

Café RH Dauphine du 10 juin 2011

« L'innovation sociale : moteur du bien-être au travail »



Cette seconde édition 2010-2011 du Café RH Dauphine a permis la réunion de professionnels, d'universitaires et d'étudiants. Ce compte rendu vise à faire une synthèse des différents thèmes abordés au cours du débat.

Après une présentation des questions soulevées par le sujet, Benoit Font, étudiant du Master 2 Management des Ressources Humaines, a introduit ce Café RH en abordant plusieurs points.

Suite à une crise économique et sociale majeure, les démarches visant à promouvoir le bien-être au travail revêtent toute leur importance. Elles doivent permettre d'impliquer et de fidéliser les salariés, de prévenir les risques psycho-sociaux et d'améliorer des relations souvent conflictuelles entre collaborateurs et managers. Pourtant, ce terme de « bien-être au travail » est une notion que l'on connaît peu, aux contours flous, qui englobe le bien-être affectif, psychologique ou encore social. Cette notion pose la question de la place de la gestion des ressources humaines, de l'individuel et du collectif au sein de l'entreprise, dans un souci d'allier efficacité économique et performance sociale.

Pour animer la discussion, nous avons eu le plaisir d'accueillir trois professionnels et un universitaire :

- **Patrick Dumoulin**, Directeur Général de Great Place to Work France, nous explique qu'une entreprise où il fait bon travailler est une entreprise conviviale, dont les collaborateurs sont fiers, au sein de laquelle ils peuvent avoir confiance en leur management. Ces démarches en faveur des salariés sont utiles pour l'entreprise elle-même puisque sources d'une bonne image employeur, appréciée par les autres parties prenantes de l'entreprise (clients, actionnaires...).
- **Vincent Prolongeau**, Directeur Général de Pepsico France (lauréat du palmarès Best Workplaces France 2011 pour les entreprises de plus de 500 salariés), est convaincu que pour dépasser la crise

de 2008, crise morale majeure, il est nécessaire de donner plus de sens au travail et d'adopter un discours et des pratiques managériales susceptibles de motiver les salariés. Cette capacité à « bien » manager sera un élément de différenciation important auprès des jeunes diplômés notamment.

- Pour **François Hisquin**, PDG d'Octo Technology (lauréat du palmarès Best Workplaces France 2011) pour les entreprises de moins de 500 salariés), l'intérêt d'adopter ces démarches réside en partie de le pouvoir d'attraction qu'elles engendrent auprès des candidats potentiels, notamment dans un secteur très concurrentiel comme l'informatique.

- **Jean-François Chanlat**, Professeur des Universités à Dauphine, nous a présenté les fondamentaux du bien-être au travail.

- *Comment appréhender le bien-être au travail ?*

L'entreprise doit rentrer dans un « cercle vertueux » supposant :

- Une charge de travail physique et mentale stimulante, comprenant une dimension affective importante ;
- De l'autonomie ;
- Un certain degré de reconnaissance des savoirs et des savoir-faire ;
- Un soutien social : Est-ce qu'au sein du collectif, mes collaborateurs sont des soutiens ou des rivaux ?

Un autre élément à prendre en compte pourrait être la non-discrimination.

- *Comment les entreprises peuvent-elles s'approprier ces problématiques ?*

Il s'agit avant tout pour l'entreprise de maintenir motivation et productivité.

Une charge de travail importante sera bien acceptée à condition qu'elle ait du sens. Pour cela, l'entreprise doit avoir une stratégie et une vision bien définies qu'elle communique clairement à ses collaborateurs. Les salariés doivent savoir où l'entreprise se situe et où elle veut aller. Ils doivent adhérer à un projet, être attachés à leur marque. Ainsi, la charge de travail devient compréhensible et acceptable.

Concernant l'importance de la reconnaissance, matérielle et immatérielle, l'entreprise doit s'attacher à souligner les réussites des collaborateurs avant de dégager les axes d'amélioration, au lieu de pointer du doigt leurs erreurs. Pour que les salariés se sentent reconnus, leurs qualités doivent être présentées au plus grand nombre. Cette pratique participera à la création d'un esprit collectif. Cette capacité à savoir reconnaître les réussites de chacun est une pratique vitale en contexte de guerre des talents ou de faible productivité par exemple.

De plus, le rôle des dirigeants et des managers est essentiel. Ceux-ci doivent se montrer proches et accessibles pour leurs collaborateurs. Les managers, quant à eux, sont garants de l'existence d'une certaine coopération au sein des équipes, pour que les salariés s'enrichissent mutuellement, notamment par la définition d'objectifs communs.

Cependant, être une entreprise où il fait bon travailler devrait apparaître plutôt comme un état d'esprit, une culture, que comme un objectif.

- *La place des Ressources Humaines dans ce type de démarche*

Il est indispensable que les Ressources humaines et la Direction Générale travaillent ensemble. Les DRH eux-mêmes doivent avoir une ambition pour l'entreprise et être capables de mobiliser le Directeur Général, de l'informer et de le sortir de sa charge de travail quotidienne, tout en garantissant une justice entre les salariés.

- *L'importance de la communication*

Les participants ont souligné l'importance de la communication interne mais aussi des espaces de parole pour favoriser le bien-être au travail, car se priver de la parole revient à se priver de l'intelligence collective. Les managers doivent accorder du temps à leurs équipes, se montrer à l'écoute et favoriser les échanges. Le rôle de ces cadres intermédiaires, interlocuteurs directs des collaborateurs, apparaît primordial. C'est à eux que revient la tâche de prévenir le siège d'éventuels dysfonctionnements. En parallèle, la communication ascendante et descendante doit être régulièrement évaluée.

Nous avons conclu sur le fait que le bien-être au travail n'est pas un luxe réservé aux entreprises en croissance mais participe à cette croissance, et lui est même nécessaire.

Toute l'équipe du Café RH vous remercie de votre participation



Conseil et formation en création de valeur
par les Hommes et les Organisations

HR Valley, cabinet de conseil et de formation en Ressources Humaines et management, soutient le café RH de Dauphine. La société, créée en 2000 à l'initiative du groupe DANONE et indépendante depuis 2002, appuie cette initiative afin d'encourager le partage des idées et la recherche de pratiques RH créatrices de valeur pour les organisations.

HR Valley

70 bd de Courcelles

75017 Paris

01 40 53 48 48

www.hrvalley.com