



LE BONHEUR EN ENTREPRISE :

DE LA LUTTE CONTRE LA PRECARITE A

L'EPANOUISSEMENT DES DIRIGEANTS ET DES SALARIES

—

Clare HART

Présidente de FACE Hérault (Fondation Agir contre l'exclusion)  
Chef d'entreprise

On vient de le dire : 25% de notre vie se passe au travail. Nous, employeurs (aujourd'hui, je prends ma casquette de chef d'entreprise et de responsable associative ; hier j'étais dans la traduction, les langues, l'interculturalité), lorsque nous considérons la responsabilité que l'on peut avoir en tant que chef d'entreprise, en tant qu'employeur vis-à-vis de nos équipes, de nos collaborateurs et collaboratrices, nous prenons immédiatement tout le poids de la responsabilité qui est la nôtre : 25% de la vie de nos collaborateurs, collaboratrices est passée au sein de nos entreprises. Cela pose les choses dès le départ.

Ce matin, je vais vous parler de notre association puisqu'il va falloir démarrer avec une présentation de ce que nous faisons. Par la suite, je partirai sur nos travaux actuels concernant le bonheur. **Nous avons osé (et peut-être pour la première fois en tout cas) dans nos travaux, appeler « un chat un chat » et parlé de bonheur (avant, on parlait des RSE ; on parlait de tout un tas de choses : les travailleurs précaires, les salariés pauvres, etc.) et de la manière dont on pouvait améliorer la situation de toutes ces personnes.** Maintenant, on ose dire que dans nos entreprises, on a le droit d'être heureux. C'est déjà une énorme avancée que nous faisons ensemble.

Il y a deux parties sur ma présentation :

La première partie : présentation de FACE : FACE Hérault (je préside la partie héraultaise départementale) est une association qui fait partie d'une fondation nationale ; c'est la Fondation Agir Contre l'Exclusion.

C'est une association nationale qui comprend trente-six clubs répartis sur tous les territoires et même dans les DOM-TOM. Même maintenant, nous essayons d'aller vers l'extérieur, vers l'international pour aller à la pêche aux bonnes pratiques. Tout ce que nous avons entendu ensemble hier sur le Bhoutan (s'il n'y a pas de meilleures bonnes pratiques qu'au Bhoutan, je ne sais pas où on peut aller les chercher)... Donc, c'est très important d'ouvrir son spectre et d'aller chercher les bonnes idées à l'extérieur.

Trente-six clubs ; qu'est-ce qu'un club dans notre réseau ? C'est un groupement d'entreprises et d'entrepreneurs engagés autour de la lutte contre l'exclusion et pour (comme on dit en anglais) l'inclusion sociale de tous les membres de la société à travers nos entreprises. Aujourd'hui, sur le plan de la fondation, nous représentons 3 500 entreprises. On commence à porter un certain poids, à avoir une voix entendue sur le plan national, voire international. Nous travaillons au sein des entreprises pour que la responsabilité sociale et sociétale soit une réalité.

Lorsque l'on parle d'action, lorsque l'on parle d'agir contre l'exclusion, on parle réellement de pratiques. Nous ne sommes pas du tout un *think tank* même si l'on produit des idées, même si l'on réfléchit au fond des questions. Nous sommes dans l'action. Nous transformons tout ce que nous faisons en action.

Je vais vous montrer comment ça s'articule.

On descend sur l'Hérault. Dans le département de l'Hérault (nous sommes fiers parce que nous sommes le club le plus important de toute la France) nous faisons des choses, en avant-garde très souvent. Les travaux que nous avons faits sur le bonheur est un exemple de cela. C'est en train d'être repris sur le plan national actuellement.

Nous avons été créés en 2002. Nous avons un lien très étroit avec le milieu juridique, avec le barreau de Montpellier. Nous avons notre bâtonnière devant nous : Michèle Tisseyre. Elle est dans notre bureau

depuis longtemps. Elle était dans la création du club. Le lien entre l'entreprise socialement responsable et la réalité du droit sur notre territoire représenté par le barreau fait partie de nos habitudes depuis la création de FACE Hérault. Pour nous, c'est tout à fait normal. Je rejoins tout ce que vous aviez dit sur l'importance du rôle joué par le milieu juridique par les avocats dans ce sens.

Quelques chiffres pour vous donner une idée localement : 6 804 bénéficiaires (bénéficiaires de toutes sortes de nos actions), 10 000 heures de bénévolat. Lorsque l'on parle d'actions dans notre réseau, on parle de bénévolat. Ce sont des entreprises qui donnent de l'énergie, du temps en bénévolat pour les actions que nous faisons, que nous menons ensemble.

C'est un geste venant du chef d'entreprise en premier lieu, mais aussi un geste venant souvent des salariés. Il faut le souligner. Nous avons beaucoup de salariés qui, le week-end, reçoivent des gens en difficulté pour les aider, pour les conseiller. C'est le chef d'entreprise qui fixe le cap. Après, les salariés suivent derrière et font aussi les actions. Donc, c'est un projet d'équipe.

Il y a 180 entreprises adhérentes aujourd'hui mais surtout 850 entreprises avec les 180 adhérents actifs dans nos actions. Cela veut dire que sur l'Hérault il y a, concrètement, 900 entreprises qui donnent du temps régulièrement (toutes les semaines) à nos actions contre l'exclusion. Nous sommes dans un département qui connaît des difficultés d'emploi, qui connaît des difficultés économiques (comme ailleurs) mais malgré la crise économique, les chiffres ont augmenté l'année dernière. Il faut se poser les bonnes questions sur le rôle joué aujourd'hui par le milieu économique, par les chefs d'entreprises. On sait qu'il y a un côté sombre mais on est là pour parler bonheur, optimisme. C'est une note d'espoir et d'espérance pour l'avenir.

Pour faire avancer les choses, nous avons cinq cibles d'action :

- pour l'emploi : pour la promotion de l'emploi et pour aider les chercheurs d'emploi ;
- pour l'école : nous pensons qu'une insertion durable démarre au niveau de l'école donc, on travaille dans l'école. J'étais très sensible aux propos du ministre hier sur l'école et l'importance de commencer à semer les bonnes graines à l'école, auprès des tous petits ;
- un travail auprès des citoyens : on appelle ça de l'action dans le quotidien de nos citoyens ;
- une action auprès des entreprises

- un travail sur les territoires : nous essayons de bâtir de grands projets territoriaux pour promouvoir les RSE, l'égalité des gens, la lutte contre la discrimination et tout ce qui peut aider à éradiquer l'exclusion sur notre territoire.

Quelques exemples pour vous situer un peu les choses : nous avons différentes manières d'aider les entreprises à exercer leurs responsabilités sociales et surtout à favoriser le bien-être de leurs salariés.

Premièrement, **pour les demandeurs d'emploi**, nous avons différentes actions. Je ne vais pas entrer dans les détails de toutes les actions mais je voulais vous donner une idée concrète de ce que nous faisons et vous faire réaliser que nous ne sommes pas dans la réflexion. Au niveau des demandeurs d'emploi, nous agissons déjà en soutien, en parrainage. On essaie :

- D'assister les personnes qui sont sur des parcours quelque peu chaotiques, qui ont du mal à se retrouver, qui se sont trompées de chemin la plupart du temps et ceci en faisant un lien direct avec un chef d'entreprise ou un collaborateur en entreprise qui peut aider en mettant son réseau à disposition.
- D'aider le chercheur d'emploi à se retrouver et à rebâtir un projet professionnel. M. Ruut Veenhoven l'a très bien dit hier quand il a parlé des choix. Nous avons des choix dans notre société occidentale. Parfois, on se trompe de choix et souvent, dans l'emploi, c'est ce qui se passe. Donc, on essaie de remettre le chercheur d'emploi sur le bon chemin.
- D'aider par le biais d'autres actions : sportives, évènementielles où nous réunissons des collaborateurs d'entreprises avec des jeunes chercheurs d'emploi à travers des activités sportives (où tout le monde se met en short ensemble, tout le monde joue ensemble à des sports différents). Ceci pour essayer de casser les stéréotypes, d'enlever les masques que l'on peut porter et de montrer aux jeunes et aux chercheurs d'emploi qu'une entreprise est une porte ouverte comme une autre. Pour le moment, ce n'est pas la vision surtout auprès des jeunes, des chefs d'entreprises et de nos entreprises.

A travers toutes ces actions, nos bénévoles, nos entreprises qui ont envie de donner du temps, de l'énergie, de l'enthousiasme à notre lutte peuvent se retrouver dans toutes ces actions. Des personnes sont plus attirées vers l'action à l'école, d'autres préfèrent le face à face dans le parrainage et le tutorat. Donc, il y en a pour tout le monde.

**Les actions pour les scolaires :** l'importance de démarrer à l'école.

Au niveau de l'école, nous faisons plusieurs choses : des projets de création de « junior entreprise » à l'école. On est vraiment dans l'approche pratico-pratique (montrer au scolaire ce qu'est une entreprise, les aider dans leur orientation, les aider à se retrouver dans ce parcours scolaire parfois très compliqué). Nous travaillons dans les quartiers prioritaires, dans les écoles, dans les zones d'éducation prioritaires. On est toujours devant les publics les plus en difficulté, les plus exposés à un risque d'exclusion. Là, nous allons dans l'école.

L'année dernière, nous avons fait un projet avec Dell qui s'appelait Dell Youth Connect. Nous avons créé une plate-forme numérique pour aider les jeunes à se retrouver au niveau des stages (parce que les jeunes doivent passer par la case stage, ont énormément de mal à trouver ces fameux stages et ont la porte fermée au début d'une carrière professionnelle). Si l'on peut déjà déclencher le stage, si l'on peut aider l'entreprise dans l'accueil du jeune stagiaire aussi (parce que ça aussi ça s'accompagne, ça se prépare pour se dérouler dans les meilleures conditions)... On a déjà planté toutes les graines pour que la suite se passe au mieux. Dell Youth Connect avec un projet d'équipe scolaire, des personnes de Dell, des personnes aussi de l'équipe enseignante travaillant main dans la main... Ce n'était pas gagné d'avance. Ce n'était pas facile d'amener l'entreprise dans l'école. Vous imaginez bien. **On a réussi parce que l'on a montré que l'on était là dans un esprit de bonne volonté et que l'entreprise était là pour aider.** Au début, il y eut beaucoup de méfiance mais au bout de deux, trois années de mise en place, on a pu montrer les résultats de ces actions.

**Nous avons des actions à destination de nos habitants et de nos citoyens et, bien sûr, des consommateurs.**

Nous avons ce que l'on appelle des « points info service » qui, avant s'appelait des « points de médiation ». Nous sommes dans les quartiers (on parle de notre territoire : Le Petit-Bar, La Mosson, La Paillade de Montpellier). Nous avons mis nos entreprises à disposition des populations. C'est-à-dire que

nous avons des équipes avec des éducateurs. Notre équipe compte vingt-cinq personnes. Nous avons également des travailleurs sociaux à disposition des populations et nous recevons les populations pour gérer tous leurs problèmes avec eux. On essaie de les écouter sur tous les niveaux et après, de les aiguiller. S'il y a des problèmes de paiement de facture ou d'endettement, on organise des stages d'informations. On travaille directement avec nos entreprises adhérentes (qui sont EDF, GDF Suez, Veolia, aussi toutes les entreprises d'assurance comme AXA) qui sont près de nous et qui sont là parce qu'ils ne souhaitent pas non plus couper l'électricité à des familles en difficulté. Ce n'est pas dans leur intérêt.

En travaillant avec ces familles, on peut éviter d'aller au clash. On crée une sorte de médiation entre les populations les plus défavorisées, les plus en difficulté et les entreprises. **Je vais beaucoup utiliser la notion de gagnant-gagnant parce que c'est vraiment gagnant-gagnant.** Il n'y a pas une entreprise qui souhaite voir quelqu'un privé d'électricité ou d'eau. Ce n'est pas possible pour une entreprise digne de ce nom qui souhaite, par les temps qui courent, redorer quelque peu son blason.

On est là pour ça. L'entreprise a compris tout l'intérêt de travailler en amont, en prévention pour éviter le pire et les situations les plus désespérées. C'est réellement la partie action directe dans les quartiers. On est près du milieu politique, du milieu collectivité mais dans certains quartiers on se retrouve parfois un peu seul. Ça, il faut le dire.

Dans notre ville, on a un des quartiers parmi les plus défavorisés de toute la France. Donc, c'est vraiment un énorme problème. Nous essayons d'aider comme on peut, à travers nos entreprises.

Nous avons **des actions à destination des territoires.** Là, on est sur des grandes actions structurantes. On a travaillé auprès des entreprises sur une échelle relativement large. Aujourd'hui, on a su sensibiliser 1 250 entreprises et les engager dans ce que l'on appelle **le réseau égalité** (ce réseau lutte contre toutes les formes de discrimination). On a pu engager les entreprises et pas seulement ; il ne s'agit pas d'une signature de charte. On ne croit pas en la signature des chartes pour faire joli, pour les voir placardées à l'entrée de l'entreprise. On croit en l'action. Lorsque l'on parle d'action, on parle de sensibilisation, de formation et d'engagement concret.

On est sur de l'engagement dans les entreprises (avec 1200 entreprises). On l'a fait pendant la crise (ça fait deux ans). On était au tout début de la crise économique lorsque l'on a lancé ça. Cela montre

aujourd'hui que ces idées avancent, que les notions de RSE (faute d'un autre terme) avancent sur notre territoire. Aujourd'hui, nous avons 1 250 entreprises (grandes, petites) de toutes sortes engagées auprès de nous. Ils ont dit : « On ne souhaite pas discriminer, on veut s'engager sur le chemin de l'amélioration continue ».

Nous ne pensons pas avoir tout réglé. C'est impossible. Nous travaillons dans un processus d'amélioration continue. On a parlé hier de l'amélioration continue des normes ISO etc. C'est un peu la même chose. On ne pense pas tout régler d'un coup. **Ce qui compte c'est que l'entreprise est sensibilisée et souhaite aller vers le mieux. C'est ce que l'on essaie de faire avec FACE : accompagner vers l'amélioration.**

Donc, on a 1200 entreprises engagées. De gros projets vont voir le jour très rapidement ainsi qu'une véritable prise de conscience globale sur les enjeux de la responsabilité sociale. On est sur le territoire et on essaie de travailler avec tout le monde.

Parfois, politiquement, ce n'est pas simple de réunir tous les acteurs mais on y arrive quand même à travers le milieu économique qui, quelque part, est une voie ouverte à tous. On arrive à engager tout le monde : les chambres consulaires, les syndicats (on travaille beaucoup avec les syndicats), le milieu médical aussi (médecine professionnelle, médecine travail). On réunit tout le monde autour de ces questions-là.

### **Les actions auprès des entreprises**

Lorsque l'on parle d'entreprise, on parle bien sûr d'un travail interne : sur les pratiques RH (ressources humaines) particulièrement. Cela m'amène vers la notion du bonheur. Avant, lorsque l'on parlait de RH, on parlait beaucoup de se protéger, d'être en adéquation avec la Loi, d'être au fait du droit et de ce qui se passe au niveau de l'évolution des lois et d'être juridiquement responsable. Aujourd'hui, on a retourné ça. **On parle de performance de l'entreprise en lien avec le respect de chacun et de créer une ambiance de travail propice à l'épanouissement de tout le monde.** C'est une vraie bascule que nous avons vue depuis deux, trois ans.

Aujourd'hui, c'est rentré dans les habitudes, les mœurs, la conscience collective de nos entreprises. C'est une vraie avancée. Ça fait à peu près une dizaine d'années (un petit peu moins) que je suis dans le milieu. Lorsque l'on a démarré – Michèle Tisseyre le sait bien – on était presque marginal. On ne parlait pas du tout de ça. C'était vu comme étant « bobo », pas du tout dans le même esprit. Aujourd'hui, on est capable de parler de tout cela dans n'importe quelle réunion, d'être entendus, écoutés et considérés. Ce n'était pas le cas avant.

### **Plan d'action égalité pour la RSE avec un travail sur les outils RH.**

Un travail se situe au niveau du diagnostic RH. Comment peut-on travailler avec les ressources humaines pour améliorer la situation des collaborateurs, des collaboratrices en interne dans nos établissements ? Beaucoup d'animations, de formations (avec des formateurs de très bon niveau) travaillent ensemble avec les entreprises pour bâtir clé en main, fait sur mesure, des méthodes, des outils pour aider ces entreprises à aller vers le mieux. C'est l'amélioration continue en permanence.

Avec tout ça, comment sommes-nous arrivés à cette idée de bonheur ?

**On a commencé, il y a quelques années, à parler de quelque chose qui ne se disait pas beaucoup à l'époque : les travailleurs précaires, les travailleurs pauvres, les salariés pauvres.** On n'aimait pas trop ça en entreprise. Les entreprises étaient quelque peu frileuses. Elles ne voulaient pas dire qu'il y avait des salariés pauvres dans leurs sociétés.

On a toutes sortes d'entreprises dans notre réseau : de la grande distribution, en passant par des petits artisans, aux plus grosses sociétés. Malgré tout, la grande distribution avait du mal à accepter la notion de salarié pauvre mais lorsque l'on a commencé à dire que, peut-être, le bon mot pour tout ça était l'épanouissement des salariés et pourquoi pas le bonheur au travail, eureka ! D'un coup, tout le monde a accepté ça. Ça a presque été une prise de conscience collective que l'on a su générer dans les entreprises. On a pu, autour de cette notion de bonheur, avancer concrètement avec les entreprises.

On a abordé les thématiques de fond. **Notre but était de travailler sur la lutte contre la précarité – c'était le fond de notre action – sur l'égalité professionnelle et la lutte contre toutes les discriminations, sur les**



**conditions de travail au concret tous les jours dans l'entreprise et sur la prévention des risques psychosociaux.**

Vous savez tout ce qui s'est passé dans le monde de l'entreprise : France-Télécom, Orange, etc. Tout a explosé d'un coup et nous étions déjà présents pour travailler sur ces sujets. Les sujets de fond, certes, mais avec une notion qui faisait l'adhésion de tous, qui attirait tout le monde vers le concept : la notion du bonheur.

On a travaillé ensemble pour définir ce que l'on voulait dire par bonheur parce qu'il faut le définir pour pouvoir travailler. Avec qui a-t-on travaillé là-dessus ? On a travaillé avec, au départ, 80 entreprises ; du jamais vu dans notre réseau. Ces 80 entreprises acceptaient de donner du temps, tous les mois, à débattre, à approfondir une question.

Donc, il y avait : 80 entreprises, les médecins de travail, les syndicats, les collectivités, le milieu juridique, tous nos partenaires habituels autour et un fond d'entreprises pour réfléchir à ces sujets. On s'est régulièrement réuni dans des groupes de travail. L'idée n'était pas que de réfléchir, c'était de créer un outil d'autodiagnostic pour permettre aux entreprises de s'améliorer, d'avancer et de trouver un moyen de mesurer ce bonheur au travail. On a travaillé avec ces entreprises pour établir les différentes composantes du bonheur au travail. Donc, vous imaginez : beaucoup de débats. On a dit hier que c'était très difficile de pondérer tout ça, de hiérarchiser.

On a décidé de créer une petite fleur à travers tout ça, avec les six composantes.

Nous avons **les conditions au travail**. C'est la première partie.

Nous avons **la motivation individuelle**. J'ai bien aimé parler d'Abraham Maslow hier parce que l'on a beaucoup parlé de la pyramide de Maslow lorsque l'on avait discuté de tout cela. Le fait d'aller des besoins les plus basiques en montant jusqu'au projet de groupe (le projet de groupe est quelque fois la motivation, le fait de se sentir comme faisant partie de quelque chose ; c'est un sentiment d'appartenance) la motivation, la conciliation vie professionnelle-vie privée (composantes essentielles, on a travaillé là-dessus), le management (à quel niveau le manager doit-il se remettre en question ? Par

rapport à son comportement, comment se comporte-t-il : ses habitudes, ses idées reçues ? On a beaucoup de managers qui ont du mal à changer)...

Dans les entreprises, on a compris que le vrai changement vient de tout en haut. Donc, là aussi, il y a eu **un travail d'accompagnement, de formation, de sensibilisation des managers et des chefs d'entreprise.** Toute la partie compétence : gestion des compétences, formation, suivi des carrières (du début jusqu'à la fin de la carrière) de chacun.

Ensuite, il y a eu tout **un volet sur les valeurs et l'éthique qui, aujourd'hui, s'expriment très franchement.** Parfois – et ça c'est quelque chose que l'on avait découvert à travers nos travaux – on voit que les valeurs et l'éthique s'expriment sur papier. Après, dans la réalité des entreprises, ça se passe différemment. On l'a dit aux entreprises. « Attention, on ne parle pas de faire une jolie charte avec vos valeurs. Nous valorisons la diversité, etc. Non. On parle de traduire ces valeurs dans les réalités de votre société, de regarder tous vos *process*, tout ce que vous faites. » C'est exactement ce que l'on disait hier. Cette idée de placer le bonheur, le BNB au cœur de tout ce que nous faisons, c'est exactement ça.

On parle d'une révolution dans beaucoup d'entreprises. Ce n'est pas qu'une évolution. Pour certaines entreprises, c'est une révolution. Beaucoup ont fait du chemin. Pour certains, on parle de retourner complètement leur manière de voir les choses parce qu'il ne faut pas oublier qu'il y a encore des entreprises dont la finalité principale est uniquement le gain économique. On a essayé de leur dire, de prendre en main le modèle de développement durable. Certes, il y a l'économie. Monsieur le ministre l'a dit très clairement : le PIB fait partie du BNB mais il n'y a pas que ça. Il faudrait que l'économie soit un pilier à côté des deux autres : le social et le sociétal et également, à côté, l'environnemental. Il faut que ça se fasse ensemble, si l'on veut vivre harmonieusement vers l'avenir. Ce sont les trois niveaux qui doivent être équilibrés. On y croit très fort.

On accompagne les entreprises pour qu'elles prennent ça en compte avec des degrés de maturité complètement différents (on est, sur différentes entreprises, à des degrés très diversifiés). Déjà, vouloir venir dans ce débat, participer, mettre le bonheur en exergue signifie que l'entreprise a fait un bout de chemin. Ça, c'est important.

On a travaillé autour de ces six axes dans le but d'améliorer les bonnes pratiques, de créer un dynamisme dans l'entreprise pour que l'on puisse avancer ensemble vers le bonheur pour nos salariés.

Je reviens aux notions de gagnant-gagnant.. Nous ne sommes pas du tout dans le monde du politiquement correct. Nous savons profondément qu'en faisant cela, nous améliorerons la performance de l'entreprise. Nous le savons, on l'a déjà vu. On a parlé des chiffres hier. Les chiffres le montrent. Une entreprise qui s'occupe de ses salariés, qui s'occupe de ses femmes et de ses hommes sera une entreprise plus performante. Ça, on le sait et on peut le prouver aux entreprises. On sait le dire. On sait le prouver. Ça nous aide beaucoup.

On a travaillé. On a créé nos six pétales sur notre fleur et après, on est allé plus loin pour travailler sur les bonnes pratiques. Tout cela pour faire un autodiagnostic qui permettrait à toutes les entreprises de prendre en compte le bonheur dans leurs locaux.

### Conditions de travail

On est sur **les risques psycho-sociaux**. On est aussi sur le travail précaire (on dit le mot « salarié pauvre »). Comment aider la lutte contre le travail précaire ? Comment faire la prévention des risques psycho-sociaux en entreprise ? Quelles sont les techniques ?

On a beaucoup travaillé là-dessus avec les médecins de travail et les syndicats. Comment promouvoir de l'ergonomie en entreprise ? C'est tout simple et tout bête mais comment faire en sorte que l'on ne souffre pas physiquement au travail ? Réorganiser nos bureaux, vérifier la hauteur des écrans... Je ne peux pas vous donner tous les détails mais on a passé absolument tout en revue : le lieu de travail, la manière dans laquelle nous travaillons, les problèmes que nous vivons tous les jours (bruits, trop de lumière, pas assez de lumière, pas assez de plantes...) Très souvent, ça passe par des petits aménagements. La visite d'un ergonome dans une entreprise pour une journée ne coûte pas beaucoup. Ça transforme complètement la manière dans laquelle les personnes vivent leurs journées de travail : les chaises que nous avons choisies pour nos salariés, ne pas provoquer des maux de dos, etc.

Encore une fois, nous sommes des chefs d'entreprise qui devons être responsables de ces 25% du temps que nos salariés passent chez nous. Si nous créons, par notre manque d'esprit, de réflexion et de

sens de prévention, des maux de dos, des difficultés, des problèmes auprès de nos salariés, c'est de notre faute. Ça, il faut le dire aux chefs d'entreprise. On essaye de leur faire comprendre que ce n'est pas la faute du gouvernement ou de quelqu'un d'autre. C'est à ce niveau-là que l'on peut agir.

Ceci est valable même dans les plus petites entreprises, parce que très souvent on me dit : « Oui, mais bon... ça, c'est pour les grands » Non. Dans les petites structures, avec trois fois rien, on fait du changement majeur. Le tout est de vouloir le faire, d'avoir la volonté. C'est ce que l'on a voulu faire durant tout ce débat sur la prévention des risques psycho-sociaux.

**On a aussi voulu travailler, en travail précaire, sur l'information.** Dans les débats, nous avons aussi invité des salariés. C'est très important. On leur a demandé leur avis : de quoi avez-vous besoin ? Qu'est-ce que vous voulez de nous en tant que chefs d'entreprise ? Que peut-on faire pour que votre vie au travail soit meilleure, soit améliorée ? Qu'est-ce que vous voulez ? Ils nous ont listé des tas de choses dont on a tenu compte dans nos réflexions.

L'une d'entre elles était la communication, l'information. Là, les chefs d'entreprise ont fait les gros yeux : « On ne communique pas ?! Mais on communique tout le temps ! On fait des lettres d'information, mais on vous parle tout le temps des réunions mensuelles, les entretiens d'évaluation ». « Non » ont-ils dit. « Vous ne nous parlez pas de l'essentiel. Vous parlez de ce que vous voulez nous dire mais pas l'essentiel : je suis sur un CDD, quand est-ce que mon CDD va se terminer ? On le sait toujours à la fin, on le sait toujours quelques semaines avant. On veut le savoir en amont. »

On a créé un vrai dialogue pour aider les entreprises, dans la mesure du possible – ce n'est pas toujours simple – à tenir compte du fait qu'il faut aider les gens à comprendre là où ils sont, là où ils vont et la situation dans laquelle ils se trouvent.

Sinon, vous imaginez bien ce que le stress peut procurer. Nous, chefs d'entreprise, avons nos problèmes. On en a mais M. Ruut Veenhoven l'a dit : « On est dans un libre arbitre ». On prend nos propres décisions, on sait où l'on va même si il y a un certain flou sur le chemin que nous suivons. Les crises nous ont montrés ça. On est quand même notre propre décideur. Les salariés dépendent de nos décisions. Si on ne les informe pas, si on ne communique pas, bien sûr, on crée un flou artistique qui les met en difficulté. On a beaucoup travaillé sur la nécessité de communiquer.

## Valeur éthique

On a travaillé sur les bonnes pratiques. Ce n'était que du bonheur parce que l'on a pu travailler sur la convivialité en entreprise, sur comment fait-on vivre cette notion de valeur, de culture d'entreprise ? On a pu se permettre les idées les plus sympathiques, les plus fantaisistes : comment faire vivre l'entreprise ? Quand on a fait la période des séminaires d'entreprises et des collaborateurs, on était tous d'accord pour dire que l'on peut aller au-delà.

Par exemple, on a promu **l'idée d'une family day (une journée de la famille) où l'on emmènerait en entreprise nos familles, nos enfants**. On expliquerait aux enfants ce que nous faisons, où est-ce que maman ou papa passent leur journée. On voit le lieu de travail. On voit la station de travail, les photos des enfants, la décoration que nous pouvons faire autour de nous, et tout ça aide dans la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée.

Ce sont des petites choses comme ça que l'on peut faire. Il y a un tas d'exemples. Je ne peux pas tous vous les donner mais en tout cas n'hésitez pas à aller voir ce que nous avons fait sur le site. Ce sont des petites choses que nous pouvons faire tous les jours pour faire vivre une certaine convivialité dans ce lieu de travail où, encore une fois, nous passons 25% de notre vie.

Nous avons également travaillé sur **l'accueil dans l'entreprise** : l'accueil des nouveaux venus, l'accueil des stagiaires.

Le stagiaire qui vient chez nous fait partie de notre responsabilité économique de chef d'entreprise. C'est important de pouvoir accueillir dans les meilleures conditions possibles. Un livret d'accueil digne de ce nom, qui ne soit pas que du bla-bla, avec une période d'intégration, d'explication, une visite de l'entreprise (visite des services, etc.) sont très importants pour faire vivre les valeurs de l'entreprise.

## La partie renforcement des valeurs de façon régulière

Les valeurs ne sont pas bonnes si elles ne sont portées que par les chefs d'entreprise. Les valeurs doivent être partagées. Les valeurs doivent faire partie, dans un monde idéal, d'une décision collective, collégiale presque. On bâtit nos valeurs ensemble. C'est quelque chose que l'on peut faire. Il y a eu tout un tas de bonnes pratiques que l'on a voulu développer autour de cette idée de valeurs et d'éthique.

**La motivation** : la motivation pour l'implication de tous dans l'entreprise.

L'idée est de donner du sens au travail, donner l'envie de se lever le matin et de venir dans son entreprise. J'ai toujours senti, en tant que chef d'entreprise, que si mes salariés venaient le matin en traînant les pieds, j'avais tout raté. Dans ce cas, je ne voulais plus faire ce métier-là. J'irais travailler pour quelqu'un.

Le bonheur est sans doute un mot difficile à utiliser. On est très heureux en vacances dans notre famille. **Néanmoins, lorsque l'on va au travail, on doit y aller sans stress, sans peur de harcèlement, sans crainte et en sachant que l'on est dans le bon métier, au bon endroit, que l'on a la bonne formation.** Il faut tout ça pour aider la motivation de nos salariés.

Encore une fois, c'est gagnant-gagnant. **L'entreprise gagne parce qu'un salarié motivé reste dans l'entreprise.** On a moins de « turn over », moins d'arrêts maladie, moins de problèmes. C'est une évidence absolue. Les entreprises comprennent cette idée-là. Donc, motivation, valorisation de l'implication des salariés...

Combien d'entrepreneurs en off sont capables de dire que leurs salariés sont exceptionnels, merveilleux, qu'ils ont des équipes de folie mais que les salariés ne le savent pas ? On ne le leur dit jamais. Donc ça, c'est vraiment important : créer des moments où l'on dit les choses clairement.

La valorisation des succès de chacun et la contribution de chacun dans la vie de l'entreprise doivent faire partie de nos habitudes de chef d'entreprise. Par la suite, le rôle de chacun doit être valorisé, ainsi que rôle dans le collectif. C'est le pic de la pyramide de Maslow. C'est le projet commun essentiel.

## **Le management**

Les bonnes pratiques pour le manager : il faut responsabiliser le chef d'entreprise. Il faut qu'il comprenne que l'organisation du travail dépend de lui et que c'est sa responsabilité. Il faut l'aider à valoriser toutes les diversités dans l'entreprise. Une entreprise diverse est une entreprise gagnante. On ne se fatiguera jamais de le dire aux chefs d'entreprise.

**La communication** : en faisant le lien entre diversités et performances réelles de l'entreprise.

On a des chiffres pour le montrer et on va dans les entreprises pour l'expliquer : l'efficacité et l'importance du travail en équipe, un vrai travail en équipe digne de ce nom. On a beaucoup de bonnes pratiques pour aider les entreprises à aller vers ça.

### **La conciliation vie professionnelle et vie privée**

On parle de proposer des services aux salariés pour faciliter les choses. On parle de la gestion de la parentalité. On a beaucoup travaillé sur les femmes. On a fait tout un programme sur la situation des femmes et la gestion de la parentalité particulièrement, pour promouvoir les rôles des femmes en entreprise. Tout ce travail a donné lieu à cette réflexion : comment aider la femme à gérer la maternité, le congé de maternité, le congé parental et la reprise du travail ?

Nous ne parlons pas que des familles classiques : monsieur, madame et les deux et demi ou un et demi enfants. On parle aussi de l'homophobie et de l'homosexualité. On parle de toutes les diversités.

On a aussi dit aux entreprises : « Attention, quand vous parlez aux salariés, il ne faut pas stigmatiser les personnes qui sont homosexuelles ». On appelle ça le LGBT. On a beaucoup travaillé avec les lesbiennes et gay pride. On a fait une charte de valeurs et d'éthiques pour les entreprises afin de tenir compte de la problématique d'homophobie en entreprise et de non-stigmatisation des homosexuels et des personnes LGBT.

### **Sixième point : la gestion des compétences**

Evidemment, c'est notre métier de chef d'entreprise de gérer les compétences, de former nos salariés, de les aider à évoluer, mais ça va mieux en le disant. On a donné beaucoup d'informations et de bonnes pratiques pour aider les chefs d'entreprise à créer des référentiels de compétences, à aider leurs salariés à évoluer dans le bon sens et à les guider à travers toute leur carrière puisque l'on peut avoir des carrières qui évoluent, des désirs d'évolution avec des outils très concrets : grille de tri de CV, les entretiens annuels, etc.

Un outil de diagnostic est disponible en ligne. C'est un acte de volontariat ; ce n'est pas du tout imposé. Ce n'est sponsorisé par personne. C'est un travail de groupe que nous avons effectué ensemble entre salariés, chefs d'entreprise, collaborateurs et tout le milieu autour (économique, collectivité, etc.)

Nous avons voulu aller plus loin. On essaye maintenant de travailler sur le plan national. Nous souhaitons approfondir cela. J'ai appris beaucoup de choses hier. Je souhaite vraiment regarder ce qui se passe ailleurs : au Québec, au Bhoutan... Je pense qu'il faut s'inspirer des autres. Nous avons très envie de travailler avec toutes personnes de bonne volonté. Si des gens, aujourd'hui, veulent rajouter des choses, des questions ou des interrogations qui peuvent nous aider à améliorer les choses et améliorer notre autodiagnostic, on est 100% preneurs.

Dans la voiture de retour hier soir, malgré la fatigue de la traduction, j'ai réfléchi à quelques petits bonheurs personnels que nous ressentons en tant que chefs d'entreprise. Je voudrais partager ça avec vous parce que ça me tient à cœur.

Mes bonheurs de chef d'entreprise : créer de l'emploi (vous n'imaginez pas le bonheur de pouvoir créer un emploi) donner du travail à quelqu'un, sortir quelqu'un de la difficulté. C'est juste énorme comme expérience et comme vécu. Le bonheur d'être libre arbitre, le bonheur d'avoir ses propres choix, se tromper parfois et surtout, lorsque l'on se trompe, réaliser que nos collaborateurs, collaboratrices ont aussi le droit de se tromper, de promouvoir cette idée-là et ne pas stigmatiser les échecs et les erreurs.

Le bonheur d'un projet porté par tous est un grand moment. Lorsque l'on a une idée, que l'on essaye de la transmettre et que finalement elle évolue grâce aux collaborateurs, c'est un très grand bonheur.

Le bonheur de voir nos collaborateurs évoluer, de prendre quelqu'un à une place (peut-être de standardiste comme ça se faisait avant, secrétaire) et de voir que cette personne, aujourd'hui, est DAF dans notre entreprise, c'est un bonheur énorme pour un chef d'entreprise.

C'est le bonheur de passer du temps avec des personnes qui ne sont certes pas de notre famille, qui ne sont peut-être pas nos amis les plus proches mais avec qui l'on passe 25% de notre vie, que l'on accompagne tous les jours dans les bonheurs (mariage, parentalité, etc.) mais aussi dans les malheurs. Le



chef d'entreprise doit être là pour ça aussi. On parle beaucoup de parentalité, on parle peu de séparation, de divorce. On est là pour ça aussi. On est près de nos collaborateurs. Ça aussi, c'est le bonheur d'accompagner les gens tous les jours.

En bref, l'entreprise est un petit bout de vie, que nous, chefs d'entreprise portons avec beaucoup d'humilité mais aussi avec beaucoup de responsabilité. Pour moi, c'est un bonheur de tous les jours. Je le revendique. A travers nos actions, on le revendique haut et fort.