

« 2020 Faire gagner la France »

Groupe de travail « Épanouissement et engagement des Femmes et des Hommes »

Synthèse des travaux (8 juillet 2014)

- Le présent document est issu des travaux du groupe de travail « Epanouissement et engagement des Femmes et des Hommes » et il se compose de deux parties :
 - un état des lieux relatif à l'épanouissement et à l'engagement des femmes et des hommes dans l'entreprise tant du point de vue des employés et des cadres que de celui des entrepreneurs et dirigeants,
 - un ensemble de recommandations que le groupe de travail propose au MEDEF en vue de l'amélioration de la situation à l'horizon 2020.

Le processus d'itération avec les territoires et les fédérations professionnelles est très dynamique et nous les avons invités à exprimer leur intérêt pour la question de l'épanouissement et de l'engagement en se connectant à la plateforme dédiée du MEDEF.

- **L'état des lieux** : une France où l'épanouissement et l'engagement des femmes et des hommes au travail est insuffisant même si la situation ne semble briller dans aucune autre partie du globe.

Cette situation ressort clairement des chiffres du rapport annuel Gallup 2013, *State of the global workplace – Employee engagement insights for business leaders worldwide*, qui fait référence en la matière (voir les tableaux en annexe 3).

Nous l'avons également constaté lors des échanges que nous avons eus lors des **réunions de travail** de notre groupe composé de représentants différents de la société civile à l'écoute des salariés et des employés dans et depuis l'extérieur des entreprises (cf. la composition du groupe de travail en annexe 1).

Ces perspectives ont également été enrichies des **auditions** faites auprès de différentes personnalités qui ont donné lieu à des échanges de grande qualité (voir la liste des personnes auditionnées en annexe 2).

Nous avons en outre bénéficié avec opportunité de sources bibliographiques récentes comme la publication début novembre 2013 de l'étude de l'OCDE, « Comment va la vie ? Mesurer le bien-être 2013 » ainsi que de l'enseignement d'autres travaux cités dans la bibliographie en annexe 4.

Nous avons également tiré un grand parti des auditions des « Jeudi de France 2020 » ainsi que des deux conférences France 2020 pendant lesquelles nous avons entendu et appris en recueillant les perspectives et les témoignages de responsables politiques, de chefs d'entreprise, de sociologues, d'enseignants, d'anthropologues...

Nous avons aussi profité d'un éclairage terrain fondamental grâce aux **groupes de travail des MEDEF territoriaux et des fédérations professionnelles**.

Enfin, nos réflexions ont été guidées par le contenu des contributions apportées par les participants à l'Université d'été 2013 du Medef ou lors des événements organisés par les MEDEF territoriaux qui ont montré un intérêt majeur pour le thème de l'épanouissement et de l'engagement des femmes et des hommes dans leur entreprise. Nous avons effectué un gros travail de tri, de décryptage et de classement par typologie qui nous a permis d'identifier 82 idées ciblées sur les 320 émises avec une tonalité plus générale. Cette recension des « bonnes idées des Français pour favoriser l'épanouissement » est disponible en annexe 3 et marque le début de notre histoire.

➤ Quelques recommandations

Comme l'a indiqué Pierre Gattaz à l'occasion de la remise des Trophées de l'Action Managériale le 17 décembre 2013 : "Mon objectif est de convaincre, de fédérer et de mobiliser autour de la question du facteur humain".

Notre groupe propose que le MEDEF renforce une vision novatrice du facteur humain, qui se démarque de la culpabilisation ou des postures défensives et qui se fonde sur l'observation que ce facteur humain est plus que jamais devenu le levier majeur de l'efficacité. Ceci passe par la mise en œuvre des 8 recommandations suivantes :

- Un rôle réaffirmé des DRH pour porter le facteur humain dans toutes les dimensions de l'entreprise
- Un renforcement du rôle des conseils d'administration dans les sociétés anonymes
- Un éclairage particulier sur les relations avec le monde de l'enseignement secondaire
- Un nouveau regard sur les Sciences du Management et conséquemment sur le monde de l'enseignement supérieur
- La création d'un MEDEF LAB, véritable catalyseur des bonnes pratiques managériales
- L'Association des salariés à la performance collective de l'entreprise par une initiative majeure dans le domaine de leur participation au financement de leur entreprise
- La coopération en entreprise : ses conditions et effets
- La prise en compte de la positivité en entreprise.

1. RECOMMANDATION N°1

UN ROLE REAFFIRME POUR LES DRH POUR PORTER LE FACTEUR HUMAIN DANS TOUTES LES DIMENSIONS DE L'ENTREPRISE

Longtemps cantonné à des tâches de gestion, le DRH a su imposer sa dimension stratégique

Le MEDEF souhaite renforcer ce tournant

Le rôle du DRH a bien évolué dans les dernières décennies, il est loin le temps où sa participation aux opérations, en qualité de business partner constituait une innovation (*cf. Harvard Business School Press, HR Champions de D. Ulrich*).

À son rôle traditionnel de gestion des ressources humaines, il a vu s'ajouter l'accompagnement de la stratégie, la promotion du changement, et le soutien de la motivation des équipes. Quand on sait qu'il œuvre notamment en matière de reconnaissance de la performance, de gestion des carrières, de mobilité, de diversité, de formation, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des risques humains, de l'analyse des impacts humains des projets stratégiques, on mesure sa remontée dans la chaîne de la valeur ajoutée.

Mais il reste des situations sur lesquelles le Medef souhaite exprimer un souhait : le positionnement du DRH dans la gouvernance exécutive et le cas d'absence de DRH.

- **Positionnement du DRH : nous recommandons que le DRH soit toujours membre de l'équipe de direction.** Les tâches confiées sont clairement du niveau des comités de direction, et la présence du DRH au sein de ces comités ou des comités apparentés donne à celle ou celui qui les exerce la possibilité d'interagir ou de réagir sur les sujets "hors champ des RH" mais qui, si souvent, ont trait à la Culture de l'Entreprise, aux comportements jugés gagnants et à ce fait que l'on y réussit.
- **Absence de DRH :** toutes les entreprises ne sont pas dotées d'un DRH et le facteur humain est alors réparti entre les unités opérationnelles et l'équipe de direction. **Nous recommandons que le " patron" incarne alors ce rôle.**

2. RECOMMANDATION N°2

UN RENFORCEMENT DU ROLE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DANS LES SOCIETES ANONYMES

Les missions des Conseils d'administration relèvent surtout de la stratégie financière

Le MEDEF souhaite, sans renforcer les obligations déjà lourdes, soutenir les projets qui mettent le facteur humain au cœur de la gouvernance de ces sociétés

Aucune société ne peut réussir sans que le facteur humain soit performant. Mais l'expérience prouve que lorsque les contraintes financières se font pressantes, le temps long qui sied à la résolution des questions sociales est évacué ou compressé par le temps court des marchés.

Il convient que la pression des marchés soit équilibrée au sein même des organes de gouvernance en charge de la stratégie par la mise à l'ordre du jour de la question large du facteur humain. Il ne s'agit en rien de déposséder le niveau de direction générale mais de s'assurer que la dimension intangible du facteur humain est traitée avec l'intérêt stratégique qu'il mérite.

Comment faire ? En faire **un sujet régulier à l'ordre du jour** du type : "réflexion périodique relative au Good Will Culturel" ?

En faire **un sujet du comité des risques** ? (*tant la panne de l'engagement des salariés et cadres nous semble un risque majeur, bien plus actuel que les éléments à l'horizon 2030 !*)

En faire un **sujet lié aux conséquences sociales et environnementales prévues par l'article L 225-100** ?

Ou encore, **nommer un administrateur ad hoc, créer un nouveau comité, celui du facteur humain à l'instar du comité d'audit ou des nominations** ?

3. RECOMMANDATION N°3

LES RELATIONS AVEC LE MONDE DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

Le collège et le lycée, bases du savoir

L'entreprise comme lieu d'expériences encore sous exploitées par l'enseignement secondaire

Le MEDEF comme acteur décidé du pont entre ces deux versants

➤ Etat des lieux

Depuis plusieurs années déjà, conscient de l'absolue nécessité de rapprocher les univers de l'enseignement secondaire et de l'entreprise, le MEDEF a entrepris plusieurs démarches pour amener ces deux protagonistes à se connaître et à travailler ensemble pour :

- **dépasser les préjugés** afin de restaurer l'image des entrepreneurs et des entreprises auprès des enseignants et des élèves et celle des enseignants et des élèves auprès des entrepreneurs et des entreprises,
- faire comprendre que les **entreprises sont des acteurs économiques** qui ont une **responsabilité** et un **rôle à part entière à jouer dans la cité**.

Plusieurs initiatives ont ainsi été mises en place par le MEDEF avec un succès croissant d'année en année sur tout le territoire français : la semaine école-entreprise, le challenge Education Entreprises, l'apprentissage, l'alternance ... Néanmoins, force est de constater que le terrain est lourd et que sur les 11 dimensions du bien-être identifiées par l'OCDE dans son rapport 2013, c'est sur l'éducation que la France est la plus mal placée, sans parler du classement PISA qui montre que le système éducatif français est créateur d'inégalités sociales.

➤ Quel rôle pour l'entreprise et le MEDEF auprès de l'enseignement secondaire :

- Dans l'état d'esprit du rapport sur la Marque France, conduit par Philippe Lentschener, à la demande du Président de la République, adapter les contenus des programmes scolaires du secondaire – collèges & lycées – de façon à les resituer dans le récit économique fondateur de la France et de ses savoir-faire.
- Modifier l'enseignement de l'économie dans les classes de 1^{ère} et Terminales ES en passant de l'enseignement théorique macro à une approche micro.
- Remettre l'accent sur l'importance pour les dirigeants français de donner du temps et de leur présence au monde des collèges et des lycées.
- Remettre en haut des messages du MEDEF l'importance des initiatives locales au sein des territoires en faveur des collèges et des lycées.

4. RECOMMANDATION N°4

UN NOUVEAU REGARD SUR LES SCIENCES DU MANAGEMENT

La recherche a fait des bonds en avant depuis 10 ans

L'entreprise doit à la fois connaître ce qui peut lui servir et accepter d'alimenter les travaux des chercheurs en management

Le MEDEF comme acteur de ce nouveau regard

Les recherches en sciences du management et leurs applications en entreprises se sont fortement développées ces dix dernières années en France. Les chercheurs dans ce domaine, principalement des

professeurs d'universités et de grandes écoles, représentent aujourd'hui une communauté mûre et solide qui mène des projets et publie avec régularité les résultats de travaux scientifiques de qualité. Ceux-ci sont utiles pour mieux développer la compétitivité des entreprises tout en satisfaisant au mieux l'ensemble des besoins de leurs parties prenantes et notamment leurs salariés. De plus en plus de travaux sont d'ailleurs réalisés en étroite collaboration entre des chercheurs et des entreprises et donnent lieu à des applications directes en matière d'amélioration des méthodes et pratiques managériales.

Le modèle le plus abouti est celui qui est en place dans les pays anglo-saxons, en particulier aux Etats-Unis où les recherches scientifiques et le management opérationnel des entreprises sont très étroitement imbriqués. L'utilité de ces échanges est d'autant plus forte que les demandes sociétales sont pressantes en termes de ré-enchantement de l'entreprise, en particulier de la part de la nouvelle génération qui entre dans l'entreprise, dite « génération Y ».

En ce qui concerne l'épanouissement au travail, il est étudié principalement en gestion des ressources humaines, comportement organisationnel, management, psychologie sociale et sociologie du travail et des organisations. Les travaux sont aujourd'hui bien avancés. On peut distinguer les recherches qui traitent de la question du bien-être au travail, celles qui étudient le développement personnel au travail, celles enfin qui analysent la motivation et l'engagement au travail. Les recherches ont en particulier exploré les conditions qui permettent de faire du bien-être un facteur de motivation et de performance au travail. Les travaux actuels peuvent être encore approfondis et précisés.

Dans ce contexte, le MEDEF avance comme proposition, pour favoriser l'épanouissement des hommes au travail, de contribuer à rapprocher encore plus activement les dirigeants d'entreprise et les scientifiques des organisations pour la réalisation de projets communs de recherche et d'amélioration des pratiques.

5. RECOMMANDATION N°5

LE MEDEF LAB, CATALYSEUR DES BONNES PRATIQUES MANAGERIALES

Le chef d'entreprise comme acteur majeur de la cité,

L'entreprise comme lieu de création de richesses et de performance économique, sociale et sociétale,

Le MEDEF comme porte-parole assuré de l'innovation sociale, en charge du développement de la pratique managériale des chefs d'entreprise

- **Un MEDEF LAB, catalyseur des bonnes pratiques managériales, espace de rencontres, d'échanges et de ressources pour les projets les plus porteurs.**

Les bonnes pratiques managériales qui sont à faire incuber sont celles qui permettent l'épanouissement et l'engagement des femmes et hommes, qu'elles aient traités à l'exercice des tâches, aux nouveaux modèles d'organisation, à la culture, au style de leadership.....

Il conviendra :

- D'**identifier** les acteurs territoriaux et les fédérations professionnelles impliqués sur les sujets RH et sociétaux.
- De **construire**, en partenariat avec eux, une stratégie 'win-win' pour les chefs d'entreprise : organiser une remontée massive de bonnes pratiques RH (BP), permettre ensuite la diffusion de ces BP auprès du plus grand nombre de chefs d'entreprise pour initier de nouveaux réflexes, susciter des échanges et communiquer enfin, de façon plus large, sur ces expériences réussies pour revaloriser l'image du chef d'entreprise auprès du grand public.

- De **créer** un ‘bruit de fond’ au sein du milieu entrepreneurial sur tout le territoire en veillant à associer les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs à un chantier RH qui les concerne toutes - les alerter –
- De **s’appuyer** sur les dispositifs qui existent déjà au sein du MEDEF (*Ex : trophées de l’action managériale, clubs ‘management’ des Medef Territoriaux, clubs des DRH de certaines Fédérations professionnelles*) mais aussi chez ses membres associés (*CJD, APM, Femmes Chefs d’entreprises...*) pour identifier les meilleures pratiques mais aussi créer un maillage territorial autour d’espaces de réflexion partagés pour aider chaque dirigeant à construire ses solutions.
- De **pousser** les frontières de l’entreprise et créer des moments d’échanges (*journées de travail, petits déjeuners thématiques...*) avec des experts reconnus dans leurs domaines, des acteurs d’univers moins familiers aux chefs d’entreprise (*fonction publique, enseignement supérieur, économie sociale et solidaire*), de cultures diversifiées (*voyages d’études thématiques, ateliers décalés avec des intervenants d’horizons divers*) pour (re)construire de nouveaux raisonnements et développer une nouvelle culture managériale chez les chefs d’entreprise.

Il conviendra en amont de créer des partenariats avec les établissements d’enseignement supérieur et de recherche présents sur tout le territoire. Un changement profond des pratiques RH dans les entreprises naîtra de la sensibilisation des futurs dirigeants à une meilleure prise en compte du facteur humain dans les formations supérieures, de même qu’il peut être utile pour un chef d’entreprise de comprendre l’évolution des attentes de ses collaborateurs potentiels sur ces thèmes.

- Des relations privilégiées existent déjà entre certaines grandes écoles et le MEDEF (*via son comité management*) (*HEC, Essec, Edhec, Audencia, Euromed, Kedge Business school ...*).
- Des réseaux d’étudiants ou jeunes actifs sur ces thèmes (*Women’up, Audencia pour elles, etc.*) seront approchés. La mise en place d’un « observatoire de tendances » auprès des futurs actifs issus des grandes écoles et des universités compléterait idéalement l’incubateur de BP et permettrait une meilleure connaissance des chefs d’entreprises sur les habitudes de consommation, d’investissement et d’implication dans le travail de leurs futures recrues.

➤ **Une gouvernance au sein du MEDEF**

La réussite d’un tel projet repose sur l’appropriation, par le MEDEF, de cette thématique managériale et de la mise en place d’une instance dédiée et reconnue, garante de la qualité des projets et de leur portage politique. Il convient aussi de mettre en œuvre une stratégie de communication et de propagation adaptée aux contraintes des chefs d’entreprise, dispersés sur tout le territoire et à leurs nouveaux usages en matière de recherche d’informations et de formation. A cet effet sera créé un comité permanent composé notamment de membres des commissions Sociale, Richesse des diversités, Egalité-parité, Management et Recherche innovation. Enfin et surtout rien ne se fera sans s’assurer d’un financement pérenne.

➤ **Une stratégie active pour propager et susciter l’envie, la valorisation via les médias adaptés**

Ce MEDEF LAB a pour ambition de se déployer partout où son impact pourra servir la cause entrepreneuriale. L’enjeu de sa visibilité au-delà du seul monde entrepreneurial est donc majeur et repose sur la création d’un nouvel espace virtuel à partir du site www.medef-rh.fr existant depuis 2011 :

- Plus ergonomique, celui-ci devra permettre un échange facilité des best practices et témoignages de chefs d’entreprises grâce à la mise en ligne de vidéos podcastables et un maillage avec les réseaux sociaux.
- Plus pédagogique, ce site devra aussi être riche de contenu et être porteur de contenu et d’information pour le chef d’entreprise en quête d’informations.

- Plus visible grâce au soutien des acteurs clefs de l'économie.

A ce titre, il délivre des produits lisibles sur tablettes ; il pourra également héberger des billets d'humeur ou d'information sur les thématiques RH (*partenariat avec des chroniqueurs ou chercheurs à développer*). Le MEDEF LAB doit aussi être soutenu au-delà des frontières du MEDEF via un partenariat presse intéressé par ces thématiques et par l'entreprise (*BFM, L'entreprise, Les Echos ...*).

6. RECOMMANDATION N°6

ASSOCIER LES SALAIRES A LA PERFORMANCE COLLECTIVE DE L'ENTREPRISE

Aller au-delà de la participation financière des salariés en s'inscrivant dans une dynamique de cohésion autour des objectifs de compétitivité et de croissance de l'entreprise.

Depuis l'ordonnance du 7 janvier 1959 à la loi de décembre 2008, la France dispose d'une construction sans équivalent à l'étranger en matière d'association des salariés à la croissance et au résultat de l'entreprise. Leur large diffusion peut s'avérer être un outil puissant de gains de compétitivité pour la France tout en permettant également de répondre à certaines problématiques majeures telles que celle de l'emploi, de l'évolution du pouvoir d'achat ou encore celle des retraites.

Bien que l'on constate une diffusion continue de ces dispositifs notamment sur la dernière décennie, il reste des marges importantes de progression et à cet égard, il est nécessaire d'inciter à une plus large diffusion de ces pratiques au sein des entreprises.

En premier lieu, cela repose sur la conviction qu'en offrant aux salariés la possibilité d'être associés directement à la réussite et à la croissance de l'entreprise par le biais d'une politique managériale et sociale assise sur l'intéressement ou la participation, l'entreprise met en place une dynamique « gagnant-gagnant » porteuse de croissance et de compétitivité. En effet, elle ne comporte que des avantages tant pour les salariés que pour l'entreprise : un management dynamique et fédérateur source d'une meilleure productivité des salariés et in fine de compétitivité pour l'entreprise ; un avantage financier retiré par les salariés de l'amélioration de la performance collective ; une meilleure compréhension des salariés des mécanismes économiques et financiers de l'entreprise ; le rapprochement et la convergence des intérêts individuels de toutes les forces en présence (*salariés, dirigeants, managers et actionnaires*) vers l'intérêt général, celui de l'entreprise, de la croissance et de l'emploi. En effet, cette logique managériale s'inscrit dans une vision organique, dynamique et participative de l'entreprise où toutes les forces en présence interagissent et, loin de s'opposer, se complètent. Car le travail ne saurait se suffire à lui-même sans le capital et le capital ne saurait être vecteur de croissance et d'emploi sans le travail.

Ensuite, dans un monde globalisé, ouvert et concurrentiel, la diffusion de l'intéressement, de la participation et de l'épargne salariale peut constituer un levier d'action efficace face aux enjeux économiques et sociaux de la France tels que l'évolution du pouvoir d'achat des salariés, le financement de l'économie et des entreprises, l'impérieuse nécessité du retour à la croissance et au plein emploi, l'exigence de renouer avec la compétitivité, la préparation à la retraite et gérer la dépendance.

En particulier, sur cette dernière question, la diffusion de l'épargne salariale et de l'épargne retraite constitue un premier élément de réponse face aux insuffisances du système actuel de retraite (*par répartition*). Force est de souligner qu'il s'agit d'une préoccupation majeure partagée par l'ensemble de la population française. En témoigne la dernière enquête d'Harris Interactive, réalisée en décembre 2013, qui révèle que 63 % des actifs considèrent que leur pension (*retraite*) ne suffira pas à couvrir leurs besoins financiers et qu'il leur faudra compléter par d'autres ressources. Malgré cela, la place de la retraite supplémentaire reste aujourd'hui marginale par rapport à celle des régimes de base et complémentaires obligatoires : la part des cotisations collectées au titre de la retraite supplémentaire représente 4 % du

total des cotisations retraite et celle des prestations versées représente 2,3 % du montant total des retraites versées.

Aussi, le développement de l'intéressement, de la participation, de l'épargne salariale et de l'épargne retraite est-il nécessaire face aux nombreux défis qui s'imposent à la France d'aujourd'hui et de demain.

7. RECOMMANDATION N°7

LA COOPERATION : CONDITIONS ET EFFETS

La coopération consiste à faire travailler des personnes ensemble dans la complémentarité et la transversalité. Elles œuvrent avec leurs compétences distinctes afin d'atteindre un but collectif et en cela elles font plus que collaborer qui est davantage une question de mise en commun des comportements/compétences identiques.

La question de la coopération peut être envisagée sous deux angles : celui des conditions à réunir pour la voir émerger et celui de ses effets sur l'organisation. À propos des conditions à réunir, elles reposent sur des comportements qui ne sont pas si fréquents en pratique, le savoir donner, le savoir recevoir et le savoir rendre.

En préalable il convient que l'organisation favorise l'accueil des différences, et veille à ce que le groupe de ceux qui coopèrent ne s'isole pas et ne finisse par exclure ceux qui ne savent pas coopérer.

Savoir donner s'entend ici de manière durable et non uniquement occasionnelle, savoir recevoir suppose de connaître la valeur du don et de connaître la valeur du facteur temps, savoir rendre est finalement la clef du système. L'entreprise ne peut faire l'économie d'un système de reconnaissance de la performance qui favorise ces trois dimensions. Si la coopération s'entend aussi au-delà des frontières classiques on doit de la même manière valoriser ceci.

La coopération est un processus qui touche toutes les dimensions de l'entreprise, elle suppose que l'on s'en préoccupe bien au-delà des silos ou des départements. Un animateur tel qu'un Chief Cooperation Officer doit pouvoir en assurer la viabilité dans la durée. Outre les comportements à valoriser ou à dénoncer, il veillera à créer les outils collaboratifs qui s'imposent dans un monde où zapper est toujours une option. Cette collaboration nécessite une bienveillance renouvelée qui soit préemptée par le top management. Elle est un des piliers de l'épanouissement au travail. Elle a bien d'autres conséquences sur l'organisation tant elle est source de bien-être et de performance.

Comment encourager la coopération en entreprise ?

➤ 1 - Plus de transversalité

Favoriser la communication, le partage d'informations ainsi que le travail entre les différents niveaux hiérarchiques (vertical) et les différents départements/services (horizontal) et savoir tirer parti de l'intergénérationnel qui est un atout d'une grande richesse pour l'entreprise qui sait valoriser l'expérience, la transmission des connaissances et l'accompagnement des jeunes par les anciens et vice versa.

Ces processus mettent en avant le travail d'équipe plutôt qu'individuel ainsi que la capacité à faire travailler ensemble des salariés aux compétences différentes et issus de métiers ou fonctions distincts. Ils contribuent à briser les silos, à créer du lien entre les collaborateurs, à développer leur sentiment d'appartenance à un groupe et par conséquent, à donner du sens à leur action/rôle au sein de l'entreprise.

La gestion de projet permet d'implémenter la coopération et induit une nouvelle perception du travail et de l'espace dans lequel il est accompli.

Le « bureau » n'est plus le lieu du cœur de l'action mais un lieu de passage où le collectif se recompose pour impulser l'action. La dispersion géographique des équipes implique le développement du travail à distance et la fluidité de l'information partagée. Dans ce mode d'existence professionnelle nomade, le bureau traditionnel cède la place à l'espace de « co-working » anonyme dans lequel se recompose pour un temps une équipe soudée par le projet qui la mobilise quelle que soit sa durée.

➤ **2 – Des pratiques de Management appropriées et un changement culturel : bien manager, de loin et en confiance !**

Les responsables doivent rechercher la complémentarité des profils de leurs collaborateurs, les accompagner/soutenir pour les rendre aussi autonomes que possible en vue d'atteindre des objectifs partagés avec d'autres. Ils doivent aller chercher là où elles sont, dans le monde, les meilleures compétences pour répondre à l'offre la plus adaptée à la demande et doivent désormais contrôler le résultat du travail et non plus sa réalisation. La mise en place d'actions d'accompagnement, de formation, de développement personnel et autres coaching peuvent aider les salariés à mieux coopérer et/ou comprendre les processus de réciprocité qui favorise la coopération en entreprise.

Les salariés se sentent alors responsabilisés dans leur mission et reconnus dans leur rôle ce qui constitue une source d'épanouissement pour l'individu et de performance pour l'entreprise.

➤ **3 – Le déploiement d'outils "collaboratifs" et la recomposition du collectif**

Pour faciliter la coopération, l'entreprise peut favoriser la mise en place de plateformes collaboratives du type réseau social. Celles-ci facilitent :

- *L'échange d'informations, le partage de connaissances ainsi que la co-création entre des salariés ou des groupes*
Les outils collaboratifs contribuent à forger la notion de communauté où des groupes de salariés vont se retrouver sur des compétences professionnelles ou des projets. Cette proximité et le lien qui se tisse entre les salariés amènent à plus d'investissement personnel, d'épanouissement des salariés et globalement, à plus de performance pour l'entreprise.
- *L'intégration rapide des collaborateurs au sein d'un groupe et donc une solution pour tout salarié, quelle que soit la nature de son contrat, de pouvoir s'engager au-delà de sa mission.*

Etablir une réelle coopération nécessite du temps. Or, la précarité de plus en plus importante du travail (*plus de CDD, de stagiaires, d'intérimaires*) ne va pas dans ce sens. Quel est l'intérêt de donner si, du fait de la durée de mon contrat, je ne suis pas certain d'avoir le temps de "recevoir" ? Les outils collaboratifs, compte tenu de leur facilité d'utilisation, permettent d'assurer des échanges sur des courtes durées et de contourner ainsi la question de la précarité des contrats.

8. RECOMMANDATION N°8

AUGMENTER LA POSITIVITE DANS L'ENTREPRISE

Les responsables en entreprise croient souvent que le fait de se sentir épanouis et positifs est le résultat d'un travail réussi. Or les recherches, en particulier sur la psychologie et le management positif depuis 2001 (*date à laquelle Martin Seligman a lancé le mouvement de la psychologie positive*), montrent que l'inverse est de plus en plus vrai : c'est en créant les conditions de l'épanouissement et de la positivité que l'on aide les salariés à produire à un haut niveau de qualité au travail. Épanouissement et positivité constituent en effet des préalables à la coopération, à l'engagement, à la créativité et à l'autonomie. Ces

éléments constituent aujourd'hui des gages de performance beaucoup plus sûrs et durables que la simple obéissance que l'on a longtemps privilégiée.

La création des conditions de l'épanouissement et de la positivité est de la responsabilité de l'entreprise. Plusieurs recherches récentes éclairent les pistes qui peuvent être empruntées :

- Le recrutement et l'accueil constituent des moments privilégiés pour créer une atmosphère de travail positive où le salarié peut se sentir accueilli et épaulé. Les recherches montrent que la manière dont se déroule l'intégration a un impact sur l'engagement plusieurs mois plus tard.
- Les espaces de retrait, de relaxation ou de discussion entre pairs sont de nature à permettre de retrouver sa capacité d'action. Ceci a notamment été mis en évidence dans le cas de la récupération après une altercation avec un client.
- La formation des managers à donner des feed-backs positifs en continu pendant le processus de travail et non pas seulement des feed-backs négatifs de façon exceptionnelle est un facteur majeur de performance par le bien être. Selon les travaux de Marcial Losada, quand les feed-backs positifs sont trois fois plus importants que les négatifs, l'équipe entre dans un cercle vertueux de performance.
- La capacité à produire une vision dans laquelle les salariés pourront trouver leur place est centrale dans la production d'une atmosphère positive et productive. Un levier important consiste à les aider à comprendre ou à exprimer en quoi leur travail est une contribution pour l'entreprise.
- La mise en place de procédures de décision qui permettent aux salariés de donner leur avis et d'avoir une influence est un facteur de performance parmi les plus fondamentaux. De nombreuses études montrent de façon convergente que les cadres en particulier se plaignent de ne pas être assez écoutés. Organiser concrètement et régulièrement les capacités d'expression des salariés est une manière de mettre en œuvre la motivation par ce que les chercheurs appellent l'effet de la justice procédurale. Un salarié qui a voix au chapitre pour les décisions le concernant jugera en effet qu'il a été justement traité et s'engagera plus facilement dans des comportements engagés et coopératifs.

Annexe 1

Composition du Groupe de travail « Epanouissement et engagement des Femmes et des Hommes »

• Pierre Hurstel	Pilote du Groupe de travail, fondateur de « Matière à réflexion »,
• Marie-France Boudet	Sherpa, chargée de mission EY
• Lidwine Charbeau	Directrice de mission, direction Entreprises et Société, MEDEF
• France Cubas-Loyauté	Directrice, Chargée de mission auprès de la DRH du groupe AREVA
• Dominique Louis	Président directeur général ASSYSTEM
• Thierry Nadisic	Enseignant chercheur, Professeur à l'Executive MBA de l'IESEG School of management
• Virginie Rhéa	Chef de projet France 2020, MEDEF
• Frère Samuel Rouvillois	Congrégation des Frères de Saint-Jean, enseignant en philosophie et en théologie auprès de l'école Saint-Jean et délégué pour le monde de la culture auprès du diocèse d'Avignon
• Véronique Rouzaud	DRH du Groupe Areva

Annexe 2

Auditions réalisées par le Groupe de travail « Epanouissement et engagement des Femmes et des Hommes » *(par ordre chronologique)*

• Emmanuelle Duez	Fondatrice de WoMen et de The Boson project
• Jean-Claude Volot	En sa qualité de président du pôle internationalisation/filière du MEDEF
• Marc François-Brazier	Ancienne DRH du groupe Essilor International
• Nicolas Dufourcq	Directeur général de la BPI
• Jean-François Pilliard	Président du Pôle social du MEDEF
• Sophie Thiery	Directrice de l'audit de Vigeo
• Marie-Pierre Peillon	Présidente de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers) et Directrice de la Recherche Analyse économique, financière et extra-financière de Groupama Asset Management
• Marcel Grignard	Secrétaire confédéral de la CFDT
• Michel Authier	Sociologue
• Jean-Marc Morawski	DRH
• Stéphane Richard	Président Directeur Général d'Orange
• Daniel Mazzoleni	DRH de SKF France et Président de GERME (Groupe d'Entraînement et de Réflexion au Management des Entreprises)
• Catherine Ramon	(Présidente et Fondatrice de YES – Young Entrepreneur School
• Yannick Blanc	Président de La Fonda et Préfet du Vaucluse
• Membres de l'équipe de Jean Pisani-Ferry pour France Stratégie	

Annexe 3

Groupe « Epanouissement et engagement des Femmes et des Hommes »

Le Rapport Gallup 2013

The state of the global workplace

Employment engagement insights for business leaders worldwide

Currently, 13% of employees across 142 countries worldwide are engaged in their jobs – they are, emotionally invested in and focused on creating value for their organization every day. As in Gallup's 2009-2010 global study on employees engagement, actively disengaged workers – i.e., those who are negative and potentially hostile to their organizations – continue to outnumber engaged employees at a rate of nearly 2-1.

Employee engagement will become an increasingly important concern for countries and organizations seeking to boost labor productivity as the global economy continues its rapid pace of change.

One common factor among organizations is the need to more effectively understand and use their people's talents, skills and energy.

In each case, companies around the world will need to improve their ability to ensure that workers are in the right roles and are emotionally invested in their jobs.

Employment engagement insights for business leaders excerpts from Western Europe & other countries figures from 2011 through 2012

Area / Country	Engaged	Not engaged	Actively disengaged
Western Europe			
<i>Belgium</i>	12%	66%	22%
<i>Denmark</i>	21%	69%	10%
France	9%	65%	26%
<i>Germany</i>	15%	61%	24%
<i>Italy</i>	14%	68%	18%
<i>Netherlands</i>	9%	80%	11%
<i>Spain</i>	18%	62%	20%
<i>Sweden</i>	16%	73%	12%
<i>United Kingdom</i>	17%	57%	26%
United States	30%	52%	18%
Middle East & North Africa	10%	55%	35%
<i>Japan</i>	7%	69%	24%
China (including Hong Kong)	6%	68%	26%

**Employment engagement insights for business leaders
excerpts from Western Europe & other countries figures
from 2009 to 2013**

Area	Engaged		Actively disengaged	
	2011-2012	2009-2010	2011-2012	2009-2010
Western Europe	14%	17%	20%	21%
United States	30%	26%	18%	18%
Middle East & North Africa	10%	15%	35%	29%
Japan	7%	7%	24%	30%
China	6%	2%	26%	31%

Annexe 4

Sources bibliographiques utilisées par le groupe de travail Epanouissement et engagement des Femmes et des Hommes

- **State of the Global Workplace**, the Gallup report 2013 - Employee engagement insights for business leaders worldwide, June 2013
- **World Happiness Report 2013**, by John Helliwell, Richard Layard and Jeffrey Sachs, Sustainable Development Solutions Network, a global initiative of the United Nations http://unsdsn.org/files/2013/09/WorldHappinessReport2013_online.pdf
- OECD (2013), **OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being**, OECD Publishing ; [Http://dx.doi.org/10.1787/9789264191655-en](http://dx.doi.org/10.1787/9789264191655-en)
- Enquête de **StepStone sur le bonheur personnel et professionnel** en 2012 : résultats et recommandations. www.stepstone.com
- Rapport fait à la demande du Premier ministre, "**Bien être et efficacité au travail**" – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail – Henri LACHMANN, Christian LAROSE, Muriel PENICAUD, La Documentation Française, Février 2010
- **Qualité de vie au travail – Représentations, vécus et attentes des salariés français** – Etude n° 1300028 de l'Anvie – Sciences humaines & entreprises – octobre 2013
- **Enquête PISA 2012**, OCDE, décembre 2013
- **Les bonnes idées des Français pour favoriser l'épanouissement des hommes** extraits des 320 idées émises en lien avec l'épanouissement des hommes lors de l'UE d'été du Medef 2013
- Rapport intermédiaire de la mission **Marque France**, conduit sous la présidence de Philippe Lentschener, juin 2013.