

# L'ENTREPRISE :

ENTRE REPARTAGE,  
RECONNAISSANCE  
ET RESPONSABILITÉ

Mouvement  
des **Entreprises**  
de **France**  
Lille Métropole



**Comex40**  
Lille Métropole



# L'ÉDIT #1

Les attentes des collaborateurs ont évolué, elles sont de plusieurs ordres : sens, reconnaissance, implication, environnement de travail, flexibilité, autonomie dans la prise de décision, culture du feedback... Les entreprises doivent pouvoir y répondre.

## **Pour y faire face, les concepts « reconnaissance » et « responsabilité » sont devenus clés.**

Ces principes permettent d'embarquer les équipes et les fidéliser tout en démontrant l'importance d'une dynamique de travail commune et partagée de tous. Parmi les leviers de reconnaissance et de responsabilisation, on retrouve le partage de la valeur créée par l'entreprise, plébiscité par beaucoup... La question reste « comment » le réaliser ? C'est-à-dire comment répartir la richesse créée avec les collaborateurs tout y en redonnant du sens et assurer la fidélisation ?

Il est évident que le repartage pécuniaire (primes, dividendes salariés...) reste l'un des leviers de repartage aujourd'hui les plus utilisés par nos entreprises, mais face aux nouvelles attentes des collaborateurs on observe que ce levier est désormais challengé par l'importance du sens.

C'est pourquoi, nous nous sommes saisis de cet enjeu avec le Comex 40 Lille en investiguant les pistes de repartage de la richesse créée par l'entreprise, et en dehors de l'aspect pécuniaire.

En partant de l'importance du (re)partage de la création de valeur au sens large et du cadre managérial nécessaire pour, nous avons construit une boîte à outils, levier de reconnaissance et de responsabilité pour nos collaborateurs en quête de sens.

### **Maxence WYTS, Dirigeant de l'agence de communication La Quincaillerie**

### **Président de Génération MEDEF & du Comex 40 Lille Métropole**



# C'EST QUOI ?

Le Comex  
40

Le Comex 40 est une émanation du MEDEF National, non statutaire et qui a pour vocation de réfléchir aux grands enjeux sociaux et sociétaux qui peuvent impacter nos entreprises.

La volonté est de territorialiser les réflexions et c'est pourquoi nous avons lancé l'un des premiers Comex 40 territoriaux à Lille Métropole. Il est porté par Génération MEDEF (le club des jeunes) de notre territoire et est composé aujourd'hui de 14 jeunes dirigeants (7 hommes, 7 femmes) de moins de 40 ans.

#### LES MEMBRES DU COMEX SONT :

Co-Présidence : Maxence WYTS & Léna VAN NIEUWENHUYSE

1 référente Medef National et vice-présidente : Caroline POISSONNIER

1 vice-président : Loïc MALOT

#### 14 membres :

Guillaume DEKONINCK, L'écho village

Bastien DOGNIN, Les paniers de Léa

Marie GOSSET, Gosset Patrimoine

Louis HALLARD, Lunar

Marie LELIEUR, Terre d'entrepreneurs

Marjorie Meunier, ALTERNA R&D

Loïc MALOT, Maning

Oriane MARY, Gumani

Adrien NOPPE, Stab Vélodrome

Caroline POISSONNIER, Baudalet Environnement

Léna VAN NIEUWENHUYSE, Pass'Politique

Yann Willemyns, Human and Work

Maxence WYTS, La Quincaillerie

Charlotte Lefebvre

---

**Comex40**   
Lille Métropole

# L'ÉDIT #2

Dans ce monde en pleine mutation, nos organisations ainsi que les hommes et femmes qui les composent font face à des adaptations sans précédent. Or lorsque le changement est brutal, cela peut nous amener à vivre les montagnes russes car l'expectative du futur, empreint de doutes et d'incertitudes, fragilise notre santé mentale et notre réservoir de sens, ce qui impacte considérablement notre efficacité personnelle et professionnelle.

Avec la mise en place du télétravail, du chômage partiel voire du chômage technique, se réinventer dans la dimension organisationnelle, sociale et économique est devenu une réelle priorité ces deux dernières années.

Qu'en est-il après ces mois passés ? Comment les entreprises et leurs collaborateurs se sont adaptés ? Que devons-nous mettre en place pour favoriser une transition positive et s'orienter avec sagesse dans le développement du processus mieux-être ? C'est dans ce questionnement que nous avons orienté notre réflexion au sein du Club Happy Management. Le facteur humain est l'un des piliers fondateurs du bon fonctionnement de nos entreprises, ce pourquoi il est essentiel de le mettre au cœur de la vision et de la stratégie.

Avez-vous déjà remarqué que lorsque vous vivez une expérience positive, cela vous donne envie de la partager ? Le partage est synonyme de joie, une émotion que nous aimons tous ressentir car elle exprime l'accomplissement de soi. Revenir aux fondamentaux, à l'origine des forces motrices qui animent nos collaborateurs pour développer les perspectives mieux-être et bonnes pratiques managériales se fait inévitablement au travers de l'expérience de chacun car, c'est son enseignement dans le bon comme dans le mauvais, qui nous permet de nous ajuster dans la bonne direction.

Nous sommes à l'aube d'un monde nouveau, où nous avons tous la possibilité de créer un trait d'union durable entre bien-être et efficacité, mais pour cela il est nécessaire de prendre en considération nos forces mais aussi nos axes d'amélioration.

De développer la notion de responsabilité individuelle pour la mettre définitivement au service de la responsabilité collective. En résumé d'agir et d'améliorer notre responsabilité consciente.

**« Lorsque souffle le vent du changement, certains construisent des murs... d'autres des moulins »**

Proverbe chinois. Lequel des deux allez-vous choisir ?  
Avec toute ma bienveillance,

**Jessica Sampe,**  
**Fondatrice H&Y**  
**Présidente du Club Happy Management**



# C'EST QU'EST-CE QUE le Club Happy Management ?

En octobre 2021, le MEDEF Lille Métropole décide de lancer le club « Happy Management » et confie à Jessica Sampé le soin de le coordonner et de l'animer.

**Son objectif :** le développement des prospectives mieux-être et des bonnes pratiques managériales en entreprise.

Le groupe réunit tous les mois une douzaine d'entreprises de la région autour de sujets clés comme :

- (Re) créer du lien pour rassembler ;
- Fidéliser et développer le sentiment d'appartenance ;
- Optimiser le process mieux-être et le pouvoir de responsabilité ;
- Fédérer et développer la cohésion d'équipe ;
- Développer son identité managériale en travail hybride ;
- Développer un management humaniste ;
- Préserver la santé du dirigeant.

## LES MEMBRES DU CLUB HAPPY MANAGEMENT SONT :

Présidente : Jessica SAMPE, HY

Barbara THESSE, DRH SALTI

Marine BRUJAN, DECIDEOM

Linda HADDADI, AVENTIM

Caroline BEREZOWSKI , Testing Agency SSID

Jérôme, MARLOT, ISAGRI

Yasmine FRANCOIS, SOLIANCE PROJECT

Stéphanie DUCLOS - VOLTINI DE MAESTRI, COOPTALIS

Marion SIGIER, MEDEF LILLE

Pierre-Yves LEGRAND, CITE DES ENTREPRISES

Stéphanie BOUCLY, TAPE A L'OEIL

Mathilde NOTTEAU - DAILLIEZ, COOPTALIS

Pauline MACHUELLE, CLEANING BIO

# SOMMAIRE

- 06 Plus de sens,  
Plus de reconnaissance,  
Plus de performance
  - 07 Le saviez-vous ?
  - 08 Responsabilité  
individuelle & collective  
dans l'entreprise
  - 09 La respons-abilité,  
qu'est-ce que c'est?
  - 10 Témoignage Expert :  
Alexandre Jost, fondateur  
de la Fabrique Spinoza
  - 13 Le sens au travail
  - 14 Boîte à outils du chef  
d'entreprise/manager
  - 16 Une nouvelle vision du  
management à adopter
  - 17 Inspiration depuis la  
Belgique : le plan de  
cafétéria
-

# Plus de sens, Plus de reconnaissance, Plus de performance

## La nouvelle génération des collaborateurs est devenue plus slasheuse.

Elle exercera jusqu'à **5 à 6 métiers différents** dans sa vie.  
Pour elle, la quête de sens et d'épanouissement devient parfois plus importante que le salaire.

Dans ce contexte, il est primordial de **faire adhérer chaque individu à la vision de l'entreprise**, d'autant plus que :

- Chaque personne est différente, elle a des besoins différents et des métiers différents,
- Chaque collaborateur se pose des questions sur son parcours professionnel, à chaque étape de sa carrière,
- Il y a toujours des propositions de salaire plus hautes quelque part,
- Il n'y a pas que le salaire, il y a le statut et la reconnaissance

PERFORMANCE (INDIVIDUELLE & COLLECTIVE) = SANTÉ X COMPÉTENCES X MOTIVATION X COOPÉRATION.

Il s'agit de facteurs multiplicatifs. Si l'un est nul, l'équation est égale à zéro et la performance est nulle.

# Influx

MEDEF Grand Lille  
MEDEF Côte d'Opale

Retrouvez notre numéro Influx  
dédié au travail hybride



Découvrez le podcast  
de Jessica Sampé  
en scannant le QR code

MICRO  
Argonautes

### Le sens au travail : Jessica Sampé au Micro des Argonautes

Jessica Sampé est fondatrice du cabinet Human & You.  
Dans ce podcast, Jessica délivre ses conseils pour embarquer ses équipes dans le travail hybride qui a bousculé les habitudes de travail des entreprises, créant des points de rupture dans la cohésion des équipes. Les managers ont particulièrement souffert dans cette période : aujourd'hui encore, 44% des managers sont en détresse psychologique. Comment manager ses équipes à distance ? Pour Jessica Sampé, la notion de sens est au cœur de la transformation du travail pour recréer un lien entre l'individu et le collectif.

# Le saviez-vous ?



81%

des salariés hissent le bien être au 1<sup>er</sup> rang des enjeux de l'entreprise



5/10

personnes sont pleinement engagées



44%

des managers sont en détresse psychologique (soit 1 manager sur 2)



14 580€

c'est le coût du mal être par an par collaborateur (Source : IBET 2019)



Et vous, combien le burn out, le chasseur de tête, le recrutement coûtent dans votre entreprise ?

Quand la santé mentale est fragilisée, la productivité l'est aussi.



# Responsabilité individuelle & collective dans l'entreprise

**En France, en 2021, l'INSEE considère que le taux de turnover est de 15% en moyenne tous secteurs confondus.**

Inférieur à 5%, c'est un taux faible ; entre 5% et 15% un taux moyen ; supérieur à 15% un taux élevé.

**Et vous, quel est votre taux de turnover?**

Comment réduire le coût du turnover dans votre entreprise ?

**Développer la culture de la reconnaissance et de la responsabilité est une des clés.**

## RESPONSIBILITY IS THE NEW TALENT

**L'entreprise peut éduquer et former à la responsabilité individuelle et collective. Comment développer et optimiser ce pouvoir de la responsabilité ?**

- (Re) créer du lien pour rassembler, fidéliser et développer le sentiment d'appartenance
- Optimiser le process mieux-être et le pouvoir de responsabilité
- Fédérer et développer la cohésion d'équipe
- Développer son identité managériale en travail hybride
- Développer un management humaniste
- Attirer les talents et les fidéliser
- Préserver la santé du dirigeant

C'est l'art de  
répondre habilement  
à qui l'on est

Ce qui impose des  
devoirs et des  
responsabilités

Tout en ayant  
conscience de nos  
actions

# La respons-abilité, qu'est-ce que c'est ?



**La responsabilité permet à vos équipes de se réaliser** dans un potentiel en pleine puissance et les invite à créer un espace où chacun se sent libre d'agir en conscience et efficacité.

Il devient nécessaire de créer un trait d'union efficace et durable dans les équipes pour la réussite des projets de l'entreprise, un espace où la reconnaissance doit être décorrélée et déconditionnée de l'aspect pécuniaire.

## OPTIMISATION DU PROCESS MIEUX-ÊTRE ET DU POUVOIR DE RESPONSABILITÉ

### Quelques clés

1. Développer la **proximité** et la **vigilance** en instaurant des **bilans individuels**
2. **Développer les compétences** des collaborateurs grâce au **coaching individuel**
3. **Favoriser l'exemplarité** en donnant l'exemple en **incarnant la qualité de vie** au travail et en participant aux événements d'entreprises

# (Re) créer le lien social pour rassembler, fédérer et développer le sentiment d'appartenance - Méthodologies



Poser la stratégie  
et déterminer le cap



Ritualiser  
sur le temps  
de travail



Communiquer  
sur les success stories  
pour valoriser les  
collaborateurs

## 3 cocktails gagnants autour de 4 questions simples pour une efficacité optimale

---

- + Qu'est-ce qui doit **changer** dans l'**environnement de travail** ?
- + Quels **comportements** doit-on adopter pour **favoriser la réussite** de la thématique abordée ?
- + Quelles **capacités** doit-on mettre au service du projet ?
- + Quelles **valeurs** doit-on mettre au service du projet ?

# 1 Poser la stratégie et déterminer le cap

NOM DU COCKTAIL : #BÉABA

Ce qui est préconisé :

## ▶ Environnement :

S'autoriser des **temps d'échange** sur le temps de travail entre dirigeant, manager et collaborateur pour que cela devienne un **rituel**.

**Proposer** une date à mettre dans les agendas.

## ▶ Capacités :

Accorder un budget et donner du temps pour que les équipes puissent **vivre des expériences** à la hauteur de leurs attentes.

Les **impliquer** sans **imposer** les rituels mais en les **invitant à y participer**.

## ▶ Comportement :

**Insuffler** et **incarner** par les managers pour que les collaborateurs puissent être inspirés.

## ▶ Valeurs :

Développer la notion **d'implication**, de **flexibilité** & **d'autonomie**.

2

# Ritualiser sur le temps de travail

NOM DU COCKTAIL : #COCKTAILMIXTE

Ce qui est préconisé :

## ▶ Environnement :

S'inspirer des collaborateurs pour **ajuster** sa trajectoire.

## ▶ Capacités :

Revenir aux **fondamentaux** et réintroduire des **moments humains** pour sortir de la posture professionnelle.

Faire des visios avec des activités, **casser les codes** et changer les habitudes (sport, méditation, conférence).

## ▶ Comportement :

**Être à l'écoute** (n'importe quand) mais sur prise de rendez-vous pour s'inspirer et s'ajuster en permanence.

**Définir des actions** en fonction des besoins des collaborateurs.

Déterminer un **budget** et **informer** les équipes.

## ▶ Valeurs :

**Impliquer** les collaborateurs pour favoriser la **flexibilité**, l'**authenticité** et la **confiance**.

3

# Communiquer sur les success stories individuelles pour valoriser les collaborateurs

NOM DU COCKTAIL : #THANKYBOOST

Ce qui est préconisé :

## ► Environnement :

Identifier les types de **success stories**.

**Favoriser la réussite** au travers d'objectifs clairs sur le plan individuel, collectif et au sens global de l'entreprise pour développer à tous les niveaux **l'estime de soi**, la **solidarité**, la **cohésion**, le **sentiment** et la **fierté d'appartenance**.

**Communiquer** sur le sujet en **interne** (mail, Slack, LinkedIn, newsletter, affichage sur le lieu de travail...etc) et **externe** (Clients et éco-système de l'entreprise).

## ► Capacités :

Créer de la **proximité** en développant **l'écoute** et **l'accessibilité**.

Être **proactif** pour rendre visible les réussites au travers d'un **regard positif** et **optimiste**.

**Incarner** ce changement.

## Comportement :

Expliquer le **pourquoi** pour informer et **donner du sens**.

**Poser un cadre** en développant **autonomie** et **liberté**, ce qui permet d'être en toute **authenticité**.

Être **exemplaire** auprès des collaborateurs pour les inspirer.

## ► Valeurs :

**Partage, optimisme, audace, responsabilité individuelle.**

# Témoignage Expert : Alexandre Jost, fondateur de la Fabrique Spinoza

Plus d'infos sur la Fabrique  
Spinoza : [fabriquespinoza.org](http://fabriquespinoza.org)

Témoignage recueilli par un membre du Comex40

**La redistribution de la valeur par l'entreprise aux collaborateurs de manière non pécuniaire peut être regroupée selon trois grands thèmes : la liberté, la santé/amour, le sens.**

## **Le premier cadeau que peut faire l'entreprise : la liberté**

Comment redistribuer de la liberté et de la flexibilité ?

Malgré le télétravail, il est étonnant de constater que perdure un besoin supplémentaire de flexibilité. La Fabrique Spinoza a réalisé une enquête sur la QV2T en Janvier 2022\* auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 collaborateurs avec différents niveaux de télétravail.

Tous les chiffres convergent : les collaborateurs sont preneurs d'une hyper flexibilité : une semaine de 4 jours, des horaires flexibles dans la journée sans préavis à donner aux employeurs, des jours de vacances posables sans autorisation hiérarchique par exemple...

Les Français les plus malheureux sont ceux qui ne peuvent pas télétravailler soit par la contrainte du poste soit parce que l'employeur ne permet pas le télétravail.

Ceci étant dit, le télétravail, oui, mais pas n'importe comment : il est essentiel d'offrir du matériel dédié au télétravail. 54% des Français qui télétravaillent souffrent de douleurs lombaires. Deux tiers ne se lèvent que pour aller aux toilettes !!

Le télétravail va nous rendre très malade si nous n'adoptons pas les conditions ergonomiques optimales. Les full remote companies redistribuaient déjà des centaines d'euros à leurs collaborateurs pour favoriser un cadre de télétravail adéquat.

## Le deuxième cadeau c'est la santé physique & la santé psychique

Prendre soin de la liberté du collaborateur, lui donner de l'espace, de la flexibilité et être attentif à son corps sont des premiers jalons à intégrer mais attention de prendre en compte sa santé psychique. À la Fabrique Spinoza, nous appelons ça l'amour.

Selon Santé Publique France, en novembre 2021, **22,6% des Français sont en état de dépression**. La santé psychique se dégrade alors qu'on a l'impression que les Français et les travailleurs vont mieux.

**Dans l'entreprise, nous avons besoin d'un management qui prend soin.** Selon le Harvard Business Review France, **85% des compétences des managers de demain seront d'ordre émotionnel**. Et c'est ici que la question de la redistribution autrement est fondamentale : comment repartager de l'attention, de la reconnaissance, des émotions positives, bref, de l'amour ?

Je me souviens de cet ancien DRH de la Marine Nationale qui m'avait dit : **"j'aimais mes hommes et mes femmes car c'était le seul moyen de vivre l'aventure ensemble."**

C'est très fort et il me semble que chaque manager, chaque chef d'entreprise peut s'inspirer de cet état d'esprit. Vivre l'aventure ensemble passe bien sûr par des moments de convivialité, des séminaires, des formations.

Mais il est capital de monter en compétence émotionnellement pour apprendre à gérer ses émotions et à comprendre celles de ses collègues. L'employeur doit être aujourd'hui un prescripteur de santé physique et psychique.



## Le 3<sup>ème</sup> élément : le sens

**La crise nous a permis à tous de faire notre crise de sens. Quel que soit notre âge. Ce besoin de sens est une co-responsabilité entre l'entreprise, le manager et le collaborateur. Le sens, ce n'est pas tellement le produit vendu.**

Selon une étude de Deloitte **Sens au travail ou sens interdit** (2017), le sens est avant tout lié à l'activité quotidienne du salarié, aux valeurs de l'entreprise, à la coopération et au travail d'équipe.

Dans cette étude, on y lit que pour **85% des personnes interrogées, il est possible de considérer que le travail a le sens que chacun lui donne, tout en répondant - pour 63% - que le sens au travail doit être donné par le manager.**

L'entreprise doit nourrir ce sens et ne peut plus être un lieu uniquement d'exercice de sécurité ! Les DRH ont besoin d'agir, le chef d'entreprise et les managers doivent s'impliquer : le sens se trouve aussi dans la proximité. Le sens résulte de l'émotion.

Pour aller plus loin, le mécénat de compétence peut être un outil pour chercher le sens à l'extérieur. Et l'entreprise doit selon moi se transformer en entreprise à mission.

Quoiqu'il en soit, il y a aujourd'hui des méthodologies qui font émerger le sens. La reconnaissance c'est aussi générer du sens au quotidien.

\*Enquête QV2T – Comment se sentent les (télé)travailleurs à quelques mois de l'élection présidentielle française ? Fabrique Spinoza, Janvier 2022,

2%

au produit  
vendu

12%

au métier  
exercé

26%

aux valeurs de  
l'organisation

## Le sens au travail

5%

au secteur  
d'activité

26%

à la  
coopération/  
au travail  
d'équipe

29%

à l'activité  
réelle  
quotidienne



Découvrez le podcast  
d'Ophélie Vanbremeersch  
en scannant le QR code

MICRO  
des Argonautes

### L'entreprise à impact : Ophélie Vanbremeersch au Micro des Argonautes

Fondatrice de la startup Zac, Ophélie Vanbremeersch explique dans ce podcast comment l'entreprise peut mettre l'impact social et environnemental au cœur de sa stratégie de développement.

# Le travail hybride : 4 C pour une stratégie gagnante

**Question de départ** ⇨ De quoi ai-je besoin pour développer mon identité managériale en travail hybride ?

## CADRE / TEAM COMMUNICATION FIRST

Les qualités à développer :

### ▶ **Communication :**

**Réaliser une enquête collaborateur** : Qu'ont vécu vos collaborateurs dans cette expérience du télétravail ? Comment vont-ils ? De quoi ont-ils **besoin** ?

Écrire l'histoire du travail hybride avec vos collaborateurs en favorisant **l'écoute** et se donner la possibilité **d'observer** les signaux faibles pour poser un **cadre solide**.

### ▶ **Adaptabilité et flexibilité :**

Créer des **créneaux fixes de disponibilité** pour échanger sur le sujet afin que le manager puisse mener à bien les choses.

Développer l'autorisation du **droit à la déconnexion** en renforçant individuellement la connaissance des limites de chacun (Formation Soft skills).

### ▶ **Clarté :**

Troquer la **rigidité** contre la notion de **transparence** où chacun peut se sentir **libre** de s'exprimer.

Donner de la **visibilité** bien **en amont** sur les plannings pour que chacun puisse **s'organiser** dans un **confort optimal**.



*Nous avons compris que le management du futur serait davantage orienté vers du coaching.*

Jérôme Marlot, Responsable Formation & Développement des Compétences chez ISAGRI et membre du Club Happy Management



## COLLABORER / TEAM WIN WIN

Les **qualités à développer** : sortir de l'individualisme pour aller vers le collaboratif.

### ▶ **Donner du sens :**

Partager le **pouvoir de décision** en donnant le choix aux collaborateurs (présentiel, télétravail ou travail hybride).

**S'adapter** au rythme de ses collaborateurs tout en ayant des objectifs clairs.

### ▶ **Co-construire un environnement de travail adapté :**

Permettre de **bonnes conditions de travail** pour tous même chez soi (espace dédié, ergonomie, ambiance).

Développer les compétences sur l'utilisation des outils pour favoriser l'**autonomie** et la **flexibilité**.

### ▶ **Avoir des process clairs :**

S'assurer que tout soit intégré et suffisamment **sécurisant** pour tout le monde.

**Fixer des limites** ensemble pour mieux collaborer et sortir de l'**individualisme** laissé comme marque du confinement.



**Sens, transparence et visibilité :**  
**ce sont ces 3 facteurs qui permettront de maintenir la qualité de vie au travail, la culture d'entreprise et l'implication des collaborateurs.**

Linda Haddadi, Chargée de communication et Chief Happiness Officer chez Aventim



« Occupez-vous bien de vos collaborateurs ils s'occuperont bien de vos clients »

Richard Bronson

## CONFIANCE / TEAM TRUE

Les qualités à développer :

### ▶ **Agilité :**

Développer et incarner une **vraie culture du changement** sur le travail hybride en mesurant les écarts ressentis de l'ensemble des collaborateurs.

S'appuyer sur des **ambassadeurs** internes ou externes.

### ▶ **Empathie :**

Se rendre disponible pour développer **écoute** et **proximité**.

**Comprendre** ce que vivent au quotidien les collaborateurs dans le travail hybride.

### ▶ **Partage :**

Permettre à chacun de mesurer son **niveau de maturité** face à l'échec.

Créer une **ECHEC BOX** en vivant des moments d'échanges sur l'expérience de l'échec. Effet miroir avec les dirigeants, managers et collaborateurs.



*Nous devons aussi être honnête et accepter l'erreur : c'est un droit.*

*On teste, on fait des erreurs et éventuellement, on passe à autre chose.*

Yasmine François, Consultante en conduite du changement chez Soliance Project (ADIX), membre du Club Happy Management



« Au travail, votre responsabilité N°1 devrait être de bâtir la confiance »  
Robert Eckert

## COHÉSION D'ÉQUIPE / TEAM THE DOORS

Les qualités à développer :

### ▶ **Adaptabilité :**

Définir un **budget convivialité** pour créer des moments forts entre équipe (afterwork, learn & lunch, escape game, team building).

**Ritualiser** en s'inspirant des **attentes des collaborateurs** pour optimiser la réussite de ces rencontres.

### ▶ **Liberté :**

Favoriser l'**autonomie** et la **souplesse** dans la gestion des équipes.

**Être responsable** des hommes et non en contrôle sur le travail qu'ils effectuent.

**Faire tomber les postures** pour faciliter le dialogue.

### ▶ **Lâcher prise :**

Accepter de **lâcher prise** sur les process managériaux en cours pour **changer sa vision** de l'accompagnement du collectif.

Créer des réunions visio axées sur l'**essentiel** pour les réunions dites classiques et garder le temps présentiel pour les temps conviviaux.



*Il faut avant tout sensibiliser les dirigeants et chefs d'entreprise afin qu'ils prennent en compte la connaissance de soi dans leur propre travail et pour qu'ils en expérimentent les effets positifs.*

Stéphanie Boucly, Leader développement des compétences chez Tape à l'œil, membre du Club Happy Management.



# Boîte à outils du chef d'entreprise/manager

**Comment améliorer le quotidien du collaborateur ?**

**Soutenir ses engagements, le remercier?**

**Pour les entreprises, les changements passés, présents et à venir marquent une nouvelle ligne directrice pour le management du futur :**

- En diversifiant les moyens d'actions, en ayant des objectifs réalisables dans le temps avec un rythme stable.
- En valorisant le succès de chacun et en le repartageant en interne.
- En anticipant et en mettant en place un recrutement efficace tout en misant sur les compétences et la diversité des profils et en permettant aux salariés d'être plus flexibles sur leur organisation au travail.
- En insistant sur la contribution à la société que l'entreprise apporte.

**Il s'agit également de s'ajuster aux collaborateurs.**

**Indépendamment de leur catégorie socioprofessionnelle, ils possèdent tous leur propre individualité et leurs besoins liés aux missions qui leur sont confiées. Prendre en compte ces facteurs facilitera le management en entreprise et permettra une meilleure inclusion des salariés.**

**Parce que souvent, le chef d'entreprise cumule sa fonction avec celle de manager, nous vous proposons, avant d'aller plus loin, un catalogue d'outils récapitulant les options envisageables dans votre entreprise.**

## Améliorer le quotidien du collaborateur

- Simplifier la mobilité des salariés en mettant à disposition des moyens de déplacement (vélo, trottinette).
- Mise à disposition d'une bourse pour l'aménagement d'un espace de télétravail à la maison.
- Financer des outils et du matériel qui apportent du confort pour les salariés. Investir dans des outils, notamment pour améliorer la communication interne pour rendre le travail plus facile ou agréable.
- Favoriser le sport, à travers des créneaux dédiés ou des moyens financiers (aide à l'abonnement) ou matériels (mise à disposition d'équipements sportifs).
- Proposer des avantages en nature, comme des tickets restaurant, des aides à la vie culturelle, une crèche d'entreprise...

### ► L'éco-chèque, une nouvelle voie vers une consommation responsable ?

Originaire de Belgique, l'éco-chèque peut-être considéré comme un **nouveau biais de rémunération** : multiformes (chèque cadeau, coupon cadeau, etc.), il a l'avantage d'être multi-enseignes. Ce qui fait réellement sa différence est son usage éco-responsable, car l'éco-chèque permet uniquement de réaliser des achats qui limiteront la pollution et l'empreinte carbone.

En France, l'introduction d'un éco-chèque pour les entreprises aurait deux avantages : Encourager les foyers à **consommer de façon plus responsable** et contribuer à **lutter contre la crise écologique**.

Par exemple, la région Occitanie a déjà conçu deux types d'éco-chèques (mobilité et logement) : le but est de pouvoir améliorer la condition des modes de transports de la région, ainsi que d'optimiser la performance énergétique des habitations tout en évitant le gaspillage d'énergie ; **Booster et relancer l'économie française en favorisant la consommation locale et responsable**.



## ► Comment le sport en entreprise peut-il servir le management ?

La pratique du sport en entreprise se démocratise en France avec la loi du 2 mars 2022 qui permet aux entreprises d'inscrire le sport comme une des **valeurs humaines** qui composent leur raison d'être.

**Quels bénéfices ?** Création de liens sociaux, redéfinition des relations sociales entre les collaborateurs et avec la hiérarchie, appropriation plus aisée des valeurs de l'entreprise.

Dans le monde, certaines sociétés se sont déjà attachées à créer toutes sortes d'aménagements, d'avantages et d'événements consacrés au sport.

Par exemple, chez Spotify en Suède, si un employé réalise un footing, il obtient un certain montant d'une monnaie virtuelle utilisable dans la boutique Spotify où vêtements et accessoires sont à disposition.

## Soutenir les engagements du collaborateur

- Mettre en place un fond d'investissement afin de créer du lien et soutenir les projets des collaborateurs (ex : Mécénat artistique, aide aux associations dans lesquelles les collaborateurs sont engagés).

## ► Les différents types de mécénat d'entreprise

**Le mécénat financier** : il s'agit d'une assistance financière par le biais de dons prélevés sur le salaire. Ce moyen est prisé par les collaborateurs disposant de peu de temps ;

**Le mécénat en nature** : contrairement au mécénat financier, il n'implique pas le don d'une somme d'argent. Il consiste à donner des biens matériels ou des services d'une entreprise.

**Le mécénat de compétences** : il permet d'allouer les compétences (professionnelles ou autres) des collaborateurs au service d'une association, selon le degré de disponibilité du salarié (participation ponctuelle ou actions sur le long-terme).

Un exemple de l'usage du mécénat peut être illustré par l'entreprise The SkateRoom. Fondée par Charles-Antoine Bodson, la société collabore avec de grands artistes d'art afin d'imaginer et concevoir des skateboards "arty". Une part des bénéfices réalisés grâce aux ventes liées à ces skateboards serviront à supporter Skateistan, une ONG allemande qui soutient l'éducation des jeunes en Afghanistan, du Cambodge et d'Afrique du Sud.

## Fédérer et remercier les collaborateurs

- Former une intelligence collective à la base d'une meilleure communication de groupe en finançant des temps d'échanges, séminaires, teambuilding et moments conviviaux. Cela augmente également le sentiment d'appartenance.
- Mettre en place l'actionnariat salarié comme levier de motivation et de reconnaissance.

## Le temps

- Partager du temps avec les salariés : passer du temps avec les collaborateurs, le "temps c'est de l'argent", c'est une bonne manière de redistribuer la richesse créée par l'entreprise.
- Offrir du temps aux salariés : pour l'intrapreneuriat ou des projets personnels / associatifs. Le temps est une denrée.

## La montée en compétences

- Créer des parcours et tracks pour que les collaborateurs montent en compétences, en responsabilités, voire jusqu'à devenir partenaire ou associé. Transversalité des compétences.
- Mettre en place le reverse mentoring, pour mettre en avant la valeur ajoutée des juniors.



### ***Il faut repenser le management !***

Docteur Patrick Légeron, Psychiatre, fondateur du cabinet Stimulus, enseignant à SciencesPo Paris.






---

**Le système de fonctionnement d'une entreprise privilégie trop souvent le chiffre d'affaires à la valorisation et au bien-être des collaborateurs.**

Dans une enquête de 2019 "Workforce View in Europe 2019", 60% des salariés français qui avaient été interrogés affirmaient que leur manager était un des principaux facteurs de stress sur leur lieu de travail.

Il est nécessaire de repenser la formation et la manière de faire des managers afin qu'ils incluent le salarié dans toute son individualité et sa globalité dans leur management.

C'est comme cela que l'entreprise permettra à ses employés de s'épanouir, de réduire les risques psychosociaux et d'améliorer le bien-être des collaborateurs.



---

Docteur Patrick Légeron, Psychiatre, fondateur du cabinet Stimulus, enseignant à SciencesPo Paris.

Changer  
régulièrement les  
leviers ;  
éviter que ce soit  
intégré dans le  
quotidien

Donner de la  
vision à long  
terme mais  
instaurer des  
applications à  
court terme :  
poser des  
jalons, mieux  
communiquer  
sur les  
victoires  
internes.

Accepter les  
départs en  
ayant une  
politique RH  
proactive :  
recruter des  
profils  
différents,  
selon la  
stratégie des  
couleurs et  
DISC.

Ne pas  
hésiter à  
toujours  
recruter des  
profils  
meilleurs que  
soi.

Dédiaboliser  
la vision du  
travail :  
simplifier  
l'organisation,  
les règles, les  
principes.

# Une nouvelle vision du management à adopter

Offrir de la  
flexibilité dans  
le travail

Créer du  
positif à  
travers  
l'entreprise en  
démontrant  
son impact  
dans son  
écosystème et  
dans la  
société.



Découvrez le podcast  
de Marion De Seze  
en scannant le QR code

MICRO  
des Argonautes

## Les nouveaux défis RH sens au travail :

### Marion De Seze au Micro des Argonautes

Marion De Seze est Dirigeante associée de 2 sociétés : BMW & Associés (coaching et conseil RH) et CoopRH (portage salarial). Comment fidéliser ses collaborateurs et attirer de nouveaux talents ? Dans ce podcast, Marion De Seze, forte de son expérience de dirigeante des sociétés BMW & Associés (conseil) et CoopRH (portage salarial), nous explique quelles sont les grandes transformations de la gestion des ressources humaines.

Les jeunes générations sont en quête de sens au travail tandis que la notion de carrière s'est modernisée : « Chacun a envie de créer sa propre carrière »

# Gouvernance collaborative et bien-être au travail

Pour Laurent Ledoux, co-fondateur de Phusis, les changements que traversent les organisations (politique budgétaire par exemple) amènent de la matière quant à la réflexion de la place de la hiérarchie dans une entreprise.

## Une réorganisation du mode de travail

Un management trop centré sur l'optimisation du chiffre d'affaires, et donc sur la rentabilité et la productivité à tout prix, provoquerait, selon Laurent Ledoux, des effets néfastes. Il pourrait affecter de manière négative la santé mentale des employés et nuire à leur bien-être.

Bien que le chiffre reste un enjeu à prendre en compte, c'est avant tout ce que l'entreprise peut apporter à la société qui devrait rester son principal objectif. La création d'un environnement de travail et d'une culture d'entreprise sains pour les collaborateurs est de mise.

Selon le schéma de fonctionnement de Laurent Ledoux, **une organisation doit répondre à 3 besoins psychologiques humains essentiels** :

- **L'inclusion** : user d'un management bienveillant et insister sur le fait que les salariés sont tous égaux, sans mention d'une quelconque discrimination (genre, ethnie, orientation sexuelle, religion) ;
- **Le développement personnel des collaborateurs** : valoriser les compétences des collaborateurs, afin de les aider à s'épanouir et à améliorer leurs acquis et expériences. Plus qu'une action menée afin de croître la productivité de l'entreprise, c'est avant tout permettre aux employés d'optimiser leurs compétences pour leur propre bien-être ;
- **L'autonomie, liée directement à la confiance** : les collaborateurs sont des adultes responsables et sont libres de prendre des initiatives et d'organiser leur temps de travail sans se sentir constamment surveillés par la hiérarchie ;

En somme, c'est considérer le collaborateur comme pilier de l'entreprise et y valoriser sa place.

# Inspiration depuis la Belgique : le plan de cafétéria

## Le concept :

Né en Belgique, les plans de cafétéria sont un moyen d'offrir aux collaborateurs une rémunération personnalisée sans augmenter les coûts salariaux. Une part du salaire est flexible. Par exemple, il peut s'agir d'une partie du salaire brut ou la prime de fin d'année. Pour cette partie du salaire, les collaborateurs peuvent choisir parmi les avantages fixés par l'employeur : congés supplémentaires, épargne-pension, voiture de société, prévoyance, plan de carrière...

En conséquence, les employés créent des packages en fonction de leurs préférences et le chef d'entreprise se positionne comme un employeur attractif sur le marché du travail.

## Les bénéfices en Belgique :

**En mars 2018, Acerta a interrogé plus de 1.700 travailleurs belges. 70% souhaitent créer leur propre package de rémunération.**

Par ailleurs :

**25%** voudraient davantage investir dans leur pension. Cette option de constitution de pension supplémentaire est surtout mise en avant par des travailleurs plus âgés.

**25%** associent la composition du package salarial à la mobilité le choix d'une voiture de société ou d'un vélo électrique contre un salaire en espèces.

## L'application en France :

Les employeurs peuvent d'ores et déjà proposer à leurs salariés une complémentaire santé, plusieurs supports d'investissement pour l'épargne d'entreprise, ou encore des comptes épargne temps pour transférer des congés non pris qu'ils monnaient ou non.

**Cependant, en France, nous avons tendance à penser que les choses non autorisées ne sont pas autorisées et nous ne savons pas comment gérer ce niveau de personnalisation et d'individualisation.**

À noter que la libre répartition du package salarial sera également soumise aux traitements sociaux et fiscaux, pouvant être moins avantageux que ceux s'appliquant aux avantages sociaux collectifs (et plus connus) qui s'imposent à tous.

## Comment procéder en France ?

La première étape sera de déterminer et sélectionner l'ensemble des avantages mis à disposition des collaborateurs. Une fois que le package est défini, il s'agira de calculer son coût total pour l'employeur et de convertir les euros en "unités". Ainsi, chaque collaborateur dispose d'une somme de points qu'il peut utiliser comme bon lui semble. Par exemple, une tablette en plus de son ordinateur de bureau, un vélo électrique ou des séances de coaching de développement personnel.

Le prélèvement se produira lorsque les points seront convertis et s'appliquera au choix de l'employé. Par exemple, s'il choisit une tablette qui lui permettra de développer son activité numérique, l'avantage sera plus intéressant que s'il avait touché la rémunération équivalente, comme le prévoit la loi.



## Quid de la semaine de 32 heures (4 jours) ?

En France, les lois Aubry instaurées par le gouvernement vers le début des années 2000 ont fait baisser la durée légale du temps de travail hebdomadaire de 39 H à 35 H pour un salarié à temps plein. La possibilité de réduire la durée de travail à 32 H par semaine avait déjà été pensée vers les années 1990, mais elle s'est popularisée au cours du 21<sup>ème</sup> siècle et a suscité un intérêt croissant dans le monde du travail.

En 2022, une enquête "People at Work 2022" réalisée par l'ADP (Automatic Data Processing) a interrogé plus de 32 000 individus (dont 2000 Français). **Elle a démontré que plus de 6 salariés français sur 10 souhaiteraient adopter la semaine des 4 jours.** Les plus concernés sont les parents (69 %), notamment les femmes.

Si l'adoption de la semaine des 32 heures séduit, beaucoup se demandent quelles seraient ses contreparties : une baisse de salaire, voire une augmentation d'heures de travail pendant la semaine des 4 jours ? **Les avis sur ce sujet divergent.**



## \_ Les arguments

« POUR »

Du point de vue économique, les chefs d'entreprise estiment que la semaine des 4 jours leur permettrait de **limiter les frais** liés aux heures supplémentaires effectuées par les salariés. La **crise écologique** pourrait également profiter de cette nouvelle mesure : moins de jours en entreprise signifie moins de temps passé dans les transports, et donc une diminution du CO2 qui en est émis (à peu près 21,3 % par exemple en Angleterre) et des économies concernant leurs frais de transport pour les salariés, selon le Rapport Stop The Clock de 2021.

D'autres arguments en faveur de cette réforme sont la **conciliation entre vie privée et vie professionnelle**, ainsi qu'une **réduction du stress quotidien** des salariés et une meilleure qualité de vie. Cela entraînerait **l'optimisation du bien-être au travail** et intensifierait la productivité des employés, qui réajusteraient leur temps et organisation de travail. En 2019, Microsoft Japon a notamment revu son mode de fonctionnement afin de tester cette initiative tout en maintenant la même rémunération pour ses travailleurs : les résultats sont encourageants, puisque la société a estimé une hausse d'environ 40 % du taux de productivité de ses salariés. 92 % d'entre eux ont également affirmé se sentir plus épanouis à la suite d'un week-end de 3 jours.

« CONTRE »

Pour certains, le risque avec la semaine de 32 heures concerne principalement une **baisse de la rémunération des salariés**, même si cela varie d'une entreprise à une autre et sera spécifique à son secteur d'activité. Si la rémunération des 32 heures ne change pas, elle **augmentera les charges de l'employeur** qui sera moins enclin à recruter, par faute de moyens. Le taux de chômage pourrait alors augmenter. En 1999, la MACIF avait notamment adopté une semaine de 31 heures 30, mais a décidé de repasser aux 35 heures : les heures de travail ne convenaient pas à la société qui avait dû embaucher plus de salariés pour éviter de perdre du terrain face à la concurrence. Le modèle, qui avait donc entraîné une charge salariale plus élevée, ne lui convenait donc pas.

**Le facteur stress intervient également : si plusieurs personnes, comme vu plus haut, estiment que le bien-être au travail sera optimisé, d'autres estiment qu'effectuer la même quantité de travail en un laps de temps plus réduit fera exploser le stress des salariés et affectera négativement leur productivité et leur santé mentale.**

Il est donc nécessaire que l'organisation réfléchisse à son mode de travail, à ses enjeux et pense à bien intégrer les salariés quant à la possible adoption de la semaine des 32 heures.

# C ONCLUSION



Le MEDEF LILLE METROPOLE est le premier réseau d'entrepreneurs au Nord de Paris. Avec plus de 2 000 adhérents et 1 200 mandataires, il nous appartient aujourd'hui d'accompagner les dirigeants dans cette succession de transitions de plus en plus imprévisibles, de plus en plus précipitées.

À l'aube de la 9<sup>ème</sup> édition de l'Université des Entrepreneurs, nous vous invitons à réfléchir ensemble à ces enjeux : comment entreprises, collaborateurs, territoires peuvent-ils agir et réagir ? Comment ENSEMBLE partager un socle de confiance ?

J'ai demandé au COMEX40 d'être le plus pragmatique possible dans les réponses aux questionnements que nous avons aujourd'hui. C'est un processus long, un travail de maturation et nous avons seulement posé les jalons de ce travail commun que nous souhaitons poursuivre aux côtés des entreprises, des élus et des institutionnels tout au long de nos commissions, travaux et événements à venir.

La semaine de 32 heures est-elle une réponse aux besoins de flexibilité ? Le partage de la gouvernance permet-il de fidéliser les collaborateurs ? Le chef d'entreprise est-il prêt et outillé pour mettre ce type de dispositifs en place ? La médecine du travail incarne-t-elle son rôle d'acteur de santé au travail pour préserver la santé des travailleurs tout au long de leur parcours ? Autant de sujets que nous nous devons de prendre à bras le corps pour concevoir des solutions clés en mains au service des entrepreneurs de notre territoire.

**PRENONS LE VIRAGE ENSEMBLE.**



**Yann Orpin,  
Président du Medef  
Lille Métropole**

