

**Co-construire autour
d'ateliers thématiques
des solutions concrètes duplicable et
applicable en entreprise pour créer
du sens et du bien-être au travail.**

3ème Lab Humaninnov - 20 octobre 2016



Un compte-rendu de [Patrick Ducher](#),
co-fondateur de [Bistrot et Business](#) et auteur du
livre [“Entre Preneurs de Jobs”](#)

Le slogan de ce 3ème Lab Humaninnov était
“Le sens créateur de bien-être en entreprise”.
Hervé Bayoux, coach d'arbitres à la Fédération
Française de Football, est animé par le plaisir, la
solidarité et la performance. Il allait dynamiser
les échanges tout au long de la soirée (200
participants !), divisée en trois segments :
“Inspiration”, “Impulsion” et “Action”.

Stéphan Galy, directeur du campus René Cassin, souligne dans son mot d'accueil l'engagement du campus, résolument tourné vers l'entrepreneuriat et l'emploi durable à travers l'incubateur Ronalpia qui détecte, sélectionne et accompagne des entrepreneurs sociaux à fort potentiel d'impact notamment sous l'impulsion des “digital natives”. “À partir du 1er janvier 2017 aux États-Unis, il y aura plus d'actifs entrepreneurs que d'actifs salariés. C'est la fin du salariat normal et il faut penser à de nouvelles manières de collaborer, de travailler ensemble en réseau sans hiérarchie” explique-t-il.

Patricia Ardillier (fondatrice d'Humaninnov) raconte que dans son vécu de DRH, elle s'est constamment posé la question de “savoir comment motiver ses salariés à donner leurs idées spontanément pour améliorer leur quotidien et, dans un second temps, développer une âme d'entrepreneur”. Adaptabilité, réseautage sont autant de ressorts à mettre en œuvre car il s'agit de faire face à une véritable révolution culturelle entre les étudiants, les entreprises, les associations et les institutions. Impossible de faire cela seule, donc merci à la direction départementale de la Dircrte pour son soutien financier, aux partenaires sociaux pour leur participation (dommage, seulement la CFDT hier soir) et aux intervenants du monde de l'entreprise pour mettre en œuvre les idées sociales innovantes infusées dans le Lab.

SÉQUENCE “INSPIRATION” : DEUX CHEFS D'ENTREPRISE TÉMOIGNENT

Pierre-Marie Argouac'h (DRH groupe FDJ, président du mouvement Génération RH et Vice-Président de Humaninnov) a développé la notion de “Citoyen de l'Entreprise”. La FDJ s'est davantage transformée ces 5 dernières années que pendant les 30 précédentes tout en gardant une taille humaine grâce à l'ouverture à la concurrence, à la modification des modes de travail et à l'intégration des nouvelles générations. “Le premier client, c'est le collaborateur. C'est une évidence, mais avant de conquérir les maîtres du monde (les clients), encore faut-il se soucier des forces vives qui vont contribuer à cet objectif en leur offrant du sens”. De son passé dans divers grands groupes (Generali, Intermarché, ...), Pierre-Marie Argouac'h garde le souvenir des prestataires extérieurs rompus à la gestion du changement. Son postulat de départ après que la FDJ se soit ouverte à la concurrence des paris sportifs a consisté à internaliser l'accompagnement au changement en incluant les collaborateurs dans le processus, considérant qu'ils pouvaient apporter eux-mêmes de bonnes solutions plutôt que des consultants externes. La démarche a été mise en œuvre en

2014. Corinne Werner, la Responsable Innovation Collective, a réuni dans un lieu unique 70 personnes issues de toutes les directions, histoire de quitter le bureau, l'entreprise, d'être ailleurs pour inventer autrement les jeux de la FDJ pour 2020. Résultat: la création d'une dizaine de cellules d'incubations qui inventent les futurs Candy Crush de la FDJ.

Autre pratique concrète : l'Observatoire du bien-être au travail, en misant sur son impact positif en termes de performance durable. Dire qu'il a fallu une vague de suicides dans certaines entreprises pour s'intéresser au bien-être dans les boîtes ! Beaucoup de cabinets de consultants - souvent anglo-saxons - ont suggéré dans le passé de supprimer les lignes managériales, les RH de proximité et sont revenus pour expliquer comment traiter les RPS (risques psycho-sociaux). Pierre-Marie Argouac'h a préféré faire appel à l'intelligence des collaborateurs pour traiter ce sujet, rendu problématique pour toutes les parties prenantes, la faute à un code du travail complexe, voire contradictoire sur ce thème. Citant l'auteur américain Emerson : “Nos meilleures idées viennent des autres”.

Frédéric Roques, conférencier, témoigne sur l'entreprise libérée à travers Egis, une entreprise d'ingénierie pour les collectivités locales, dont les finances ont fondu depuis la crise des subprimes

**COMMENT MOTIVER LES SALARIÉS À
DONNER LEURS IDÉES SPONTANÉMENT
POUR AMÉLIORER LEUR QUOTIDIEN ET
DÉVELOPPER UNE ÂME D'ENTREPRENEUR ?**



[retour ...] De gauche à droite : la ola pour dynamiser la soirée ; Hervé Beyoux-Panetta le coaching ludique ; Rémy Lasnet (CFDT) et Patricia Ardillier (Humaninnov) ; Bertille Magnon-Pujo (Waoup) et Céline Varenne-Souchon (Humaninnov - Witty Cies), Frédéric Roques (spécialiste entreprise libérée)

de 2007. Il a pris les rênes d'une société dont les employés avaient le moral à zéro suite au marasme économique ambiant de l'époque. Selon lui, aucun plan de redressement n'aurait pu redynamiser le personnel. Il a lancé une initiative ayant pour unique but de retrouver de la sérénité au travail. Pas de plan, ni de calendrier, juste la conviction que les recettes du bonheur au travail ne sont pas si différentes de celles de la vie privée. Si ce n'est pas le cas, cela signifie qu'au travail, on n'est pas "soi", qu'on joue un rôle, que l'on n'est pas présent émotionnellement.

Trouver un sens à sa vie, être acteur, c'est bien mais comment inciter les gens à le faire ? Qu'est-ce qui relie les gens au boulot, à la vocation, à l'identité, la raison d'être, l'ambition, les valeurs ? Et comment appliquer des valeurs au quotidien pour fonctionner les uns avec les autres ? Pour définir ces conditions, pas besoin d'un conseil de direction, ni d'un DG. Au bout de deux ans, quatre règles d'or ont émergé : 1. Il est capital de bien servir le client 2. Tout ce qui ne sert pas à la règle No.1 ne sert à rien 3. Que les managers visent l'intérêt collectif et oublient leur ego 4. Transparence totale des informations et des sujets. *"Cela a chamboulé tout le référentiel managérial de la boîte, même si nous ne nous en sommes pas rendu compte tout de suite"*. Le chef n'est plus celui qui décide, mais qui crée les conditions pour que les salariés puissent travailler correctement. Électrochoc le jour où les membres du CODIR ont expliqué qu'ils se considéraient comme des freins au projet et ont décidé de démissionner pour permettre aux 1.000 collaborateurs de devenir parties prenantes de l'avenir de leur boîte.

LE CHEF N'EST PLUS CELUI QUI DÉCIDE, MAIS QUI CRÉE LES CONDITIONS POUR QUE LES SALARIÉS PUISSENT TRAVAILLER CORRECTEMENT

48 groupes de travail se sont constitués en autogestion, plus de 400 personnes se sont impliquées dans le projet, sans processus de gestion, ni de coordination mais une mise en pratique directe avec la prise de responsabilité de la direction. En 3 mois, l'organisation a été repensée, ses nouveaux responsables cooptés, avec pour conséquence des développements business incroyables. Le plus dur, c'est le chef : il doit accepter que des choses qu'il ne maîtrise pas se produisent ! Mais voir les personnes se transformer humainement est un bonheur indescriptible, qui va de pair avec la performance selon Frédéric Roques.

SÉQUENCE "IMPULSION" : TROIS CAS CONCRETS

Rémy Lasnet (chargé de mission santé au travail (CFDT Auvergne Rhône-Alpes) évoque le rôle des partenaires sociaux dans le bien-être de l'entreprise, en regrettant l'absence de ses collègues ce soir. Comment ne pas subir le monde du travail en perpétuelle mutation ? Comment se sentir bien sur un territoire donné et partager les conditions pour innover et anticiper l'avenir ? On parle ici de "QVT" (Qualité de Vie au Travail). Deux exemples de construction de dialogue social : le PIPA (Parc Industriel de la Plaine d'Ain) a connu un accroissement du nombre d'emplois chaque année, la

constitution d'un syndicat mixte, et la création depuis 2015 d'un groupe paritaire de dialogue social composé de représentants des salariés et des employeurs. Le but : anticiper les développements et faire en sorte que les gens se sentent bien au travail. Le groupement a souhaité ne pas laisser la main aux décideurs pour bâtir une solution et des actions concrètes.

Dans le territoire de la Vallée du Haut-Bugey, siège de la plasturgie près d'Oyonnax, la situation est différente avec des menaces de disparition d'activités dans un contexte de mondialisation, de difficulté pour des entreprises à travailler ensemble, d'absence de formation. La création d'une commission paritaire du Haut Bugey (CPHB) a été mise en place avec des représentants de toutes les organisations syndicales pour œuvrer d'une autre façon que ce qu'on voit dans les journaux afin de créer du lien social et se préparer aux défis à venir.

Une charte de fonctionnement a été mise en œuvre axée autour d'enjeux tels que la création de nouveaux emplois, les compétences, les services, la valorisation du travail. Écoute, respect mutuel, transparence et confiance en sont les points principaux. Personne ne détient de vérité et chacun peut se remettre en question pour obtenir un consensus. Pour Rémy Lasnet, travailler en proximité avec les acteurs est hyper important. Nous souhaitons organiser une présentation sur la sécurisation des parcours professionnels à l'ensemble des acteurs de l'emploi et de la formation. Or seuls 2 DRH ont accepté sur près de 250 entreprises. Les entreprises dites "libérées" restent encore une minorité, déplore-t-il.



LE VRAI SUJET EST CELUI DE LA VALEUR QU'APPORTE L'HUMAIN À UNE ENTREPRISE PAR RAPPORT À UNE MACHINE

Jérémy Lamri (responsable de la startup Monkeytie, également impulsor du Lab RH). Il est intervenu sur le thème des compétences et du bien-être au travail. Pour lui, "On ne forme pas les gens au bonheur, c'est un état d'esprit". Actuellement, les recrutements sont encore (trop) focalisés sur les compétences, le diplôme et l'expérience. Rechercher la personne la mieux adaptée pour le projet de l'entreprise, la plus performante pour le poste devrait être l'objectif ultime, or les critères actuels de recrutement n'amènent pas à cela. Selon lui, des biais cognitifs induisent beaucoup d'erreurs. La bienveillance envers soi-même et les autres est la clé du bien-être au travail, de l'engagement et de la performance. Peu importe que les gens aient de l'ego, dans la mesure où il est orienté pour la réussite du projet, dans l'intérêt de l'entreprise et des employés.

Jérémy Lamri dissocie les tâches routinières - que l'on

SÉQUENCE "ACTION" : LE TRAVAIL D'ÉQUIPE ... VU DE L'INTÉRIEUR !

10 tables de 8 personnes allaient ensuite travailler en atelier pendant 1 heure 30 sur quatre thématiques imposées : espace de travail, motivation, dialogue social et rythmes de travail. J'ai coaché 8 personnes aux univers très variés (conseil en management, processIT, développement durable, branding, RSE, ...).

Le processus d'échange était millimétré : 15 minutes pour faire connaissance, 10 minutes pour partager des expériences positives, 20 minutes pour choisir une idée,

peut facilement reproduire, découper et comprendre et qui peuvent être automatisées - et les non-routinières telles que les relations empathiques, les services à la personne. Pour lui, le vrai sujet est celui de la valeur qu'apporte l'humain à une entreprise par rapport à une machine. Il existe 4 compétences indispensables pour réaliser des tâches non routinières au XXIème siècle regroupées sous la bannière des "4C" : Créativité, critique (discernement), coopération et communication.

L'entreprise sera confrontée à la résolution de problèmes permanents. Les compétences cognitives ne sont pas enseignées dans le système éducatif, ni recherchées par les recruteurs, et pas développées dans l'entreprise pour des questions de mobilité et d'employabilité. Or, la performance réside dans notre capacité et celle de l'entreprise à les prendre en compte.

20 minutes pour creuser le sujet et 20 pour construire un concept. L'intelligence collective doit fonctionner à fond ! Team spirit et ego au service du projet, sous la houlette de "Waoup Shakers", des facilitateurs en t-shirts aux couleurs vives pilotés par Maëlle Allain (déléguée générale de l'association Waoup Shaker).

ET DU CÔTÉ DU COACH ?

Le job n'est pas de tout repos et faisait appel à de multiples compétences tant émotionnelles que stratégiques ou organisationnelles. En premier lieu, la gestion de l'inattendu est un prérequis. Bien qu'ayant

Philippe Guelpa-Bonaro (espace co-working La cordée) évoque les nouveaux espaces de travail de façon originale : pas de concurrence mais plutôt une collaboration entre différents positionnements. Le système du co-working répond aux besoins de plus en plus nombreux des nouveaux entrepreneurs (ou intrapreneurs en télétravail) qui ne veulent plus travailler en solitaires. Il s'agit de créer une vraie communauté autour d'un écosystème, d'un réseau social, des événements, de prescriptions, d'accords avec des commerçants locaux. Ce système chamboule les façons de travailler standards (pourquoi un siège et pas un hamac ou des coussins moelleux ?) avec le bien-être en ligne de mire, testé et approuvé par 800 membres (la majorité sur Lyon, mais aussi Rennes, Paris, Nantes...).

proposé mon concours bénévole, je n'avais pas de table attirée. Heureusement, une Waoup shakeuse m'en a désigné une d'office. J'avais eu le grand plaisir d'être lauréat de la "battle" de pitches de la 2ème édition du Lab en avril dernier et je savais que les deux éléments contre lesquels il faudrait lutter seraient le temps raccourci et le brouhaha.

Obtenir un consensus autour d'une idée puis creuser celle-ci en 10 minutes au lieu de 20, aider le groupe à se scinder en deux pour construire un pitch d'un côté et écrire un tweet impactant de l'autre, canaliser l'enthousiasme très créatif des juniors ... Yapluka !



[retour ...] De g. à d. : Il faut rendre sa copie ; L'équipe finaliste - "Have a break, meditate !" ; Pierre-Marie Argouac'h (DRH FDJ) ; Le jury : Olivier Orjas (DGRH Jambon Aoste), Dominique Thomas (DG Ayming), Jean-Claude Delmas (DGRH groupe Casino) ; Les gagnants - "Sous le tipi, tout se dit !"

Mon grand bonheur de coach d'un soir : le groupe a fait preuve d'une grande écoute, d'une bienveillance extraordinaire et d'une réelle envie de collaborer pour porter une idée motivante : inviter les salariés d'une entreprise à faire une pause, à méditer pendant 3 minutes pour être plus performants lors de réunions de travail. Et quand mon groupe apprend que son tweet est en finale, c'est le quasi-nirvana !

Ce que j'en ai retiré : ne jamais sous-estimer le talent collectif du groupe, ni les capacités individuelles. Une taiseuse pourra lancer une idée brillante suite

à quelques questions pertinentes et, par un jeu de ping-pong, cela permet de faire émerger une idée séduisante ! Savoir ne pas être trop envahissant, donner le bon conseil au bon moment (un slogan qui sonne bien, c'est plus facile à faire passer), c'est top !

AND THE WINNER IS ...

Le jury composé de Olivier Orjas (DGRH groupe Aoste), Jean-Claude Delmas (DGRH groupe Casino) et Dominique Thoman (DG groupe Ayming) ont choisi le projet traitant de l'organisation des futurs espaces de

travail sans bureau, et le slogan "Sous le tipi tout se dit et sur le gazon on est moins con". Plusieurs idées innovantes ont été mentionnées par ailleurs telles que le changement des rythmes de travail pour laisser travailler ceux qui sont du week-end ("Des horaires libérés ! À bas le cadre, vivons au rythme de notre énergie !") ou encore "Have a break, meditate" : 3 minutes pour réapprendre à vivre le moment présent, pour soi et pour les autres, ou comment s'investir à 100% avec les personnes avec lesquelles je travaille à l'instant T. ■

TÉMOIGNAGES

J'aimerais faire ressortir suite au Lab la notion de confiance. J'étais au départ un peu sceptique sur l'idée de proposer la méditation en entreprise, puis j'ai écouté le témoignage d'Anne-Claire, je me suis laissée porter et j'ai fait confiance. Je pense que l'innovation c'est aussi ça : savoir faire confiance et se lancer. Merci à tous pour ce petit moment d'échanges ! **Chloé M.**

J'ai beaucoup apprécié les interventions des différents orateurs : beaucoup de conviction, d'engagement et de résultats concrets à nous donner. Je suis plus réservée pour les ateliers : nous étions nombreux autour des tables, il y avait beaucoup de bruit et nous n'avons pas créé de cohésion autour du thème à présenter. Fait révélateur : nous étions éparpillés dans l'amphi lors des votes alors que d'autres groupes étaient assis tous ensemble. La durée y était peut être aussi pour quelque chose : + 1 h par rapport aux prévisions. J'attends avec impatience la prochaine édition ! **Brigitte T.**

Le format est court et intense quand on participe dans un groupe ouvert à l'écoute et riche d'expériences variées. Il a fallu faire un choix et se préparer au tweet et au pitch. **Stéphane A.**

Un laboratoire créatif, occasion de rencontres riches et fruc-

tueuses entre générations (étudiants et professionnels), entre personnes de différents domaines pour un moment d'intelligence collective au service du sens et du bien-être en entreprise. Une expérience enrichissante et stimulante ! **Virginie F.**

Participer au Lab m'a permis de voir que le monde du travail était en pleine (r)évolution sur deux points :

- 1°) L'approche de la résolution des problèmes est aujourd'hui résolument participative : c'est de l'échange des réflexions de chacun que naît une solution la plus adaptée au problème posé.*
- 2°) J'ai le sentiment que le fonctionnel prend le pas sur tous les autres systèmes de management. La vision des problèmes est désormais perçue horizontalement alors que dans un passé récent l'approche des problèmes était plus verticale. Il en résulte un accroissement de la responsabilité de chacun et il faut s'en réjouir car c'est le gage d'une meilleure intégration des collaborateurs au sein de l'entreprise.* **Michel M.**

Un bel endroit, un joli mélange de gens, une dynamique collective avec tout ce qu'elle apporte en si peu de temps et tout ce qu'elle permet de générer en co-construction. Très intéressée par l'intervention de Jérémie sur les 4 compétences cognitives qu'on n'apprend pas dans les écoles et qui font toute la différence sur les projets. Sur la problématique complexe d'avoir plusieurs générations à gérer simultanément pour les grands groupes aussi.

J'aurais aimé une intervention sur la façon dont on peut processor le sens en entreprise aujourd'hui. Sinon, nous n'avons pas eu assez de temps pour les rendus de groupes. Bravo en tout cas pour cette soirée : il faut continuer la sensibilisation sur le sens dans le travail et cette initiative va dans le bon ... sens. **Anne-Claire B.**



Ce compte-rendu vous est offert par Patrick Ducher (à droite sur la photo), conseil en stratégie rédactionnelle (www.patrick-ducher.com). Patrick propose aux entreprises et associations le compte-rendu de leurs événements. [Tel. 06 7111 8816].