

DÎNER-DÉBAT



Réinventer le séminaire annuel du personnel, bâtir un projet professionnel autour d'un jeu, repenser les rapports humains dans le quotidien de l'entreprise... On constate, depuis quelques années, une volonté d'appréhender autrement le rapport au travail et à l'entreprise. C'est à ces nouvelles manières d'être que s'est intéressé le Journal du palais, lors de son dernier dîner-débat, du lundi 30 mai.

L'entreprise, LABORATOIRE D'UN NOUVEAU SAVOIR-ÊTRE

Les effets de la crise, la globalisation du fonctionnement de nos économies, le sentiment d'un durcissement des rapports humains dans le travail... Tout concourt à renouveler nos manières d'être en entreprise. C'est parfois le fruit d'une contrainte subie mais cela peut

aussi découler d'une réflexion débouchant sur de véritables innovations. Ce renouvellement, les invités du dîner-débat du Journal du palais nous en offrent le témoignage. Confiance et sens : si nous avons mené, au cours de ce dîner-débat, une étude statistique sur la fréquence de l'utilisation de certains mots, ces deux là seraient arrivés en tête. La confiance dans ses collaborateurs ou dans son patron, la quête de sens qui fait qu'on peut choisir de gagner moins bien sa vie, si, en contrepartie, on sait que ce que l'on fait participe à notre épanouissement. Autant d'échos de ces nouvelles manières d'être en entreprise décrites, notamment par Aurélia Latournerie, consultante en organisations humaines : « On constate une volonté d'un nombre croissant d'entreprises à envisager leur organisation différemment. Les innovations sont nombreuses en particulier avec le courant des entreprises "libérées", qui remettent l'humain au cœur de leurs projets, en se basant beaucoup sur le principe de la psychologie positive. Le but est de conduire les salariés, mais aussi les fournisseurs, ou les clients, à collaborer entre eux. Il s'agit de voir comment l'entreprise peut atteindre des objectifs à travers une créativité nouvelle au sein de ses équipes. Cela va bien au-delà de la notion de bien-être au travail ! Le but, c'est aussi de diminuer les échelles hiérarchiques. Dans ce type d'organisation, il ne s'agit pas de nier les pro-

blèmes mais on va privilégier la recherche de ce qui est appréciable dans l'entreprise (les forces, les talents...), on va s'intéresser aux solutions plutôt qu'aux problèmes ». Ces nouvelles manières d'être ont-elles des résonnances auprès des générations montantes, chez les étudiants ? « Oui et non » répond Alexandre Asselineau, enseignant à l'ESC Dijon. « J'ai face à moi des étudiants jeunes mais également des personnes qui ont une expérience professionnelle et qui reprennent des études et sur ces questions, les attitudes n'ont pas grand chose à voir avec la génération. Pour les jeunes, la notion de confiance est essentielle. Il y a une vraie perte de confiance à leur niveau et ils ont une vision du marché du travail qui les attend assez pessimiste. Dans mon enseignement, la notion du sens de ce qu'on fait est devenue très importante, au même titre que celle des valeurs véhiculées par l'entreprise. Dans ce contexte, la notion de salaire n'est pas fondamentale. Pour les entreprises qui veu-

teurs de s'exprimer par des collages : « Si l'on demande à un cadre de l'entreprise de mettre sur la table les problèmes qu'il rencontre, il aura tendance à s'autocensurer. Avec cette expérience, en passant par le dessin, on a trouvé un excellent moyen d'exprimer des frustrations, des incompréhensions vis-à-vis de la direction. Nous avons pu identifier certains mal-être et opérer des réorientations (plan de formation, écoute, mutation...). On a trouvé le bon moyen de libérer la parole sans tomber dans des débordements ». Les débordements verbaux, on travaille aussi dessus chez Monnot SA, à Beaune. Cette entreprise du secteur de la métallurgie a mis en place au début de l'année une charte de bonne conduite. Son dirigeant, Éric Monnot, nous explique pourquoi : « on a fait le constat qu'on ne pouvait plus se parler mal, qu'il fallait se respecter. On a travaillé sur une charte et on a décrété que le "coup de gueule" était interdit. Maintenant, nos réunions sont apaisées. On a com-

“ AURÉLIA LATOURNERIE

CONSULTANTE EN ORGANISATIONS HUMAINES.



« Dans la plupart des "entreprises libérées" les rémunérations ont été décidées par les salariés eux-mêmes. »



“ ALEXANDRE ASSELINEAU

PROFESSEUR DE STRATÉGIE À L'ESC DIJON, DÉPARTEMENT MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET ENTREPRENEURIAT.

« On est prêt à faire beaucoup dans une organisation qui propose des valeurs auxquelles on adhère. »

“ ON VA S'INTÉRESSER AUX SOLUTIONS PLUTÔT QU'aux PROBLÈMES ”

lent innover dans leurs organisations, le défi, c'est de faire la part des choses entre liberté et contrôle. Un jeune à qui on a demandé de se former jusqu'à bac +5 aura du mal à comprendre qu'on l'enferme dans un cadre professionnel étrié et stérilisant... » Et sur le terrain, comment se traduisent ces tentatives d'innovation ? À Quetigny, chez MDSA, fabricant de costumes pour hommes, Pascal Bylebyl, responsable RH le confirme : la confiance est un critère essentiel. Elle était au cœur de l'expérience menée cette année par l'entreprise qui a renouvelé sa pratique du séminaire annuel en proposant aux collabora-

pris que vouloir régler un problème en s'engueulant, c'est devoir régler plus de problèmes... » Jérôme Chimène, pour sa part, reconnaît que le fait de diriger une entreprise (APE à Longvic, qui fait de la sous-traitance et emploie des personnes handicapées) qui n'a pas d'actionnaire, est un critère facilitant pour mettre en place une stratégie plus transparente qui, là aussi, gagne la confiance. « Il faut parvenir à emmener avec soi une partie de l'équipe, un noyau dur qui croit dans votre projet, pour ensuite emmener toute l'entreprise. Il faut traiter les gens comme on voudrait qu'ils soient. Le but c'est d'avoir des collaborateurs

Soirée organisée en partenariat avec



«contaminants» en termes d'énergie positive». Innover dans les manières d'être en entreprise passe aussi par des apports, et des regards externes, comme le fait Nicole Ortis, coach et consultante qui accompagne des projets de carrière par le biais... du jeu ! « C'est une méthode qui facilite l'expression. En réunissant, grâce à elle, des salariés, on leur permet d'avoir un projet individuel dans le cadre du projet global de l'entreprise. On génère une dynamique profitable à tous. Les gens dégagent ainsi eux-mêmes leurs axes de progrès et construisent du lien ». Ils parviennent aussi à toucher du doigt la question centrale de la formation, comme l'a remarqué une autre consultante, Aline Delforge : « le stress et le burn-out s'installent souvent parce qu'il existe un "plafond" de compétences, par manque de formation appropriée. Les personnes se sentent confinées à un poste dans l'organisation, alors qu'elles souhaiteraient avancer ». L'intégration des nouvelles manières d'être en entreprises soulèvent parfois des résistances aux sein des équipes, parce qu'elles réclament de l'investissement en temps, mais, si leur insertion est bien menée, elles sont ensuite réclamées par les personnels concernés. C'est le cas au CHU de Dijon, comme le précise Delphine Sibella, du service RH. Depuis cinq ans une journée « managers » est organisée pour permettre à ces derniers de s'extraire de leur routine et d'innover. On y parle philosophie, créativité, pour aborder le management différemment. On parle aussi de plus en plus de Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE) dans les entreprises, comme le constate Corinne Strauss, présidente, pour la Bourgogne, du club France Qualité Performance. « Dans ce cadre, ce qui est attendu c'est un management plus ouvert, plus global, centré sur la performance, et surtout plus humain et basé sur le dialogue ». Guillaume Petitjean, consultant en développement commercial, a une formule qui résume bien sa conception du renouvellement du rapport à l'entreprise, sur le cas particulier du métier de commercial : « Plus de résultat avec moins de stress et plus de plaisir ! Il y a quelques années cela faisait sourire ! Aujourd'hui on commence à comprendre qu'il y a du fond derrière cela. Pour moi, le management et le commercial doivent reposer sur des valeurs de bon sens avant tout... Aujourd'hui que les gens souffrent, leur parler de plaisir ça a plus d'écho ». Et cet écho, Florence Rigneau parvient même à le retranscrire sur une feuille blanche. Facilitatrice graphique, elle bouleverse le principe de réunion ou de conférence en synthétisant ce qui se dit sous la forme de dessins et de schémas. « Cela permet de simplifier et de clarifier des concepts. Je prends les points-clés des échanges pour en faire une restitution qui aura du sens. Le panneau permet d'interagir plus facilement dans une réunion. C'est aussi un bon moyen d'ancrer, dans la mémoire, l'expérience vécue. Le dessin est enfin un objet qui libère et suscite la parole, au sein des groupes de travail ».

TEXTES : BERTY ROBERT
PHOTOS : THOMAS HAZEBROUCK
FOCALE.INFO



GUILLAUME
PETITJEAN

CONSULTANT EN
DÉVELOPPEMENT
COMMERCIAL.



ÉRIC
MONNOT

DIRIGEANT DE
MONNOT SA
À BEAUNE.

« La confiance dans les collaborateurs est une notion essentielle. J'en sais quelque chose : pendant cinq ans j'ai habité au Royaume-Uni en dirigeant une entreprise basée en Tunisie. »

PASCAL
BYLEBYL

RESPONSABLE
RH CHEZ MDSA
(BAYARD).



JÉRÔME
CHIMÈNE

DIRIGEANT D'APF
ENTREPRISE
À LONGVIC.

« L'exemplarité d'un dirigeant est essentielle. S'il est juste, il va donner confiance à ses salariés. »



NICOLE ORTIS

COACH
CONSULTANTE.

« Le jeu permet de comprendre qu'on peut apprendre des autres, être une équipe, faire du transversal, enrichir tout le monde... »

« On vend un projet, on pratique l'écoute et on fait confiance. »



ALINE
DELFORGE

CONSULTANTE,
FORMATRICE,
PSYCHOPRATICIENNE.

« Normalement, avec le travail, on est dans le "faire", mais si cela remonte dans l'être, ça peut devenir disproportionné »

« Un bon manager, à mes yeux, c'est déjà quelqu'un qui se connaît lui-même. »



DELPHINE
SIBELLA

RESPONSABLE DU
DÉVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL AU CHU
DE DIJON.

« S'engager dans des méthodes de management en cohérence avec la RSE a vraiment du sens. On a aujourd'hui le recul qui permet de l'affirmer. »



MARION
PAGEOT

CRÉATRICE
DE « PLACE DES
TALENTS ».

« Dans mon entreprise, on ne vient pas dans le bureau du manager, c'est moi qui vais de bureau en bureau. Ça crée du lien et ça me permet de prendre l'ambiance. Mes collaborateurs, jeunes, ont quitté des grands groupes parce qu'ils en avaient marre des PTO (Pertes de temps organisées)... Ils gagnent moins mais le sentiment d'appartenance est fort. »

« Quand les gens souffrent, leur parler de plaisir dans le travail, ça a forcément de l'écho. »

FLORENCE
RIGNEAU

FACILITATRICE
GRAPHIQUE,
SPÉCIALISTE EN
PENSÉE VISUELLE.

« Le dessin est un objet de discussion et de parole qui permet de pacifier les relations dans une réunion. »

