

EN PRISE DIRECCTE

la lettre d'information de la **DIRECCTE** Rhône-Alpes

n° 10 Septembre 2013

DIRECTION RÉGIONALE DES ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Management & innovant performance & économique

Témoignages d'entreprises de la région Rhône-Alpes

édito

Je le constate comme vous tous, notre monde évolue très rapidement. **Un nouveau modèle de performance émerge**, et les entreprises doivent prendre conscience de **l'opportunité** que cela représente pour elles.

Je vous propose de rencontrer, au travers de ce document, quelques dirigeants et managers de la région qui ont d'ores et déjà engagé cette transition. Ils posent les bases d'un management innovant qui permet d'accéder à de **nouveaux leviers de performance, en remettant l'humain au cœur de l'entreprise.**

Ils partagent avec vous leurs méthodes qui, vous le verrez, ne nécessitent pas de moyens lourds ni coûteux, mais **relèvent surtout d'un état d'esprit.**

Je souhaite que leurs témoignages soient source d'inspiration et qu'avec vous nous construisions **l'économie de demain !**

► **Jean-François Carencio**

Préfet de la région Rhône-Alpes,
Préfet du Rhône

Qu'est-ce qu'une entreprise qui réussit ? C'est bien sûr au départ une entreprise qui a un véritable projet.

Mais c'est aussi une entreprise qui sait partager sa vision et ses valeurs avec ses collaborateurs.

Car l'entreprise est avant tout une aventure humaine, et sa capacité à innover et se différencier repose en grande partie sur les initiatives que vont prendre ou non ses salariés ! C'est donc ce potentiel humain que doivent savoir mobiliser le dirigeant et les managers de l'entreprise.

L'absentéisme, le turnover, le manque de motivation traduisent souvent la nécessité de réajuster la façon de manager, et la nouvelle génération nous invite d'ailleurs à faire évoluer les modèles traditionnels.

Alors je vous y invite, lancez-vous, **insufflez un « supplément d'âme » dans votre entreprise** et rejoignez ces pionniers qui ont compris qu'il n'y a de performance que par les hommes et pour les hommes !

► **Bruno Lacroix**

Président du CESER Rhône-Alpes
(Conseil Economique, Social et Environnemental)

sommaire

Pourquoi le bien-être au travail favorise-t-il la performance ?..... p2

Engager une démarche : quelques clés. p2-3

Les ressources..... p4

DIRECCTE Rhône-Alpes

Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence,
de la Consommation, du Travail et de l'Emploi



POURQUOI LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL FAVORISE-T-IL LA PERFORMANCE ?

“Sans l'épanouissement des hommes, il n'y a pas d'efficacité. Il existe en effet un enchaînement logique Epanouissement - Créativité - Innovation.” ▶ **Christine PLACE**, DRH de BOIRON.

1. Sentiment d'appartenance et Engagement

Comme l'explique Paul PETZL, président de PETZL, **“plus on crée un environnement de “mieux-être”, fondé sur le dialogue, l'écoute, le respect, l'honnêteté, sur un confort du lieu de travail également, plus les salariés sont fidèles et défendent l'entreprise comme un bien commun.”** Roland DOITRAND, PDG de DOITRAND, le confirme : **“Chez nous les salariés sont**

fiers de travailler. Je leur offre beaucoup d'autonomie et de souplesse, notamment dans les horaires et l'organisation. En retour, ceux-ci s'investissent et ils n'hésitent pas à faire un effort quand il y en a besoin”.

Créer un environnement qui favorise le bien-être des salariés est donc un investissement à proprement parler.



2. Innovation

L'innovation dans l'entreprise dépasse largement le service R&D auquel elle est souvent associée. Elle vient souvent de la rencontre, de l'interface, de l'essai et de l'erreur. Comme l'expliquent Christian CHAUSSE responsable développement durable de CLEXTRAL, et Marc VAN DER HEIJDE, responsable sécurité environnement,

“il existe dans l'entreprise un gisement de performance énorme qui généralement est latent. Le fait de prendre en compte les suggestions à tous les niveaux, d'accorder le droit à l'erreur et de considérer que les obstacles sont aussi des opportunités libère la créativité des salariés et permet à ce potentiel d'émerger.”

3. Diminution de l'absentéisme et du turnover

L'absentéisme, le turnover, les accidents de travail, les retards dans la production, les défauts qualité constituent un manque à gagner énorme pour l'entreprise. Or ils sont souvent symptomatiques d'un certain désengagement de la part des salariés, dont l'origine est parfois à rechercher dans les **“irritants sociaux”** tels que les décrit Hubert

LANDIER (cf. p4). Georges FONTAINES, président du conseil de surveillance de TECHNE, souligne toute l'importance de prendre en compte cet aspect : **“On arrive au bout de la performance par les machines, et si l'on gagne ne serait-ce que quelques points d'absentéisme, l'équivalent en masse salariale est considérable. Cela suppose**

toutefois de se mettre autour d'une table pour comprendre d'où vient cet absentéisme, et de remédier à ses causes. Les salariés doivent bénéficier eux aussi du gain qui va être généré, par exemple selon une logique 50% salariés, 50% entreprise”.

ENGAGER UNE DÉMARCHE : QUELQUES CLÉS.

“Les facteurs clés de succès d'une politique de bien-être au travail sont l'engagement du dirigeant, l'implication de l'encadrement et la qualité de l'organisation.” ▶ **Corinne TERRASSE**, dirigeante d'A'MANILIA .

“Nous avons mis l'épanouissement professionnel et la solidarité au cœur de notre stratégie managériale” ▶ **Serge ROCHEPEAU**, PDG d'ASCONIT.

1. Avoir un projet pour l'entreprise et le partager

Pour être bien au travail, chacun doit pouvoir donner du sens à ce qu'il fait. Or cette notion est intimement liée à celle du projet et de la stratégie de l'entreprise. Comme le précisent Harry TOURET directeur général adjoint RH du groupe SEB et Dominique GALLOPIN, DRH France, **“le moteur principal du succès est que le manager ait une vision stratégique claire pour son entre-**

prise. Cette vision stratégique a vocation à être largement partagée avec les salariés : ce qui favorise l'engagement des salariés, c'est le fait d'adhérer à des objectifs et d'être autonome dans la façon de les réaliser. Le fait de communiquer de façon ouverte en interne, concernant la vie et la situation de l'entreprise, donne à chacun du sens à son travail au quoti-

dien, ce qui améliore d'autant son engagement et son efficacité.”

François-Xavier LAPIERRE, Directeur de LA REMISE, a pour sa part adopté la méthode “FAVI” (cf. p.4) : **“m'inspirant de la démarche de Jean-François ZOBRIST, j'ai partagé avec le personnel ma vision stratégique pour LA REMISE et laissé à chacun la liberté de déployer cette vision à sa façon.”**

2. Se rassembler autour de valeurs et de sens

Pour Laurent CAILLAT, PDG de la MANUFACTURE D'HISTOIRES DEUX-PONTS, l'entreprise est une **“communauté qui se fédère autour de valeurs : “sincérité, honnêteté, solidarité, fraternité”.** De fait, l'importance du partage des valeurs revient unanimement parmi les entreprises rencontrées. Ces valeurs sont par exemple la

confiance, le respect, la liberté, la fierté du travail bien fait. Pierre-Yves LEVY, PDG d'OUTILACIER, constate d'ailleurs que travailler au sein d'une entreprise qui défend des valeurs (en interne et en externe) est un vrai facteur de motivation et de satisfaction pour les équipes, ce qui induit de la performance. A l'inverse, une entreprise irrespectueuse de

son environnement finit par souffrir de la démotivation et de la démobilisation de ses collaborateurs. Paul PETZL souligne l'importance de l'étape de recrutement, **“puisque il doit y avoir une harmonie dans les valeurs des membres de l'entreprise”.**

3. Répondre aux besoins fondamentaux

“Nous sommes tous bâtis selon le même modèle dit Paul PETZL : **nous avons besoin d’être utile, reconnus, de faire du bon travail, que l’on nous écoute et que l’on nous respecte. Si dans le mode de management je développe ces fondamentaux, j’aurai des personnes qui vont participer, qui vont véritablement exister. Les gens ont**

également besoin de se sentir en sécurité, d’avoir l’assurance qu’ils vont pouvoir faire vivre leur famille.”

La confiance fait également partie des piliers du bien-être en entreprise : **“Quand mes salariés sont en conflit avec un client, c’est systématiquement à eux que je fais confiance”** précise Julien DALLA PALMA

DG de la société METRISE.

Enfin, le sentiment qu’il n’y a pas deux poids deux mesures fait aussi partie des besoins essentiels des salariés. Cette équité se traduit notamment par le partage des fruits de la croissance de l’entreprise.

4. Favoriser l’autonomie à tous les échelons

Des décennies de “ceux qui savent” d’un côté et “ceux qui font” de l’autre ont installé des modes d’organisation non seulement délétères mais aussi coûteux en terme de réactivité et d’innovation.

Comme le dit Jérôme TONDEREAU directeur industriel de PORALU : **“Les salariés sont au cœur des démarches d’améliora-**

tion. Les gens doivent vivre les choses pour les améliorer. Par exemple, quand une pièce est défectueuse, il est important que les salariés aillent chez le client. Quand ils reviennent, ils ont la solution. Les gens ont les solutions aux problèmes. Responsabiliser les salariés et les rendre acteurs est une source et une dynamique

de progression et de performance pour l’entreprise.”

Paul PETZL le confirme : **“il faut sortir du modèle classique où c’est la hiérarchie qui décide pour prendre en compte ce que pensent les personnes, notamment celles du terrain”.**

5. Permettre à chacun de mieux se connaître et de grandir

“Chez nous explique Christine MOREL, DRH de BABOLAT, **des formations sont organisées afin de permettre à chacun de mieux se connaître et de mieux connaître les autres. Il s’agit de connaître les grandes typologies dans les modes de communication et de comportement, ainsi**

que les motivations qui poussent à agir. Cela facilite beaucoup les relations et l’efficacité du travail au quotidien.”

Ces formations peuvent aller plus loin en intégrant le développement personnel : en effet, **“à un moment donné,** analyse Amélie CARPANO, Responsable formation de BOIRON,

chacun finit par connaître les principes et méthodes pour bien manager. Pourtant, une question subsiste : pourquoi n’arrive-t-on pas à les mettre en pratique ? C’est là que le développement personnel peut apporter des clés à chacun pour évoluer”.

6. Connaître et gérer les talents

Christine MOREL, part du principe qu’une bonne gestion des ressources humaines commence par l’identification des compétences mais aussi des motivations de chacun, ce qui permet de répondre au mieux aux besoins tant de l’entreprise que des salariés.

Le choix des managers s’avère en particulier crucial ; en effet, précise Christine MOREL, **“le management est une compétence à part entière. D’excellents experts peuvent se révéler tout à fait incompetents pour mener une équipe et l’identifier est véritablement stratégique pour l’entreprise.**

A défaut, les dommages sont à la fois du côté du salarié, qui ne s’épanouira pas dans son poste (voire sera en souffrance), et du côté de l’entreprise qui n’obtiendra pas la performance attendue de son manager ou de son équipe.”

7. Ecouter les salariés et repenser le dialogue social

Des décennies de “lutte des classes” ont pu figer les uns et les autres dans des rôles préjudiciables finalement aux intérêts de tous. Les entreprises ont tout à gagner à repenser leur dialogue social : **“chez nous,** explique Harry TOURET, **les partenaires sociaux sont formés à l’économie d’entreprise. Il faut bien avoir conscience que mieux les gens sont informés, plus ils sont**

constructifs dans leurs relations avec la Direction.”

Denis BARBIER, DG de TEEMPHOTONICS et Christelle MUGNIER, DRH, témoignent des bienfaits de l’écoute des salariés et du soutien individuel au quotidien : **“nous avons ramené l’absentéisme de 8% à 2%, et le turnover est aujourd’hui quasiment nul.”**

Des moyens complémentaires peuvent être

également être précieux, par exemple le baromètre social : **“il nous a beaucoup appris sur les besoins des salariés,** nous dit Elvina BARBIER, DRH de RTE, **et nous a conduit à mettre en œuvre un plan d’action qui a été élaboré avec les partenaires sociaux”.**

8. Utiliser les difficultés comme opportunités

On peut être tenté de penser que s’intéresser aux salariés est un luxe réservé aux entreprises qui vont bien. C’est oublier que les difficultés constituent autant d’opportunités pour l’entreprise d’identifier à quel niveau il lui serait utile de revoir sa stratégie.

Il faut toutefois être attentif là encore à remédier aux causes et non aux symptômes des problèmes.

Sur ce thème, le témoignage de Gilles POICHOT, PDG de PROFORM, est riche d’enseignements :

“Notre entreprise familiale, qui a toujours été animée par des valeurs humaines solides, a pourtant connu il y a quelques années une dégradation de la situation des salariés. Ceci se traduisait notamment dans les indicateurs d’absentéisme et d’accidents du travail.

Il m’a été demandé de faire un audit de management, ce à quoi j’étais favorable car je sentais que l’équipe de direction était parvenue à un point de rupture. Suite aux conclusions de cet audit, j’ai été amené à remettre en cause notre fonctionnement.

En particulier j’ai réorganisé les attributions de manière à améliorer la qualité du management, en embauchant dans ce cadre une DRH avec un véritable profil “développement”.

J’ai également remis les salariés au cœur des décisions : des petites assemblées ont été instaurées tous les quinze jours au sein de chacun des 24 services de l’entreprise, dans un climat d’écoute et de bienveillance.

L’ordre du jour est constitué des proposi-

tions des uns et des autres jusqu’au jour de la réunion. Le but en est que l’équipe trouve elle-même la solution à ses problèmes. Ceux qui ne trouvent pas réponse sont mis à l’ordre du jour d’une grande assemblée que j’anime et à laquelle l’ensemble des salariés est présent ! Au-delà du problème ponctuel soulevé, chaque question posée constitue une opportunité de faire progresser l’entreprise.

Les résultats ne se sont pas fait attendre, avec une nette amélioration des indicateurs. Ce qui m’a été le plus utile dans cette période difficile : l’échange, l’écoute et le partage. Je suis également attentif au fait que chacun doit trouver du sens dans ce qu’il fait. Même si je reste bien-sûr prudent, je crois pouvoir affirmer que cet épisode a signé la renaissance de l’entreprise.”

LES RESSOURCES

Les initiatives, réseaux, guides, ouvrages s'intéressant à la question d'un nouveau modèle d'entreprise sont très nombreux. En voici quelques-uns à titre indicatif :

Réseaux de dirigeants :

Entrepreneurs d'avenir : www.entrepreneursdavenir.com

Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) : www.jeunesdirigeants.fr

Association pour le progrès du management : www.apm.fr

Germe : www.germe.com

Entrepreneurs Dirigeants Chrétiens : www.lesedc.org

Entreprises humaines : www.entreprises-humaines.com

IMS-Entreprendre pour la cité : www.imsentreprendre.com

Mouvement pour une entreprise performante et pacifiée :

“Collectif de cadres et dirigeants qui vise à faire bouger les lignes du monde de l'entreprise et de l'économie”.

Contact : flavienne.sapaly@wanadoo.fr ou hbouillot@triesse.fr

ACADI (Association de cadres dirigeants pour le progrès social et économique) : www.acadi.asso.fr

Mouves (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux) : www.mouves.org

Autres structures et associations :

Ecole de Management de Grenoble :

Chaire “Mindfulness, Bien-être et Paix Economique.

www.mindfulness-at-work.fr

Université Catholique de Lyon (UCLY) :

Association des Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste (AEH) et Centre de Recherche sur l'Entrepreneuriat Social (CRESO).

Contact : balvfrerot@univ-catholyon.fr

Association Lyonnaise d'Ethique

Economique et Sociale :

www.lyon-ethique.org

ARAVIS :

accompagne l'innovation sociale et l'amélioration concertée des conditions de travail et de la performance de l'entreprise en Rhône-Alpes : www.aravis.aract.fr

Dialogues en humanité :

www.dialoguesenhumanite.org

Innov'Acteurs :

association pour le développement de l'Innovation Participative dans les organisations : www.innovacteurs.asso.fr

Remerciements

Nous remercions très sincèrement les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude, notamment :

- Bruno LACROIX, ALDES,
- Pascal GUSTIN, ALGOE,
- Corinne TERRASSE, A'MANILIA,
- Serge ROCHEPEAU, Philippe BLANCHER, Audrey ROMAIN, Karine LAMARQUE, ASCONIT,
- Christine MOREL, BABOLAT,
- Christine PLACE et Amélie CARPANO, BOIRON,
- Marc VAN DER HEIJDE et Christian CHAUSSE, CLESTRAL,
- Roland DOITRAND, DOITRAND,
- Flavienne PENJON-SAPALY, HUMAN ART,
- François-Xavier LAPIERRE, LA REMISE,
- Laurent CAILLAT, MANUFACTURE D'HISTOIRES DEUX-PONTS,
- Julien DALLA PALMA, METRISE,
- Pierre-Yves LEVY, OUTILACIER,
- Paul PETZL et Jean-Baptiste TURC, PETZL,
- Jérôme TONDEREAU, PORALU,
- Gilles POICHOT et Isabelle CLAUDEL, PROFORM,
- Elvina BARBIER, RTE,
- Harry TOURET et Dominique GALLOPIN, SEB,
- Denis BARBIER et Christelle MUGNIER, TEEM PHOTONICS.

Un remerciement particulier à Georges FONTAINES, fondateur de l'entreprise TECHNE, pour sa disponibilité et son appui dans la réalisation de cette étude, à Corinne TERRASSE, dirigeante d'A'MANILIA, pour ses précieux conseils et à Laurent CAILLAT, PDG de la MANUFACTURE D'HISTOIRES DEUX-PONTS, pour sa collaboration dans la mise en page du document.

Contact : laure.brahami@direccte.gouv.fr

Guides et publications disponibles sur internet :

Méthode “FAVI” : www.favi.com

Autodiagnostic élaboré par les Entrepreneurs d'Avenir :

www.entrepreneursdavenir.com/pea/questionnaire_innovsociale

Note de l'Institut de l'entreprise :

“Des salariés engagés : qualité du management et performance de l'entreprise d'Hubert LANDIER” :

www.institut-entreprise.fr/index.php?id=1566

Guide pour la RSE élaboré par le MEDEF :

www.medef.com/fileadmin/user_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF_-_Guide_Cap_vers_la_RSE_-_Juin_2012.pdf

Ethique et CGPME, essai : www.cgpmebn.org/docs/CGPME_code_ethique.pdf

Publications du CJD, dont notamment le rapport d'étape de la commission “Bien-être” : www.jeunesdirigeants.fr/Portals/0/bien-etre_nov10.pdf et le guide “Performance globale des entreprises responsables : pour

une économie au service de l'homme et de la vie” : www.jeunesdirigeants.fr/portals/0/CJD_PlaquettePG.pdf

Publications de l'ACADI :

www.acadi.asso.fr

“Rapport sur le Bien-être et l'efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail” Lachmann, Larose, Penicaud (téléchargeable)

www.revue-economie-et-humanisme.eu (archives de l'ancienne revue Economie et Humanisme).

« Libérons le potentiel humain dans les entreprises », article de Francis MER :

www.lemonde.fr/idees/article/2012/08/06/liberons-le-potentiel-humain-dans-les-entreprises_1742935_3232.html

Le « discours de Marseille » (discours prononcé par Antoine RIBOUD, fondateur de Danone, aux assises du CNPF en 1972) : www.danone.com/images/pdf/discours-de-marseille.pdf

Ouvrages :

- **“Liberté & Cie** : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises » d'Isaac GETZ et Brian M. CARNEY

- **“L'élément Humain”** de Will SHULTZ (méthode destinée à faire le lien entre “estime de soi, confiance et performance”)

- **“Psychologie positive et bien-être au travail”** de Jean COTTRAUX.

- **« Au-delà de l'écologie, Développement Durable »** de Corinne COULLET-DEMAIZIERE

- **« ISO 26 000 en action, Résultats et retours d'expérience »** de Corinne COULLET-DEMAIZIERE

- **« Pratiquer la CNV au travail : la Communication NonViolente, passeport pour réconcilier bien-être et performance »** de Françoise KELLER.

EN PRISE DIRECCTE

Lettre d'information de la DIRECCTE Rhône-Alpes, septembre 2013.

Directeur de la publication : Philippe NICOLAS.

Comité éditorial : Alexandre Moulin, Laure Brahmi, Florent Jourdain.

Credits photos : Shutterstock, Manufacture d'Histoires Deux-Ponts

Conception graphique : Patrick Relave.

Document téléchargeable sur www.rhone-alpes.direccte.gouv.fr

DIRECCTE Rhône-Alpes
Tour Swisslife,
1 boulevard Vivier Merle
69443 Lyon cedex 03

