

# Innovation managériale, bien-être au travail et performance, la nouvelle équation ?

06 octobre 2015

**De nouveaux modèles de management font école. Entreprise libérée, management socio-économique, servant leadership, mindfulness, tous partent d'un postulat : le bien-être au travail constitue un levier de performance. Qui sont ces entreprises pionnières ? Quelles sont leurs démarches ?**



© Fotolia

ARaymond, e2v, Sogilis, Petzl, La Boîte à Outils, Deuzzi, Manang, Idex, Établissements André Cros, Insight-Outside, Acritec et d'autres, des entreprises très diverses ont franchi le pas. Leur motivation commune ? L'innovation managériale ! Elle répond à des transformations majeures apparues au tournant des années 2000 : les entreprises doivent se montrer toujours plus agiles dans un environnement économique exigeant, globalisé et marqué par la multiplication d'innovations de rupture. Autre facteur d'évolution : les collaborateurs, notamment la génération Y, expriment des attentes nouvelles vis-à-vis de leurs employeurs. Exit donc le travail en silos, les contrôles démotivants et coûteux. Place à une hiérarchie plus horizontale, à des managers favorisant la responsabilité, l'autonomie, l'engagement et la créativité de leurs équipes.

## De multiples sources ou référentiels

La SSII Deuzzi a choisi le management socio-économique. Cette méthode créée par l'ISEOR, Institut de socio-économie des entreprises et des organisations rattaché à l'université Lyon III, intervient auprès de 1 850 organisations et 40 pays. Elle repose sur la détection des coûts cachés et vise l'amélioration de

l'efficacité et l'implication du personnel. Samse, Sogilis, Insight-Outside, Acritec se sont, elles, inspirées du concept d'entreprise libérée formalisé en 2009 par Isaac Getz et diffusé en France par l'emblématique société Favi. Quand au groupe ARaymond, il a construit son modèle en adaptant le *servant leadership* initié dans les années 1970 par Greenleaf. "ARaymond, explique la DRH Géraldine Eyraud, a mis en place un programme qui remet en cause le management *top down*. Il s'articule autour de plusieurs piliers : écouter, faire confiance, dialoguer, être présent pour son équipe, encourager et déléguer." Mis en œuvre par la DRH avec le concours de BPI Group, le programme a été suivi à ce jour par 310 leaders de tous pays qui l'appliquent au quotidien et échangent grâce à une communauté interne. D'autres entreprises misent sur la confiance, la bienveillance, la délégation et l'esprit collaboratif sans se réclamer d'un modèle en particulier. Citons Idex, e2v (voir encadrés), ou encore Automatique & Industrie, lauréate du prix PME des Ressources humaines Rhône-Alpes/Auvergne pour sa démarche d'innovation collaborative.

## Des initiatives de management exigeantes

S'agirait-il d'une vision promue par de doux rêveurs ? "Utopiste à première vue, notre démarche n'oublie pas l'exigence", souligne Laurent Monge, directeur général d'e2v. "Le *servant leader* n'est pas un "gentil leader" qui ne fait pas avancer les choses, mais un ambassadeur du *servant leadership* au service de son équipe et de sa mission", précise Géraldine Eyraud. "Délégation ne signifie pas abandon", résume Régis Delaittre, directeur régional d'Idex. Le courage managériale et le soutien hiérarchique sont en effet essentiels pour gérer ce qu'Isaac Getz appelle les "3 % civiques", une fois disparus les contrôles et les règles qui déconcertent 97 % des collaborateurs désireux de bien faire. Signe d'une réelle lame de fond, le sujet mobilise depuis déjà longtemps le Centre des Jeunes Dirigeants, puis le mouvement Entrepreneurs d'Avenir, auteur d'un "appel à plus de bienveillance au travail". Mais aussi des institutions comme l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), l'Apec et la Dirrecte, attentives à ces pratiques. Une certitude : les nombreux retours d'expérience disponibles montrent que ces modèles ne portent leurs fruits qu'au bout de plusieurs années, car ils correspondent à de véritables changements culturels. Les décideurs ne s'engagent donc pas à la légère.



## Le bassin grenoblois, un terreau fertile pour l'innovation sociale

L'écosystème grenoblois remplit comme pour d'autres expérimentations son rôle de laboratoire. Créée en 2012, la chaire Mindfulness, bien-être au travail et paix économique de Grenoble École de Management a pour partenaires ARaymond, Böllhoff, l'Udimec, MMA, HP, Alixio, e2v, Guichon Valves, les Ets André Cros et Sodexo. "La chaire s'inscrit dans la cité, explique son titulaire Dominique Steiler. Elle est coconstruite avec des entreprises qui redonnent à la personne la primauté, la dignité et la bienveillance qui lui sont dues. Ces entreprises nouent entre elles des liens renforçant le tissu social." La chaire travaille notamment sur la gratitude, l'intelligence collective, le *servant leadership*, la *mindfulness*, ou pleine conscience, qui consiste à apporter des réponses ajustées à la situation sans se laisser guider par ses peurs, ses émotions ou ses automatismes. Ses applications dans l'entreprise trouvent un réel écho. Courant 2015, 42 collaborateurs de Raygroup et Raynet ont été formés à la méditation de pleine conscience. Dominique Steiler annonce pour 2015-2016 une master class Mindful Leadership, formation inédite en France, et, pour 2016-2017, une certification destinée aux coachs, consultants et managers. Autre lieu d'échanges, la chaire Management et santé au travail (Mansat) de l'IAE de Grenoble travaille avec 16 entreprises et organisations publiques et les aide à poser des diagnostics, à identifier les leviers de bien-être et à former leurs managers. "Tous les dirigeants sont concernés par la santé au travail, souligne le titulaire de la chaire Emmanuel Abord de Chatillon, parce qu'ils sont souvent touchés eux-mêmes, et parce que la "non-santé" a un coût connu : 70 millions de journées perdues en France, 90 millions en Allemagne. Des travaux montrent que le bien-être et l'efficacité au travail sont liés, et que les gains de productivité engendrés par des actions sur la non-santé dépassent ceux obtenus en agissant sur les processus de production."

## Les managers au cœur de la démarche

Mais comment démarrer ? Des consultants et formateurs accompagnent le changement dans les entreprises et forment les managers dans l'acquisition de compétences et postures : écouter les attentes des équipes, communiquer avec efficacité et assertivité... Pierre Morize Conseil travaille ainsi sur la mise en cohésion d'équipes et le renforcement des individus. Christian Bernengo Conseil met en œuvre les principes inspirés de l'entreprise libérée. Equoranda est spécialiste du coaching et des formations de managers axées sur l'engagement. BPI Group accompagne l'innovation et la performance sociale des entreprises. Les formations de développement personnel tel le MBTI (Myers Briggs Type Indicator) sont couramment pratiquées, notamment par e2v et ARaymond. "Le MBTI, explique Pierre Morize, identifie 16 types de personnalité. La connaissance de son propre profil facilite la communication, contribue à développer son intelligence émotionnelle dans les situations relationnelles difficiles et à améliorer son bien-être au travail." Les expériences et pratiques s'échangent au sein des nombreux réseaux grenoblois, parmi lesquels les communautés Ecobiz, les groupes Association Progrès du Management ou Germe, ou l'atelier d'innovation sociale d'Inovalée. Notons aussi la force de grandes voix, celle d'Isaac Getz, créateur de l'entreprise libérée, invité par la CCI de Grenoble le 28 septembre 2015, celle du moine bouddhiste Matthieu Ricard dont l'intervention en mai 2015 sur l'altruisme et la paix économique à l'invitation de la chaire Mindfulness a suscité un grand intérêt qui se prolonge sur Internet (la vidéo de cette conférence).

## Des prolongements dans l'amélioration des espaces de travail

Les espaces de travail évoluent en phase avec les nouvelles valeurs des entreprises. ARaymond a adopté des espaces ouverts et les bureaux des managers peuvent être utilisés en salles de réunion. Chez Deuzzi, le changement de locaux est devenu un projet concerté. Insight-Outside alloue un budget annuel à ses collaborateurs pour améliorer leur cadre de travail. Idex a fait de même pour l'aménagement de ses locaux de Seyssinet. Quant au recours à un ergonome, il est lui aussi toujours motivé par les enjeux économiques, constate David Ruffier-Monet, dont le cabinet Peps Ergonomie a accompagné notamment les sociétés 3M, Elpack et Cepelec. Ses diagnostics au plus près du terrain identifient souvent des tâches liées au facteur humain, non inscrites sur la fiche de poste mais essentielles à la qualité du travail. "Solliciter un ergonome est un signe positif, mais il crée une attente et doit être rapidement suivi d'actions."

## Le mode de management, un facteur différenciant ?

Comment se mesurent les bénéfices internes des changements organisationnels ? "BPI Group conduit chaque année une enquête sur l'engagement des salariés portant sur 12 pays et en souligne les particularités nationales", explique sa directrice régionale Sylvie Ray. e2v mène des enquêtes internes révélant une élévation continue du niveau d'engagement des collaborateurs, tout comme ARaymond qui sollicite tous les deux ans ses 5 500 collaborateurs. Les gains qualitatifs sont eux aussi bien réels. Sur le site d'e2v, l'état d'esprit a changé et des groupes projets se mettent spontanément en action. Les *servant leaders* d'ARaymond, par la diversité de leurs fonctions, nationalités, âges et niveaux hiérarchiques, facilitent la mise en place de projets globaux. Le groupe a également créé une conciergerie d'entreprise sur son site grenoblois, doublement symbolique de l'attention portée à chacun puisque le projet a été proposé par un salarié. Enfin, à l'heure des classements d'entreprises où il fait bon vivre, le mode de management devient un facteur d'attractivité à part entière. Christophe Baillon, PDG de Sogilis, a souvent eu l'occasion de témoigner que la culture de sa PME inspirée de l'entreprise libérée permet de conserver les meilleurs développeurs. Christian Bernengo note que le comportement et l'intérêt porté au modèle managérial deviennent des critères d'embauche importants. "L'attitude prime sur les compétences", résume la DRH du groupe ARaymond. Bien que difficile à mesurer, l'impact sur les clients est tout aussi certain, par l'implication des salariés notamment. La démarche fait également souvent l'objet d'une communication externe dédiée. La voie choisie par e2v "interpelle et intéresse". ARaymond affiche dans sa communication institutionnelle l'accueil favorable de la philosophie *servant leadership* en Amérique, en Asie et en Europe. Acritec, premier organisme accrédité Cofrac en Rhône-Alpes pour la réalisation de bilans RSE, énonce aussi clairement sa démarche d'entreprise libérée. "Nous l'inscrivons sur nos devis, et nous échangeons avec nos clients engagés dans des voies comparables", précise en outre Frédéric Rochex, dirigeant d'Insight-Outside.

**La RSE, un incontournable dans la stratégie de l'entreprise ?**

Ces évolutions managériales s'inscrivent dans la responsabilité sociétale (RSE) que les entreprises formalisent de manière croissante, bien que seules les plus importantes en aient l'obligation. L'actualité du plan PME Rhône-Alpes est à cet égard significative : la mise en œuvre du programme Access Rhône-Alpes RSE, lancé en 2014, se poursuit, et la prochaine session du programme RH PME fin 2015 porte sur "l'évolution des pratiques managériales vers plus de coopération, de bien-être, d'autonomie et d'efficacité". Quelle pérennité pour ces nouveaux modèles ? Dans une économie mondialisée, quelle entreprise ou organisation pourrait se passer de collaborateurs engagés et ignorer une tendance qui dépasse les particularismes nationaux ? Les résultats économiques obtenus par les pionniers ne laissent plus de place au doute. **M.-C. Myard**

<http://www.presences-grenoble.fr>

le magazine économique

