informations principales sont accessibles directement depuis le tableau de bord en page d'accueil (remboursements, carte mutuelle de tiers payant, envoi de factures pour règlement, ...)
- L'Espace Adhérent s'adapte à tous les supports (ordinateur, tablette, mobile)
- La connexion est entièrement sécurisée

Psy :

une expertise et une expérience en santé au travail
au service des organisations, du collectif et de l'individu



Célia Badet,
Coach et Directrice du
Développement France de Psya

Célia Badet, Coach et Directrice du Développement France de Psya et Sophie Cot-Rascal, Psychologue Clinicienne et Directrice du pôle d'Accompagnement Psychologique, Social et d'Aide à Distance de Psya, nous expliquent comment le cabinet accompagne les entreprises et leurs collaborateurs dans un contexte socio-économique en perpétuelle évolution.

Les différentes évolutions du contexte socio-économique ont fortement impacté le cadre spatio-temporel du travail. Qu'en est-il ?

Le contexte socio-économique fait bouger les entreprises, les organisations, le collectif et l'individu. Il entraîne des turbulences dans l'organisation du travail, contribue au développement de nouvelles zones de fragilité et de vulnérabilité. Il pose de nombreux enjeux pour les entreprises et leurs collaborateurs : accélération des rythmes de travail, porosité des espaces spatio-temporels avec l'émergence du digital et le développement du télétravail... Si ces évolutions ont des aspects positifs, comme la facilitation des flux d'informations, une meilleure intégration de la vie professionnelle dans la vie personnelle, elles ont aussi des effets antagonistes : difficulté de concentration, saturation cognitive, hyper stress, isolement socio-professionnel... Autant de déséquilibres qui contribuent à exacerber certaines vulnérabilités psychologiques comme l'isolement, le stress ou encore une fixation sur le résultat et la rentabilité ...

En parallèle, les organisations doivent s'adapter toujours plus vite et plus fréquemment avec la volatilité des environnements où elles évoluent. Elles doivent aussi se réinventer, ce qui implique des changements et des transformations qui bouleversent les rythmes de ces organisations, mais aussi de toutes les parties prenantes.

Comment appréhendez-vous ces problématiques ?

Parce que ces mutations sont multidimensionnelles, nous essayons d'en appréhender les conséquences à différents niveaux tous reliés les uns aux autres, à savoir : l'organisation, le collectif, et l'individu. PSYA a l'expertise et l'expérience nécessaire pour intervenir sur un large périmètre qui va couvrir ces différents ensembles.

Concrètement, ces évolutions et transformations font bouger les équilibres, c'est-à-dire un fonctionnement harmonieux qui reflète une certaine cohérence entre le besoin des individus et la recherche de



Sophie Cot-Rascal,
Psychologue Clinicienne et
Directrice du pôle d'Accompagnement
Psychologique, Social
et d'Aide à Distance de Psya

performance des entreprises, entre les organisations et les conditions de travail, entre la culture managériale et la réalité socio-économique.

La recherche d'équilibres a pour objectif de permettre aux individus de se réaliser au mieux et dans les meilleures conditions dans leur travail tout en tenant compte des aléas de la vie et de l'environnement socio-économique. Néanmoins, il ne faut pas oublier qu'un équilibre est dynamique, et implique des ajustements en continu, il n'est pas fixe, ni figé une fois pour toute.

Pouvez-vous nous donner des exemples ?

Dans une entreprise qui a un mode de management très autoritaire ou une hiérarchie pyramidale qui ne favorise pas l'autonomie ni le droit à l'erreur, être plus agile dans un contexte économique qui nécessite une véritable capacité à se réinventer, à innover et à faire preuve de créativité sera très difficile, voire impossible.

Une remise en question profonde est nécessaire, au risque de voir s'installer des paradoxes et des contradictions dans le quotidien de travail, sources (au niveau collectif et individuel) de mal-être, de malaises et de fortes tensions.

Comment accompagnez-vous les entreprises afin qu'elles puissent préserver leurs équilibres ?

Nous sommes avant tout sollicités lorsque des zones de dysfonctionnements et de tensions émergent dans une organisation. L'enjeu, en tant que cabinet spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux et dans l'amélioration de la qualité de vie au travail, est de pouvoir intervenir le plus tôt possible sur ces déséquilibres et situations humaines sensibles afin de les comprendre, et d'accompagner les acteurs à les réguler.

Par exemple, nous travaillons fréquemment sur l'accompagnement de services ou de collectifs en situation complexe ou de tension. Nous allons d'abord identifier les zones sensibles en échangeant avec le groupe et les individus pour en comprendre l'origine et la source afin de permettre ensuite à la direction de comprendre elle aussi la situation à laquelle elle doit faire face pour mettre en place un plan d'action et dénouer les blocages en cause des dysfonctionnements.

Au niveau du management (la courroie de transmission d'une organisation), nous allons travailler sur l'identification de leur rôle dans le contexte actuel, sur la bonne posture à adopter, les prises de décision afin d'assurer le maintien des

équilibres, et incarner, avec le plus de cohérence possible les valeurs et l'identité de l'entreprise. Nous pouvons aussi faire de la régulation ou de la médiation quand il y a un conflit avéré. Nous accompagnons aussi les personnes pour leur permettre d'évoluer dans leur contexte professionnel et de grandir, dans une logique co-responsable.

En effet, dans ces contextes instables, nous aidons les personnes à retrouver et garder leur autonomie, à être actrices de ces situations et à renforcer leurs ressources personnelles pour être en capacité d'interagir avec ces environnements, tout en préservant leur bien-être pour ne pas basculer dans une trop grande vulnérabilité.

Enfin, même si nous avons une expérience de plus de 20 ans et des processus et dispositifs éprouvés, nous abordons chaque situation dans sa particularité et adaptons nos actions et notre accompagnement au cas par cas.

Quels sont les enjeux auxquels vous pouvez être confrontés ?

Toutes les parties prenantes et les décisionnaires doivent devenir acteurs de la transformation. C'est un impératif pour trouver et préserver les équilibres. Ils doivent porter le projet et prendre leurs responsabilités. Ils doivent également accepter que cela nécessite une remise en question régulière pour évoluer dans le bon sens. En parallèle, il est essentiel de s'inscrire dans une logique d'anticipation des zones de frottements et de dysfonctionnements en privilégiant la sensibilisation du collectif sur des thématiques comme la qualité de vie, les relations au travail, le harcèlement... Anticiper, sensibiliser, permet de gagner en marge de manœuvre et de choisir comment agir face à la réalité de nos environnements, plutôt que de la subir.



Sopra HR :

Les nouveaux outils digitaux au service du bien-être au travail



Véronique Montamat
Directrice Marketing et Communication

Le point avec Véronique Montamat, Directrice Marketing et Communication de Sopra HR Software, acteur global des Ressources Humaines.

Le bien-être au travail, effet de mode ou réelle préoccupation des entreprises ?

Ne faisons pas l'amalgame entre les différentes notions de qualité de vie au travail, de bien-être au travail ou de bonheur au travail. La première est encadrée par la législation, alors que la seconde concerne un levier d'engagement et de performance des salariés, permettant, notamment, de réduire le turnover, diminuer l'absentéisme et avoir des salariés plus impliqués dans leur travail. La troisième, autour de l'instauration d'un nouveau poste de 'Chief Happiness Officer', l'installation de baby-foot ou autres espaces de convivialité ou décompression... semble plutôt dépasser le rôle de l'entreprise, qui ne vise pas à 'rendre heureux', mais d'abord à produire un bien ou un service...

Or c'est avant tout une démarche de qualité de vie au travail (QVT) et de santé globale des collaborateurs qui doit être prise en compte par les Directions des Ressources Humaines. Cette démarche repose principalement sur la qualité du management, la qualité des environnements de travail (avec une démarche préventive pour éviter les facteurs de pénibilité et les risques psychosociaux liés au stress) et sur le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée - et ce malgré le contexte paradoxal d'une hyper-connexion avec les outils digitaux, smartphones, tablettes, ordinateurs...

Quel regard portez-vous sur la problématique de l'hyperconnexion au travail ?

Nous utilisons tous aujourd'hui plusieurs équipements ou objets connectés dans notre vie quotidienne. Cette habitude est inscrite dans l'ADN de la fameuse génération Y ou Millennials, la première à avoir grandi avec Internet et pour qui la technologie est innée et omniprésente. La génération Z lui emboîte déjà le pas dans cet état 'naturel' d'hyper-connexion. Cependant, force est de constater que de plus en plus d'individus de la génération précédente (ou X) sont devenus ou deviennent progressivement accros au digital. On parle donc de plus en plus de génération C pour 'Connectée', qui ne se caractérise pas par l'appartenance à une tranche d'âge, mais par une extrême dépendance aux technologies. Et nous appartenons bientôt sûrement tous à cette génération 'Connectée'...

Or on constate que ces collaborateurs 'hyper-connectés' mettent la barre très haute : ils veulent pouvoir communiquer 'AT AW AD' (tout le temps, n'importe où et depuis n'importe quel outil) et cela ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Interdire internet, les messageries et les réseaux sociaux, serait une perte de combat pour l'entreprise. Au contraire, elle doit tirer parti de ces nouveaux usages et favoriser une capacité d'accès instantanée aux informations, avec une disponibilité 24h/24 et 7j/7, à partir de tout type de lieu professionnel ou

www.soprahr.com



personnel, et avec tout type d'appareil, y compris bien souvent les appareils personnels (résumée par BYOD = Bring Your Own Device).

En effet, pour cette génération C, la séparation traditionnelle entre vie professionnelle et vie privée est également bouleversée. Les concepts 'd'horaire de travail' ou de 'lieu de travail' sont en cours de redéfinition... Cependant, l'entreprise, et en première ligne la DRH, doivent être attentifs à permettre au collaborateur hyper-connecté de garder un 'bouton off', ou le droit à des moments de déconnexion.

Quel est l'impact pour une nouvelle génération de solutions RH ?

La nouvelle génération de solution RH 3.0 sera un élément clef pour accompagner les entreprises dans les nouveaux usages de travail des collaborateurs, en garantissant un usage optimal en situation de mobilité. Ainsi l'utilisation d'une application RH en contexte de mobilité ne doit pas être synonyme d'un usage dégradé. Il faut que le collaborateur puisse interagir au sein de son espace RH de manière optimale, depuis un poste de travail traditionnel ou à partir d'équipement mobile, y compris depuis ses propres outils personnels.

Il faut pouvoir lui proposer un niveau d'expérience utilisateur aussi convivial et performant que dans ses usages privés... Par exemple, au sein de son espace RH, il pourra accéder à l'essentiel de l'information, de manière la plus graphique possible, grâce à une solution en mode 'responsive design', qui s'adapte automatiquement à l'espace d'affichage disponible selon les différents types de supports. Le collaborateur pourra accéder à un espace individualisé, qui lui présente les e-services RH, les suggestions ou les alertes de la manière la plus personnalisée possible, en prenant en compte son profil, ses préférences et son contexte professionnel...



Sopra HR, partenaire de la transformation digitale des Ressources Humaines
Pilote et transformation RH, paie, conformité, talent management dans un contexte local et international... Sopra HR accompagne plus de 900 clients des secteurs public et privé, en mode cloud ou 'on-premise'.

Les technologies digitales peuvent-elles contribuer à l'amélioration de la QVT ou du bien-être au travail ?

De nombreuses plateformes digitales sont apparues récemment dans le domaine de la QVT ou du bien-être au travail. Par exemple, pour faire remonter les informations et perceptions des collaborateurs, afin d'être en mesure d'évaluer et de piloter la QVT de manière la plus fine et réactive possible.

Ainsi elles permettent aux collaborateurs de s'exprimer librement et anonymement, individuellement ou collectivement, sur ce sujet en les interrogeant régulièrement sur le climat social, la qualité du management ou leur humeur quotidienne... Citons par exemple les solutions



de start-up comme Wittyfit, Weview ou Octomine... Ces plateformes visent à rendre le collaborateur acteur et à participer de manière active et personnalisée à l'enjeu de bien-être et qualité de vie au travail.

Par ailleurs, d'autres initiatives de start-up digitales sont nombreuses pour améliorer le quotidien des collaborateurs, avec par exemple, les start-up comme GeoLocaux (algorithme permettant de trouver le meilleur emplacement de bureau en fonction des contraintes de transport des salariés) ou encore l'application Never Eat Alone (qui permet au salarié de ne pas se retrouver seul pendant la pause déjeuner).

La multiplication de start-up qui se positionnent au service du bien-être au travail, et rassemblées notamment au sein de l'association 'le Lab RH' ou du collectif labellisé 'Happy Tech', sont révélatrices de ce marché émergent et prometteur.

Comment Sopra HR accompagne ses clients DRH ?

Un des fondamentaux de la nouvelle génération de solutions RH 3.0 est de favoriser l'interopérabilité entre le SIRH classique, l'espace RH des collaborateurs et managers avec les solutions innovantes des start-up RH, pour permettre aux entreprises de déployer les nouveaux usages rapidement, au sein d'un écosystème RH. Sopra HR anticipe les nouvelles générations de solutions RH, privilégie la co-innovation au sein de l'écosystème RH, et accompagne ses clients sur les deux enjeux majeurs de performance RH et d'expérience collaborateur. Sopra HR s'inscrit comme un partenaire de la réussite de la transformation digitale de ses clients vers la RH 3.0. 

Université de Strasbourg :

Législation et qualité en FCAD

(Formation Continue A Distance)



Marc Poncin

Directeur du Service Formation Continue de l'Université de Strasbourg

Comme nous avons eu l'occasion de le souligner l'aspect juridique est une particularité propre à la FCAD, sans doute aussi important que le modèle économique et qui peut largement influencer la construction pédagogique.

Jusqu'en 2014 l'unique preuve de participation à une formation était encore la fameuse feuille d'émargement. Depuis plusieurs années, le débat grandissait pour savoir comment procéder en EAD. La formation à distance bien que réelle n'existait pratiquement pas aux yeux des financeurs ou des organismes de contrôles.

Jusqu'à ce qu'apparaissent, la loi du 5 mars 2014 puis le Décret du 20 août 2014 relatif aux formations ouvertes ou à distance.

Ce n'est donc que très récemment que la formation à distance a été officiellement reconnue.

Nous n'allons pas recopier intégralement ces différents décrets, mais en extraire les éléments forts qui concernent notre approche.

Nous allons reprendre la logique d'évolution depuis 2014, pour bien cerner la logique du législateur. Puis nous verrons ensuite de manière opérationnelle et pragmatique, de quelle façon nous pouvons le traduire techniquement et administrativement pour rendre compte aux financeurs. Explication de Marc Poncin.

Tout d'abord :

L'article 5 de la loi du 5 mars 2014 reconnaît qu'une action de formation continue peut se réaliser en tout ou partie à distance, le cas échéant en dehors de la présence des personnes chargées de l'encadrement.

Dans ce cas, l'organisme de formation doit préciser dans le programme de formation les éléments suivants :

- la nature des travaux demandés au stagiaire et le temps estimé pour les réaliser ;
- les modalités de suivi et d'évaluation spécifiques aux séquences de formation ouverte ou à distance ;
- les moyens d'organisation, d'accompagnement ou d'assistance, pédagogique et technique, mis à disposition du stagiaire.

Ensuite, le décret n° 2014-935 du 20 août 2014 relatif aux formations ouvertes ou à distance précise les modalités d'application de cet article 5 de la loi du 5 mars 2014.

Modalités de mise en œuvre de la FOAD :

« Les moyens d'organisation, d'accompagnement ou d'assistance, pédagogique et technique, mis à disposition du stagiaire qui suit une séquence de formation ouverte ou à distance comprennent notamment :

- les compétences et qualifications des personnes chargées d'assister le bénéficiaire de la formation ;
- les modalités techniques selon lesquelles le stagiaire est accompagné

www.sfc.unistra.fr



ou assisté, les périodes et les lieux mis à sa disposition pour s'entretenir avec les personnes chargées de l'assister ou les moyens dont il dispose pour contacter ces personnes ;

- les délais dans lesquels les personnes en charge de son suivi sont tenues de l'assister en vue du bon déroulement de l'action, lorsque cette aide n'est pas apportée de manière immédiate. »

Les justificatifs permettant d'établir l'assiduité d'un stagiaire en FOAD :

« L'assiduité du stagiaire contribue à justifier de l'exécution de l'action de formation. Pour établir l'assiduité d'un stagiaire à des séquences de formation ouvertes ou à distance, sont pris en compte :

- les justificatifs permettant d'attester de la réalisation des travaux exigés en application du 1° de l'article L6353-1 ;
- les informations et données relatives au suivi de l'action, à l'accompagnement et à l'assistance du bénéficiaire par le dispensateur de la formation ;
- les évaluations spécifiques, organisées par le dispensateur de la formation, qui jalonnent ou terminent la formation.

Notons dès maintenant que la notion d'assiduité en EAD consiste à prouver l'action, alors qu'en présentiel elles ne consistent qu'à prouver la présence.

Les éléments de ce décret se trouvent confirmés dans la nouvelle loi de septembre 2018, certes de manière plus concise, mais le principe des exigences est maintenu.

A savoir :

Article 6313-2 du code du travail modifié par l'article 4 de la loi Avenir professionnel. Décret du 28 Décembre 2018 relatif aux actions de formations et aux modalités de conventionnement des actions de développement des compétences. Elle peut être réalisée en tout ou partie à distance, selon de nouvelles conditions :

- Une assistance technique et pédagogique appropriée pour accompagner le bénéficiaire dans le déroulement de son parcours ;
- Une information du bénéficiaire sur les activités pédagogiques à effectuer à distance et leur durée moyenne estimée ;
- Des évaluations qui jalonnent ou concluent l'action.

Cependant, dans la nouvelle loi de 2018, cela prend encore plus d'importance sur le plan de la reconnaissance de l'action de formation.

Si les conditions de niveaux de preuves sont réunies, nous sommes bien dans du E-learning et pas sur de la mise à disposition d'un outil distanciel.

Les deux effets légaux sont donc :

- 1) Si l'apprenant est dans une entreprise de -de 50 salariés, l'action est finançable par l'OPCO.
- 2) Dans tous les cas, c'est parce que les conditions sont réunies (3 niveaux de preuve) que l'entreprise va pouvoir valoriser la formation dans sa base de données économique et sociale, puis la comptabiliser comme étant une véritable

action de formation.

L'employeur pourra donc attester que c'est une formation non-obligatoire qui a été dispensée au collaborateur, certes de façon peut être totalement distancielle, mais peu importe, les conditions de preuves sont réunies. Auquel cas l'entreprise peut la comptabiliser dans le cadre des entretiens professionnels dit « renforcés » et répondre ainsi à son obligation de former.

Nous voyons donc bien là que le contexte juridique spécifique transforme le concept du E-Learning en FCAD.

Rendre compte aux financeurs ?

Nous pouvons remarquer dès maintenant que les preuves à apporter dans une formation à distance sont bien plus importantes qu'en présentiel.

Ceci se comprend par l'isolement de l'apprenant par rapport au formateur. Le législateur, comme l'acheteur ou le financeur, veulent donc des preuves de bonne exécution et de bonne fin de la formation. Ils sont donc plus exigeants qu'en présentiel.

Ceci explique pourquoi, l'axe pédagogique peut être impacté par l'aspect juridique et apporter une complexité supplémentaire dans l'ingénierie globale et dans le pilotage de la formation. Éléments que nous ne trouvons pas dans un dispositif en présentiel.

Ceci pourrait s'apparenter à signer quatre fois par jour et à faire une évaluation ou demander un travail chaque jour en présentiel.

Certes cette comparaison est la plus exigeante dans la mise en œuvre de ces preuves, mais il ne faut pas le voir uniquement comme une contrainte administrative. Si ces preuves sont habilement conjuguées à la pédagogie, elles deviennent un véritable atout qualitatif.

Pour résumer, la mise en œuvre d'une FCAD se décompose en plusieurs étapes.

- 1) Donner un programme détaillé avec un temps moyen de réalisation pour que l'apprenant ou l'employeur puissent mesurer l'engagement attendu.
- 2) Expliciter et apporter en amont à l'apprenant les règles de suivi et l'assistance apportée en cas de blocage technique ou pédagogique.
- 3) Piloter l'avancée de l'apprenant pendant son parcours de formation.
- 4) Évaluer et mesurer l'avancée, ainsi que l'assimilation des compétences.
- 5) Rendre compte de l'ensemble des points ci-dessus pour se faire financer ou en cas de contrôle. □



Rubrique Là-brac

Dégâts de la Marine

Par Philippe CANONNE

« Ne dites pas à ma mère que je suis DRH elle me croit vendeur de glaces sur la banquise »



Philippe Canonne est le Drh d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du « Grand Drh », Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout cela n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de Rh on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.

PSSST...!



Silence de mort dans la salle du conseil pendant le speech du Président. Les Grands Directeurs sont tous là. Ceux qui ne sont pas sur place sont connectés en Call conférence. Tous attendent ce que leur boss a à leur dire. Ambiance tendue.

Il les avait fait prévenir quelques jours auparavant. Importante communication, présence obligatoire. L'horaire a été choisi pour que les dirigeants de filiales lointaines puissent participer malgré des décalages horaires difficilement conciliables. Un ou deux dirigeants en déplacement ont eu à se connecter là où ils étaient. L'un d'eux est accroché à son portable dans le back office d'un hypermarché ukrainien. Le patron des affaires en Amérique du Sud a une minute de retard. Tout le monde attend. La tension est palpable.

Le Président est encore un nouveau venu. Six mois à peine qu'il est arrivé. Il a tourné dans toute la Company. Il est allé partout. Cette entreprise majeure de distribution de jouets, un des leaders mondiaux, va bien, il n'y a pas urgence à prendre des grandes décisions. On l'attend sur le développement du Futur, les nouvelles étapes d'une aventure déjà exceptionnelle. Il a annoncé la feuille de route que lui a donnée l'actionnaire : doubler le résultat en cinq ans. Facile à dire mais tout de même un enjeu conséquent en milliards de dollars. Ses Directeurs attendent maintenant qu'il leur dise comment il va s'y prendre. Quels pays allons-nous ouvrir ? Allons-nous acquérir des concurrents ? Où décidera-t-il d'investir ? Ils attendent une stratégie, une organisation, pour tout dire une Vision. C'est l'avenir de la boîte qu'il doit leur révéler. Le leur aussi car toutes ces décisions ne sont pas sans incidence sur leur propre sort. Ils attendent des opportunités. Des promotions aussi. Craignent des déceptions sans doute. Que leur réserve cette réunion ?

Depuis que la convocation à ce Comex imprévu est tombée les plus folles hypothèses ont été échafaudées. L'une sait de source sûre, elle est d'ailleurs très proche du Président qui apprécie vivement son parcours, qu'il va annoncer un nouveau patron pour nos principaux marchés –mais qui ne la coiffera pas elle- et qui sera le dauphin potentiel. Un autre tient de source très informée qu'une nouvelle organisation mondiale est sur le point d'être annoncée, dans laquelle un rôle éminent va lui échoir. Un troisième a appris, mais il ne peut pas dire par qui mais vous savez bien qui il connaît, que contre toute attente le nouveau va jeter l'éponge, il l'annonce là. Le téléphone a fonctionné à plein. La machine à rumeurs aussi. Les silences ont été interprétés plus que les discours. Les non-dits ont été décryptés. On a tenté de faire parler le Grand Drh qui est forcément au courant.

Effectivement il l'est mais il a nié. On ne l'a pas cru et ça n'a pas manqué d'inquiéter.

Le moment est venu. Ils sont tous là ou en ligne. Il va parler. Le Président a en mains un papier. Si c'est écrit à l'avance c'est que c'est du lourd. Déjà soupesé, ausculté, estampillé par le Groupe, ses as de la Com et les Grands Chefs à plumes. Rien que l'agitation de son assistante est un signe. Elle sait forcément.

Le Grand Drh est à une extrémité de la table. Il scrute ses collègues. Sachant ce qui les attend, il veut voir comment ils réagissent. A chaud. Pas ce qu'ils vont dire, ils ne diront de toutes façons rien ils sont trop aguerris pour ça. Mais observer leurs réactions. Les signes, les mimiques qui vont les révéler. Ou les trahir.

La surprise est totale. Le patron Nord est bouche bée. Celui du Sud Europe sourit machinalement. Les autres sont pétrifiés. Pas un mot de ceux qui sont en ligne. Le Président lit son texte dont ils ne perdent pas un mot.

« En accord avec l'actionnaire avec qui cela a été convenu dès mon arrivée je serai absent trois mois de novembre à février. Je pars faire un grand voyage que j'ai projeté de longue date. Je ferai le tour du Cap Horn à la rame. Un voyage circulaire pour passer le cap par le Nord au-delà du Détroit de Beagles puis revenir dans l'Atlantique par le Détroit de Magellan à contre sens des vents. Nous serons quatre équipiers tous très entraînés et aurons le meilleur pilote pour naviguer autour de la Terre de Feu, une légende vivante. Ce périple durera quarante jours dans des conditions extrêmes pour lesquelles nous nous entraînons depuis trois ans. C'est le rêve de ma vie et l'aboutissement de mes voyages précédents. Ma famille me soutient totalement. Je veux réaliser cet exploit que personne n'a encore fait à ce jour à la rame. Je dois le faire en cette saison car c'est l'été austral et les conditions météo sont acceptables à ce moment seulement. »

Le Président d'une entreprise de plusieurs milliards de dollars venait d'annoncer à ses plus proches collaborateurs que pendant la période de l'année la plus haute, celle où se faisait l'essentiel du résultat de la Company, il allait disparaître de la circulation. Aucun contact avec lui à espérer, l'usage du BlackBerry n'est pas possible avec des mouffles par moins vingt dans les Quarantièmes rugissant. Alors même qu'il était nouvellement arrivé et était encore loin d'avoir complètement pris les affaires en main, il allait plaquer là le business et risquer sa vie sur un rafiote dans un des endroits les plus inhospitaliers du monde. L'appel d'Ushuaia plutôt que la tentation de Venise.

Les Grands Directeurs sont éberlués. Ils en ont vu d'autres mais celle-là dépasse leur entendement. Des Présidents désinvoltés voire un peu excentriques ils en ont croisé. Les plus anciens ont connu celui qui peignait des rochers en rouge dans sa propriété corse et prétendait que leurs vibrations étaient en harmonie avec son Karma. Mais aucun n'aurait même imaginé une telle transgression des tabous de l'entreprise. Le CEO d'un leader du jouet hors circuit pour son premier Noël ! Comment l'annoncer au personnel dont soit dit en passant une bonne partie est interdite de prendre des congés dans la même période.

Quelques-uns tentent de faire bonne figure et félicitent leur chef pour ce magnifique projet. Un flatteur saisit l'occasion de se placer. On pose quelques questions banales. Oui c'est dangereux. Non ils n'auront pas de moteur mais une voile. En cas de coup dur un hélicoptère les secourra à la côte, mais il faut plusieurs heures de vol et si le temps le permet. Ce sera très dur physiquement il rentrera très amaigri. Oui Oui ils se débrouilleront pour assurer la continuité, pas besoin de déléguer quelqu'un du Groupe.

Le Grand Drh sent que le moment est venu pour lui d'intervenir. Ses collègues viennent de perdre leurs repères. A lui de leur donner une version officielle. Si possible présentable.

« Les amis je sais que c'est assez inattendu. Personne ne dira le contraire. Au fond c'est parce que nous pouvons nous le permettre. Le Président de notre principal concurrent a claqué la porte, celui de notre challenger a été viré. Nous nous pouvons nous permettre de nous passer de notre Président pendant trois mois. C'est parce que nous sommes les plus forts.

Mais surtout ce projet est une superbe illustration des Valeurs de notre Marque. Créativité, Enthousiasme et Excellence. Evidemment les qualités qui président à un tel voyage. Esprit d'équipe de la bordée de rameurs, Persévérance contre les éléments contraires, Rigueur de la préparation, tout le situe au cœur de notre modèle de Réussite et de Management. Et aussi la Joie de l'Effort partagé et des Succès gagnés ensemble.

Ainsi qu'un exemple emblématique de l'équilibre vie professionnelle vie privée que nous mettons en avant dans notre management.

Nous pouvons être fiers de ce qu'entreprend notre Président et je vous invite à être très supportifs de son magnifique projet »

Fermez le ban.

Son collègue de la Logistique passa peu après le voir à son bureau. « Bravo la langue de bois. Lui c'est Tintin chez les pingouins mais toi c'est plutôt la ligne du Parti. On est sorti de là rhabillés pour l'hiver » « Quelques éléments de langage pouvaient vous être utiles non ? » « Pas faux. Et maintenant tu communique sur les sports nautiques du Boss ? »

« Sûrement pas. Moins ça se saura mieux c'est. »

Finalement il rentra un mois plus tôt que prévu. Mais ne put reprendre qu'un mois plus tard. Les engelures, l'humidité et les courants avaient eu raison de leur équipée. Le Cher Président ne parla plus du projet de sa vie. Et le Grand Drh se garda bien de l'informer quand un facétieux lui fit savoir qu'une femme venait de réussir là où il avait échoué. En solitaire et sans tapage.

La Morale de cette Histoire

Bien Etre au travail

On aurait dû se méfier. La première fois qu'on a entendu parler de Qualité de Vie au Travail c'était pour vanter la Silicon Valley. Déjà personne ne s'est étonné qu'on ne parle plus de Conditions de Travail. Pourtant leur amélioration avait été l'enjeu de décennies de luttes sociales. Les considérables acquis sociaux en la matière étaient devenus au fil du temps le bien collectif des Travailleurs. Et voilà qu'on se retrouve avec des Patrons qui vantent leur Qualité de Vie au Travail. Ah ! la Cafétéria des start up californiennes ! Le babyfoot et les poufs régressifs... Merveilleuse liberté de se détendre au bureau, la nouvelle Doxa faisait briller d'envie les yeux des DRH. Seuls quelques ronchons ont fait remarquer que si on mettait tout ça à disposition des salariés c'était pour leur éviter de rentrer chez eux pour dîner ou se détendre et donc leur permettre les horaires à rallonge qui sont la norme dans ce paradis en trompe l'œil. L'idée a fait tâche d'huile et il est peu d'entreprises, grandes ou petites, qui ne se soient lancées dans la Bienveillance, le Bien Etre voire le Bonheur au Travail. Il s'est même trouvé des DRH farfelus pour se rebaptiser Chief Happiness Officer, Digital Prophet ou Ambassadeur du Buzz. On a même vu passer un Chief Cheerleader » (majorette en chef)...¹ Tout le discours des Bizounours y est passé, positive attitude, infantilismes en tous genres, bonnes intentions, layette rose et guimauve à tous les étages. La novlangue masque évidemment une réalité plus dure. La compétition reste impitoyable aux royaume des ours en peluche. Mais l'essentiel

1 Stratégies 5/10/2017

n'est pas là. Tout cela n'est qu'amusettes pour sièges sociaux en mal de Marque employeur. L'arbre Glamour masque la réalité glaciale des Conditions de Travail réelles dans nombre de ces entreprises. C'est bien gentil d'offrir une crèche, un restaurant écoresponsable ou un prof de yoga aux salariés du siège quand dans les établissements de province le déjeuner à la cantine est le seul repas quotidien de certains employés. Quand d'autres dorment dans leurs voitures. Quand dans des entreprises à vocation sociale on a du mal à différencier les ayants droit aux prestations des salariés qui les leur délivrent. Sans parler des arrières-boutiques, ateliers, locaux ou recoins indécents qu'on s'étonne de voir encore de nos jours. Certains métiers se sont faits une réputation de faire travailler leur personnel dans des conditions improbables sans qu'à Paris on ne lève le petit doigt pour changer quoi que ce soit. Les DRH feraient bien d'enlever leurs lunettes à paillettes et voir que les Conditions de Travail sont toujours d'actualité.

Morale dans la Morale

Un Président peut décider de partir en vacances au moment du pic d'activité. On en a vu. Même si comme les poissons volants les excentriques ne constituent pas la majorité du genre. On est

tenté de s'étonner de ce comportement. A tort. Il est simplement dans un autre monde. Coupé du réel. Ce qui semble invraisemblable au commun des mortels ne lui pose aucun problème. Il lui suffit de le décider. Il sera même vite convaincu que c'est bon pour l'entreprise. La rapidité à laquelle des dirigeants accédant à ces fonctions à responsabilités peuvent tomber dans le déni de réalité est stupéfiante. Tout leur est permis, leurs désirs sont des volontés. Que courtisans et flatteurs applaudiront des deux mains. Comment reprocher à quelqu'un à qui personne n'amène de contradiction qu'il ait toujours raison sur tout ? D'autant que la modestie ou l'autocritique sont rarement leur fort. On attend de lui une Vision, parfois on n'a qu'une lubie. Le Monde dans lequel ils évoluent génère ses propres règles, ses propres appréciations. On perd vite le sens du réel quand on gagne 500 fois plus qu'un smicard. Et tout le monde n'a pas l'occasion d'une geôle japonaise pour méditer sur l'incertitude du temps. Leurs Drh doivent rester lucides. A eux de savoir leur souffler à l'oreille comme à l'Imperator romain lors de son triomphe « Memento Mori ² ».

Morale de la Morale

Tant va la cruche à l'eau qu'à la fin elle se casse. ♦

2 « Souviens-toi que tu es Mortel »





Les survivants de l'entreprise agile et du management bienveillant

Par Hubert LANDIER

La vie à l'agence a bien changé depuis l'arrivée de notre nouvelle SHRVP, Angélique. D'abord, il y a eu le déménagement dans de nouveaux locaux, des locaux clairs, beaucoup plus fonctionnels. Finis les bureaux fermés et les cloisonnements malsains ! Tous en open space ! On y a beaucoup gagné en convivialité. Comme ceci a été signalé dans l'édito de notre président, Tony (en fait, il s'appelle Antoine de la Bourseperçée, mais il tient à ce qu'on l'appelle Tony), l'open space favorise le dialogue. C'est comme cela qu'on entend les gens s'interpeller joyeusement :

« Tu ne pourrais pas faire un peu moins de bruit ? »

- Oh ça va, toi, avec tes coups de fil à n'en plus finir !
- Dites, les filles, on se tait, un peu, là ? »

Finalement, c'est ce qu'on a fini par faire. Du coup, notre SHRVP, Angélique, a fait placarder une affiche nous rappelant que nous sommes autorisés à parler.

Maintenant, on peut également choisir sa place chaque matin en arrivant. Par exemple, Angélique (notre SHRVP) aime bien le bureau qui se trouve entre les deux fenêtres d'angle. Aussi, comme elle arrive vers 10h, elle a chargé sa secrétaire, Josette, de le lui réserver en arrivant la première. Mais maintenant, personne n'aurait l'idée de s'y installer. C'était surtout pour rendre service à Josette, qui est sympa, et qui aime bien arriver un peu tard parce qu'elle a ses enfants à s'occuper.

Il faut aussi parler du GDM (global development meeting) qui a été organisé par la Direction à Disneyland. Vachement bien monté et super sympa. Là, on nous a dit que nous devions être une « entreprise libérée ». Un consultant très connu, Edouard Kreg, ou Kreek, enfin quelque chose comme ça, est venu nous expliquer ce que c'est. En gros, on peut proposer ce qu'on veut, à condition que ce soit dans le cadre de l'équipe. On y a donc bien réfléchi entre nous et finalement on a proposé l'achat d'une bouilloire pour faire le thé. Le CAO (en gros, c'est le comptable) nous a dit que ça n'était pas prévu au budget. Donc, pas de bouilloire. Alors on a demandé à pouvoir s'installer toujours au même bureau en arrivant le matin, de façon à pouvoir y mettre la plante verte, la carte postale de Tunisie et la photo du chat. Refusé, parce que, paraît-il, c'est contraire au principe de l'open space. Donc, finalement, on n'a rien fait.

Il faut dire que les résultats n'étaient pas fameux. Alors, l'année suivante, à l'occasion des vœux, Angélique (notre SHRVP) nous dit que nous devions être une entreprise agile. D'abord, on n'a pas bien

saisi. Et puis, peu à peu, on a compris. Une entreprise agile, ça veut dire ne pas remplacer ceux qui partent et mélanger les équipes. Ce qui fait qu'il n'y a plus d'équipes. Les résultats ne se sont pas beaucoup améliorés, mais ça nous a au moins permis de nous débarrasser de trois collègues, Michel, André et François, qui commençaient à nous agacer avec leurs idées saugrenues.

C'est à ce moment-là qu'est arrivée Anémone, notre nouvelle chief happiness manager (CHM). Très sympa. On ne sait pas très bien ce qu'elle fait, mais très sympa. Toujours un chewing gum (bio) à vous proposer. Elle insiste beaucoup sur l'importance de notre développement personnel et elle nous a proposé toute une série de stages « inspirants » (comme elle dit) :

« Relaxation et efficacité personnelle »,

« Comment développer sa créativité »,

« La Zen attitude au travail »,

« Les fondements du management bienveillant »,

Bien sûr, on n'a pas encore pu y participer, parce que les résultats de la boîte ne sont pas bons et qu'on est un peu surchargés, vu qu'on ne remplace pas ceux qui partent. Mais on espère bien pouvoir y aller un jour. Surtout celui sur « le management amphigourique », qui m'intrigue un peu.

J'ai oublié de vous dire qu'Anémone (notre CHM) nous a demandé de remplir un questionnaire afin de savoir si on était heureux au travail. Comme elle est sympa, qu'on n'a pas envie qu'elle se fasse taper sur les doigts et qu'en plus on n'est pas très sûrs de la confidentialité des réponses, on a mis plein de smiles partout. C'est comme ça qu'on a appris que 83,2% d'entre nous considèrent que les conditions de travail sont excellentes, surtout avec l'open space, et que 79,4% estiment que les relations avec les managers se sont améliorées, surtout depuis qu'ils ont disparus.

Quant à l'avenir, nous sommes évidemment un peu soucieux. Le délégué syndical, M. Izonka, nous a dit qu'il était question d'un « plan de sauvegarde de l'emploi ». Donc, si on a bien compris, il s'agit de sauvegarder l'emploi, autrement dit, tout va bien. Ce n'est pas comme s'il était question de licenciements. Et puis comme nous l'a bien expliqué Tony, notre PDG, dans son édito, « je tiens personnellement à ce que vous soyez heureux au travail ! » ♦



L'interview Schizo...

Par Jean Claude DUPUIS

Dans « Le management du travail dans le secteur social et médico-social. Concilier performance, santé et qualité de vie au travail », Jean-Claude Dupuis, professeur à l'IGS, conseiller scientifique d'Arobase Formations, invite les directeurs à remettre au cœur du management les personnes au travail et non pas l'activité et les ressources humaines. Un ouvrage qui propose des repères mais aussi des fiches outils pour passer à l'action.

Le management dans le champ social et médico-social se réduirait de plus à plus, selon vous, à un « management de l'activité » ...

Le travail s'y résume de plus en plus à un moyen de produire « quelque chose » et de répondre à des besoins et attentes d'utilisateurs/clients et on mobilise pour cela des ressources, dont des ressources humaines. On y développe des organisations orientées « usagers » où le travail se réduit de plus en plus à sa dimension objective, instrumentale, et, où le management est pensé comme une simple affaire de conception, d'organisation, d'animation et de contrôle. Avec comme conséquences : le désengagement des professionnels, la résistance au changement, les risques psychosociaux.

On occulterait donc la réalité multidimensionnelle du travail...

Le travail n'est pas simplement un moyen de production. Il peut produire de la valeur collective c'est-à-dire du lien entre les personnes au travail, et les inscrire dans l'histoire de leur métier et de leur institution. Il peut générer aussi de la valeur subjective en étant une source de développement pour la personne. Quand on dirige, on ne dirige pas des activités et des ressources mais des personnes qui sont au travail et qui éventuellement cherchent à s'exprimer dans ce qu'elles font. Si on prend en compte cette dimension, on a plus de chance d'arriver à concilier la recherche de performance, la santé, voire la qualité de vie au travail.

Comment les organisations peuvent-elles mettre en place un management « du travail » et non « de l'activité » ?

Il n'y a pas une seule façon de faire. Cela dépend à chaque fois des histoires et des contextes, y compris au sein d'une même association. Il faut partir des situations réelles de travail et ajuster en permanence. Ce n'est jamais gagné une fois pour toutes. Le manager doit commencer par un diagnostic en menant une enquête au sein de son organisation avec les salariés, les usagers, les financeurs pour repérer ce que les uns et les autres attendent du travail et mettre en

place éventuellement des espaces de discussion sur le travail.

Vous observez deux façons de manager dans les organisations. Quelles sont-elles ?

Une première voie est majoritaire : on a conçu une organisation pour répondre aux besoins d'accompagnement et optimiser la contrainte budgétaire. À côté, pour rendre supportable le travail des salariés, on met en place des amortisseurs - groupes de supervision, de parole, d'analyse de pratiques, etc. qui sont découplés du travail. Ce qui se dit dans ces espaces vient peu modifier l'organisation du travail. On se plaint, on dit qu'on pourrait faire autrement, mais cela ne change pas le travail car ces dispositifs sont peu connectés à la ligne managériale. C'est l'approche des risques psycho-sociaux.

Et la deuxième voie ?

C'est celle que je défends. L'objectif est de chercher réellement à avoir prise sur l'organisation du travail en favorisant une discussion collective sur le travail, en redonnant un peu plus d'autonomie aux professionnels et en faisant en sorte que leur environnement soit plus soutenant, à commencer par leur manager. Cette voie s'appuie sur deux innovations nées dans les années 70 : une innovation organisationnelle, la subsidiarité, qui vise à ce que les managers aident et suppléent mais ne décident pas à la place des salariés qui sont les experts de leur propre activité ; une innovation managériale, le « leadership par le service », qui vise à ce que le manager soit au service de ses collaborateurs de façon à favoriser la symétrie des attentions. Si les professionnels ont le sentiment qu'ils sont soutenus et qu'on est à leur service, ils seront davantage au service des usagers.

Merci Jean Claude Dupuis

Mais de rien, Jean Claude Dupuis



Lu pour vous

Par Denis CRISTOL



L'état du management 2019 Dauphine recherches en management - La découverte 2019



Cet ouvrage est le fruit d'un travail entre les chercheurs des composantes de gestion combinant finance, organisation et marketing. Le point de départ est la tension pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux qui interpellent la raison d'être des entreprises en s'appuyant sur les acquis de la recherche en sciences de gestion et sur les chiffres clés de l'année 2018.

Ce petit opus s'efforce de répondre à des questions qui nous interrogent comme la coexistence d'économie du luxe et de la solidarité, mais aussi des dérapages et du cynisme d'entreprise pour poursuivre une finalité qui ne saurait désormais plus être le seul profit. Si la responsabilité écologique et environnementale des entreprises est pointée, la responsabilité morale l'est aussi comme avec la filiale de Face Book Analytica. L'étude de cas sur l'économie du médicament ou le choix des consommateurs en matière de luxe.

A côté des stratégies de grandes entreprises tournées vers des rentabilités avec des taux cibles de 15%, d'autres exemples sont mis en avant comme l'illustration du groupe coopératif Mondragon. D'autres approches développées cherchent à mieux intégrer le design à prendre en compte des choix individuels par exemple de sobriété volontaires. Les valeurs des consommateurs leurs identités se transforment et l'appréciation des services change également d'axe. C'est en fait toute la culture qui imprègne les entreprises et les individus mute. Le bien-être au travail fait aussi parti des nouvelles valeurs de même que la dimension artistique et esthétique des services et expériences au travail et dans la consommation de service. ♦



EXPLORE *Get* MORE



FORMATIONS EN PRÉSENTIEL OU E-LEARNING



- FORMATIONS DIPLÔMANTES ET VAE
- FORMATIONS CERTIFIANTES
- FORMATIONS SUR MESURE

Management et leadership, RH, GPEC, Gestion, Finance, Centre de profit, Marketing commercial, Entrepreneuriat



Traduction : Explore, obtient plus - Ecole historique, esprit jeune - *Compte Personnel de Formation

EM

NORMANDIE
EXECUTIVE
EDUCATION

OLD SCHOOL • YOUNG MIND

Il ne sait pas encore qu'il va guider son entreprise vers le succès. À travers les programmes de formations diplômantes, qualifiantes et certifiantes de l'EM Normandie, en présentiel ou à distance, salariés et dirigeants obtiendront les clés pour fixer le cap vers la réussite et amener leur carrière à bon port.





REGARD EN COIN

La formation permet-elle de choisir son avenir professionnel ?

Maud PETIT, Députée du Val de Marne, propos recueillis par Nabil Lasfer

262

Personnellement je suis toujours prêt à apprendre... Bien que je n'aime pas toujours que l'on me donne des leçons disait Churchill. Il est vrai que chaque jour apporte son lot d'enseignements : chaque nouvelle relation, chaque nouvelle interaction, chaque nouvelle information constituent autant d'occasion de grandir intellectuellement et professionnellement. Ce sujet nous concerne tous au point d'en devenir une question politique puisque le 27 avril 2018, la ministre du Travail, Muriel Pénicaud présentait en Conseil des ministres un projet de loi relatif à la « liberté de choisir son avenir professionnel » réformant l'apprentissage et la formation professionnelle.

Dans la pratique, nous n'adoptons pas tous les mêmes modes d'apprentissage ni les mêmes aspirations professionnelles. Alors comment transformer ce principe global de « liberté de choisir son avenir professionnel » en actions précises ? Autrement dit, comment devenir acteur de sa formation et de son orientation de carrière ?

Formation et autonomie : de la théorie aux bonnes pratiques

Pour Bastien Albertus, co-fondateur de Groundbreakers, cabinet spécialisé dans l'innovation collaborative et pédagogique : « le modèle d'enseignement actuel est statique et nous en apprend plus sur la subordination et la passivité que sur l'art de se développer par soi-même ou via son environnement ». Selon lui, « la formation professionnelle a longtemps reproduit ce modèle en parquant les apprenants dans des salles pendant plusieurs jours ».

Même si les progrès technologiques en matière de formation sont notables et que nous avons assisté au passage du présentiel vers le blended learning (apprentissage combinant la formation présentielle et distancielle), la marge de progrès en matière d'autonomie des stagiaires demeure importante.

Il existe différents moyens d'accompagner les salariés vers plus d'autonomie en matière de formation : le premier consiste à s'appuyer sur les travaux de Maria Montessori, médecin et pédagogue italienne, en proposant un environnement adapté aux spécificités des apprenants, tout en tenant compte de leur rythme d'apprentissage, de leurs atouts et de leurs attentes.

Le second moyen, consiste à intensifier le recours aux serious game, car ces derniers vont favoriser à la fois l'interaction avec le contenu de la formation et l'expérience à travers le ludique.

Quel que soit le moyen retenu, l'enseignement est le même : on apprend plus facilement et plus durablement en s'amusant et en se responsabilisant,

qu'en se décourageant à essayer d'assimiler des quantités industrielles d'informations.

Enfin et comme le souligne Bastien Albertus : « l'intelligence contributive est également un levier à ne pas négliger puisqu'elle permet à la fois de créer du lien social, tout en valorisant les connaissances et le savoir-faire de chacun ». L'application Duolingo illustre bien ces trois leviers d'apprentissage en associant la personnalisation, le ludique et le collectif.

Une fois cette autonomie d'acquise, est-il possible de choisir son orientation professionnelle ?

Autonomie et orientation professionnelle : la preuve par l'exemple

Maud Petit, députée du Val-de-Marne a été attirée, très jeune, par la politique sans pour autant l'identifier comme son avenir professionnel : « je me souviens qu'à 10 ans, je lisais le Nouvel Observateur et que j'aimais accompagner mes parents dans des meetings politiques pour voir des personnes défendre leurs idées ». L'idée d'occuper des responsabilités politiques n'apparaîtra que de nombreuses années plus tard. Entre temps, Maud Petit défendra ses convictions à travers sa fonction au sein des Ressources Humaines : « la gestion des RH, m'a permis de mettre en pratique ma capacité d'écoute et de dialogue en vue de créer du lien entre les salariés, leurs représentants et la direction ».

Cette orientation humaine concourt fortement à son aura politique car : « pour être députée, il faut être proche des personnes, de par son parcours, son histoire mais également à travers sa disponibilité. N'oublions pas que le représentant de l'Etat est le préfet et que nous représentons le peuple. »

Il n'existe pas de formation pour devenir plus humain et le savoir-faire pratique du député ne se découvre pas non plus dans les parcours de formation traditionnels : « mon quotidien professionnel est rythmé de management, d'agilité, de gestion de situations imprévues et complexes. Il faut pour cela être doté d'un esprit de stratège, d'un sens politique et d'une vraie force morale. Cela ne se découvre pas dans des ouvrages théoriques mais à travers sa propre expérience du terrain ».

Une révolution culturelle en matière d'apprentissage est en marche. Se former ne signifie plus superposer des savoirs, mais apprendre à les développer et à les utiliser de façon autonome. C'est de cette manière que la maîtrise de sa trajectoire professionnelle se gagne, bien loin du modèle prôné du temps du Pensionnat de Chavagnes. ♦



Quand l'internet apaise le tumulte

Par Denis CRISTOL

Quand l'internet apaise le tumulte Le bénéfice du net s'entend

Internet favorise les rumeurs, l'expression débridée des trolls, les paroles racistes ou sexistes, sans oublier la propagande terroriste. Si l'on trouve des sites pornographiques parmi les plus visités, on déniche aussi des sites apaisants, des espaces où l'on peut trouver la paix intérieure, où l'on apprend à méditer, à se recentrer.

Avec une stimulation constante du cerveau, faite de pop-up publicitaire, d'images chocs et de formules alarmistes, le cortex est toujours sur le qui-vive. Cette frénésie pourrait bien à force, provoquer de l'anxiété, du stress, voire l'attente de moments encore plus gores. Pourtant les images et les sons accessibles peuvent aussi générer des ondes alpha et calmer le cerveau.

Les expériences menées en imagerie cérébrale témoignent que la pratique de la méditation, des temps de silence, ou ces états internes ou de consciences modifiés jouent sur la sérénité des pratiquants. Le son en particulier génère d'immenses bénéfices. Si les images passées en boucle excitent, des sons choisis pourraient bien ouvrir des chemins de la tranquillité.

Le son a des effets sur l'organisme humain

Les ondes sonores sont tout d'abord transformées au niveau de la cochlée (un ensemble de petits os) de vibrations captées par le tympan elles deviennent signal électrique. Le passage du signal par le thalamus puis par le cortex auditif qualifie le son en un ressenti, une émotion ou une aversion particulière. La musique est une suite d'ondes transformées en signal électrique. Le cerveau reçoit chaque signal, fait des liens entre les fréquences et les intensités et réagit par la sécrétion de dopamine (hormone du plaisir), ou d'adrénaline (hormone du stress). Selon la nature de la musique la chimie du cerveau se trouve modifiée. La musique joue sur l'attention, l'apaisement et le plaisir.

Certains prêtent à des sons aux fréquences spécifiques alliés à des temps de méditation des vertus de guérison. Le docteur Servan Schreiber, lui-même en prise au cancer s'est efforcé de partager son expérience de méditant dans ses ouvrages.

Les sons posséderaient des vertus, des couleurs, celui du bol tibétain est caractéristique. Dans la philosophie indienne, le corps disposerait de nœuds énergétiques ou chakras, chacun d'entre eux serait associé à une couleur et un son particulier. Activer le son propre d'un chakra influencerait la circulation des énergies.

Les musiques, mélodies

Les musiques zen, faites de mélodies épurées, ou des bruits de la nature participent à ce calme. Et pourquoi ne pas se laisser bercer par le chant des baleines ? C'est une incroyable sensation, qui permet d'atteindre les profondeurs de notre être. Il est étrange de se dire qu'un enregistrement de baleine à bosse est stockée quelque part dans un data center, et que ce signal électrique qui franchit d'immenses espaces nous projette dans la profondeur de nous-même. Ce son d'outre-web est fascinant. Demain des programmes gérés par des Intelligence Artificielle seront-ils capables de créer des émotions sur demande en délivrant des signaux électriques aux intensités et fréquences convenues ?

Les programmes de méditation

Pour Jon Kabat-Zin, la méditation renforce l'immunité. Il a ainsi développé l'approche de la méditation pleine conscience pour aider chacun à reprendre le cours de sa vie. A l'occasion d'expériences scientifiques et par le moyen d'électrode posé sur son crâne, le moine Mathieu Ricard s'est

prêté à la démonstration des effets bénéfiques de la méditation. Les zones de cerveau s'activent et les participants au bout d'un programme de quelques heures ressentent les bienfaits.

Apprendre à prendre de la distance en méditant grâce à des programmes en ligne est désormais possible. Il existe ainsi des programmes de méditation très didactique qui placent chacun

Petit Bambou [🔗] est un programme téléchargeable à partir de son téléphone qui organise des séquences de méditation active, ou guidée. La voix préenregistrée guide le méditant et diffuse des sons d'intensités et de fréquence apaisant tout en proposant des réflexions positives sur la vie, sur les autres ou sur soi.

Christophe André [🔗] a prolongé son travail d'auteur par l'enregistrement de méditation guidée, permettant à chacun d'apprendre à méditer

La voix grave et caractéristique de l'acteur Français Bernard Giraudeau [🔗] accueille chacun et le guide vers des pensées positives. Se plonger dans l'ambiance acoustique de la méditation de l'amour bienveillant [🔗], est un moment possible de sérénité.

Ces programmes le plus souvent gratuits et en ligne remplacent avantageusement les CD Rom ou les cassettes, et offrent l'opportunité de découvrir les bienfaits de la méditation.

Les programmes d'autohypnose

Il est enfin possible d'évoquer des programmes d'autohypnose [🔗], ceux-ci s'intéressent délibérément à notre inconscient et cherchent par des rythmes choisis, des dictionnaires pesées et monocordes à nous faire entrer dans des états de conscience modifiée par des techniques de visualisations, ou de suggestions.

Les MOOC de développement personnel

Il est enfin possible de relever des MOOC de développement personnel :

- Le MOOC «Développement personnel [🔗]» propose de travailler ses qualités intérieures, sa chance, son courage, ou son inconscient
- Le MOOC «Yoga du héros [🔗]» tordra vos inquiétudes, l'aventure propose de retrouver confiance en soi, estime de soi, agilité, goût de

- l'action tout en cultivant la culture du succès
- Le MOOC La pleine conscience pour le bien-être et la haute performance [🔗] est en anglais mais c'est l'un des meilleurs du moment
- AmaMOOC [🔗] se présente comme le 1er MOOC pour la santé des dirigeants, il vise à réduire leur stress et c'est la fondation d'une mutuelle qui le propose

Bien sur il est difficile de lister tous les MOOC qui s'intéressent au bonheur [🔗], à la méditation [🔗], ou au bien être [🔗]...

Pour embarquer du son virtuel et transformer le réel

Internet rend accessible des banques de sons, des programmes de méditation, des textes qui expliquent les usages et bénéfiques. Mais il est possible de faire pénétrer dans une salle de formation de bonnes vibrations.

Si la formation comporte de nombreux exercices dits de « brise sieste », visant à redonner de l'énergie à un groupe, il est aussi possible de tirer la leçon des effets du son sur nos êtres et d'imaginer au contraire d'accompagner un léger assoupissement. Puiser sur internet un son apaisant et le projeter dans le monde réel en s'inspirant par exemple des « siestes acoustiques [🔗] » inventées par Bastien Lallemand. Chaque participant allongé à même le sol a le temps de goûter autre chose que de la fébrilité et de se laisser porter par une onde sonore apaisante. Applaudissement interdit, oreiller vivement conseillé, ronflements autorisés.

Sources :

- Petit Bambou [🔗]
- Musique de méditation relaxante [🔗]
- Bruit de sources et chants d'oiseaux [🔗]
- Méditation de l'amour bienveillant par Bernard Giraudeau [🔗]
- Musique pour accompagner des massages reiki [🔗]
- Musique de méditation tibétaine [🔗]
- Son du bol tibétain [🔗]
- Visualisation guidée par Guy Corneau et Pierre Lessart [🔗]
- Christophe André [🔗]
- Sieste Acoustique - Bastien Lallemand [🔗]
- Les effets du son sur l'organisme humain [🔗]

Denis Cristol

biochimie

ingénierie

microbiologie

mathématiques

énergétique

biologie moléculaire

robotique

histologie
& imagerie

cyber sécurité

expérimentation
animale

biosciences

biologie
cellulaire

actuariat

physique

informatique

environnement

immunologie

photonique

géosciences

chimie

géochimie

électronique

bioinformatique

mécanique

santé

Formation continue

Un univers de connaissances à transformer en performances

Une offre complète
qui s'adapte à vos besoins

- ▶ Formations qualifiantes inter entreprises
- ▶ Prestations sur-mesure, formations intra entreprises
- ▶ Parcours individualisés
- ▶ Accompagnement à la VAE individuelle et collective



**SORBONNE
UNIVERSITÉ**

CRÉATEURS DE FUTURS
DEPUIS 1257



CERTIFICATION
DE SERVICES
La formation
continue
à l'université

CONTACT
FORMATION CONTINUE

01 44 27 82 82

formation.continue@sorbonne-universite.fr
www.fc.sorbonne-universite.fr
stages-courts.sorbonne-universite.fr

Les RH hackent le Digital à Paris

par Gaelle Roudaut

Le jeudi 21 mars dernier la bande du [collectif pour la reconquête des RH](#), également auteurs du fameux MagRH, organisaient avec la complicité des étudiants de Master2 RH de l'IAE Gustave Eiffel, la deuxième édition des « RH hackent le digital » au Pavillon de l'Eau à Paris, soutenu par l'Andrh Alésia-Nation et l'Andrh Île de France et le groupe de conseil Fiabilis. Au sommaire de cette journée haute en couleurs : des pitches de start-ups, des échanges avec les experts, du rire, du débat, ...

et la remise du prix du meilleur billet de blog dans la catégorie RH et dans la catégorie Management .



Pour introduire la journée, c'est Patrick Storhaye, qui entre en scène accompagné de François Geuze, influenceur bien connu de la sphère RH. Ils nous rappellent que si le digital est aujourd'hui au cœur de la transformation des RH, les start-ups et les professionnels des ressources humaines ont à travailler ensemble : arrêter la course aux gadgets, prendre en compte les objectifs et contraintes des RH, mieux connaître les métiers et le quotidien des utilisateurs... Certes la multiplicité des outils et la puissance des technologies rendent un véritable service à la gestion des ressources humaines : optimisation des processus, libre-service RH, intelligence artificielle, ... autant qu'à l'autonomie des professionnels de la fonction. Pour autant, « *l'autonomie et la liberté sont deux*

choses différentes » prévient Patrick Storhaye faisant le parallèle avec les pirates. « *Il faut se méfier de l'effet hypnotisant du digital et des fausses croyances qui l'entourent* ». Avec humour, il nous invite à un peu d'esprit critique face aux effets mode et mainstream de la transformation digitale : selon lui, réduire la complexité du monde et des problématiques RH est avant tout un enjeu marketing et commercial pour les vendeurs d'outils et de prestation. Tandis qu'une IA ne saura jamais se remettre en cause ni faire preuve de créativité, être un DRH corporate hacker aujourd'hui, c'est lutter contre la pensée unique (et magique) et le formage qui sont assénés à la profession à grand coup d'entreprise libérée, de CHO (Chief Happiness Officer), de hackathon et d'ouvrages « HRbashing ».



Recrutement : la fin du parcours du combattant ?

Premier atelier de la journée, celui dédié au recrutement pose la problématique suivante : face à un système souvent générateur de frustration (tant du côté des candidats que du côté des RH) qu'il s'agisse des méthodes jugées trop subjectives dignes d'un parcours du combattant, des métiers valises, des candidats espions, ou encore des risques de discriminations, le digital et l'intelligence artificielle peuvent là encore être porteurs de belles promesses : optimisation du sourcing, tri automatique des CV, entretiens en vidéo voire en réalité virtuelle, ... l'intelligence artificielle dans le recrutement. Le système permet de détecter à partir du CV injecté par le candidat les offres les plus pertinentes à lui proposer. Un gain de temps en matière de sourcing et de détection d'opportunités, des candidatures plus pertinentes à l'arrivée, sans parler de l'impact de ce système innovant sur la marque euremploy et leurs solutions rutilantes. Ils questionnent : les RH n'ont déjà pas beaucoup de temps pour faire leur métier, et ils doivent en plus en passer davantage à paramétrer des outils digitaux. Frédéric Mischler déplore qu'avec la transformation digitale finalement, on ne s'intéresse pas plus à l'humain : « *Les gens ne savent pas toujours faire un CV, on multiplie les annonces et on a pas le temps de traiter ...* » D'ailleurs, on s'interroge : y a-t-il de l'avenir pour le CV ? Le futur du travail repose sur la capacité à apprendre et à se développer et pourtant le CV parle de notre passé. Lors d'une intervention remarquée, André Perret, co-organisateur de la journée et Vice Président du groupe Alésia Nation de l'ANDRH, note avec humour que les CV des DRH eux-mêmes ne sont pas toujours exemplaires ! Il questionne plus sérieusement la vision élitiste de ces outils sur certains

profils à potentiel, et interpelle : « *Ces nouveaux outils concernent-ils vraiment TOUS les talents ?* » Frédéric Mischler rappelle également l'intérêt de la méthode des habilités en recrutement.

Formation : comment devenir des serial learners, des killers de l'information ?

Deuxième atelier de la matinée, le défi de la formation tout au long de la vie professionnelle. Une gageure quand on sait que selon un rapport récent de l'OCDE, la durée de vie moyenne d'une compétence ne sera bientôt plus que de 3 ans ! Pour permettre à chacun de développer son portefeuille de compétences, le blended-learning, l'adaptive-learning, le micro-learning, l'immersive-learning ou encore le peer-to-peer learning sont également prometteurs. Et deux start-up sont là pour le prouver. Service public en ligne d'évaluation, de développement et de certification des compétences numériques, la plateforme Pix a été initiée dans le cadre du dispositif Startup d'Etat, avec comme vocation l'inclusion numérique : elle s'appuie sur la mesure du niveau, la réalisation d'épreuves, et la création d'un profil de compétence (lui-même résultat de 16 compétences clés réparties dans 5 domaines) pour proposer des parcours de progression à la carte. Et pour les RH, c'est une solution complète qui permet d'outiller le dispositif de formation autour du numérique., Make U Learn s'appuie sur un audit approfondi de l'organisation avant de réaliser sa scénarisation pédagogique. Une approche qui peut faire de la formation un accélérateur de transformations. Pour questionner les deux startups, Yannig Raffanel, responsable des projets EdTech à la MAIF et André Perret. Selon ce dernier, un des enjeux de la formation à l'ère numérique, c'est de créer l'envie ! Ce à quoi une des startup répond qu'engager des compétences personnelles, notamment au cœur de la citoyenneté, et qui vont servir au quotidien profes-

sionnel, est un bon moyen de développer l'appétence à la formation. elle est également plus efficace. Le débat prend tout à coup une autre tournure quand Yannig Raffenel nous interroge : est-ce que la formation appartient aux RH ou aux métiers ? Récoltant les foudres d'André Perret pour qui « on ne déshabille pas les RH de la formation ! », ce dernier rappelle que la formation et la gestion des compétences sont indissociables et que si l'on déplore le manque d'efficacité de la formation, c'est sans doute parce que son évaluation est trop souvent négligée... du moins par 7 entreprises sur 10 ! pertinent. André Perret ajoute que le rôle des RH est aussi d'être les garants de la gestion des compétences et de l'ingénierie pédagogique face au fond opérationnel et technique. Pour conclure, Yannig Raffenel fait le lien entre management et formation : au travers de tous les nouveaux dispositifs numériques, peer-learning, reverse mentoring,... , c'est l'ensemble de la démarche de formation qui peut être démocratisée car tout le monde dans l'entreprise peut avoir des compétences à transmettre !

Gestion des compétences : mais qu'est-ce qu'on fait des données RH ?

Troisième atelier, sur la gestion des compétences... Un sujet clé qui s'appuie aujourd'hui sur tout un arsenal méthodologique et processuel assez lourd : référentiel de compétences, accord GPEC,

données du SIRH, ... difficile de s'accorder sur la définition et le niveau de granularité pour faire des datas RH un véritable capital exploitable pour l'entreprise.

Pour échanger avec les start-upers, Michel Barabel, co-organisateur de l'événement, auteur et maître de conférences, et Nicolas Bourgeois, directeur associé du cabinet Identité RH. Première question impertinente de nos experts : à quel moment je peux déclarer que j'ai la capacité de mettre en œuvre une compétence et comment mesure-t-on que la compétence est vraiment au rendez-vous ? Pour les deux startups, le contexte de mise en œuvre est la clé, la donnée RH n'a d'intérêt que si elle est contextualisée. Par ailleurs, Nicolas Bourgeois nous invite à regarder les compétences sous l'angle du flux plutôt que du stock. En effet, les outils peuvent aider à regarder le futur à quelques années en analysant les données du web déjà disponibles grâce à l'IA : ainsi pour les start-up, une des applications détecte des grappes de compétences affectées à une grappe d'individus. De même pour, la première source d'infos sur les compétences est en interne : la technologie permet un langage commun et une valorisation de la donnée, en plus de l'expérience collaborateur à laquelle elle contribue. De plus, en proposant des cartographies dynamiques des #compétences, les nouveaux outils digitaux favorisent l'horizontalité dans les organisations et



MERCI ...

AUX ORGANISATEURS, EXPERTS, ETUDIANTS

@roudaut_gaëlle

Rubrique-à-brac

l'employabilité des collaborateurs.

La Qualité de vie au travail : si on arrêta de se réfugier derrière la table ping-pong...

Le dernier atelier portait sur la qualité de vie au travail, un sujet trop souvent réduit à une table de ping-pong ou un baby-foot pour ne pas prendre en compte les vraies (et légitimes) attentes des salariés... Un sujet clé quand les études indiquent que 11% seulement des salariés ont le sourire en allant travailler... Deux startups pour parler de leur solution innovante.

« Il faut sauver le soldat RH ! »

La journée s'est conclue par une table-ronde invitant Alain Tedaldi, Directeur Général Institut Esprit Service et Yves Grandmontagne, président du LabRH.

Enfin, point d'orgue de cette journée, la remise du Prix du meilleur article RH en 2018, organisé par le collectif Reconquête RH également auteurs du MagRH et en partenariat avec les blogs RHInfo, Parlons

RH et Focus RH (rien de moins...). Dans ce monde en mouvement permanent, l'écriture de billets sur les ressources humaines contribue au partage, à la sensibilisation, à la capitalisation des connaissances, au débat... D'ailleurs, la soirée a eu son moment de débat improvisé entre Thomas Chardin, fondateur de Parlons RH et Séverine Loureiro, auteur d'une thèse et d'un ouvrage sur l'expérience collaborateur. Au cœur de la QVT que cette expérience collaborateur : donner du sens, des conditions d'épanouissement, permettre des connexions entre les acteurs, valoriser la notoriété de l'organisation tant en externe qu'en interne, assurer la cohérence de l'éco-système entre par exemple l'aménagement des locaux et le système organisationnel... Et ce sera définitivement le sujet de la soirée puisque Séverine Loureiro se voit récompensée du premier Prix du billet RH pour son article « Il faut sauver le soldat RH », résumé de sa thèse, elle-même à l'origine de sa revue de presse hebdomadaire. Dans la catégorie Management, Patrick Storhaye et Yves Barrel sont également récompensés. ♦

I Le tribunal revient...

Vous avez compris qu'il s'agissait de la mise en accusation de la QVT par le Tribunal des Flagrants Délires RH au Pavillon de l'Eau.

Retenez dès à présent votre place, elles risquent d'être comptées.

La cour sera constituée de François Geuze, le Procureur, de Jean Paul Richon, le juge, de Patrick Bouvard, l'avocat de la Défense, sous la houlette d'André Perret, le Président.

Comme à l'habitude, des experts légitimes, des témoins de qualité, des parties civiles prestigieuses seront appelées à la barre. Vous pouvez juger vous-même, puisque nombre d'entre eux sont si-

gnataires d'article dans le dossier du Mag que vous êtes en train de lire...

Une problématique sérieuse, traitée avec humour voire humeur « taquine » c'est cela, l'ADN du Tribunal... On y débattera de la santé au travail mais aussi des conditions de travail et peut-être même du bien-être voire du bonheur au travail... attendez-vous à des échanges musclés !

Une fois n'est pas coutume, cet événement sera suivi du traditionnel cocktail mais surtout de la remise du Prix de la QVT... nous vous en reparlerons...

Réservez la date et inscrivez vous sur le MagRH Numérique. ♦



Gestion des Equilibres

Ecoute et assistance psychologique en France



Gestion des Equilibres

Veille psychologique en France
Ecoute et intervention
3, rue circulaire - 91400 ORSAY

Competences

- ▶ Ecoute hotline psychologique – N° Vert
- ▶ Gestion de crises
- ▶ Interventions post traumatiques et de soutien
- ▶ Enquête psychosociale après incident critique
- ▶ Accompagnement spécialisé au changement

Prise en compte des Risques psychosociaux Gestion de crise

Depuis plus de 20 ans



Nos Partenaires :

L' habitat social, Chaines de magasins, Structures associatives et collectivités locales (Secours Catholique, Mairies, Missions locales etc.) Hôtellerie, restauration, Compagnies aériennes, Industrie

Prise en compte de crise autour du SUICIDE

Menaces, tentatives et conséquences autour de ce type d'incident critique pour les équipes.
Accompagnement et suivi personnalisés.

***Intervention dans les 48 heures en France sur site
ou à domicile***

Gestion des Equilibres - 3 rue circulaire - 91400 ORSAY
Tél. : 01 69 34 63 43 Fax : 09 70 29 11 89



AI : Appreciative inquiry

Par Bruno CARLY



Quand le recrutement by IA s'enrichit de l'AI

Bruno CARLY

Après une formation Ecole de Commerce, complétée par un DESS en Management des RH, j'ai exercé des responsabilités de direction ressources humaines au sein d'entreprises des secteurs de la distribution, de l'industrie, des services et encore du btp pendant près de 20 ans avec un intérêt majeur porté aux questions d'ingénierie relationnelle et d'intelligence collective. Formé au métier de Coach et de facilitateur en Co-développement, j'accompagne des dirigeants et managers dans l'exercice de leurs responsabilités, l'adoption de nouvelles postures relationnelles et le renforcement de leurs talents individuels au service de la performance collective.

Membre du Mouvement Appréciatif et formé à l'Institut Français d'Appreciative Inquiry (AI), j'accompagne des projets de change management, de transition et de développement à partir des principes et méthodes de l'AI.

avec la contribution de G. Laurie (Kedge business school) et S. Boutet (Fabrique Spinoza) - World Appreciative Inquiry Conference - mars 2019

Dans l'encyclopédie des Ressources Humaines, au chapitre « recrutement », il y a eu l'époque de la grapho, celle de la psycho-morpho, de l'astro, de l'entretien co ... Aujourd'hui, le temps est à la techno !

Changement de paradigme ?

De nombreux candidats se sont acharnés à établir des CV et rédiger des lettres de motivation en usant du bon mot. Aujourd'hui, ils adressent au recruteur le lien de leur profils LinkedIn ou Facebook !

Parler de son parcours professionnel et de ses compétences constituait il y a encore peu l'essentiel de l'entretien de recrutement. Les candidats d'aujourd'hui veulent aussi démontrer la valeur de leurs talents à l'occasion de serious games, d'hackatons ou autres dispositifs de sélection communautaires, innovants et connectés !

Dans le même temps, certains inconditionnels de la relation continuent de faire confiance à leur pif et se fier à leur intuition tandis que d'autres décortiquent tout dans le détail pour finalement revenir à leur fameuse « première impression », fidèles au vieil adage : « on n'a pas deux fois l'occasion de faire une bonne première impression ».

Quoiqu'il en soit, le recrutement continue de mobiliser une forte attention, une énergie et des moyens considérables de la part des entreprises et des candi-

dates. Les approches en sont tout aussi variées que le sont les recruteurs (ou leurs croyances) et les talentueux futurs coéquipiers (ou leurs croyances).

Chacun cherche en fait la meilleure équation pour s'engager dans une expérience exceptionnelle, durable, épanouissante et ayant du sens.

L'Intelligence Artificielle (IA) est-elle le moyen d'y parvenir ?

Nombreux sont les articles et autres billets d'humeur qui vantent les mérites du Big-Data et de l'IA pour y réussir tout en garantissant aux candidats une expérience extraordinaire de l'entreprise.

Si, effectivement, les algorithmes permettent d'affiner la rédaction d'un cahier des charges, d'optimiser le temps consacré à la présélection des profils, de faciliter le matching des compétences recherchées avec les talents des candidats, ..., l'IA garantit-elle pour autant une expérience humaine exceptionnelle dont chacun peut être fier ?

En ciblant les recherches avec des critères précis, les algorithmes permettent d'élargir le champ des possibles en mettant la compétence au cœur des processus de sélection pour imaginer sa transférabilité d'une situation professionnelle à une autre. Grâce à ces algorithmes, le responsable du recrutement peut avoir accès à une plus grande diversité de profils avec la conviction ou, a minima l'intuition, d'une présélection plus efficace, objective, rationnelle et dépourvue de discrimination en raison du sexe, de l'âge, des origines etc.

En ayant automatisé tout ce qui peut l'être, il peut ainsi se concentrer sur son cœur de métier : l'humain.

En réalité, l'IA ne va remplacer ni l'intuition des recruteurs, ni l'autorité des managers. Bien utilisée, elle va au contraire fluidifier le travail de chacun. Le couple homme-machine peut ainsi fonctionner dans un subtil mode collaboratif où personne ne s'abandonne plus à la puissance de calcul d'une machine, supposée dépourvue d'âme et d'humanité, qu'à l'irrationalité du choix humain.

Le recrutement by-IA serait ainsi LA solution !

Et pourtant, subsistent toujours des situations qui ne permettent pas la rencontre improbable d'un projet d'entreprise et d'un parcours individuel et qui laissent un sentiment pénible et désagréable d'un entretien pour rien !

Les facteurs déterminants d'un recrutement réussi se trouveraient-ils ailleurs que dans les algorithmes du Big-Data et l'expérience évaluative des recruteurs ? Pourrait-il y avoir une voie à explorer qui permettrait d'engager chacun dans un projet collaboratif positif et durable ? Comment faire de la réalité du recrutement une « réalité authentiquement et humainement augmentée » ? L'Appreciative Inquiry (AI) peut assurément contribuer à répondre à ce formidable défi parce qu'elle

- permet une vision attractive et partagée par tous du futur
- met en mouvement les équipes pour passer du rêve à la réalité
- recherche et mobilise les forces de chacun pour réussir dès l'émergence du projet de recrutement
- s'ancre dans un dialogue constant et positif qui va au-delà de l'apparente évidence des préjugés
- aligne tous les acteurs du projet sur une même idée de la performance et de la réussite
- permet l'innovation dans les pratiques professionnelles
- porte le regard sur ce qui anime les personnes lorsqu'elles sont au meilleur d'elles-mêmes
- renforce les postures et les attitudes de confiance et de reconnaissance

Ce changement de paradigme peut être concrètement visible dès les premiers échanges en équipe autour du projet de recrutement, d'une part, et avec les candidats, d'autre part, et ainsi venir nourrir les trois dimensions constitutives d'une expérience enthousiasmante : émotionnelle (un processus de recrutement qui génère des émotions positives), cognitive (des échanges authentiques et pas de fausses promesses), aspirationnelle (une connexion au sens pour soutenir le sentiment d'appartenance et l'engagement). Au moment où l'on fonde de

grands espoirs en l'IA pour aider à appréhender la complexité d'un monde où tout va plus vite, où chacun doit s'adapter avec agilité et où les décisions d'aujourd'hui sont peut-être déjà obsolètes pour demain, il convient sûrement d'oser porter un autre regard sur le recrutement et mettre l'intelligence humaine au centre des débats : redonnons à notre formidable machine qu'est notre cerveau sa pleine puissance d'expression !

Et si le recrutement by-IA s'enrichissait de l'AI ? Changement de paradigme !

Alors, concrètement ...

Et si vous organisiez des « conversations » appréciatives pour identifier systématiquement ce qui fait la puissance de l'équipe quand elle est au meilleur d'elle-même et en faire un élément du profil recherché ?

Et si vous invitiez toutes les parties prenantes à co-rédiger le cahier des charges pour renforcer les interactions actuelles et faciliter les collaborations futures : votre équipe, vos « clients » internes, jusqu'à vos clients - partenaires externes ?

Et si les ingrédients particuliers de cette réussite collectives (les forces) constituaient le cœur de votre cahier des charges, secondairement enrichi des compétences - expertises nécessaires à la tenue du poste ?

Et si vos entretiens de sélection se transformaient en dialogues authentiques basés sur des situations professionnelles au cours desquelles chacun présente la meilleure version de lui-même en parlant de ses forces et de moments dont il peut être fier ?

Et si vous animiez des séances collectives en mode appréciatif avec les candidats présélectionnés pour les rendre acteurs de votre propre projet d'équipe dès leur entrée en relation avec vous ?

Et si vous proposiez à votre équipe de co-construire avec le candidat sélectionné un parcours d'accueil et d'intégration inspirant qui permette à chacun de se projeter dans l'avenir avec confiance autour d'une vision clairement orientée vers les résultats ?

Et si vous pratiquiez le feed-back appréciatif dans l'équipe, particulièrement en phase d'intégration, pour célébrer les succès, reconnaître la valeur de chacun, valoriser l'engagement collectif et renforcer les liens de coopération ?

Et si tous ces moments partagés avec les candidats et votre équipe devenaient de formidables occasions de discuter authentiquement des projets, d'explorer ensemble les opportunités en présence, de prendre des décisions porteuses de sens, de designer des plans d'actions stimulés par un leadership appréciatif traquant les « flagrants délits de succès » et privilégiant « la permission d'oser » plutôt que le droit à l'erreur ?

Et si, grâce à cette nouvelle posture, vous renforciez aussi votre impact - marque employeur ?



12 Juin 2019, Paris ...

Le Mag RH et l'ANDRH Ile de France ont le plaisir de vous inviter au Tribunal des Flagrants Délires RH sur le thème de la Qualité de Vie au Travail

Plus d'informations sur le site du MagRH www.magrh.fr et Inscription [ICI](#)



avec le soutien de





INTERNATIONAL

Les Baroudeurs ...

Belgique, la FGTB s'exprime



85.000 km de QVT, ça use, ça use...

Les baroudeurs

Les baroudeurs de l'Innovation Managériale est une association de l'EM Lyon Business School qui a pour vocation de faire partir deux étudiants par an pour un voyage autour du monde, afin qu'ils puissent découvrir des entreprises, communautés et écoles aux méthodes et pratiques de management innovantes et qui oeuvrent pour la qualité de vie au travail.

Pour sa 3ème édition, Moodwork a pu accompagner Cassandre et Matthieu tout au long de leur voyage, qui aura duré 6 mois. Les deux baroudeurs ont parcouru plus de 85 000 km et sont partis à la rencontre d'entreprises innovantes dans 13 pays du globe, à savoir les Pays-Bas, la Finlande, la Russie, la Corée du Sud, la Chine, la Malaisie, la Nouvelle-Zélande, les Etats-Unis, le Canada, le Mexique, la Colombie et l'Afrique du Sud. D'un pays à l'autre, leurs multiples rencontres ont montré que les méthodes et pratiques en matière de qualité de vie au travail sont singulières et propres à chaque culture et à chaque communauté. Le récit de chacune de leur aventure est disponible sur leur blog ainsi que sur le blog de Moodwork

À travers leur périple, les baroudeurs ont voulu démontrer que la responsabilisation, le bien-être et l'engagement des collaborateurs sont des catalyseurs de productivité. Moodwork a décidé de les accompagner et d'apprendre de leurs rencontres en finançant une partie de leur projet. Ces derniers ont débuté leur aventure il y a quelques mois aux Pays-Bas puis ont continué leur itinéraire en Finlande, en Russie, en Corée du Sud, en Chine, en Malaisie, en Nouvelle-Zélande, aux Etats-Unis, au Canada, au Mexique, en Colombie et l'Afrique du Sud. Entre deux avions, ils ont livré leurs témoignages.

Après avoir parcouru 85 000 kilomètres, découvert plus de 60 entreprises dans 13 pays différents, le tout en 6 mois, c'est la tête remplie de souvenirs et des histoires passionnantes à raconter que les baroudeurs sont rentrés en France. Partir pendant une si longue période pour y découvrir des communautés et des cultures aussi diverses était vraiment une opportunité qui n'arrive qu'une seule dans sa vie. Les

baroudeurs en ont bien conscience et reviennent grandis et surtout enrichis de ce voyage aussi bien d'un point de vue managérial qu'au niveau humain.

Les baroudeurs ont pu découvrir la richesse et l'abondance des méthodes pratiquées aux quatre coins du globe durant tout leur voyage. Les personnes qu'ils ont pu rencontrer sont passionnées et surtout guidées par des valeurs fortes et une envie de changement. En ce qui concerne leur définition du bien-être au travail, elle reste la même mais c'est plutôt au niveau de son application au quotidien que leur regard a changé. Ils se sont en effet rendu compte que l'entreprise doit dans son ensemble être dans une cohérence globale et durable et dans laquelle les valeurs et missions doivent être portées par chacun des collaborateurs.

Il n'existe finalement pas de méthode type à appliquer pour instaurer le bien-être dans une entreprise, c'est plutôt un travail sur le long terme qui allie à la fois écoute, cohésion, communication et cohérence entre les membres. C'est tout cette construction qui permet le bien-être au travail des collaborateurs.

Découvrez ici les principales étapes de ces baroudeurs hors du commun ...

- Le bien être à l'international 
- Les Pays-bas 
- La Finlande 
- La Russie 
- La Corée du sud 
- La Chine 
- La Malaisie 
- La Nouvelle Zélande 
- Les Etats-unis 
- Le Canada 
- Le Mexique 
- La Colombie 
- L'Afrique du sud 
- Clap de fin 



La QVT en Belgique La FGTB s'exprime...

Par Caroline Verdoot et Valérie Jadoul
Service Entreprises

Qualité de vie au travail en Belgique... la FGTB s'exprime

Caroline Verdoot, Conseillère Service entreprises, FGTB Fédérale
Valérie Jadoul, Directrice Service entreprises, FGTB Fédérale

La Fédération générale du travail de Belgique (FGTB) (en néerlandais : Algemeen Belgisch Vakverbond, ABW) de tendance socialiste, est par son nombre d'adhérents (plus d'un million cinq cents mille), la deuxième fédération syndicale belge.

En Belgique, la qualité de vie au travail est traitée par le concept de bien-être au travail, concept qui est assez vaste car il comprend une série d'aspects : sécurité, santé du travailleur, aspects psychosociaux, ergonomie, hygiène, environnement et embellissement des lieux de travail. Les entreprises doivent disposer d'un conseiller en prévention interne et elles font appel à un des onze services externes de prévention et protection au travail lorsqu'elles ne disposent pas des compétences requises en interne. Ces services doivent obligatoirement pouvoir fournir des prestations dans 5 disciplines : médecine du travail, ergonomie, sécurité, charge psychosociale (concept défini en 2014) et hygiène.

La qualité de vie au travail est réglementée par la Loi relative au bien-être des travailleurs. Cette Loi, qui date du 4 août 1996, et qui découle de la Directive cadre européenne de 1989, constitue chez nous la base de la législation sur la sécurité et la santé au travail, et donc de la qualité de vie au travail. Elle met l'accent sur la prévention des facteurs de risques. Tous les arrêtés d'exécution, qui permettent d'appliquer les principes généraux de la Loi dans les entreprises, ont été récemment rassemblés dans un seul et même document, le Code sur le bien-être au travail. Il est régulièrement actualisé sur base d'avis des interlocuteurs sociaux réunis au sein du Conseil Supérieur pour la prévention et la protection au travail.

Un concept central au niveau de la législation est la gestion dynamique des risques : c'est-à-dire

l'analyse de risque obligatoire permanente dans le chef de l'employeur et les plans annuels et quinquennaux de prévention discutés au niveau du Comité pour la prévention et la protection au travail de l'entreprise.

Même si, sur papier, ces textes légaux sont de grande valeur, dans la pratique, nous constatons que la réalité du terrain n'est pas toujours le reflet de ces beaux principes. Et cela, surtout dans les petites entreprises, où les représentants des travailleurs sont moins présents et les services externes de prévention et protection au travail curieusement moins actifs.

Ces dernières années, la FGTB a organisé de vastes enquêtes en ligne afin de sonder la qualité de l'emploi des travailleurs et l'impact de l'organisation du travail sur leur santé.

En 2013, elle s'est penchée sur le Technostress afin d'évaluer la nature et l'ampleur de la problématique de la charge psychosociale et des troubles musculo-squelettiques provoqués par la digitalisation. Le but était d'aboutir à une prise en compte de ces thématiques au niveau politique et en entreprise. Cette première enquête fut suivie des enquêtes Modern Times 1 (2014) et 2 (2017) qui couvraient cette fois toutes les formes d'organisation du travail. Notre analyse des données récoltées jusqu'à aujourd'hui montre que les travailleurs belges doivent bien souvent palier à des conditions d'emploi et de travail très difficiles : les exigences de flexibilité s'accroissent suite notamment aux assou-

plissements répétés du cadre légal, les cadences sont intenable suite à la chasse permanente aux temps morts, les demandes de prestations d'heures supplémentaires parfois ni payées ni récupérées ou d'horaires atypiques augmentent, le travail perd de son sens, les effectifs sont insuffisants ce qui induit la prestation spontanée d'heures supplémentaires non payées. Enfin, l'insécurité d'emploi et la concurrence entre travailleurs font souvent partie du tableau.

Les conséquences sur la santé et les relations sociales des travailleurs ne sont pas négligeables : 80% des 14500 répondants à l'enquête 2017 estiment que l'organisation du travail dans leur entreprise a, ou peut avoir, un impact négatif sur leur santé physique ou mentale (principalement stress, troubles du sommeil, burn out, irritabilité, maux de tête), 66% ne peuvent l'adapter en cas de fatigue physique ou psychique. Leur estimation de leur capacité à pouvoir tenir des années dans les mêmes conditions de travail est mauvaise. De plus, les obligations légales des employeurs telles que la mise en place d'un plan pour la réintégration des malades de longue durée, d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés ou d'une politique de prévention des risques psychosociaux ne sont bien souvent pas respectées ou alors ne sont pas communiquées au personnel. Les statistiques de l'assurance maladie-invalidité (Inami) sont éloquentes : le nombre de travailleurs salariés en incapacité de travail de plus d'un an continue de croître et les principales causes d'invalidité de longue durée sont les troubles mentaux et les troubles musculo-squelettiques.

Selon l'Inami, le stress chronique au travail est l'une des causes. De plus en plus d'études font d'ailleurs état d'un rapport entre le stress, conditions de travail et l'incapacité de travail de longue durée. Le syndrome d'épuisement professionnel (Burn-out) n'est toujours pas pris en charge comme maladie professionnelle. Or, au 30 juin 2018, 24.292 travailleurs salariés étaient en incapacité de travail depuis 1 an ou plus à cause d'un burn out. Et à cela, il faudrait encore ajouter tous ceux qui sont en incapacité de

travail depuis moins d'1 an mais pour lesquels nous ne disposons pas de statistiques. Dans le même temps, la législation sur les maladies professionnelles impose un parcours du combattant aux victimes de maladies professionnelles. Et pour quel résultat : en 2017, 66% des demandes d'indemnisation ont été refusées.

Enfin, contrairement à d'autres pays, en Belgique :

- Il n'y a pas de croisement des données sur la cause des décès et l'activité professionnelle (voyez, pour la France, l'excellent programme COSMOP) ;
- Il n'y a pas d'organisme public équipé pour réaliser des études sur santé et travail
- Il n'y a d'ailleurs pas de centralisation des données issues de la surveillance de santé médicale (médecine du travail), ce qui empêche de mener des études scientifiques et des actions de prévention documentées et ciblées
- Il n'y pas de législation relative à la pénibilité du travail, la concertation avec les employeurs ayant échoué à ce niveau

Face à ces constats la FGTB réclame donc :

- Que l'on revoie en profondeur les organisations du travail pathogènes,
- Que l'on reconnaisse le syndrome d'épuisement professionnel comme maladie professionnelle afin de mieux responsabiliser financièrement les employeurs,
- Que l'on complète, standardise, centralise et analyse scientifiquement les données disponibles,
- Que l'on intègre les données du dossier de santé des travailleurs (médecine du travail) dans le dossier médical du patient afin que son médecin traitant puisse poser un diagnostic correct,
- Que l'on adopte des mesures relatives à la pénibilité du travail et que l'on renforce les services d'inspection.

ABVV-FGTB

Ensemble, on est plus forts
Samen sterk

FORMATION ...

ESC Clermont :

La certification des compétences est un processus complexe



Brigitte Nivet

Brigitte Nivet est enseignante, chercheuse en Management et GRH ESC Clermont, inscrite en tant que chercheuse au Laboratoire CleRMA, EA3849 et chercheuse associée au Céreq, Responsable du Mastère Spécialisé en GRH & Innovation Managériale

Que pensez-vous des dispositifs de certification de compétences ?

La notion de compétence s'est imposée d'une manière idéologique au cours des années 90. Elle s'est inscrite dans le paradigme de la flexibilité et a accompagné l'individualisation de la gestion des ressources humaines. Nous savons ce qu'est une qualification car elle se fonde sur des critères stables, définis a priori, avec une prédominance du poste ou de la fonction et dans le cadre d'une reconnaissance (légitimité) collective, institutionnelle via les conventions collectives. Mais nous **avons beaucoup de difficulté à saisir ce qu'est la compétence**, car les critères qui la définissent sont liés à des situations concrètes de travail, établis a posteriori, avec la prédominance des caractéristiques individuelles ou collectives et dont le processus de reconnaissance est particulièrement instable car lié à l'entreprise, parfois au supérieur hiérarchique. Cette difficulté s'accroît du fait que les situations de travail évoluent vers davantage d'interactions humaines et non humaines nécessitant des capacités cognitives, relationnelles et réflexives de plus en plus complexes. Et on voudrait nous faire croire qu'à partir de simples référentiels, forcément figés et réducteurs, on serait en mesure d'identifier ce que met en œuvre une personne au travail et définir si elle est performante ou non !

Les réponses trop souvent encore apportées relèvent donc de processus très normatifs et instrumentaux qui semblent indigents et incapables au regard de la richesse des actes et capacités développées, de reconnaître ce qui se joue dans les situations de travail actuelles... On fait semblant, dès lors... Et tout cela désespère un peu plus chaque jour les personnes au travail qui engagent toutes les dimensions de leur être dans des activités de plus en plus exigeantes, fragmentées et parfois peu porteuses de sens.

Que faudrait-il faire alors ? Abandonner les processus d'évaluation et de certification individualisés, totalement inefficients et inopérants, voire désastreux sur le plan de la motivation ? Pour les remplacer par quoi ? **Des expérimentations fondées sur une approche beaucoup plus symbolique et collective pourraient inspirer les managers et professionnels de la RH dans la recherche de nouvelles pratiques.**

Sur quels fondements et expérimentations avez-vous bâti cette approche ?

Des travaux de l'anthropologie théorique (Van Gennep) ont été

www.esc-clermont.fr



appliqués au management dans le cadre d'une proposition expérimentale concernant les remaniements identitaires des encadrements promotionnels de proximité (P Trouvé, 2011). Cela a été l'occasion « de plaider **pour l'adoption de dispositifs pédagogiques de type initiatique** qui en s'inspirant de la théorie anthropologique de l'acculturation et des rituels de passage, permettraient au moins de traiter 2 grands types de problèmes : celui de la légitimité sans cesse remise en cause des encadrants de proximité issus de la promotion interne ; celui de l'amélioration de la gestion opérationnelle et sociale de leur micro-espace ».

La transformation opérée par de tels dispositifs ne relève pas de la seule rationalité. D'autres facteurs sont donc en jeu qui fonctionnent comme « des objets transitionnels » (Winnicott, 2010) mobilisant des processus imaginaires profonds pour ne pas dire archaïques.

Nous avons eu l'opportunité d'appliquer lors d'un processus de certification de compétences, ce cadre théorique et nous l'avons opérationnalisé.

Au départ, il y a une demande d'un client dans l'attente d'un parcours de professionnalisation certifiant pour ses collaborateurs. La formation-action certifiante proposée se modélise sous la forme d'un certificat de cent vingt heures comprenant 14 jours de présentiel, 3 jours de travail personnel et une certification des compétences s'appuyant sur l'élaboration d'un portefeuille de compétences. L'accord de départ avec le client a été la co-conception de référentiels selon une approche itérative, autrement dit « chemin faisant » ...

Une démarche de certification ne peut s'envisager sans intégrer la question de la reconnaissance. En réalité, entrer dans une procédure de certification fondée sur l'élaboration d'un portefeuille de compétences tel que proposé, c'est faire retour sur son histoire professionnelle. C'est prendre conscience de la totalité des actes qu'on a accomplis. C'est reprendre contact avec ses capacités à agir sur et dans le monde en tant qu'acteur.

Comme les rituels initiatiques, les formations et/ou processus d'évaluation et de certification sont destinés à permettre à un individu de passer d'une situation déterminée à une autre situation. Comme « les pratiques cérémonielles », ces dispositifs comprennent des séquences bien identifiées. C'est ainsi qu'on distingue avec Van Genep (2011) 3 phases spécifiques :

- Une phase *préliminaire* composée des rites de séparation avec le monde antérieur qui permettent de mettre en marge les bénéficiaires : Les participants sont hébergés en résidentiels, « arrachés » (Trouvé, 2012) de leur milieu habituel.
- Une phase *liminaire* faisant appel à des rites dits « de marge » dont la vocation est de faire décoller le sujet de sa réalité ordinaire (Van Genep, 2011), ce que les participants dans les séminaires de formation assi-

milent au fait « de prendre de la hauteur ».

- Une phase *postliminaire*, qui comprend des rituels de sortie qui sont destinés à faciliter la « réagrégation », le retour vers la vie ordinaire ; on la retrouve notamment dans les exercices théâtralisés que nous avons proposés en fin de parcours et le « rituel » de l'évaluation à chaud.

Quel message souhaitez-vous donc faire passer aux responsables de RH ?

La formation et/ou la certification des compétences contribue à une transformation identitaire significative des personnes ; « au cours de cette période, les candidats ont échappé à un monde sans encore être intégrés dans un autre et se trouvent donc particulièrement vulnérables » (Bastide, 2003). **L'anthropologie a le mérite de mettre en évidence les dimensions imaginaire et symbolique toujours présentes dans des pratiques qui peuvent paraître trop procédurales....**

« Ce qui se joue dépasse le cadre étroit de l'exercice procédural. A travers le dispositif de certification de compétence, un processus de résilience se met en œuvre à plusieurs niveaux :

- Résilience de l'individu avec lui-même : l'individu se réconcilie avec sa propre histoire professionnelle. En reprenant contact avec le passé qui l'a construit professionnellement, il restaure paradoxalement ses capacités d'action pour le futur.
- Résilience de l'individu avec les institutions du savoir : le sujet reprend conscience de son désir d'apprendre ; le retour sur ses acquis d'expériences peut restaurer aussi chez le sujet une plus grande confiance dans ses capacités à apprendre et l'autoriser à accéder à des savoirs jusqu'à présent réservés à une élite.
- Résilience aussi avec l'institution employeur ; ce don réciproque renforce le lien entre l'organisation et les individus. Cet engagement mutuel fondé sur les principes du don et du contre don n'est pas sans effet sur « la coopération efficace, la confiance, et le travail pris à cœur » ». ¹ (Nivet, Casalegno, 2016).

Pour résumer, ce n'est pas le support en soi qui pose problème, c'est la croyance qu'il suffit en lui-même pour que l'identité se transforme.

Il faut considérer ces supports comme des objets « narratifs » qui permettent de parler de soi à un autre et produire la reconnaissance du sujet. Cet autre n'est pas n'importe qui. Il doit incarner une figure d'autorité crédible selon les normes institutionnelles de l'académique pour que le rituel soit vraiment efficace. □

¹ Nivet B, Casalegno JCC, (2016), « Les aspects normatifs, symboliques et anthropologiques de la certification », Dossier Evaluer et certifier en formation professionnelle, Education Permanente, Hors-Série AFPA, mars, pp. 133-142

emlyon business school :

L'innovation managériale : une nécessité pour les entreprises ?



Thierry Nadisic

Docteur en comportement organisationnel, Professeur agrégé, Conférencier, Formateur et Consultant

Un environnement économique et technologique en hyper mutation, des clients et salariés toujours plus exigeants ainsi qu'une concurrence exacerbée bouleversent le fonctionnement des entreprises. Pour maintenir leur performance, elles doivent se différencier de leurs concurrents via des offres à haute valeur ajoutée, s'adapter et anticiper les évolutions du marché puis attirer et fidéliser les talents en phase avec leurs valeurs. Des défis qui trouvent généralement leur solution dans la capacité d'innovation. Si le pari technologique semble être souvent la réponse à tous les problèmes, rares sont les leaders qui misent aussi sur l'innovation managériale, alors que c'est le véritable accélérateur d'engagement et d'intelligence collective. C'est en effet là que l'investissement et l'énergie devraient se concentrer, car la création d'une culture managériale est unique et génère de la valeur pour toute l'entreprise. Eclairage avec Thierry Nadisic.

A quels enjeux répond l'innovation managériale ?

L'innovation managériale doit surtout permettre de s'adapter aux incertitudes, aux bouleversements technologiques et à la concurrence. C'est une clé de la performance : le XXI^{ème} siècle est marqué par une rupture au sein des entreprises qui rendent certaines pratiques managériales (contrôle, reporting, management directif...) inefficaces voire contre-productives. L'avantage concurrentiel repose sur la capacité à inventer de nouvelles manières de faire fonctionner l'intelligence collective afin de générer des idées, s'inscrire dans l'amélioration permanente ou imaginer de nouveaux produits et services... L'innovation managériale est le moteur d'une culture d'entreprise créatrice de valeur fondée sur l'ouverture, la confiance et la prise d'initiative.

Pourquoi les entreprises aujourd'hui doivent-elles réinventer leurs pratiques managériales ?

En premier lieu, pour rester en phase avec des attentes salariales inédites : les Millennials, 50% de la population active en 2020, sont imprégnés de culture numérique. Ils privilégient le travail en mode projet et les organisations « dé-silotées », avec une forte appétence pour le travail collaboratif et autonome. 65% d'entre eux estiment que les méthodes de travail traditionnelles (descendantes, pyramidales, rigides...) les empêchent de développer tout leur potentiel¹. Ils rejettent le « micro management » et ne valorisent plus l'expertise du manager mais son savoir-être. Les compétences managériales indispensables² ? L'écoute (54%), le leadership (21%), l'empathie (11%) et l'humain.

www.executive.em-lyon.com



nité (11%). Une réponse à la révolution digitale : pour s'accorder aux cycles plus courts et itératifs de l'économie numérique, l'émergence de pratiques plus flexibles, agiles et créatives s'avère indispensable. De nouveaux modes de travail apparaissent donc au sein des entreprises, généralement inspirés par les pratiques des start-up : lean management, design thinking, méthode agile ou Kanban... Ces pratiques viennent renouveler le management et dépoussièrent les procédures internes.

Comment accompagnez-vous les entreprises à transformer leurs pratiques à emlyon business school ?

Pour répondre à tous ces enjeux, emlyon business school propose des programmes de formation sur-mesure destinés aux entreprises, pour accompagner concrètement les managers dans l'appropriation de nouvelles postures, valeurs et comportements. Les programmes se fondent sur différents piliers de l'innovation managériale : l'expérimentation pour encourager l'initiative, l'agilité afin de développer la souplesse et l'adaptation organisationnelle, la collaboration pour mobiliser l'intelligence collective, la responsabilisation et l'autonomie pour rendre chacun acteur de son développement ou encore la confiance et la transparence pour libérer les idées.

Quelle approche pédagogique développez-vous dans ces formations sur-mesure ?

Une approche agile et multimodale : le cursus s'étale au moins sur un an. Le temps nécessaire pour garantir une diffusion fluide de cette nouvelle culture au sein de l'organisation. Les managers ont à travailler plusieurs axes en parallèle : des séries de webinars, de vidéos, de cas pratiques en immersion, de cours présentiels, de projets terrain avec l'accompagnement de coaches dans des groupes de pairs solidaires, lieux de confiance et de progrès mutuel. Des outils pédagogiques pour favoriser « le développement du pouvoir d'agir » ou de « l'empouvoirement ». Les managers se voient doter des meilleurs outils pour apprendre à déléguer en toute sérénité, faire participer leurs collaborateurs, mieux coordonner leur travail et répartir le pouvoir de décision. En s'appuyant sur des méthodes de coaching individuel et collectif, comme par exemple les « processus délégués » initiés par le coach systémique Alain Cardon, les anciennes pratiques se libèrent, chacun peut participer aux processus de décisions, retrouver



Thierry Nadisic est chercheur à emlyon business school, docteur en comportement organisationnel et professeur agrégé. Conférencier, formateur et consultant, il accompagne le développement de personnes, groupes et organisations pour développer la coopération et le leadership. Il est l'auteur du livre « Le management juste » aux éditions UGA et du livre « S'épanouir sans gourou ni expert, le meilleur coach, c'est vous ! ».

du sens à son travail et retrouver la motivation temporairement perdue. Tout ceci passe par l'expérimentation : mise en situation d'un comité de direction en co-responsabilité ou utilisation du questionnement pour générer des idées et développer l'écoute de ses équipes.

Avez-vous un exemple concret de programme développé pour une entreprise ?

emlyon a co-créé depuis octobre 2017 un programme d'innovation managériale pour répondre aux enjeux de la branche française d'Atos : aider les managers à mieux répondre aux nouveaux enjeux de leurs clients et développer un esprit collaboratif. Pour cela, pendant un an, 400 managers volontaires ont suivi le programme « Atos Excellence Program ». Ce dispositif transmet des pratiques de leadership innovantes comme l'utilisation de son « intelligence émotionnelle », « des neurosciences », ou encore « d'un mode de coaching positif de son équipe ».

Pour co-construire ce programme de leadership avec Atos, j'ai sélectionné, en tant que responsable pédagogique du programme, des intervenants de qualité avec trois expertises phares : capacité pédagogique à former, expertise pointue dans un domaine et compétence de coach. Après un kick-off de lancement du programme sur le campus parisien emlyon business school, les participants suivent une dizaine de journées de cours présentiels, complétées et approfondies par toute une série de dispositifs de renforcement par exemple des modules en ligne (lectures, capsules vidéo...).

C'est avant tout une expérience collaborative orientée terrain : pour favoriser l'inclusion, la proximité et l'intrapreneurship, chaque promotion est divisée en « groupes de pairs » réunis autour d'un projet commun, par exemple « comment utiliser le fun au travail pour engager les équipes ». Les groupes travaillent en immersion sur leur projet et sont suivis régulièrement par un coach. À l'issue du programme, ils présentent leur initiative devant un jury pour valider la certification finale : un vrai levier pour « maintenir en tension » et développer l'employabilité des collaborateurs. □

¹ Environnement de travail dans lequel la hiérarchie est au centre. Les méthodes traditionnelles sont caractérisées par leur formalisme : Étude PWC, «The future of work to 2030», 2017
² Une enquête de la Cegos (2017)

Em Normandie :

Compte Personnel de Formation :
prenez en main votre évolution professionnelle



Depuis le 1er janvier 2019, la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel est entrée en application. Cette loi rend chaque actif libre de faire évoluer sa carrière en choisissant lui-même la formation qui lui convient le mieux. Retour sur cette réforme, les nouveaux moyens ouverts aux salariés et les défis auxquels les organismes de formation doivent faire face.

Le Compte Personnel de Formation (CPF) donne à chaque actif la possibilité de se former pour acquérir de nouvelles compétences ou changer de métier. Cette quatrième réforme de la formation professionnelle en quinze ans vise à renforcer l'efficacité de la formation dispensée, à lutter contre le chômage de masse et à accompagner la transformation des entreprises et des métiers.

Le but ? Rendre le salarié acteur de ses choix professionnels en développant ses compétences de manière individualisée. Dans les faits, cette réforme s'articule autour de deux évolutions majeures.

La comptabilisation de solde

Suite au passage de la réforme, le compteur du CPF n'est dorénavant plus alimenté en heures de formation mais en euros.

Le salarié dispose désormais d'un porte-monnaie formation dont il a la gestion. Il n'a plus d'intermédiaire entre lui et sa formation, il est désormais libre de choisir le sujet de sa formation même si celle-ci n'est pas liée à son métier actuel.

En ce qui concerne les barèmes, chaque salarié qualifié accumule 500 € par an alors qu'un salarié moins qualifié peut pour sa part atteindre 800 € par an. La limite du compteur CPF est fixée à 5 000 et 8 000 € en fonction de son statut.

www.em-normandie.com



Les formations disponibles

Parallèlement aux modalités d'acquisition du capital formation, le salarié se voit proposer un choix plus large qu'auparavant de formations éligibles au CPF. Dorénavant, toutes les formations conduisant

à des certifications enregistrées au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) seront éligibles au CPF.

Surtout, cette liste de formations éligibles est unique et universelle, c'est-à-dire qu'elle est disponible indépendamment de la branche professionnelle ou du lieu de travail du salarié. Concrètement, grâce au CPF, un salarié travaillant dans le secteur bancaire peut utiliser son compte formation pour développer ses compétences en informatique.

Ces deux évolutions majeures constituent la première étape de la mise en place du CPF. Au cours du second semestre 2019, une application mobile sera disponible et permettra aux utilisateurs de :

- Connaître leurs droits acquis au titre du CPF et consulter leur solde
- Consulter l'ensemble des formations disponibles et éligibles
- S'inscrire à une formation et payer en ligne

A terme, un système d'évaluation des formations reçues sera mis en place et les organismes formateurs devront rendre des comptes sur les taux de réussite de leurs programmes de formation.

Répondre à la réforme

Au-delà du cadre légal, la transformation du CPF ouvre le champ des possibles et redéfinit la manière de former et de se former.

Face à ces évolutions, les organismes de formation doivent faire évoluer leurs parcours pédagogiques pour se rapprocher de ces nouveaux besoins spécifiques. Ils se doivent de proposer une alternative aux programmes uniquement centrés sur les besoins d'une entreprise et prendre en compte le besoin individuel du salarié. La construction de programmes en différents blocs de compétences permet d'atteindre cet objectif.

Ainsi, le rôle des organismes de formation est amené à évoluer vers un rôle de consultant, en accompagnant à la fois les entreprises sur le plan de développement des compétences et en intégrant les souhaits d'évolution professionnelle des salariés.

La réforme du CPF a également un impact sur les ressources humaines et leur rôle de garant des compétences et de l'employabilité des salariés d'une entreprise. Pour y répondre, on peut imaginer une construction d'actions de formations entre entreprises et salariés dans le but d'assurer l'employabilité des collaborateurs où chacun fait valoir ses besoins avant de choisir l'organisme de formation qui convient le mieux.

La libéralisation et l'individualisation de la formation professionnelle permettent au salarié de se bâtir un programme personnalisé en fonction de son projet professionnel. L'apprenant devient maître de sa formation en sélectionnant des blocs de formation spécifiques plutôt que des sujets généralistes. Il peut choisir des formations éligibles au CPF qui lui permettent :

- De faire reconnaître ses compétences et d'obtenir un

diplôme dans le cadre de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

- De concevoir des plans de formations adaptés à ces par blocs de compétences spécifiques sans avoir à valider l'intégralité d'un domaine de compétence.

L'EM Normandie et la formation professionnelle et continue

Cette évolution du CPF traduit une volonté de rendre les actifs libres de se former et de choisir eux-mêmes la formation qui convient le mieux à leur projet professionnel. Parmi les options disponibles, l'offre de formation professionnelle et continue de l'EM Normandie apporte une vraie valeur ajoutée de par la richesse de son offre, ses avantages et sa pédagogie innovante.

Constamment au premier plan des évolutions pédagogiques, l'offre de formation continue à l'EM Normandie repose sur plusieurs fondements essentiels :

- Un parcours multimodal : pour permettre à l'apprenant de se former où et quand il le souhaite, par bloc de compétences ou de manière globale.
- Une plateforme d'apprentissage collaborative : pour encourager le co-développement, l'accompagnement et le partage de connaissances.
- Une compatibilité avec le CPF, la VAE et le dispositif Pro-A.

Un accompagnement sur-mesure pour salariés et entreprises

L'offre de formation continue proposée par l'EM Normandie dispose de nombreux avantages pour les salariés et les entreprises.

- Elle est compatible avec une activité professionnelle.
- Elle peut être suivie en présentiel sur l'un des 5 campus de l'école (Caen, Le Havre, Paris, Oxford et Dublin) ou en e-learning. Certaines formations sur mesure peuvent être organisées dans les locaux de l'entreprise à la demande de l'employeur.
- Elle débouche sur un diplôme ou une certification qui apporte une expertise à faire valoir sur le marché du travail.

La pédagogie EM Normandie en action : focus sur la formation Expert GPEC

Du fait de ces évolutions du CPF, la notion de compétences est fortement mise en avant, proposant de nouveaux défis aux services des Ressources Humaines via la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC).

Pour permettre aux cadres RH souhaitant maîtriser les méthodes nécessaires à la mise en place d'un projet de GPEC au sein de leur entreprise, la formation Expert GPEC (<https://www.em-normandie.com/fr/formation-expert-gpec>) aborde tous les éléments essentiels à prendre en compte dans cette formation éligible au CPF en 10 jours répartis en 5 séminaires. Pour permettre au plus grand nombre d'évoluer professionnellement, les demandeurs inscrits à Pôle emploi peuvent bénéficier de 20% de réduction sur le financement de cette formation. □

Gestion des Equilibres :

« Notre premier atout est la prise en compte de l'humain »



Jean Yves Huvey,
psychothérapeute et fondateur
de Gestion des Equilibres

La santé mentale des salariés occupe de plus en plus d'importance en entreprise. Rencontre avec Jean Yves Huvey, psychothérapeute et fondateur de Gestion des Equilibres, un des premiers cabinets d'accompagnement psychologique en France. Dans cet entretien, il revient sur le cœur de métier du cabinet : le développement des dispositifs d'écoute et d'interventions psychologiques pour accompagner les personnes victimes.

Présentez-nous le cabinet Gestion des Equilibres et son cœur de métier.

Gestion des Equilibres est un cabinet de psychologie spécialisé dans la gestion de crise en entreprise. Fort d'une équipe de victimologues, et de professionnels de la relation d'aide, notre cabinet intervient auprès des entreprises partenaires à la suite d'agressions diverses notamment :

- des agressions externes (coups et blessures, agression à main armée, etc.) ;
- des agressions internes (les suicides, les tentatives de suicide et tout ce qui tourne autour du mal-être, du dysfonctionnement, les problèmes de harcèlement ou de burn-out...).

Nous intervenons dans les 48 à 72 heures qui suivent les incidents critiques par la mise en place immédiate d'une présence psychologique pour accompagner les salariés.

Pouvez-vous nous citer quelques exemples de vos interventions ?

Depuis notre création, nous avons toujours travaillé avec des sociétés de HLM. Nous intervenons en cas de suicides ou de tentatives de suicide par exemple quand il y a des locataires qui se jettent par les fenêtres, ou dans le cas d'un incendie d'immeuble où nous sommes sollicités pour rencontrer les locataires et accompagner les victimes.

Au sein des entreprises, un certain nombre d'incidents critiques se produisent : tentatives de suicide ou décès accidentels. C'est pénible pour les équipes de vivre de telles situations. Notre rôle est de garantir une présence psychologique pour ces personnes-là ou d'intervenir en amont pour prévenir.

Nous travaillons aussi pour des compagnies aériennes. Il y a des décès qui surviennent dans les avions et c'est souvent au personnel de bord de gérer. Nos clients nous aident à rencontrer toutes les personnes qui ont été autour de ces événements critiques. Nous les approchons et les accompagnons à surmonter ces événements tragiques.

www.gestiondesequilibres.com



Qui sont réellement vos clients et comment vous intervenez concrètement auprès d'eux ?

Nos clients sont très variés et vont des sociétés de HLM aux chaînes de grands magasins et grands hôtels. Il y a plus de 30 ans, j'étais à l'origine de la réflexion de l'Union des HLM pour aider les personnels à faire face aux différentes crises, vol, agressions... C'était une première de voir des psychologues quitter leurs cabinets pour aller voir les gens, là où ils étaient.

A l'époque, nous avons travaillé pour les sociétés HLM, et également pour le Secours Catholique dont les salariés étaient exposés à une population souvent très agressive. Dans un premier temps, nous avons commencé par le social, avant d'être sollicité pour accompagner des banques et par la suite des sociétés commerciales, ainsi que de grandes marques de magasins et d'hôtels. Notre intervention va de l'accompagnement au cas par cas des petites entreprises, jusqu'à la création de cellule psychologique et la mise en place d'un numéro vert pour des grandes entreprises.

Après 30 ans d'activité, votre métier a bien évolué. Qu'en est-il ?

Au fil des années, de nouvelles problématiques relatives au métier émergent. De nos jours, il y a de plus en plus de problèmes relatifs aux accusations de harcèlement ou de racisme dans les entreprises par exemple. Les salariés déposent une main courante et accusent leur chef de racisme ou de harcèlement. Ceci touche directement à l'image de l'entreprise, ce qui pousse les hiérarchies à mettre en place des enquêtes psychosociales dans les services. Les salariés sont interrogés un à un. Un rapport est par la suite préparé afin de résoudre le problème.

La loi de modernisation sociale de 2012 qui dit que l'employeur est responsable de la santé mentale et physique de ses salariés a beaucoup fait évoluer notre métier. Depuis la mise en œuvre de cette loi, de plus en plus de cabinets ont été créés et nous avons de plus en plus de concurrents. Conformément à cette loi, l'employeur peut aller en prison en cas de menace ou de maltraitance de l'un de ses salariés. Pour résumer, ayant été beaucoup plus centré sur les agressions auparavant, nous nous concentrons aujourd'hui plus sur les problèmes de harcèlement et de burn-out, et c'est un champ qui va avec la mutation de notre métier.

Vous accordez une importance ultime à la santé mentale et psychologique en milieu professionnel.

Depuis les deux dernières années, de plus en plus de DRH nous sollicitent par rapport à des salariés en détresse qui ne cessent de menacer les équipes

avec des propos décalés : suicide, meurtre. Ils nous demandent d'approcher ces personnes afin de les aider et de résoudre le problème. Nous intervenons auprès de ces personnes, et faisons en sorte de les aider à faire le choix d'être hospitalisé volontairement, à leur souhait.

Vous êtes actuellement en train de développer de nouveaux modules alliant la méditation à la psychologie. Qu'en est-il ?

La méditation est un moyen pour toute personne de se recentrer sur elle-même, et de faire un retrait. C'est une possibilité de s'évader un peu de la vie quotidienne, de se libérer de ses pensées. L'idée est d'associer à la méditation un module de psychologie en même temps. Il faut promouvoir la méditation tout en essayant de se connaître soi-même.

Plus concrètement, il s'agit de monter une journée de formation d'abord avec une partie consacrée à la psychologie, et une deuxième partie sur la méditation afin d'allier les deux et de partir sur une piste de connaissance de soi et bien-être au travail.

Quelle est la valeur ajoutée de votre cabinet ?

L'Humain !

Notre premier atout est la prise en compte de l'humain. Dans notre métier, il est parfois question d'assistance psychologique « low cost » ou à minima. Il existe de plus en plus de cabinets purement « commerciaux » qui travaillent sur la psychologie, avec des psychologues, mais qui ont des scripts standards. La valeur ajoutée de Gestion des Equilibres est d'accorder une place ultime à l'humain et à la proximité en étant présents pour nos clients et pour les personnes que nous accompagnons.

Au cas par cas, il est nécessaire de bouger pour aider des salariés en besoin d'un réel accompagnement psychologique. Ces personnes sont parfois tellement isolées. L'humanité c'est de se déplacer, aller à leur rencontre, être au plus près d'elles, et c'est vraiment notre véritable valeur ajoutée.

Pour conclure, quelques mots sur votre actualité.

L'actualité du moment est de développer les modules d'une journée, de méditation/psychologie associées, à l'entreprise.

Aujourd'hui, il y a des baromètres, dans les grandes entreprises, de bien-être au travail.

Pour moi, la psychologie associée à la médiation est un outil pour permettre au personnel d'être plus lui-même, « connais-toi toi-même ». Il faut donc produire ce type de module d'une journée comme un médicament thérapeutique. Pourquoi pas ? C'est une nouvelle donne. □

Chères lectrices, chers lecteurs,

J'aurai le plaisir de coordonner l'un des deux dossiers spéciaux consacré à la marque employeur (l'autre étant un focus sur la RSE).

Pour ce faire, j'ai sollicité 21 DRH, innov'acteurs et experts pour vous proposer une vision à 360° de la démarche.

Dans ce dossier, nous y parlerons de marketing et de marque évidemment mais aussi, bien sûr, de RH, de recrutement, de fidélisation, de développement des compétences, d'engagement des collaborateurs, La variété des formats permettra aussi à chacun d'appréhender au mieux le concept de marque employeur.

Avec des retours d'expérience de grands praticiens, des avis parfois critiques ou des points de vu originaux de spécialistes, des approches opérationnelles et des solutions innovantes, je suis sûr que ce prochain Mag RH saura satisfaire pleinement votre curiosité RH !

Thomas CHARDIN

En attendant le



Personas : c'était comment les RH avant ?

Par Séverine LOUREIRO

Séverine LOUREIRO

Co-auteure du livre « Boostez l'Expérience Collaborateur de votre organisation » (Eyrolles), Séverine est la fondatrice de l'agence de conseil RH « Points de Contact » spécialisée en Expérience Collaborateur. Elle accompagne les entreprises dans leurs enjeux d'attractivité, de mobilisation et de fidélisation au travers la création de valeur pour leurs salariés. Son expertise prend appui sur sa formation de psychologue du travail, ses 15 années en développement RH, et un MBA en marketing digital. Outre l'animation de son propre site et blog, Séverine contribue à de nombreux sites RH, et partage sa vision également lors de prises de paroles en entreprises ou lors d'événements RH.

Je crois qu'il est temps de se parler vrai, de se dire les choses. Vous, RH et dirigeants d'entreprises de plus de... aller : 100 collaborateurs, vous les connaissez vos salariés ? Je sais que vous savez que je sais que vous connaissez leurs données administratives comme leur statut, leur âge, leur date d'entrée dans les effectifs, leur rémunération, voire le niveau d'atteinte de leurs objectifs. Mais est-ce que vous savez ce qui les motive à venir le matin ? Est-ce que vous savez quel(s) process et/ou outil(s) est devenu une tannée pour eux ? Quel usage ils font de l'intranet ? Ce qu'ils valorisent le plus dans leur expérience de collaborateur ? Sans doute pas, comme de nombreuses entreprises. En même temps, accorder de l'importance à ces informations, c'est avoir opéré un changement de paradigme important et décisif qui fait du collaborateur le client de la valeur que va lui créer l'Organisation, ce qui ne va pas forcément de soi dans toutes les cultures et histoires d'entreprises. Mais si vous en êtes là, si vous vous demandez notamment comment assurer que vos dispositifs RH et managériaux répondent à un vrai besoin et alimentent positivement l'Expérience Collaborateur perçue, alors l'outil que je me propose de vous détailler dans cet article devrait vous plaire !

Les personas, ou quand le marketing devrait inspirer les RH

Le persona est un outil que les directions marketing et les designers utilisent depuis bien longtemps dans le but de mieux comprendre leurs clients et utilisateurs. Comme me l'a confié Ophélie Battaglia, UX designer chez nod-A : « le point de départ de toute histoire, c'est le personnage principal. Collaborateur, client ou utilisateur, il faut partir de celui-ci, de son contexte et de ses besoins pour construire des solutions (produits ou services) adaptées. Un outil nous aide particulièrement pour construire le cadre de cette intrigue : le persona ».

Un persona est un utilisateur fictif, une sorte de « synthèse », d'archétype élaboré à partir des données démographiques, de parcours, de profil, ... d'utilisateurs réels. Il en devient le représentant aux motivations et comportement similaires.

Dans un projet, le principal intérêt de définir des personas c'est celui de donner corps à l'utilisateur, en permettant plus facilement de se projeter et d'entrer en empathie avec lui. Ophélie Battaglia nous précise aussi que c'est un outil d'aide à la décision car le persona permet de rester focus sur les besoins du futur utilisateur, en évitant de dévier sur les besoins des membres de l'équipe projet par exemple.

LES 3 ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UN PERSONA

1. RECHERCHE : on part toujours de données réelles en recueillant un maximum d'informations sur les utilisateurs actuels ou futurs du produit (ou service). Par le biais de leur observation en situation, en les interviewant, en les interrogeant par sondage, mais aussi en réalisant des recherches plus classiques (lectures d'articles, livres, publications, ...) ou plus poussées (études ethnographiques).

2. ANALYSE : on crée des regroupements d'utilisateurs à partir des données découvertes. On cherche à rassembler ceux qui ont des buts et comportements proches.

3. MODÉLISATION : à partir de ces regroupements, on illustre le persona alors créé à travers une sorte de CV qui vient résumer toutes les informations de ce groupe d'utilisateurs. On donne alors un nom, un âge, un métier, une bio au persona pour le rendre le plus réel possible et présenter ses motivations et objectifs.

Expliquée et utilisée par nod-A

Les Personas Collaborateurs

Appliqué à l'entreprise, je définis le persona collaborateur comme étant :

un collaborateur fictif qui représente un groupe de collaborateurs qui ont des comportements similaires dans leurs modes de collaborations et de delivery,

dans l'utilisation des moyens mis à leur disposition (outil de travail, technologies) et

qui ont des motivations similaires, indépendamment de leur Direction de rattachement, de leur statut et informations démographiques.

Pour élaborer des personas collaborateurs il faut donc sortir de la vision « organigramme » et « statutaire » du collaborateur. Et si la tentation peut être forte de réaliser un persona par Direction ou par type de poste, cela aboutirait à une dizaine (au minimum) de personas collaborateurs ce qui compliquerait grandement les étapes suivantes sans que cela soit pertinent. Même si les tâches quotidiennes d'un chef d'équipe comptable et d'un acheteur sont très différentes, l'angle ici est bien celui de la « personne » et non du rôle. Si les deux collaborateurs ont par exemple les mêmes usages ou motivations qui intéressent le projet, dans ce cas un seul persona les regroupant sera à privilégier. Yoann Thony, Directeur du Pôle Sprint chez nod-A précise « on ne peut pas faire qu'un seul persona, mais il ne faut pas non plus en faire 1000. En bref, il en faut plusieurs pour pouvoir prendre en compte la diversité les collaborateurs sans te perdre dans le champ des possibles ».

Et l'intérêt pour les RH dans tout ça ?

J'ai introduit l'article sur la **connaissance réelle des collaborateurs**, mais je m'en vais enfoncer un peu plus le clou car c'est bien là le principal apport des personas aux RH.

Dans une étude réalisée par TNS Sofres / Abilways Digital en 2014 (bit.ly/2gZhGK1), intitulée : « la transformation digitale en entreprise : vécu, perceptions et attentes - Regards croisés RH / Salariés », je découvrais des résultats montrant un total décalage entre les réponses des professionnels des RH interrogés et celles des collaborateurs aux mêmes questions.



En voici quelques exemples :

- à la question de savoir si les collaborateurs se sentaient perdus face à la transformation digitale, les RH répondaient que oui à 40% alors que les collaborateurs eux-mêmes n'étaient que 8% à le penser,
- à celle de savoir si les collaborateurs se sentaient « sur la défensive » face à cette transformation, les RH l'affirmaient à 30% contre 5% seulement des collaborateurs eux-mêmes.

A se demander si les répondants RH n'ont pas plutôt projeté leur propre état d'esprit sur des collaborateurs dont ils seraient, en réalité, bien en peine de deviner les réponses par manque de connaissance de leurs motivations et attentes.

Dans les personas qui, pour rappel, s'appuient sur des données réelles, je vois l'opportunité de sortir de la croyance en ce qui concerne les collabora-

teurs pour entrer dans une posture d'empathie et chercher à les connaître vraiment.

Un autre apport collatéral des personas aux RH c'est la **compréhension des interactions des collaborateurs avec l'Organisation**. En personnalisant un groupe de personnes au travers d'un persona il est plus aisé de comprendre leur parcours au sein de l'entreprise. Plus aisé aussi d'identifier des aspects plus émotionnels et les ressentis aux points de contact avec l'entreprise.

Pour optimiser l'expérience perçue par les collaborateurs les seules données administratives que l'on sait structurer et analyser en RH ne suffisent plus, il faut entrer dans une vision centrée sur la personne ce que les personas permettent.

ÉTUDE DE CAS : COMPAGNIE AÉRIENNE	
ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE	compagnie aérienne d'environ 45 000 collaborateurs intervenant dans les domaines du transport de passagers, du fret et de la maintenance de flotte aérienne
PROBLÉMATIQUE DE DÉPART	la Direction RH souhaitait repenser son système d'entretien individuel de performance, et en particulier l'outil digital qui accompagnait ces campagnes annuelles. L'outil en place était jugé trop rigide et ne permettait pas de porter la nouvelle vision de la politique salariale de l'entreprise, plus axée sur un management continu de la performance et la mise en oeuvre d'une vraie expérience collaborateur
DESCRIPTION DES ÉTAPES DU PROJET	<p>C'est dans ce cadre que les équipes de nod-A ont co-construit, afin de mettre en place une démarche de Sprint sur une semaine, avec une équipe mixte de managers et de collaborateurs pour répondre aux objectifs du projet. Ci-dessous le déroulé des 5 jours de Sprint avec 12 participants représentant 12 départements différents de l'entreprise (profils manager et non-manager) :</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div style="margin: 5px;"> <p>J1</p> <p>INSPIRATION & NOUVELLE VISION DE L'ÉVALUATION</p> </div> <div style="margin: 5px;"> <p>J2</p> <p>FINALISATION DE LA VISION & IDÉATION FUTUR DE L'OUTIL</p> </div> <div style="margin: 5px;"> <p>J3</p> <p>CONCEPTION & PROTOTYPAGE DE L'OUTIL</p> </div> <div style="margin: 5px;"> <p>J4</p> <p>TEST DE L'OUTIL</p> </div> <div style="margin: 5px;"> <p>J5</p> <p>ITÉRATION & FINALISATION DES LIVRABLES</p> </div> </div>
APPORT DU PERSONA	Les personas ont permis une posture d'empathie et d'ouverture d'esprit aux participants qui ont pu prendre plus facilement conscience des besoins et attentes de leurs collègues. L'outil imaginé a été pensé de telle sorte que chaque catégorie de salariés y trouve son compte.



Pour conclure

En collaboration avec nod-A, et pour vous permettre de concrétiser vos premiers personas dès demain, je vous propose un template de persona collaborateur, disponible à la fin de l'article (pour vous aider dans l'exercice, nous l'avons accompagné d'un exemple pré-rempli). Vous le constaterez, les personas sont un formidable outil permettant de comprendre les aspirations et les attentes de vos collaborateurs, afin de leur proposer des services qui soient une vraie valeur ajoutée et alimentent leur expérience interne. Seulement il faut aussi avoir conscience des limites de l'exercice, et être attentif à ne pas trop généraliser au risque de faire du persona un stéréotype plutôt qu'un archétype. L'usage de personas ne doit pas se substituer à l'implication de « collaborateurs réels » dans le projet, Yoann Thony (Directeur du pôle Sprint chez nod-A) insiste d'ailleurs sur ce point : « le faire c'est s'assurer que ces futurs utilisateurs-là soient les premiers à porter le changement. Embarqués dès le début, ils seront plus à même de porter les solutions conçues par eux et pour eux ». Chercher à le comprendre, le connaître et l'écouter, voilà une façon pas déconnante d'enfin mettre le collaborateur au cœur de l'entreprise, pour de vrai.

Présentation nod-A

Merci à Juliette Soubrier, Lydia Dirosa et Mannon Lemallier pour leur disponibilité et leur contribution.

nod-A accompagne les grands groupes pour remettre ensemble la collaboration, la créativité et le plaisir de « faire » au cœur de l'organisation pour une expérience du travail réinventée. Nous développons depuis 2009 notre propre méthode : le Makestorming. C'est une approche qui s'inspire du meilleur des méthodes agiles, du Design Thinking, de la culture hacker et maker pour stimuler les individus dans leur capacité à collaborer au travers d'ateliers que nous appelons « sprints ». Les projets font donc un bond, passent au niveau supérieur grâce à l'intelligence et la force du collectif. Site : www.makestorming.com

Séverine Loureiro

LinkedIn : www.linkedin.com/in/severineloureiro/

Site web : www.pointsdecontact.fr

Twitter : @SevLoureiro



EXEMPLE DE PERSONA «COLLABORATEUR»

-NOD-A- vous propose ce template pour apprendre à connaître vos collaborateurs sous l'angle de leurs aspirations et de leurs freins. Voici un exemple, vous trouverez au dos un template vierge à compléter. À vous de jouer !



MON NOM

Camille Lecomte

MON POSTE

Happyness Officer

MON ANCIENNETÉ

6 mois

VERBATIM TYPE DE MON EXPÉRIENCE DANS LE GROUPE



Je suis nouvelle dans mon entreprise avec un poste super attractif mais parfois je me demande si je suis bien à ma place.



MES POINTS D'INTERACTIONS PRINCIPAUX :

- mon équipe
- mon directeur
- le service logistique
- la compta
-
-



MES MOTIVATIONS

- Développer plus de bienveillance avec mes collègues
- M'épanouir plus dans mes missions



MES FRUSTRATIONS

- J'aimerais être plus en lien avec mes collègues, moins de silos dans la boîte

MES OUTILS DE TRAVAIL :

- word
- power point
- les e-mails
-
-
-
-

MOTS-CLEFS

#rapide #sushis
#efficace #yoga

FICHE PERSONA «COLLABORATEUR»

Et maintenant à votre tour ! Découpez votre fiche persona, fermez les yeux et visualisez votre collaborateur. Glissez-vous dans sa peau et dans son quotidien au sein du groupe. Essayez de ressentir ses émotions, ses sensations et lancez-vous !



MON NOM

MON POSTE

MON ANCIENNETÉ

VERBATIM TYPE DE MON EXPÉRIENCE DANS LE GROUPE



MES POINTS D'INTERACTIONS PRINCIPAUX :

-
-
-
-
-
-
-

MES OUTILS DE TRAVAIL :

-
-
-
-
-
-
-

MES MOTIVATIONS

MES FRUSTRATIONS

MOTS-CLEFS



**Dessignons un autre avenir à ceux
qui sont exclus à cause de leurs différences.**

Là où sévissent les conflits, les catastrophes, la pauvreté et l'exclusion,
nous travaillons aux côtés des personnes handicapées
et des populations vulnérables pour améliorer leurs conditions de vie.





HR Connexion

L'équipe du MagRH

HR Connexion ...

Le MagRH est au service de l'ensemble des professionnels RH ... Vous recrutez ?

Ce seront peut-être demain vos futurs collaborateurs (trices), vos futurs collègues. Sur leur profil LinkedIn (cliquez sur l'icône à côté des noms pour y accéder) vous trouverez les raisons de les rencontrer. Alors contactez les...

Et si vous, les RH en repositionnement, vous voulez inscrire vos coordonnées à votre tour, déposez-les sur www.magrh.fr... Et c'est toujours gratuit !

Profils confirmés

CRISTOFARI Letizia

Responsable des ressources humaines Région : Rhône-Alpes

DUBUS Roger

DRH ou mission de transition
Région : 100 km autour de Lille.

BELLOCHE Jacky

DRH / RRH
H ou Administrative
Morbihan

PINCHON Benoit

DRH / RRH
Région : 100 km autour de Lille.

BOUDADI Hayet

DRH
Île-de-France

QUERE Gaële

RRH con irmé,
Ile de France,

FIGUEROA Cristina

Directrice des Ressources Humaines
Région Ile-de-France

CHAMPETIER Anne

DRH & Médiateur certifié
Région Ile-de-France

PINTO Nathalie

Directrice Ressources Humaines et Com.
Paris Ile de France,

SNADLI Manuel Paul

Resp. administration du Personnel et paie en PME
région Parisienne

BOUTEYRE Anne

Directrice de projets et Responsable SIRH,
Ile de France

ALERINI-DONNARY Marie-Pierre

DRH confirmée
Régions Ile de France et Normandie

ARGOUD Christophe

DRH confirmé,
Ile de France,

CHIRIAC Stephan

DRH/RRH ou Directeur de projets RH
France entière

BADE-HERMOSO Marie-Christine

DRH
Ile de France

ONFRAY Marie

DRH généraliste
Paris / Ile de France

Jeune professionnelle

VIROT Anna

Poste généraliste RH / Chef de projet RH
Région Lyonnaise

Plaidoyer pour une qualité du travail dans la Vie !

Par Patrick BOUVARD rédacteur en chef de RH Info, le
média RH d'ADP



Concilier Conditions de travail et Performance collective ...

La Qualité de Vie au Travail a pour objectif, dit-on, de concilier l'amélioration des conditions de travail des salariés dans leur diversité... ET... la performance collective de l'entreprise. Certes !

Une vieille histoire

Il y a de nombreuses années que nous entendons parler de la qualité de vie au travail, souvent sous son acronyme de QVT. Forçons un peu le trait pour résumer : la démarche s'inscrit, bon an, mal an, dans une « approche client » des collaborateurs, en leur consentant une gamme de services en tous genres, allant de l'aspect structurel (environnement de travail, ergonomie, équipements technologiques, avantages en nature...) à l'aspect organisationnel (entretiens professionnels, auto-évaluation, flexibilité horaire, télétravail, intranet dédié, droit à la déconnexion, management revisité en accompagnement-coaching...) en passant par les services à la personne (conciergerie, garderie, pressing, massages, salle de sport ou de sieste...).

À travers ces éléments, l'entreprise vise des objectifs très variés : réduction de la pénibilité et des troubles liés au stress ; prévention des risques psychosociaux ; diminution de l'absentéisme ; amélioration du bien-être ; attrait des talents ; fidélisation des salariés...

Bref, tout ce qui est à comptabiliser au crédit d'une « rétribution », qui outrepasserait largement la question de la seule rémunération, histoire que le salarié se sente bien dans son entreprise et surtout en ait une claire conscience ; une conscience émue qui prenne en compte, donc, son « expérience collaborateur ».

Bref – si je peux me permettre ce raccourci – ce que l'on a appelé depuis 30 ans « remettre l'homme au cœur de l'entreprise » ; histoire que l'entreprise « économique » apparaisse plus « humaine ». C'est dans l'air du temps, comme me disait un dirigeant d'une grande entreprise : « on connaît la chanson » ;-). Et les DRH attendent ainsi depuis 30 ans de devenir enfin « stratégiques ». Figurez-vous qu'en 1988, Charles-Henri Besseyre des Horts publiait un ouvrage intitulé « Vers une gestion stratégique des ressources humaines » ; il éprouvait déjà à l'époque le besoin de plaider ainsi : « Ce qui diffé-

rencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité : tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ». Rien donc de très nouveau sous le soleil, comme on le voit !

Un hiatus persistant

Le problème, c'est que la vocation originelle de la fonction Ressources Humaines n'est pas du tout de s'occuper de « l'humanité » des salariés ! Elle est de satisfaire, en quantité et en qualité, les besoins en compétence d'une organisation autour d'un projet, pour répondre à la totalité des missions, objectifs et tâches nécessaires, aujourd'hui et autant que faire se peut en anticipant demain. Point final ! Et encore l'Intelligence Artificielle et les robots sont-ils et seront-ils dans nombre de cas une réponse plus appropriée que les êtres humains.

Une évolution significative

Mais force est de constater que la nature des attentes évolue, de part et d'autre, sous la montée en force :

- de l'exigence croissante du triptyque « confiance-autonomie-responsabilité », induisant une véritable évolution de la logique contractuelle, passant d'une forme plutôt juridique à une déclinaison plus professionnelle ;
- du développement sans précédent des communautés professionnelles et de la collaboration comme moteur d'innovation en tous domaines et secteurs, entraînant un véritable déplacement de la notion « d'appartenance » ;
- de la transformation de la valeur du travail, dans un contexte où nombre de tâches sont probablement destinées à une proportion non négligeable d'automatisation, et ce dans des fonctions très variées de l'entreprise. Et peut-être bien verra-t-on demain – qui sait ? – une remise en cause du lien ancestral et nécessaire entre travail et droit social ; et même – on le voit poindre déjà aujourd'hui avec la notion de « revenu universel » – entre travail et légitimité d'existence sociale...

Que devient la QVT dans cette perspective ?

L'enquête RH info – ADP sur les grandes tendances d'évolution du monde du travail nous a rappelé un élément crucial, quoique de bon sens humain. Une des questions était la suivante : « La QVT prend une place accrue dans les entreprises : quel est pour vous son véritable objet ? ». Seuls 16% ont choisi : « l'amélioration de l'environnement et des conditions de travail ». 20% désiraient, quant à eux, « mieux s'accomplir dans leur travail » ; mais pour plus de 50 % des répondants, le véritable objet de la QVT est de : « recréer le sens du collectif et le plaisir de travailler ensemble ». Significatif, non ?

L'évolution en cours est majeure, car nous voici amenés à parler, sous cet acronyme de "QVT", non plus seulement de Qualité de Vie "AU" travail... mais encore de Qualité de Vie "DANS" le travail. Et par conséquent de qualité du travail. Voilà un véritable enjeu de qualité : faire du travail autre chose que le tripalium : un instrument de torture ! Étymologie partielle et – faut-il le préciser – relativement partielle. Car le travail, c'est aussi l'Opus, c'est à dire l'œuvre, le bel ouvrage, le projet qui donne sens ! Saint Exupéry l'exprimait ainsi : «La grandeur d'un métier est peut-être avant tout d'unir les hommes (...) il n'y a qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines. (...) Fais leur bâtir ensemble une tour et tu les changeras en frères. Mais si tu veux qu'ils se haïssent, jette-leur du grain.» C'est en effet tout autre chose de se diriger ensemble vers une même finalité, en ayant besoin des autres pour y arriver... ou d'exécuter les tâches assignées à un poste – si élevé soit-il – en se demandant à quoi ça sert et si l'on est vraiment indispensable, donc en se méfiant des autres ! Du « tripalium » à « l'opus », c'est tout le sens du travail et du rapport aux autres qui change !

Comme nous l'écrivions avec Patrick Storhaye : « Toute coopération amène des personnes à partager les « efforts » (« Labor », en latin) qu'exige la réalisation de l'œuvre (Opus) : ils partagent quelque part le même effort, le « MÊME » labeur, c'est à dire qu'ils collaborent. Quelles que soient les répartitions de rôles et les complémentarités, c'est la force du « MÊME » qui tisse leurs rapports et leur unité. C'est pour ainsi dire une pédagogie du Bien Commun. » Ainsi n'y a-t-il pas de véritable qualité de vie au travail sans la qualité du travail dans la vie.

Unir qualité de travail et qualité de vie

- Avec la Qualité de Vie « AU » Travail, c'est « la manière » dont nous faisons qui a de l'importance, la manière dont nous le vivons, et par conséquent les conditions du travail et de son

environnement ; en intégrant le digital, certes, mais ça ne change pas le fond.

- Avec la Qualité de Vie « DANS » le Travail, c'est le sens du travail, ce « pourquoi » nous faisons, et donc ce que nous sommes, qui importe. Digitalisation ou pas ! Le lien de subordination devient alors moins arbitraire, au profit d'un lien social renouvelé.

Il est vrai que cela représente un sacré changement de culture managériale dans notre vieux pays féodal ! André Malraux avait trouvé à ce propos la bonne formule : « Être roi est idiot ! Ce qui compte, c'est de faire un royaume ! » La qualité de notre vie, comme celle de notre travail ne repose-t-elle pas en effet sur cette notion fondamentale de souci partagé du Bien Commun ? Autrement dit : Il ne s'agit plus de "remettre l'homme au cœur de l'entreprise", mais bien plutôt de mettre l'entreprise dans le cœur des femmes et des hommes qui la font vivre !

Cette quête de sens dans le travail, élément structurant de nos vies, incite à traiter la question de la QVT avec plus de hauteur de vue, car nous visons alors les finalités suivantes : la considération de la dignité humaine, c'est-à-dire du droit fondamental de chacun et chacune d'être cause responsable de ses actes ; la construction plus horizontale et symétrique comme principe du pacte social comme socle d'une collaboration élargie ; la reconnaissance des personnes dans leurs dimensions à la fois identitaire et communautaire.

L'engagement : une question dépassée

Nous n'avons alors même plus à nous poser la question superflète de « l'engagement » ! Enfin ! Avez déjà vu sur un contrat de travail : « Madame X ou Monsieur Y s'engage... à être engagé dans son travail » ? Ce n'est pas un terme contractuel, ça ! Être engagé n'est pas, formellement, un acte de salarié : c'est un acte humain ! L'acte d'un sujet personnel ! Seulement voilà : l'individualisation à outrance a créé un divorce entre le salarié – de plus en plus mercenaire – et la personne. Dans des entreprises où il s'agit désormais de capter par tous les moyens l'attention de talents sollicités de toutes part – car il faut à tout prix devenir et rester attractif... les personnes ont développé, elles, un besoin croissant de reconnaissance.

Le problème de l'engagement est devenu cornélien, parce que ce ne peut être que l'acte d'une personne... qui ne se reconnaît plus dans le salarié... et peut-être même non plus dans le citoyen, d'ailleurs ; or nous n'avons qu'une vie ! Surmonter cette schizophrénie est devenu un des enjeux

RH majeur, tout comme c'est devenu une question politique épineuse. Il leur arrive même de rire "jaune"... ;-)

La confusion entre récompense et reconnaissance

Au cours des dernières années, j'ai été frappé de voir tant de cadres très bien payés, tant de commerciaux très bien récompensés... qui se plaignaient amèrement d'un manque de reconnaissance, rejoignant dans leur malaise beaucoup de salariés qui étaient, quant à eux, dans une situation matérielle beaucoup – beaucoup ! – plus indigente ! Ce paradoxe n'a pas manqué de m'interroger sur la nature de ce qui unit un salarié à son entreprise ; sur la nature de ce qui est attendu de part et d'autre, explicitement et... implicitement ! Nous sommes récompensés pour ce que nous avons fait ; nous sommes reconnus pour ce que nous sommes.

Cela n'a presque rien à voir. La récompense se base sur un constat factuel à un moment donné du temps – de l'année, par exemple. La reconnaissance demande de prendre en compte la vie tout au long l'année, dans son déroulé objectif comme dans son épaisseur subjective ; c'est-à-dire que la reconnaissance vient marquer une qualité qui est reconnue à la personne elle-même, dans son implication et dans son développement !

Et ce n'est pas seulement une question de marketing !

Les promesses du marketing RH et de l'expérience collaborateur sont vaines, si elles négligent cette réalité très prosaïque : l'homme est ainsi fait qu'il ne suffit pas de satisfaire ses besoins – même s'il faut effectivement y veiller – pour qu'il se dépasse. Non ! En revanche nous portons tous le désir fondamental d'être reconnu, regardé(e)s pour nous-mêmes, et pas seulement pour le moyen instrumental et interchangeable, voire négligeable, que nous représentons désormais dans bien des cas.

L'équilibre vie privée – vie professionnelle, par exemple, n'est pas seulement une question de bonne répartition de lieu et de temps de travail ! C'est aussi une question d'identité et de cohérence : puis-je être « quelqu'un », reconnu comme tel, qui que je sois, où que je sois et quoique je fasse ? Belle manière, au passage, de faire de la diversité un moteur de développement !

On peut appeler cela « redonner du sens », si l'on veut. Mais voilà bien la vraie question de la Qualité de Vie AU et DANS le Travail, pour les temps qui s'annoncent : Comment réussir à mettre l'entre-

prise – "leur" entreprise – dans le cœur de celles et ceux qui y travaillent ?

Il n'y a pas de culture sans appartenance

Quelque part, la question revient à déterminer le niveau d'appartenance à l'entreprise : à quel titre un individu appartient-il ou non à l'entreprise ? Et qu'est donc ce genre d'appartenance, là où le salarié apparaît dans un compte de charges et non dans les "actifs" de l'entreprise ? Certes, l'employé ne saurait être la propriété de l'entreprise ; mais y est-il « chez lui », d'une certaine manière ? N'est-ce pas alors l'entreprise qui appartient au salarié ? Les débats sur la participation ou sur l'objet social de l'entreprise ne sont pas étrangers à cette interrogation. L'appartenance pose la question de la nature du lien réel d'un individu à « son » entreprise – de l'entreprise à « ses » employés – et détermine les contours d'une certaine légitimité. A mon avis la notion de « contribution effective » est au cœur de la cohérence du contrat qui relie les deux ; pour autant que l'on entende bien que cette contribution s'inscrit dans un rapport plus large que le simple rapport au résultat.

Le pouvoir aux DRH

Voilà pourquoi je pense vraiment que les DRH sont les plus à-même de piloter l'avenir de nos entreprises. Nul robot, nul financier, nul "chief digital officer" ne remplaceront jamais ceux qui seront en mesure de créer les conditions du Bien Commun qui se dissimule aujourd'hui sous cette dénomination de « Qualité de Vie au Travail ». Et ils seront en situation de le faire bien plus que jusqu'à présent, parce que dans les contextes qui sont désormais les nôtres – et nous ne sommes pas au bout de nos peines –, même le plus débile des actionnaires va bien finir par saisir que ses dividendes sont compromis, là où l'on ne peut plus garantir la reconnaissance des personnes et le sens de ce qu'on leur demande ! Ce sont les DRH qui iront demain devant les Assemblées Générales d'actionnaires !

Notre époque est épique ! La qualité du travail dans notre vie marque peut-être bien le retour d'une grande utopie... mais pas au sens péjoratif ! L'utopie, telle que Thomas More l'avait imaginée, ce n'est pas « le rêve impossible » ; c'est l'effort continu de l'être humain pour transformer le monde qui l'entoure et le rendre meilleur, c'est à dire davantage au service de l'homme et de la société humaine.

Chiche ?

MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeur de la publication
et rédacteur en chef
André Perret

Rédacteurs en chef adjoints
Michel Barabel, François Geuze

Contact et abonnement
MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org

Direction artistique & réalisation
Matthieu Rollat
mgraftik@gmail.com

Publicité
FFE - 15, rue des Sablons - 75116 Paris
Tél. : 01 53 36 20 40 - ffe@ffe.fr

Directeur de la publicité
Benjamin Sarfati

Assistante technique
Sophie Rigal
Email : sophie.rigal@ffe.fr
Tél. : 01 53 36 37 85

Responsables commerciaux
Louisa Hara
Email : louisa.hara@magrh.fr
Tél. : 01 40 09 67 98

Michael Sberro
Email : michael.sberro@magrh.fr
Tél. : 01 53 36 20 47

Photogravure/Impression
Imprimerie de Champagne

Crédits photos : iStock

Commission paritaire en cours

n° ISSN : 2677-660X

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue « MAGRH » est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Toute copie doit avoir l'accord du Centre français de droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. : 01 44 07 47 70, fax : 01 46 34 67 19. Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente. L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.



#ReconqueteRH #MagRH

MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

25 € TTC
PAR AN
(4 NUMÉROS) !



Abonnement 2019
N'hésitez plus, abonnez-vous en ligne
sur www.magrh.fr



Oui, je désire m'abonner à la revue **MAGR RH** pour l'année 2019
et joins la somme de **25 € TTC** (France métropolitaine)

Adresse de livraison

Nom..... Prénom Entreprise
Adresse Code Postal [] Ville
Tél. E-mail**

Adresse de facturation si différente de l'adresse de livraison

Nom..... Prénom Entreprise
Adresse Code Postal [] Ville
Tél. E-mail**

Mode de paiement

- Je règle par carte bancaire en ligne (à réception de la facture)
- Je règle par virement bancaire (à réception de la facture)
- Je joins un chèque de 25€ à l'ordre de MAGRH

À noter : Les frais d'expédition sont compris. Prix de vente au numéro : 9 € TTC (France métropolitaine).

Bulletin d'abonnement à renvoyer à :
MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris

Pour aller au-delà de la symétrie des attentions : l'ère du prendre soin

Benoit MEYRONIN

Benoît Meyronin est docteur en économie et professeur à Grenoble Ecole de Management. Il est également, à 80%, directeur général de la société CARE EXPERIENCE (filiale du groupe DOMPLUS), société spécialisée dans l'accompagnement des organisations sur le déploiement du « management par le care ». Dès 2007, il a contribué à faire émerger la notion de « symétrie des attentions » à travers ses publications et sa mise en œuvre en entreprise, notamment chez BNP Paribas Cardif, Carrefour, Leroy Merlin ou encore Michelin. Il est l'initiateur et le co-auteur du livre « Replacer (vraiment) l'humain au cœur de l'entreprise : le management par le care » qui est paru aux éditions Vuibert en février 2019, co-écrit avec un philosophe spécialiste de l'éthique et un expert du marketing et de la satisfaction client

Si la conviction selon laquelle il faudrait « prendre soin de nos équipes pour qu'elles prennent soin de nos clients » s'est progressivement installée, notamment sous l'influence notable de la notion de « symétrie des attentions », il apparaît aujourd'hui nécessaire d'aller un cran plus loin. Si, indéniablement, l'idée de formaliser en miroir l'expérience cible que l'on veut faire vivre à ses clients et celle que l'on souhaite faire vivre à ses collaborateurs demeure une intuition juste, elle apparaît pour autant insuffisante aujourd'hui pour transformer en profondeur les cultures. Cette approche ou celles qui s'en rapprochent - cf. notamment le fameux « les employés d'abord, les clients après » de l'entrepreneur indien V. Nayar - ont joué le rôle utile de déclencheurs, mais elles révèlent aujourd'hui leurs limites.

Pourquoi ? Parce que si elles portent en germe l'idée de replacer l'humain au cœur de l'entreprise, elles ne possèdent ni la profondeur requise - quelle vision de l'Homme propose-t-elle ? - ni l'étoffe suffisante pour inspirer une vision par nature systémique des changements que cette conviction suggère. C'est là que le détour par une forme d'éthique, l'éthique du care, s'est imposée à moi pour combler ces vides.

Cette forme d'éthique situe en effet la question de la RELATION, celle du SOIN et celle de L'ATTENTION A L'AUTRE comme des objets centraux dans nos sociétés. Elle est porteuse d'une vision de l'Homme qui est faite d'interdépendances et de relations de soin, constitutives de la nature humaine et de ses vulnérabilités ontologiques - depuis la fragilité du nourrisson jusqu'à celle du vieillard, en passant par les épreuves

qui sont le lot de toute l'humanité. Ce n'est pas une vision larmoyante ou béni-oui-oui, c'est une vision terriblement pragmatique qui renvoie chacun à sa dimension de pourvoyeur et de récepteur de soins...

En ce sens, elle vient opportunément outiller une approche du management qui vise bien à réconcilier le client et le collaborateur en les plaçant sur un pied d'égalité - et non plus dans un ordre ou dans l'autre - avec comme enjeu majeur la réussite de leur relation, de leur rencontre, si fondamentale pour toute organisation aujourd'hui - que vous soyez une entreprise, un hôpital, une administration ou un bailleur social.

Si l'approche par le care s'ancre dans un vaste mouvement de transformation qui va du bien-être au travail à la symétrie des attentions, en passant par les logiques de management bienveillant ou de Servant Leadership, elle demeure singulière du fait de cette histoire propre à une forme d'éthique qui a émergé il y a 40 ans. Que nous dit-elle ? Rien de bien neuf en un certain sens, mais un retour plus que nécessaire vers quelques « fondamentaux » que j'expose très brièvement ici :

- Elle se fonde en 1^{er} lieu sur une optique qui n'est pas celle de l'autonomie (comme un présupposé) et de la compétition (comme moteur principal de notre action), mais bien celle de L'INTERDEPENDANCE et donc de la COOPERATION : j'ai besoin de l'autre pour avancer, parce que fondamentalement nous sommes vulnérables et que nous sommes, depuis la petite enfance, insérés dans des relations de soin, que l'on donne et que l'on reçoit, comme autant de réponses à des besoins qui se manifestent différemment selon

les âges de la vie et la situation de chacun(e). En entreprise, c'est donc reconnaître une forme de dépendance à l'autre, qui s'en remet à nous, parce qu'il a besoin d'aide (le client) ou d'appui (le manager ou le collègue).

- Elle pose la question de la **CONFIANCE**, qui est une mise en vulnérabilité, qu'il s'agisse de faire confiance à son équipe en tant que manager ou à son prestataire de service en tant que client. L'acte premier du management, c'est finalement de se mettre en risque en déléguant des tâches qu'il est plus rassurant pour le manager de réaliser lui-même. Manager, c'est toujours un acte de foi dans l'Autre lorsqu'il s'agit de le responsabiliser, de ne plus faire soi-même... L'un des premiers maux évoqués par celles et ceux qui retournent au travail après une rupture forte, c'est « on ne me faisait pas confiance ». L'éthique du care redonne toute son importance au sujet de l'autonomie, de l'empowerment ou, pour renommer cela dans son langage à elle, du « **POUVOIR D'AGIR** » : créer les conditions pour que les clients, comme les équipes, puissent agir, cela renvoie nécessaire à la question de la... confiance.

- Elle éclaire la question du **MEPRIS** et donc le besoin de **RECONNAISSANCE** des clients et des équipes. Ces dernières, comme les clients, manifestent un fort besoin de valorisation qui embarque tout à la fois les capacités que l'on a de les écouter, de leur consacrer du temps, de mettre en valeur leurs « contributions », etc. L'éthique du care est aussi née d'un constat : la faible reconnaissance dont bénéficient celles et ceux qui, au quotidien, dans les métiers les plus variés, « prennent soin » - de nous, de nos enfants, de nos seniors, des malades, etc. L'entreprise est un lieu où se joue cette « lutte pour la reconnaissance » dont parle si justement Axel HONNETH.

- Elle pose un principe de **RECIPROCITE** entre celui qui prend soin et celui qui reçoit les soins, principe qui éclaire d'un jour radicalement nouveau des notions telles que la symétrie des attentions. Elle resitue en effet l'enjeu du prendre soin dans une équation complexe qui concerne chacun dans l'organisation, y compris les équipes vis-à-vis de leur manager. De même, en établissant pour le manager un « droit à la reconnaissance », elle ne réduit pas cette question à ce qu'il doit mettre en œuvre vis-à-vis de son équipe – mais pose en réciprocité l'enjeu de sa propre reconnaissance par l'équipe... et, pour lui-même, des façons de « reconnaître » son propre manager !

- Elle souligne l'enjeu de l'**ECOUTE** client / collaborateur comme la 1^e manifestation de la considération que l'on a pour les personnes. Dans une posture individuelle autant que collective (comment une organisation veille à « entendre » en permanence la voix de ses parties prenantes), l'écoute retrouve ici une place fondamentale, qui va de la place que l'on accorde aux idées de chacun dans un collectif à la capacité à mieux dialoguer en interne en écoutant les contraintes de l'Autre.

Ici ou là, cette approche trouve à s'exprimer dans une dynamique d'attention, tant aux clients qu'aux équipes, dans laquelle le manager peut et doit trouver sa place. L'éthique du care, en apportant une profondeur issue des sciences humaines & sociales à de « vieilles questions » managériales, aide ainsi à repenser les grands enjeux contemporains de l'expérience client / collaborateur, loin des pseudo-concepts et des effets de mode du marketing managérial. Car si elle a déjà 40 ans de réflexions derrière elle, l'éthique du care, dans sa capacité à questionner notre approche du management, ouvre une ère nouvelle pour les 40 années à venir...





Pour parler sans arrêt des nouveautés réglementaires avec ses salariés.

Bien vous accompagner, c'est toujours mieux vous connaître pour concevoir des solutions de gestion utiles et innovantes pensées pour vous, professionnels des ressources humaines.

Cegid, vous comprendre, et bien plus encore.

vouscomprendre.cegid.com/drh

cegid

Expertise Comptable •
Paie & Ressources Humaines •
Fiscalité • ERP • Retail

Dans un monde où les remboursements sont de plus en plus encadrés, la Mutuelle Air France mise sur des services à valeur ajoutée : prévention sur-mesure, télé-médecine, assistance...

BIEN PLUS QU'UNE COMPLÉMENTAIRE SANTÉ

**RÉSEAU DE
SOINS**

TARIFS NÉGOCIÉS ET
QUALITÉ

TÉLÉMÉDECINE

24H/24 7J/7

DEPUIS N'IMPORTE OÙ

ASSISTANCE

EN CAS

D'HOSPITALISATION OU
D'IMMOBILISATION

PRÉVENTION

ACTIONS SUR-MESURE

BRUITS, HORAIRES
DÉCALÉS...

CONTACTEZ-NOUS : 01 48 64 56 18
entreprises@mnpaf.fr - www.mnpaf.fr