

# QUELS LEVIERS MANAGÉRIAUX POUR CULTIVER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

**4 JUILLET 2017**  
**UNE RENCONTRE DU CLUB**  
**ECOBIZ RH & MANAGEMENT**

Manager au quotidien c'est être à la fois acteur, vecteur et bénéficiaire de qualité de vie au travail. Pour chaque manager, s'inscrire dans ces démarches et les réussir s'apprend, se cultive et se partage.

**Programme de l'atelier**  
Quelles transformations la qualité de vie au travail suscite-t-elle sur le management ?  
Comment créer un cercle vertueux qui s'appuie sur la coresponsabilité des acteurs de l'entreprise ?  
Comment impulser un état d'esprit qui s'incarne dans des pratiques concrètes ?

Un atelier introduit par Marion TOURETTE, cabinet Pysia Rhône-Alpes et Auvergne **P1** animé par Pierrick BOURSALY, Responsable formation et psychologue du travail, cabinet PSYA **P2** avec le témoignage de Yann LAURENT Gérant de la SCOP CASABIO **P7**



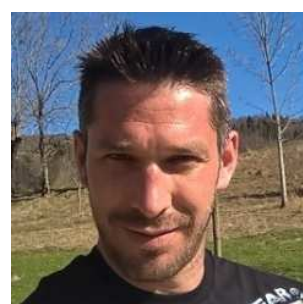
## LES INTERVENANTS



**Pierrick BOURSALY**  
Cabinet PSYA  
[www.psy.fr](http://www.psy.fr)



**MARION TOURETTE**  
Pysia Rhône Alpes et Auvergne



**Yann Laurent**  
**CASABIO**  
[www.biocoop-casabio.com](http://www.biocoop-casabio.com)



## INTRODUCTION DE L'ATELIER ET PRÉSENTATION DU CABINET PSYA



**MARION TOURRETTE**  
**Chargée de développement**  
**Psya Rhône Alpes et Auvergne**



### **Un cabinet national avec une forte politique de régionalisation**

PSYA est un cabinet spécialisé dans la prévention des Risques Psychosociaux et la Promotion de la Qualité de vie au Travail créé en 1997. PSYA est un cabinet national, neutre, dont le siège social est à Paris, et qui dispose de bureaux régionaux à Lyon, Marseille, Bordeaux, Rennes, Metz, Madrid et Milan, pour un total de 90 collaborateurs. Au niveau de la Région Rhône-Alpes Auvergne, l'équipe animée par Célia BADET, Directrice régionale, est composée de 6 personnes.

### **Une expertise reconnue**

Le cabinet PSYA est habilité par l'OPPBTP, la CRAM et l'ANACT comme "Intervenant en Prévention des Risques Professionnels" et a participé à la rédaction du Guide "RPS Comment choisir un consultant ?" sous l'égide de la Direction Générale du Travail (DGT) et en collaboration avec l'ANACT et l'INRS. Il travaille en étroite collaboration avec le monde universitaire.



Psya entretient un lien direct avec les problématiques des entreprises actuelles, grâce à ses clients et à ses partenariats, notamment avec Ecobiz, l'ANDRH, les rencontres MET et l'Agence Européenne pour la Qualité de Vie au Travail.

### **Une activité en évolution**

A l'origine, PSYA était le premier cabinet à proposer, en France, un service d'accompagnement psychologique à distance, via un numéro vert. Aujourd'hui, le spectre d'activités s'est grandement élargi, puisque PSYA accompagne les institutions et les entreprises tant sur une dimension individuelle qu'organisationnelle, sur les trois niveaux de préventions : primaire (audit, conseil, diagnostic, accompagnement de groupes projet...), secondaire (sensibilisations, formations, co-développement, webinaires...) et tertiaire (centre d'écoute psychologique, gestion de crise, permanences psychologiques, coachings individuels...).

Son équipe est pluridisciplinaire (psychologue clinicien, victimologue, psycho traumatologue, psychologue du travail, psychologue social, psychosociologue, sociologue, ergonomiste, spécialiste RH, assistante sociale) et sa vision est transverse.

### **Rencontres avec les professionnels**

Les intervenants de PSYA organisent des événements gratuits, petits-déjeuners, ateliers Ecobiz... à destination des professionnels (DRH, RH, préventeurs...) avec lesquels ils peuvent croiser leurs regards pour une évolution réciproque positive.



**Piérelle BOURSALY**

**Responsable formation et psychologue du travail  
Cabinet PSYA**



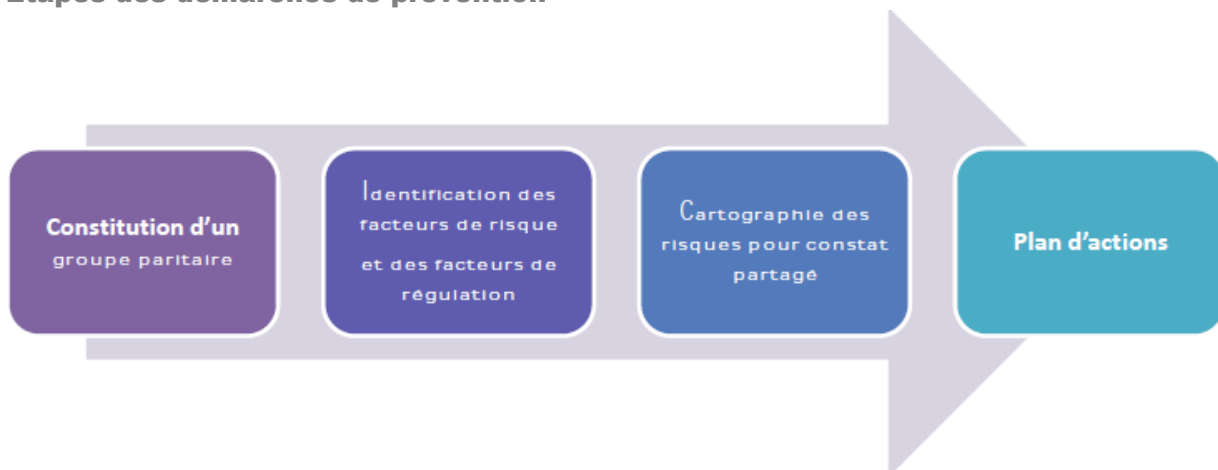
Nous allons tout d'abord poser le décor, puis Yann LAURENT l'illustrera de son expérience de dirigeant. Notre rôle en tant que cabinet est d'accompagner les démarches des entreprises mais aussi de nous enrichir de démarches telles que celle de Yann LAURENT, et des vôtres. Nous consacrerons ainsi un temps d'échange avec vous en dernière partie de cet atelier.

## **Au début des années 2000 en France, une approche centrée sur l'identification des risques psychosociaux (RPS)...**

### **Retour sur la définition des RPS**

On a commencé dans les années 2000 à parler de RPS. La sonnette d'alarme a été tirée par les partenaires sociaux sur des situations professionnelles considérées comme à risques. Le Code du Travail a introduit la notion de santé mentale et les RPS sont entrés dans les risques professionnels.

### **Etapes des démarches de prévention**



En 2008, après une série de suicides retentissants, on a commencé à véritablement parler de la prévention des RPS. En France, la démarche a été impulsée par le cadre réglementaire, l'employeur ayant l'obligation d'évaluer les RPS pour mettre en œuvre des actions de prévention. L'objectif premier rappelé par le Code du Travail est d'adapter le travail à l'homme et non l'inverse. Le principe est de constituer un groupe paritaire dans l'entreprise pour évaluer les RPS.

L'approche est alors centrée sur le travail comme activité à risque pour la santé avec un effet pervers associé : la stigmatisation du travail. Or, en tant que psychologue du travail, nous considérons aussi le travail comme source d'identité sociale et d'épanouissement. Le taux de suicide, rappelons-le est supérieur pour la population hors emploi que pour la population au travail. Ne se définit-on pas à travers la question "qu'est-ce que tu fais dans la vie ?"

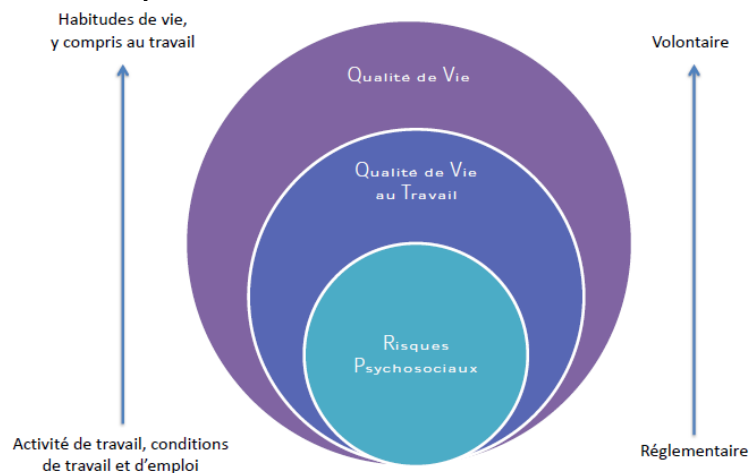
## **Une évolution du cadre juridique en 2013**

### **Un changement de posture**

L'accord national Interprofessionnel (ANI) de juin 2013 sur la qualité de vie au travail a introduit une approche davantage centrée sur les leviers de bien-être et de motivation au travail comme facteur de performance

économique. On sort donc à cette époque de l'approche visant à veiller à ce que le travail n'ait pas d'impact négatif, moins vertueuse pour communiquer sur le sujet.

Cette base réglementaire a créé les fondations pour un changement de posture centré sur les conditions de travail et d'emploi.



A ce changement de posture s'associe une approche ambitieuse et volontariste. Les entreprises peuvent choisir de s'investir davantage que le minimum légal pour agir sur la satisfaction des collaborateurs et leur engagement, et de fait, sur leur productivité et sur leur performance. Notons à ce propos qu'il y a des périodes dans la vie où l'on est plus ou moins engagé et investi dans le travail. Ce n'est pas uniquement lié à l'environnement physique mais aussi à l'environnement relationnel, l'ambiance, la politique RH... On sait aussi que le sur-engagement est facteur de risque, il faut donc y être vigilant.

Cette approche se veut moins restrictive que l'approche centrée sur l'identification des RPS. Il s'agit d'une approche gagnant-gagnant pour l'employeur et pour le salarié. L'optique est de sortir de l'opposition entre l'intérêt de l'employeur et celui du salarié.

L'approche qualité de vie consiste à prendre en compte tout ce qui n'est pas en lien avec la qualité de vie au travail mais qui y participe : sensibilisation à la nutrition, à la qualité du sommeil... C'est une approche plus motivationnelle, davantage centrée sur les envies et les besoins des salariés. La logique : comment satisfaire et engager le collaborateur ?



### Mais :

On constate au quotidien que les actions mises en place par les entreprises dans le cadre d'une approche Qualité de Vie sont souvent mal vécues des salariés si elles ne sont pas complétées d'actions sur leurs préoccupations de fond qui tiennent généralement aux conditions de travail. C'est la "cerise sans le gâteau". Il faut penser aussi aux fondations et aller au cœur des urgences pour ne pas risquer des manifestations de mécontentement. En particulier, les représentants du personnel montrent des réticences à participer à des actions sur la qualité de vie si des actions de fond ne sont pas menées.

### D'une posture réactive à une approche proactive

Il existe trois types de postures d'entreprises :

- réticentes : qui n'autorisent pas la mise en place de pratiques vertueuses et qui ont tendance à augmenter les situations à risques ;
- réactives : qui savent identifier le risque mais de manière très hétérogène d'un service à l'autre car la démarche n'est pas portée au niveau central, sans prise de position, de discours ni d'intention claire ;
- et proactives : elles ne se situent pas au niveau de la réaction à des situations mais à celui de la promotion de valeurs et de comportements dans l'ensemble de l'entreprise, en agissant positivement sur les collaborateurs et sur leur environnement.

Notre rôle est d'accompagner les entreprises dans cette évolution de posture, de manière à ce qu'elles n'attendent pas que des situations difficiles se présentent pour penser des actions et les mettre en place.

Un test à main levée "quelle est la posture de votre entreprise ?", parmi l'assistance de



*l'atelier fait apparaître, sur une trentaine de participants, 5 entreprises réactives et 6 entreprises proactives.*

### **Définition de la Qualité de Vie au Travail (QVT)**

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.

*ANI sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013*

### **Le cercle vertueux de la qualité de vie au travail et les ingrédients d'une démarche QVT**

Repenser les modèles préexistants

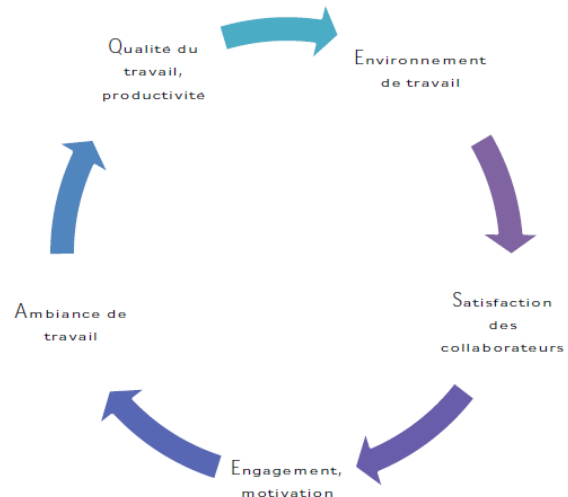
- Rupture avec anciens schémas
- Remise en cause
- Prise de risque

Développer des pratiques managériales innovantes

- Communication
- Confiance autonomie
- Coopération
- Qualité des relations

Bâtir un modèle propre

- Qualité de vie au travail



### **Le développement d'une culture QVT**

- Affirmer des valeurs et des attentes
- Mettre en œuvre des pratiques concrètes
- Développer des actions collectives
- Communiquer régulièrement sur les actions déployées
- Penser au caractère exemplaire des comportements
- Ancrer ces pratiques dans la durée

### **Les difficultés, les facteurs facilitant la démarche**

Remettre en question les modèles existants peut s'avérer difficile car :

- même lorsqu'on est nouvellement arrivé dans une entreprise, on hérite de ses façons de faire, la culture d'entreprise se transmet comme une histoire transgénérationnelle ;
- il existe une sorte de fatalité de l'entreprise et du secteur d'activité ("*dans la pub, on travaille 50h/semaine, c'est comme ça !*")

Rentrer dans une démarche QVT c'est accepter que les choses puissent se passer autrement. C'est aussi peut-être ce qui fait que les startups pensent autrement, car elles n'ont pas le poids du passé. Yann LAURENT (il acquiesce), est complètement dedans !

On se rend compte que les personnes porteuses d'une démarche ont souvent une expérience de situations compliquées dont elles ont tiré des enseignements pour faire les choses différemment.

Dans la mise en place d'une démarche QVT, la congruence entre discours et actes est très importante.

### **Comment engager une démarche QVT ?**

#### **1. Pourquoi s'engager dans une démarche d'amélioration de la QVT ?**

Il faut s'interroger : Quel sens ? Quels objectifs ? Quelles intentions derrière ? Quelles motivations ?

- ▶ Poser le cadre et le donner le cap !

#### **2. Quoi ?**

Quels sont les leviers principaux d'amélioration de la QVT identifiés dans l'entreprise ?

- ▶ Identifier les préoccupations et les besoins pour identifier les leviers d'action

#### **3. Comment ?**

Quelles sont les messages clés à faire passer et les actions à mettre en place ?

De quelle façon ? Comment structurer une démarche sans la déshumaniser ?

- ▶ Accorder de l'autonomie aux collaborateurs pour penser leur travail et l'améliorer

#### **4. Par qui ?**

Qui en interne peut incarner cette démarche ?



► Il ne s'agit pas forcément du DRH ou du dirigeant, mais de personnes qui ont une légitimité et qui incarnent la démarche, des ambassadeurs à identifier à travers leur façon concrète d'amener l'exemplarité.  
**La QVT est une résultante d'un effort collectif**



**La Qualité de vie, c'est...**

**Placer l'accompagnement humain au cœur de la fonction managériale**

Une posture managériale qui respecte des besoins des collaborateurs et des pratiques et qui tient compte de ce qui anime les collaborateurs favorise leur engagement.

Pour les Français, la qualité de vie au travail passe d'abord par...



Source : enquête Anact/ TNS Sofres 2013

**1-Manager l'activité en portant attention aux collaborateurs, à leur bien-être et leur engagement**

**2- Développer une posture responsable des collaborateurs**

- Les études sur le leadership montrent également que la capacité du manager à jouer son rôle régulateur est renforcée par certains comportements des personnes de son équipe.
- Chaque acteur d'une organisation participe à son fonctionnement à travers ses comportements.
- Considérer les collaborateurs comme acteurs des situations de travail et acteurs de la résolution de situations qui posent problème.
- Développer une posture responsable de ses collaborateurs pour leur permettre d'être acteurs de

leur propre qualité de vie au travail.

- Développer des marges d'autonomie pour donner du pouvoir d'agir.

*La Santé psychologique au travail : vers un leadership réciproque et des comportements concrets au quotidien, France St-Hilaire, 2014.*

**3- Développer des pratiques basées sur le leadership partagé**



Capacité du manager à jouer son rôle régulateur

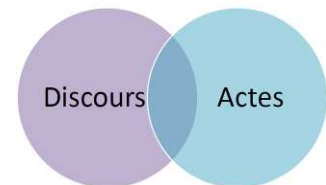


Capacité des collaborateurs à intégrer une logique de coresponsabilité

## QUESTIONS ET ÉCHANGES AVEC L'ASSISTANCE

### **Pierrelle BOURSALY : Vos expériences ?**

- Parmi les entreprises représentées dans l'assistance, aucune n'a encore mise en place de démarche QVT, l'une d'elles a travaillé sur la conduite de réunion et quelques-uns ont une démarche en cours sur le droit à la déconnexion et/ou la conciliation vie privée-vie professionnelle.
- **Remarque d'un participant** : Nous avons une charte sur les valeurs et sur les comportements attendus, sur la quelle nous avons co-travaillé avec les collaborateurs et que nous diffusons notamment lors des entretiens annuels.
- **Pierrelle BOURSALY** : C'est très intéressant d'avoir associé les collaborateurs, mais le plus important est de le traduire en actes et c'est souvent là que le bât blesse.
- **Un autre participant** : C'est la boîte de Pandore, lorsqu'on a plusieurs chartes, les collaborateurs se perdent.
- **Pierrelle BOURSALY** : La QVT ne se décrète pas. S'il y a un décalage entre le discours et la mise en œuvre quotidienne, les collaborateurs considèrent que "c'est de la com". L'enjeu est de valoriser les actions qui favorisent la QVT mais sans les dénaturer. A ce titre, on remarque que les startups mettent souvent en œuvre des démarches intéressantes mais qu'elles ne formalisent pas toujours de peur que cela enlève à la spontanéité de ces initiatives.
- **Yann LAURENT** : Il faut rendre ces actions visibles sans avoir de charte, de procédures, etc.
- **Pierrelle BOURSALY** : Le problème est l'existence de processus au sein des entreprises qui nécessitent de rendre visibles ces actions. Il m'est arrivé de voir des projets qui, à travers l'ultraprocédure, perdent leur substantifique moelle. Il ne faut pas oublier que l'objectif est de ré-humaniser le milieu professionnel. Lorsqu'on formalise trop, on risque de déshumaniser. C'est un écueil que l'on constate souvent dans les entreprises engagées dans ces démarches. Le caractère exemplaire du comportement des managers induit un effet miroir sur les équipes. Cela va du code vestimentaire à l'usage des mails (à quelle heure mon manager m'envoie-t-il un, dois-je me sentir obligé de répondre avant d'arriver au travail ?
  - ▶ D'où, une fois encore, l'importance de la congruence entre le discours et les actes.
- **Remarque d'un participant** : Les actes ne doivent-ils pas précéder le discours ? Dans mon entreprise, on construit et on en sort le discours. Les actes ont presque précédé la volonté.



### **Pierrelle BOURSALY : Avez-vous identifié des ambassadeurs ?**

- **Réponse d'un participant** : Un groupe de travail s'est constitué, mais il faut qu'il soit soutenu par la direction, sinon il risque d'être en difficulté.

### **Question de l'assistance : Que pensez-vous du rôle de Chief Happiness Officer ?**

- **Pierrelle BOURSALY** : Si ça ne concerne que la qualité de vie, ce rôle peut être assez limité. Je n'en connais pas personnellement, mais d'après ce que je sais, ils ne traitent pas forcément de toutes les dimensions de la QVT.
- **Remarque d'un participant** : J'ai l'impression qu'il y a du recouvrement entre la RSE et la QVT. Est-ce que les responsables bien-être ne sont pas les anciens responsables RSE ? Ca s'articule aussi avec l'Employeur choice. Tout semble se mélanger, notamment sur le plan de l'attractivité des entreprises.
- **Pierrelle BOURSALY** : Cela reste des points d'entrée différents mais nous travaillons sur des sujets proches. Par exemple, au Québec où le sujet est plutôt abordé sous l'angle de la marque employeur, de l'attractivité et de la rétention de personnel. Mais ils n'ont que 4% de chômage et leur Code du Travail n'est pas le même (en particulier, le préavis peut être de deux semaines, d'où l'importance d'empêcher de partir un très bon collaborateur). Autre différence notable : ces démarches ne sont pas portées par le Ministère du Travail mais par celui de la Santé, et elles comportent notamment des ateliers nutrition, des consultations sommeil... En revanche, comme ils sont partis de l'angle qualité de vie, les Québécois sont moins avancés que nous sur le plan de l'organisation du travail.

Écoutons maintenant Yann LAURENT, qui nous propose une belle incarnation de ce type de projet.



## Yann LAURENT Dirigeant de la SCOP CASABIO



La démarche de qualité de vie au travail est effectivement ce que l'on pratique. Elle fait suite, pour ma part, à plusieurs expériences de management et d'encadrement dans la grande distribution. Dans ce secteur, quelques pratiques m'ont posé des problèmes. Il n'y avait pas de charte, mais beaucoup de savoir-être. En tant que cadre, je n'avais par exemple pas le droit :

- de sympathiser avec les salariés,
- de prendre une initiative qui ne relevait pas de mon statut,
- de parler aux clients
- de demander le pourquoi des consignes.

Lorsqu'on est ainsi sous pression, on avance vite et fort. Ce sont des méthodes qui fonctionnent. Mais cela provoque beaucoup d'arrêts de travail, et j'ai vu en 2002 le premier burn-out. On renouvelait les personnes comme des PC. On les poussait à la panne (émotionnelle) pour s'en débarrasser. Au niveau de la relation client, ce n'était pas très agréable non plus de voir des gens tristes.

J'ai démissionné et j'ai trouvé Casabio, qui était à l'époque en grande difficulté. Comme il fallait tout reprendre à zéro, il a fallu trouver des méthodes concrètes :

- Fédérer tout le monde autour d'un projet d'entreprise simple : redresser la barre avant de faire faillite, sous un à deux ans.
- Je me suis engagé à tout redistribuer de manière juste à tout le monde, avec une reconnaissance humaine et financière.
- Mais comme l'entreprise signifie des actionnaires, il a fallu une transparence totale pour dire ce que l'on investit, ce que l'on met de côté, ce qui revient aux salariés... J'ai dit aux actionnaires que je ne souhaitais pas qu'ils prennent leurs dividendes et que c'était le moment de redistribuer. Cette redistribution a pu finalement se faire.

Ceux qui sont en responsabilité des autres, les cadres, doivent :

- être experts dans leur métier pour pouvoir donner de l'explication autour des consignes,
- mais aussi savoir parler (dire s'il vous plaît, etc.),
- et si une personne qui n'a pas votre statut a une très bonne idée, pourquoi ne pas la prendre en compte et le féliciter ensuite ?

Cela implique de la part des cadres un fonctionnement :

- qui soit dans l'accompagnement ;
- qui sache faire aussi la différence entre naïveté et méchanceté ;
- avec la capacité de laisser les personnes faire une petite erreur stratégique, de manière qu'elles apprennent ;
- il faut aussi que dans le travail de groupe ces personnes puissent synthétiser et trancher.

Quant au dirigeant, il doit être le chef d'orchestre, chaque collaborateur connaissant sa partition.

Nous demandons aussi aux cadres un grand rôle de médiation pour intervenir sur les conflits entre personnes. Tous les cadres doivent être des "chief happiness officers", ils sont tous formés pour être vigilants envers leurs collègues, au contraire de moi dans mon ancienne société. Il s'agit de connaître les sensibilités et de régler les conflits entre personnes au plus tôt. Surtout, il ne faut pas pratiquer l'humiliation face aux autres, c'est encore trop la règle. Chez Casabio, nous ne connaissons pas le burn-out, nous n'avons quasiment pas de turnover et, signe révélateur, nous avons des salariés de la concurrence qui postulent chez nous.

Sur le plan de l'effectif, nous avons commencé à 17 et nous sommes aujourd'hui 52. Ça marche de la même manière car ça se décline du haut en bas. Nous sommes passés par des documents et par des chartes, mais l'essentiel est surtout le savoir-être. Aucune charte n'empêche de tyranniser un collègue !



## QUESTIONS ET ÉCHANGES AVEC L'ASSISTANCE

### *Question de l'assistance : Avez-vous défini des valeurs ?*

- **Yann LAURENT** : Oui, des valeurs humaines, par exemple se comporter dans l'entreprise comme au-dehors de l'entreprise, sans masque, c'est la grande ligne de nos valeurs. Ensuite, c'est de la vigilance quotidienne. Par exemple, certaines personnes qui connaissent de difficultés dans la vie peuvent se mettre en colère contre des collègues. Chacun peut passer d'une belle phase de bienveillance à de l'agressivité.

### *Question de l'assistance : Comment conserver un aspect positif sans que ça s'étirole ? Je prends l'exemple du monde hospitalier où on remplace toutes les personnes absentes : les nouveaux le savent mais à l'intérieur, on trouve ça normal. Comment faire en sorte que ce ne soit pas banalisé ?*

- **Yann LAURENT** : Je connais cette question aussi. C'est normal, je ne me rends pas compte des avantages que j'ai. Ce sont les encadrants qui doivent le rappeler, comme on le ferait avec les enfants, rappeler qu'ils ont ci ou ça. En France, on vit au paradis et on se croit en enfer. C'est un travail constant.
- **Pierrelle BOURSALY** : C'est pour cela qu'il faut le rappeler
- **Remarque de l'assistance** : C'est l'intérêt de l'écrit.
- **Yann LAURENT** : Cette année, chaque employé a eu une participation de 4000 euros, c'est écrit, on le rappelle.

### *Question de l'assistance : Je travaille dans une entreprise qui a une certaine maturité, où on se repose beaucoup sur les chiffres. Comment faire pour formaliser ?*

- **Pierrelle BOURSALY** : Il faudrait faire une analyse des facteurs (données sociales, mais aussi économiques pour convaincre un directeur général, c'est un argument de poids), mais un indicateur comme le turnover, par exemple, peut découler de facteurs plus globaux. *L'avez-vous fait chez Casabio ?*
- **Yann LAURENT** : Sur 10 ans, c'est flagrant. Nous avons moins de turnover, le budget des remplacements pour arrêt maladie a fondu, etc.

### *Remarques de l'assistance :*

- *Il y a une chercheuse canadienne à l'université de Sherbrooke, France Saint-Hilaire, Directrice de l'Équipe de recherche sur les organisations en santé (ÉOS), qui a mis en place une démarche labellisée (en ligne sur son blog) qui n'existe pas en France. <https://www.usherbrooke.ca/eos>*
- *Sonja Lyubomirsky, directrice du laboratoire de psychologie positive de l'université de Californie, auteur de "Comment être heureux et le rester" a démontré qu'il est possible d'augmenter son bonheur de 40%. [sonjalyubomirsky.com](http://sonjalyubomirsky.com)*

### *Question de l'assistance : Que pensez-vous du suicide sur le lieu de travail ?*

- **Marine LES ENFANT, psychologue clinicienne pour le cabinet PSYA, responsable des dispositifs d'accompagnement sur site** : C'est multifactoriel. Ce n'est pas parce que quelqu'un se suicide au travail que son suicide est lié à son travail, paradoxalement. C'est aussi là qu'il se sent le mieux pour ne pas être retrouvé par ses proches et c'est quelquefois tout simplement là où il trouve les moyens pour mettre fin à ses jours.
- **Pierrelle BOURSALY** : Les suicides sont quelquefois des éléments déclencheurs de prise de conscience, ils peuvent déclencher des demandes.

### *Question de l'assistance : Sur la question du développement du savoir-être, l'adhésion est-elle plus facile que les non-cadres ou chez les cadres ?*

- **Yann LAURENT** : Elle est plus facile chez les non-cadres, les cadres doivent faire un travail sur soi pour aller chercher le respect des autres autrement que par le titre. Ils faut qu'ils lâchent leur complexe de supériorité, leur ego.

**Question de l'assistance : Les avez-vous formés ?**

- **Yann LAURENT** : Oui, mais pour certains c'est naturel, tandis que pour d'autres, toutes les trois semaines je leur demande de changer leur façon de parler.

**Question de l'assistance : Comment faire ?**

- **Yann LAURENT** : J'ai pris du temps au départ avec eux. Aujourd'hui, il y a aussi toutes sortes d'accompagnements et de coachs possibles. Qu'il y ait une demande de rentabilité de la part du manager, c'est normal. Il faut lui dire qu'un changement de comportement ne coûte rien.
- **Pierrelle BOURSALY** : J'alerte aussi sur les mini-actions en "one shot" qui ne changent pas grand'chose.

**Remarque dans l'assistance** : Le cabinet extérieur marque physiquement, et c'est un facteur important. J'aime bien aussi le co-développement, avec un porteur d'expertise qui apporte son expérience pour construire de nouvelles procédures comme pour changer de pratiques.

- **Pierrelle BOURSALY** : Nous en mettons en place après les formations pour mieux transposer au quotidien, pour permettre de s'approprier les méthodes. Ca n'est pas un sujet isolé, un sujet d'expertise, mais ça doit être intégré au quotidien. Les entreprises en ont le souci. Les études sur le leadership montrent que les managers les plus considérés sont ceux qui allient compétences techniques et qualités relationnelles. Le style de management a une influence sur la manière de réguler les situations, et donc sur les risques psycho-sociaux. D'autres études récentes montrent que le style de management a aussi une influence sur la capacité du collaborateur à affronter une situation de travail. Ca agit sur son vécu, sur sa capacité à jouer un rôle régulateur. Mais ça n'est pas forcément que l'affaire des managers, car c'est très déresponsabilisant. Il faut considérer que les personnes ont de bonnes idées.



- **Yann LAURENT** : Voici un exemple d'illustration. Comme nous avons fondu les cadres et les non-cadres chez Casabio, nous devons élire 3 délégués du personnel et 3 délégués adjoints. Une seule personne s'est présentée, car les gens ont dit "on n'a pas de problème pour dialoguer avec notre hiérarchie". Moi, ça me choque de plus en plus que le monde soit divisé entre patrons et salariés, comme si leurs intérêts étaient divergents.
- **Remarque dans l'assistance** : Moi, ça me choque que ça passe par le CHSCT.
- **Autre remarque dans l'assistance** : Ca peut être vertueux aussi au CHSCT
- **Pierrelle BOURSALY** : Le dialogue social en France est aussi derrière cette évolution.

**Partage d'expérience d'une personne de l'assistance** : Dans notre société (de 450 personnes), nous avons accompagné les managers et nous les avons formés à repérer les "irritants", à avoir le souci du caillou dans la chaussure. Cela implique de savoir résoudre et de savoir faire un retour aux collaborateurs.

**Question de l'assistance : Yann LAURENT, vous être partis d'une crise et vous avez multiplié par 4 le nombre de salariés. Avez-vous eu encore des crises ? Ce modèle qui paraît bien tourner résisterait-il à une crise économique ou d'une autre nature ?**

- **Yann LAURENT** : J'ai encore régulièrement des crises, mais j'ai 60% de médiation dans mon plan de travail (contre 50% précédemment). Les conflits de personnes, c'est mon quotidien. Quant à la crise économique, à Grenoble nous sommes très exposés car il existe 14 concurrents sur le même secteur. Nous ne sommes donc pas à l'abri mais notre force, c'est que notre personnel reste dans le temps, il est heureux, plus qualifié que la moyenne et, en raison de l'autonomie des collaborateurs, il y a il a toujours des projets portés par l'ensemble du personnel. Mais nous ne sommes bien sûr pas à l'abri d'un coup dur.

**Question de l'assistance : Dans une culture de la responsabilité, ça doit bien marcher ?**

- **Yann LAURENT** : Oui, on a d'ailleurs tiré les conséquences globalement d'un projet collectif qui devrait durer 6 mois et qui finalement a duré 18 mois.

**Question de l'assistance : Que se passerait-il si vous deviez partir demain ?**

- **Yann LAURENT** : Il faudrait que je trouve quelqu'un pour me seconder, d'autant que je suis désintéressé puisque nous sommes en SCOP. Les collaborateurs déterminent mon salaire, ils pourraient même voter une baisse de mon salaire ! Il faudrait une bienveillance, une patience... Il faudrait 2 ou 3 garants, pas une seule personne, et il faudrait qu'ils soient bien ancrés.

**Question de l'assistance : La médiation peut rapidement être chargée émotionnellement, ça génère des RPS chez les managers et les personnes qui gèrent la médiation (les RH en particulier, très touchés par le burn-out). Que mettre en place ?**

- **Yann LAURENT** : Si vous choisissez d'être responsable de personnes humaines, il faut l'assumer (assumer qu'ils se vident sur vous, par exemple, et pas sur leurs collègues). Sinon, ne choisissez pas cette fonction !
- **Pierrelle BOURSALY** : Nous sommes de plus en plus interpellés par des situations de troubles psychiques en entreprise. Nous rencontrons pléthore de DRH qui nous disent qu'ils rencontrent du pathologique. Il y a là des accompagnements sans doute plus compliqués à mettre en place.
- **Yann LAURENT** : Il faut déléguer la gestion du personnel. Il ne faut pas plus de 5 personnes sous la responsabilité d'une personne.
- **Pierrelle BOURSALY** : Je ne suis pas très pro "entreprise libérée" pour cette raison-là. La responsabilité ne doit pas être portée par des managers qui sont stigmatisés, pointés du doigt.
- **Yann LAURENT** : J'ai des personnes qui ne veulent pas d'autonomie dans leur poste. Leur choix est d'avoir un poste très cadré. C'est respectable aussi.

**Remarque de l'assistance : Vous dites de ne pas stigmatiser le manager même lorsqu'il est à la base d'un dysfonctionnement donné ?**

- **Pierrelle BOURSALY** : Oui, mais il n'est pas seul, ni tout-puissant. Il dit impulser, il a une place centrale mais il a aussi une place à laisser. Le problème, c'est que certains collaborateurs se posent en victimes et n'osent pas parler à leur manager, participant ainsi eux aussi à la dégradation.

**Les rendez-vous du club RH à la rentrée**

- 12 septembre 2017 à 11h : Articuler vie privée et vie professionnelle : l'exercice du droit à la déconnexion
- 19 septembre 2017 à 11:00 : Présentation des outils "groupement d'employeurs" et "groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification"
- 26 septembre 2017 à 13h : Expérimentez le co-développement comme outil de développement managérial
- 28 septembre 2017 à 09h : Visite de Kis Photo-me group
- 3 octobre 2017 à 12h : L'épargne salariale : un outil de rémunération plein d'avantages
- 10 octobre 2017 à 20h30 : Ne naît-on qu'une seule fois ?
- 17 octobre à 14h dans le cadre du Forum Ecobiz 2017 "L'entreprise de demain - Faire du lien, faire du bien" : conférences de Florence Servan Schreiber, spécialiste de la psychologie positive "On a tous des supers pouvoirs" et de Denis Coquet, L'Arche à Grenoble : Allier Sagesse et Business"
- 30 novembre 2017 à 11h : Réforme de la loi du travail : ce qui va changer !
- 12 décembre 2017 à 20h30 : Homme, femme en entreprise



CONFÉRENCE

On a tous des supers pouvoirs

Florence Servan Schreiber

