

11^E ÉDITION
CONGRÈS OBJECTIF
MIEUX VIVRE EN
ENTREPRISE
CÉRÉMONIE
DES TROPHÉES

Les Actes 2019

CONGRÈS OMVE

SOUS LE HAUT-PATRONAGE DE

Bernard LEMAIRE
DRH, ACTION LOGEMENT
et Président de l'Institut
Mieux Vivre en Entreprise

PRÉSIDIÉE PAR

Laurence LELOUVIER
DGA, ARMATIS-IC

SOUS LA DIRECTION DE

Delphine LANCEL
Directrice Associée
du GROUPE RH&M

Congrès Objectif
Mieux Vivre en Entreprise
Le 19 Novembre 2019

Cérémonie des Trophées Mieux
Vivre en Entreprise
Le 20 Novembre 2019

TRANSFORMATION, PLUS JAMAIS COMME AVANT !



EN PARTENARIAT AVEC

ORGANISÉE PAR



MGRH
mouvement
Génération RH

OGT
Observatoire
Global Talent

ONDS

IDS L'INSTITUT
DU DROIT
SOCIAL

*Le Cercle DRH
Entrepreneur*

FORAS
Observatoire Rémunérations
& Avantages Sociaux

OGI
Observatoire
Global Innovation

**LE RÉSEAU
RH&M**

Le Club
SIRH

**Créateur
d'opportunités !**

INSTITUT
MVE
Mieux Vivre en Entreprise

RH&M
LE CERCLE DE CAPITAL HUMAIN
ET MANAGEMENT

RHmpépites

The whyPROJECT
gouvernance et raison d'être.

LE CERCLE
PROSPECTIVERH

RH
LE CERCLE
DE L'EXCELLENCE RH

**RH&M
EN CHIFFRES**

10

CLUBS RH

1300

MEMBRES RH

+1

CLUB DE 25
START-UP

20

GRANDS
ÉVÈNEMENTS

8

FORMATIONS

LA

REVUE RH&M

30

PUBLICATIONS

GRUPE
RH&M

UN RÉSEAU UNIQUE
PRECURSEUR, INNOVANT,
PERFORMANT ET GLOBAL

GRUPE RH&M

35 RUE BOILEAU 75016 PARIS

TEL : 01.47.43.15.63 - delphine.lancel@groupe-rhm.com

INTRODUCTION

La 11^{ème} édition du Congrès Objectif Mieux Vivre en Entreprise s'est tenue le 19 novembre 2019 dans les salons de la Maison de l'Amérique Latine à Paris. Durant cette journée de formation interactive, les intervenants ont interrogé les participants sur des questions centrales du Mieux Vivre en Entreprise à l'issue de chaque table ronde. Suivie de la Cérémonie des Trophées Mieux Vivre en Entreprise le 20 novembre 2019 dans l'auditorium de DELOITTE, cette 11^{ème} édition a réuni près de 300 participants et a donné lieu à de nombreux échanges et de riches partages d'expériences, comme en attestent les comptes rendus qui suivent.

Organisée par l'INSTITUT DU MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE (IMVE), cette édition a été présidée par Laurence LELOUVIER, DGA d'Armatis-IC, et placée sous le haut-patronage de Bernard LEMAIRE, Directeur des Ressources Humaines d'Action Logement et Président de l'IMVE, et animée par Delphine LANCEL, Directrice Associée du Groupe RH&M.

TRANSFORMATION, PLUS JAMAIS COMME AVANT !



Globalisation, pression concurrentielle, révolution digitale et environnementale, ces évolutions socio-économiques qui impactent la performance des entreprises, sans compter, l'inattendu, l'inexplicable, la crise sanitaire inédite que nous connaissons dont nous n'imaginions même pas la possibilité lors de notre congrès ! Bref, tout un faisceau de forces centrifuges et permanentes qui nous contraignent à revoir nos copies et relègue nos pratiques d'entreprise au rang de vieilles croyances.

Les leviers ne sont pas simples à mettre en œuvre.

- Transformations organisationnelles, managériales, culturelles dictées par un contexte, oui, mais comment ?
- Turbulences budgétaires ou croissance rapide, la question de la responsabilité ?
- La raison d'être au cœur des sujets de transformation ?
- Le mieux vivre en entreprise, levier ou plan d'action ?
- La symétrie des attentions, axe directeur de l'équation « performances sociales / performances économiques » ?

Il s'agit toujours et encore de repenser l'entreprise de demain soumise à la lame de fond de l'IA et du digital, avec comme levier le souci permanent du mieux vivre en entreprise.

QVT ET IA/DIGITAL DUEL OU DUO ?

- La convergence de technologies majeures (automatisation des processus, IA, internet des objets...) et ces impacts RH dont la conjonction implique une évolution rapide et inédite des compétences
- Quels sont les contours de cette révolution à la fois technologique, organisationnelle et managériale ?
- Quelles mutations vont (devoir) subir nos modes et méthodes de travail ?
- IA/Digital et QVT : Nouveau duel ou Nouveau duo ?

Ainsi, lors du Congrès Objectif Mieux Vivre en Entreprise (OMVE), nos travaux se sont articulés autour de cette formule « Transformation, plus jamais comme avant ! »

La recette n'est pas simple, mais la nouvelle ère qui s'ouvre, celle de la raison d'être, celle qui replace l'Homme au cœur de l'action, quand il est client, collaborateur et/ou citoyen... nous autorise un champ des possibles comme jamais ! C'est ainsi que le Mieux Vivre Ensemble dans l'entreprise prend toute sa force et reste, plus que jamais le levier le plus puissant, si et seulement si... Il ne demeure pas cosmétique et devient une recherche continue de bonnes pratiques.

Delphine LANCEL, Directrice Associée du GROUPE RH&M

SOMMAIRE

◆ CONGRES NATIONAL MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE ◆

DÉBAT D'OUVERTURE : LA LAME DE FOND DE L'IA ET DU DIGITAL VS QVT : DUEL OU DUO ? QVT ET IA/DIGITAL DUEL OU DUO ?

p.7

Intervenants :

Éric MARTOS, DRH, ATOS MANAGEMENT FRANCE

Pierre MILLERAT, Directeur de Missions, ENEDIS

Marc FARGEAS, Responsable Études Stratégiques et Projets Innovation, MALAKOFF HUMANIS

Roland KARSENTY, Director, Operations & Strategy Transformation, JOHNSON CONTROLS

Emmanuel COSTE, Architecte, Président de l'agence COSTE ARCHITECTURES

Yves-Richard HONG TUAN HA, Co-Fondateur, OCTOMINE

Animée par

Frédéric BONNETON, Associé Fondateur, MCR Groupe

Rédacteur du compte-rendu

Karine THIERY, Directrice des Relations Sociales

ATELIER A : ALLONGEMENT DES CARRIÈRES : BIEN VIEILLIR EN ENTREPRISE

p.12

Intervenants :

Marc FARGEAS, Responsable Etudes Stratégiques et Projets Innovation, MALAKOFF HUMANIS

Jérôme BOURON, Directeur Compétence & Handicap, GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

Animé par

Philippe JAOUEN, Directeur de projets, MALAKOFF HUMANIS

Rédacteur du compte-rendu

Karine JEAN, Consultante, Facilitatrice et Coach

ATELIER B : ENTREPRISE EN PLEINE CROISSANCE, COMMENT BIEN GÉRER SA TRANSFORMATION ?

p.15

Intervenants :

Aurélié LAINE, DRH, BABILOU

Xavier OUVRARD, Directeur Général, BABILOU

Renaud GILI, DRH, VULCAIN INGENIERIE

Emmanuel RUEL, Responsable des Expériences au vert, Maisons du Séminaire et Campus, CHATEAUFORM'

Animé par

Frédéric BONNETON, Associé Fondateur, MCR GROUPE

Rédacteur du compte-rendu

Karine THIERY, Directrice des Relations Sociales

ATELIER C : LES RH QUI BOUGENT... ET LES STARTUPS QUI VONT BIEN MERCI !

De la nécessité de faire un tour des initiatives positives et novatrices

p.19

Intervenants :

Patrick VIALE-CIVATTE, Président, NEUROSCIENCES @ WORK

Anne-Charlotte VUCCINO, CEO & fondatrice, YOGIST

Carine CELNIK, CEO, TESTUNMETIER

Céline BOUYGUE, Group Talent Manager, GROUPE BEL

Animé par

Anne LEVASSEUR, Directrice associée, LEMONFAB

Intervenant & Rédacteur du compte-rendu

Céline BOUYGUE, Group Talent Manager, GROUPE BEL

ATELIER D : COMMENT ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS ?
**Les organisations sont confrontées à un rythme croissant de transformations :
changements de modèles économiques, réorganisations, cessions, acquisitions**

p.23

Intervenants :

Renaud GILI, DRH, VULCAIN INGENIERIE

Noémie LEGER, Consultante santé au travail, organisation et conditions de travail,
REHALTO - WORKPLACE OPTIONS

Amélie MARCASSIN, Consultante chargée de formation et de conseil,
REHALTO - WORKPLACE OPTIONS

Animé par

Christian MAINGUY, Directeur stratégique, REHALTO - WORKPLACE OPTIONS

Rédacteur du compte-rendu

Karine THIERY, Directrice des Relations Sociales

DÉBAT DE CLÔTURE :

« TRANSFORMATION, PLUS JAMAIS COMME AVANT ! »

Globalisation - Pression concurrentielle, révolution digital et environnementale ?

Ces évolutions socio-économiques qui impactent la performance des entreprises

p.25

Intervenants :

Laurence LELOUVIER, DGA, ARMATIS-IC

Bernard LEMAIRE, Président de l'IMVE et DRH Groupe, ACTION LOGEMENT

Xavier FROISSART, Directeur délégué à la santé et à la Qualité de Vie au Travail,
FRANCE TÉLÉVISIONS

Benoit LAMEZEC, Group VP Digital, Sales & Marketing, BABILOU

Jérôme BOURON, Directeur compétence & handicap, GROUPE CAISSE DES
DÉPÔTS

Emmanuel RUEL, Responsable des Expériences au vert, Maisons du Séminaire et
Campus, CHATEAUFORM'

Animé par

Christian MAINGUY, Directeur stratégique, REHALTO - WORKPLACE OPTIONS

Rédacteur du compte-rendu

Sylwia RENKIEWICZ, Directeur des Relations Sociales

**◆ CÉRÉMONIE DES TROPHÉES MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE
LE MERCREDI 20 NOVEMBRE 2019 ◆**

p.30

LE MOT DES PARTENAIRES

p.42

GRANDS TÉMOIGNAGES

p.48

REMERCIEMENTS

p.52

L'INSTITUT MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE

p.54

◆ **CONGRÈS MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE**
19 NOVEMBRE 2019 ◆

**TRANSFORMATION,
PLUS JAMAIS COMME AVANT !**

◆ DÉBAT D'OUVERTURE ◆
LA LAME DE FOND DE L'IA ET DU DIGITAL VS QVT :
DUEL OU DUO ? QVT ET IA/DIGITAL DUEL OU DUO ?

La convergence de technologies majeures (automatisation des processus, IA, internet des objets...) et ces impacts RH dont la conjonction implique une évolution rapide et inédite des compétences

Quels sont les contours de cette révolution à la fois technologique,
organisationnelle et managériale ?

Quelles mutations vont (devoir) subir nos modes et méthodes de travail ?
IA/Digital et QVT : Nouveau duel ou Nouveau duo ?

..... *Intervenants :*

Animateur :



Éric MARTOS
DRH,
ATOS MANAGEMENT
FRANCE



Pierre MILLERAT
Directeur de Missions,
ENEDIS



Marc FARGEAS
Responsable Études
Stratégiques et Projets
Innovation,
MALAKOFF HUMANIS



Frédéric BONNETON
Associé Fondateur,
MCR GROUPE

..... *Intervenants :*

*Rédacteur
du compte-rendu :*



Roland KARSENTY
Director, Operations &
Strategy Transformation,
JOHNSON CONTROLS



Emmanuel COSTE
Architecte, Président,
Agence COSTE
ARCHITECTURES



**Yves-Richard
HONG TUAN HA**
Co-Fondateur,
OCTOMINE



Karine THIERY
Directrice des Relations
Sociales

Présentation de l'étude 2019 réalisée par Malakoff Humanis avec Boston Consulting Group sur « L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LE CAPITAL HUMAIN ». 1800 salariés ont été interrogés.

Cette étude fait état de l'histoire chaotique de l'IA depuis 1950 et du « boom » à partir 2012. **cf. schéma ci-dessous*

L'étude précise les cas d'usage de l'Intelligence Artificielle en entreprise :

- Perception et vision par ordinateur (reconnaissance de l'écriture, d'images, de vidéos faciales et de la voix) ;
- Robotique (physique, logiciels, systèmes complexes) ;
- Support à la décision (analytique descriptif, prédictif et prescriptif) ;
- Langage naturel (interface, traduction machine, analyse de sentiments...)

À partir de cette étude quatre verbes résument l'IA en entreprise :

- Percevoir
- Agir
- Interagir
- Optimiser

Elle révèle également quatre enseignements :

1. Une prise de conscience générale sur l'importance du développement de IA, même si les managers estiment que cela sera stratégique seulement dans 5 ans.
2. L'éthique et la régulation, deux des cinq dimensions du Capital Humain, se placent au centre du débat.
3. Le principal impact de l'IA sera l'hybridation des fonctions existantes, avant la création et la suppression d'activités.
4. Le rôle des DRH est clef, ils doivent s'adapter au degré de déploiement de l'IA dans leurs entreprises.

Emmanuel COSTE estime que dans le domaine de l'architecture, il est urgent de penser différemment et de concevoir en collaborant.

Un nouveau paradigme émerge car :

- le béton est une menace écologique ;
- il est nécessaire de moderniser le modèle où l'organisation est fragmentée ;
- la non-qualité dans la construction est évaluée à 30%, contre 1% dans l'industrie où existent une organisation collaborative et une amélioration en continu.

Il fait le constat que l'organisation du secteur de la construction n'a pas évolué depuis les années 80, les bâtiments étant alors simples et la main d'œuvre abondante. La construction est un système à repenser en référence à celui de l'industrie qui a réussi à évoluer. C'est la base du nouveau paradigme. Une question se pose : comment faire évoluer le système de construction ? Par exemple en industrialisant les méthodes de conception...

Mais, il est difficile de travailler en collaboratif. Il y a en effet une grande résistance de la part des architectes dont le rôle ne se résume plus uniquement à créer des bâtiments. Ils doivent prendre en compte d'autres éléments comme la RSE, la Construction 4.0...

Roland KARSENTY rappelle que :

- La révolution 4.0 est là !
- L'informatique quantique arrive également.

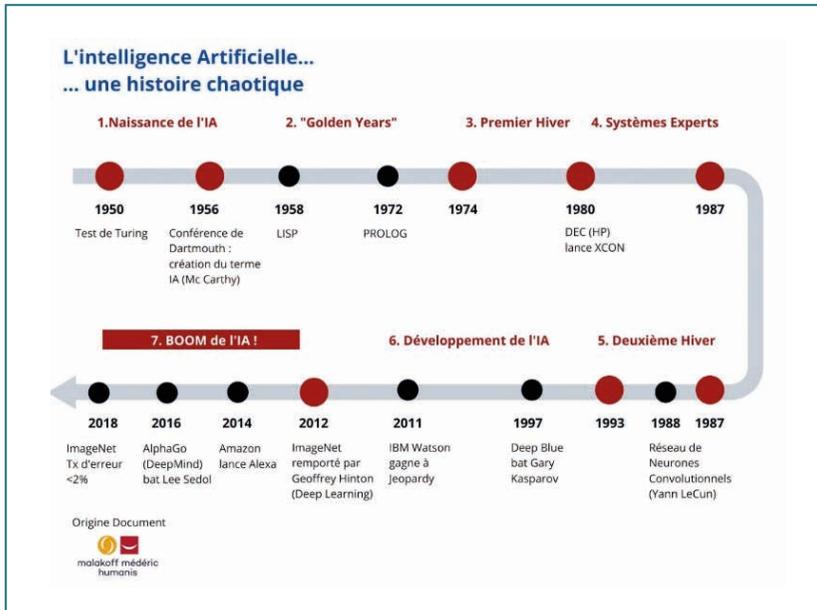
Cela implique des changements de mode de pensée et d'apprentissage de la gestion vie personnelle/ vie professionnelle... Il faut avoir la volonté de créer un leadership responsable et proche de l'humain.

Notons quelques tendances influentes qui ont des répercussions dans l'entreprise :

- Avoir tout, tout de suite, faire vite, sans concentration !
Au niveau de l'entreprise, cela se traduit par exemple par : des formations de plus en plus courtes.
- La capacité à mémoriser est en baisse.
Tendance à considérer les TIC, le web... comme un disque dur externe.
Dans l'entreprise, il faut coacher les collaborateurs à apprendre à chercher sur le web, à comprendre les algorithmes...
- La façon de travailler évolue.
Dans l'entreprise, se développe le travail collaboratif en mode projet, en écosystème, avec en symétrie les enjeux collaborateurs et clients.

Des questions restent posées, dont :

- Quid du stress face à ces nouvelles méthodes de travail ?
- Comment favoriser la notion d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ? (ex : médiation, activités physiques...)



Yves-Richard HONG TUAN HA confirme que nous ne savions pas que l'IA existait depuis longtemps. Si aujourd'hui nous en sommes conscients, l'IA « fait peur » (hybridation, évolution vers de nouveaux métiers...).

La communication est fondamentale pour expliquer les démarches et réduire « les peurs ». L'important est de revaloriser le travail humain et supprimer les tâches ingrates. Il faut « dédramatiser » l'IA !

Pour Eric MARTOS, le paradigme doit être inversé : pas top-down, mais down-top. ATOS a décidé d'en faire une opportunité en permettant au terrain de prendre la main et d'identifier ce qui est à robotiser. Cela renverse la donne pour l'entreprise. Nous avons plus besoin de managers comprenant l'utilité de l'IA et accompagnant les équipes, que d'experts. Aujourd'hui, les formations sont pensées différemment (morcelées, personnalisées...) correspondant au niveau et au rythme des salariés. C'est une opportunité pour les RH.

Pierre MILLERAT revient sur nos responsabilités collectives et questionne sur l'utilité pour tous ou seulement une partie des collaborateurs ?

L'inquiétude étant collective, nous allons vers une transformation de la société. Dans ce contexte, les RH doivent porter le sens avec agilité, ce qui est compliqué car il est difficile de manager quand tout change dans l'entreprise. Il est clef de réfléchir ensemble et en mode collaboratif à la façon de manager. Il est curieux de constater que les « managers paternalistes » restent les plus à l'aise, cela nous interpelle !

Tout en précisant l'importance de l'humain, Eric Martos fait remarquer que : la bipolarité entre la dématérialisation et le rapport humain existe dans la gestion des carrières...

Le manager n'est plus un expert mais un coach auprès de ses équipes.

Pierre Millerat mentionne qu'il s'agit des managers intermédiaires, ceux qui sont sur le terrain (agents de maîtrise, chefs d'équipe, cadres de premiers niveaux...). Or, étant devenus managers grâce à leurs expertises, la notion de coach est difficile à appréhender pour eux. Il y a donc un vrai débat sur le recrutement ou la nomination des managers intermédiaires. Ceci est d'autant plus compliqué pour eux quand leur hiérarchiques sont des experts.

Roland Karsenty cite le système du Compagnonnage dans lequel sens et bonheur au travail existe.

Deux questions se posent :

- Comment redonner du bonheur au travail avec l'obsolescence des connaissances provoquée par l'IA ?
- Comment accompagner les équipes pour comprendre l'IA ?

Yves-Richard Hong Tuan Ha affirme que l'IA va permettre de détecter quelles sont les compétences d'un manager pour réussir. L'IA peut prendre le relais en lien avec la performance, en reliant les collaborateurs entre eux.

Karine THIERY,
Directrice des Relations Sociales

◆ ATELIER A ◆
ALLONGEMENT DES CARRIÈRES :
BIEN VIEILLIR EN ENTREPRISE

Comment entreprises et salariés perçoivent-ils l’allongement
de la vie professionnelle ?

Quels risques et quelles opportunités ?

Quels leviers d’action en termes capital humain (Santé & QVT, gestion
des compétences, management...) ?

..... *Intervenants :*



Marc FARGEAS
Responsable Etudes Stratégiques
et Projets Innovation,
MALAKOFF HUMANIS



Jérôme BOURON
Directeur compétence
& handicap,
GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS

..... *Animateur :*

..... *Rédacteur du compte-rendu*



Philippe JAOUEN
Directeur de Projets,
MALAKOFF HUMANIS



Karine JEAN
Consultante, Facilitatrice
et Coach

Présentation de l'étude conduite par Malakoff Humanis « ENQUÊTE SUR L'ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE REGARDS CROISÉS DIRIGEANTS/SALARIÉS ».

Cette étude menée auprès de 400 dirigeants d'entreprises et 1003 salariés révèle les tendances suivantes :

- L'allongement de la vie professionnelle est un sujet de préoccupation pour les salariés comme pour les dirigeants

En travaillant longtemps les salariés redoutent la fatigue physique et les problèmes de santé. Ils craignent la lassitude et l'usure professionnelle. Ils s'attendent également à des difficultés pour changer de poste et pour maintenir leur employabilité et leurs compétences. Les dirigeants appréhendent l'augmentation des risques d'accidents et de maladies professionnelles, ainsi que des arrêts de travail, les coûts associés risquant d'être nettement accentués. Les dirigeants et les salariés reconnaissent que les compétences, la connaissance de l'entreprise, l'expérience et l'autonomie des seniors sont des atouts pour les entreprises.

- Un nombre encore insuffisant d'entreprises qui réagissent.

Un dirigeant sur cinq déclare avoir mis en place des actions spécifiques au sein de son entreprise. Mais, le plus souvent elles restent insuffisamment identifiées par les salariés.

Exemples d'actions menées :

- la transmission de compétences, le tutorat / mentoring ou reverse mentoring ;
- les changements de poste pour ceux qui exercent des métiers pénibles / ou qui ont des problèmes de santé ;
- la santé et le bien-être au travail, la prévention de la pénibilité, l'amélioration des conditions de travail ;
- l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
- l'aménagement du temps de travail ;
- le recrutement de salariés âgés de plus de 45 ans dans l'entreprise...

Notons que la problématique de la discrimination et de l'employabilité n'est pas propre aux séniors. Il ne s'agit pas tant d'allongement des carrières que de décalage temporel de celles-ci : nous rentrons de plus en plus tard sur le marché du travail, mais au final la durée de la carrière n'est pas nécessairement plus longue. Le véritable enjeu est de savoir comment aider les actifs à garder leur employabilité tout au long de leur vie professionnelle.

Le terme d'« employeurabilité » pourrait être créé pour désigner la responsabilité de l'employeur envers l'employabilité de ses salariés. À titre d'exemple, citons le projet mené par la Caisse des Dépôts relatif à la plateforme « Mon compte formation ». Ce projet va permettre à tous de bénéficier de la formation continue et d'être plus autonome dans leur employabilité. En parallèle, la Caisse des Dépôts développe une plateforme handicap.

Dans un environnement qui se transforme rapidement, les nouvelles générations peuvent s'attendre à changer très souvent de métiers au cours de leur vie professionnelle. Il est donc indispensable d'enrichir et d'affiner son portefeuille de compétences tout au long de sa carrière, cette problématique ne concernant pas que les seniors. La perception du coût supplémentaire que représenterait les seniors du fait d'une moins bonne santé relève plus d'une croyance que de la réalité. Dans les faits les seniors sont « de plus en plus en forme » et souvent plus à même de résister au stress grâce à leur capacité à prendre du recul.

Pour faire de cette tranche d'actifs un atout pour les entreprises il faut revaloriser leur contribution et tirer profit de ce que ces personnes expérimentées ont à transmettre. La mise en place de dispositifs intergénérationnels (par exemple transmission des « gestes professionnels » par « compagnonnage ») favorise ce lien indispensable qu'il est nécessaire de recréer entre les générations, pour renforcer la coopération et sortir de la guerre des talents périlleuse et coûteuse sur le plan social et économique.

Karine JEAN,
Consultante, Facilitatrice et Coach

◆ ATELIER B ◆
ENTREPRISE EN PLEINE CROISSANCE, COMMENT BIEN GÉRER SA TRANSFORMATION ?

Quelle approche pour accompagner l'évolution des métiers ?
Quelles sont les nouvelles modalités de management ?
Comment partager à tous les niveaux ?

..... *Intervenants :*



Aurélie LAINE
DRH,
BABILOU



Xavier OUVRARD
Directeur Général,
BABILOU



Renaud GILI
DRH,
VULCAIN
INGENIERIE



Emmanuel RUEL
Responsable des Expériences
au vert, Maisons du
Séminaire et Campus,
CHATEAUFORM'

..... *Animateur :*



Frédéric BONNETON
Associé Fondateur,
MCR Groupe

..... *Rédacteur du compte-rendu :*



Karine THIERY
Directrice des Relations Sociales

Chez BABILOU, la culture d'entreprise est très forte depuis sa création. Aujourd'hui Babilou s'est donné deux axes de développement : l'internalisation et la réorganisation de l'entreprise en France, par la diminution des échelons hiérarchiques conduisant à une simplification de l'organisation. Désormais, il n'existe que quatre échelons hiérarchiques entre la direction générale et les assistantes maternelles. Mais, il faut prendre en compte le fait que les salariés « jeunes » travaillent maintenant sur un cycle de deux ans et non plus de quatre ans comme le prévoyait l'entreprise. Babilou effectue avec ses collaborateurs tout un travail d'éveil des talents.

Depuis 2014, Babilou se développe fortement à l'international. Actuellement l'entreprise est implantée dans treize pays, prenant largement en compte les spécificités des cultures locales. Pour renforcer son identité, son image de marque, son positionnement (« offrir un accueil de haute qualité éducative au plus grand nombre de familles »), ainsi que l'implication de l'ensemble de ses collaborateurs. En 2019, Babilou a :

- revu son identité visuelle / nouveau logo ;
- créé sa marque groupe : Babilou Family ;
- développé un nouveau site internet ;
- transféré son siège à Bois-Colombe.

Depuis sa création en 1996, CHÂTEAUFORM' s'est considérablement étendue, comptant aujourd'hui plus de 70 centres de séminaires / « maisons Châteauform' » dont un tiers à l'étranger, plus de deux mille salariés, avec un chiffre d'affaires qui a doublé ces dix dernières années. Châteauform' a transmis une culture forte à ses collaborateurs : « L'amour et la satisfaction de nos clients sont les valeurs qui animent nos talents au quotidien ».

Cette culture, Châteauform' l'entretient dans le développement de ses talents, notons :

- la création de son université d'entreprise « La Pépinière » ;
- les leaders doivent faire progresser le talent de leurs collaborateurs ;
- le management est axé principalement sur les valeurs de l'entreprise.

Châteauform' est resté fidèle à son concept de départ grâce à ses sept valeurs :

- L'amour du client : Donnons toujours la priorité au client. Soyons généreux d'un bout à l'autre de son expérience. Donnons-lui toujours raison car sa perception est la réalité.

- Apprendre, toujours apprendre : Soyons formateurs & formons-nous continuellement. Transmettons notre savoir-faire et échangeons nos nouvelles et bonnes pratiques constamment.
- Loyauté, honnêteté : La confiance et l'autonomie qui nous sont données ne peuvent être prises qu'avec honnêteté & sincérité.
- L'esprit de famille : Soyons solidaires et entraïdons-nous. Il n'y a pas d'esprit de famille sans obligation. Partageons tout : nos meilleures pratiques, notre devenir, nos coups de cœur, nos coups de gueule...
- Pas d'attribution de la contribution : Tout le monde contribue à l'aventure. N'ayons pas de titres, mais des responsabilités.
- Oser, toujours oser : Osons, prenons des initiatives, nous avons tous le droit à l'erreur. Évitions de la répéter. En cas de difficulté, ne laissons jamais le client souffrir.
- Rigueur et performance : Mesurons notre propre performance régulièrement, tirons-en immédiatement les actions à mener et partageons avec notre équipe.

Le management par les valeurs partagées conduit les collaborateurs de Châteauform' à une grande autonomie d'actions, de décisions, de façon de faire à l'intérieur d'un cadre, fondé sur la confiance.



À titre d'exemple voici quelques pratiques de management illustrant les sept valeurs :

- L'amour du client : “ Nos maisons sont des centres de satisfaction client et non des centres de profit. “
- Apprendre, toujours apprendre : “ Un carnet d'étonnement est demandé à chaque nouveau membre d'équipe un mois après son arrivée. “
- Loyauté, honnêteté : “ Les couples d'hôtes ont un carnet de chèque et n'ont pas besoin d'un accord pour l'utiliser. “
- L'esprit de famille : “ A chaque ouverture d'une nouvelle maison, les équipes d'autres maisons viennent aider. “
- Pas d'attribution de la contribution : “ Personne n'a de titre sur sa carte de visite (à part la Secrétaire Générale). “
- Oser, toujours oser : “ Chaque année, toutes les nouvelles idées testées par les maisons sont présentées à la Foire aux Idées Nouvelles. “
- Rigueur et performance : “ Suivons les règles quand il y en a ou proposons-en des meilleures. “

L'organisation est celle d'une pyramide inversée. Châteauform' a cinq niveaux hiérarchiques. Le rôle des leaders est avant tout d'écouter, de former et de donner du sens.

Avec 1 600 collaborateurs, VULCAIN INGENIERIE créée en 1998, est une communauté d'experts du conseil et de l'ingénierie qui intervient dans les domaines de l'énergie et de l'environnement pour des industries de procédés et des grandes infrastructures. L'ensemble des collaborateurs porte et véhicule au quotidien les valeurs de Vulcain Ingenierie, dans les 36 pays où la société est présente actuellement :

- L'ouverture aux autres (“...nous faisons de l'écoute, de la curiosité, du partage et de la diversité une richesse pour l'entreprise et tous nos collaborateurs...”);
- L'esprit d'équipe (“... nous aimons ce que nous faisons et nous aimons le faire ensemble...”);
- La bienveillance (“...elle se traduit par l'articulation d'une politique de proximité, de transparence et d'intégrité...”). C'est la valeur fondatrice de Vulcain Ingenierie ;
- La quête de performance (“... Grâce à la passion et au talent de nos équipes, nous cherchons à repousser nos limites et à nous améliorer chaque jour...”).

Pour Vulcain Ingenierie, limiter les strates hiérarchiques donne plus de souplesses et d'agilité. Mais il ne faut pas oublier le management intermédiaire qui a une place fondamentale dans l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise. Par exemple, à faire trop de « lean », pour une gestion allégée, sans gaspillage au plus juste, on oublie certains acteurs fondamentaux comme les manageurs intermédiaires. Dans ce sens, Vulcain Ingenierie embauche principalement ses collaborateurs sur les soft skills.

Actuellement quelles innovations sociales pour ces trois entreprises ?

Pour Babilou, la mise en place du CSE favorise la représentation de proximité régionale et les partages de bonnes pratiques. L'entreprise a créé une « école des métiers » axée sur les neurosciences, la confiance et le management par la symétrie des attentions, le développement de la curiosité en apprenant au-delà de son métier.

Pour Châteauform', peu de règles globales existent, mais chaque année, une remise en cause de ces règles est effectuée par le management.

Pour Vulcain Ingenierie, la mise en place du CSE conduit à aborder les accords par un travail en mode projet et la définition d'un calendrier d'enjeux qui associent des équipes avec les syndicats représentatifs.

Karine THIERY,
Directrice des Relations Sociales

◆ ATELIER C ◆
LES RH QUI BOUGENT... ET LES START-UP
QUI VONT BIEN MERCI !

De la nécessité de faire un tour des initiatives positives et novatrices

Travail, engagement, QVT, formation, santé...

Ils œuvrent pour faire bouger les lignes et casser les codes :
qui sont ces Startups
et DRH, ces entreprises, qui s'engagent et inventent le monde RH
de demain ?

Des portraits et des témoignages inspirants, avec des DRH
de haut niveau en position de coach et/ou en position d'intervenant de haut vol.

..... *Intervenants :*



Patrick VIALE-CIVATTE
Président,
NEUROSCIENCES @ WORK



Anne-Charlotte VUCCINO
CEO & fondatrice,
YOGIST



Carine CELNIK,
CEO,
TESTUNMETIER

..... *Animateur :*

..... *Rédacteur du compte-rendu*



Céline BOUYGUE
Group Talent Manager,
GROUPE BEL



Anne LEVASSEUR
Directrice associée,
LEMONFAB

Rencontre de trois start-up :



YOGIST - Well at Work a été créé par Anne-Charlotte VUCCINO en 2015 et emploie actuellement cinq salariés.

YOGIST s'est donné pour mission d'intervenir dans tout type d'entreprise dans le but de sensibiliser et former les personnels qui ne prendraient pas eux-mêmes le temps de participer à un atelier ou un cours de sport durant leur travail. L'offre de YOGIST : en quinze minutes, permettre d'apprendre à chacun, sans quitter son poste de travail, trois postures et techniques indispensables pour « protéger son corps et son esprit », être plus efficace et détendu ! Pour passer des sessions collectives et ponctuelles à une pratique régulière et personnelle, YOGIST a conçu pour les collaborateurs d'entreprise un outil digital : le « garde du corps ». Il s'agit du chatbot YOGIST, une intelligence artificielle qui propose un exercice en vidéo de deux minutes s'adaptant exactement aux besoins de chacun.

*Laissons-nous guider sans quitter notre tenue ni notre poste de travail,
testons yogist.io ! (www.yogist.com)*

Neurosciences @ Work



Neurosciences @ Work a été créé par Patrick VIALE-CIVATTE en 2017 et emploie actuellement quatre salariés.

Neurosciences @ Work allie l'expertise de neuroscientifiques avec le savoir-faire de coach-formateurs en entreprise, pour coconstruire et coanimer des formations innovantes de développement des compétences des managers de demain, dans les domaines de l'engagement des équipes, de la maîtrise de soi, de la prise de décision et de l'innovation. Les formats proposés par Neurosciences @ Work (conférences, ateliers et sessions de suivi) permettent aux managers et collaborateurs de mieux comprendre les mécanismes biologiques et cognitifs à la base des comportements. Ainsi ils amélioreront l'acquisition de soft skills dans leur environnement professionnel.

La flexibilité de Neurosciences @ Work aide à satisfaire les besoins des entreprises, que ce soit sur des thèmes prédéfinis (décisions complexes, réengagement des collaborateurs, réévaluation de projet, performance des équipes sous contrainte, communication dans son environnement professionnel...) ou du sur mesure.



TestUnMétier a été créé par Carine CELNIK en 2016 et emploie actuellement six salariés.

TestUnMétier est un accélérateur de mobilité professionnelle. Il permet aux collaborateurs d'entreprise de tester un métier par immersion avant de s'engager dans une nouvelle voie professionnelle. Les solutions RH proposées par le concept TestUnMétier sont complémentaires aux dispositifs connus d'accompagnement de la transition professionnelle : coaching, conseil en évolution professionnelle, bilan de compétences... L'opportunité est donnée à chaque salarié qui le souhaite de vivre concrètement le quotidien d'un métier différent vers lequel il voudrait se tourner. Cela lui permet de lever les a priori, de prendre confiance, de se mettre en mouvement... L'immersion dans des métiers hors de l'entreprise s'avère nécessaire dans le cadre de PSE, PDV, GPEC, Pré-retraite...

La plateforme TestUnMetier.com organise des « VisMaVie » entre collaborateurs pour accélérer leur mobilité et libérer les RH des tâches ayant peu de valeur ajoutée.

Bien que les différences d'offres de services et de produits de ces trois start-up soient évidentes, nous constatons qu'elles ont un point commun : mettre le client final (en l'occurrence le salarié) au cœur de leurs préoccupations.

- Dans le cas de YOGIST, cela se traduit par la variété des dispositifs pour « capter » le salarié, qu'il soit déjà conquis par la QVT ou plus sceptique. La start-up met en œuvre des formations présentielle animées par des experts, une plateforme digitale, des moments de partage avec des ambassadeurs internes formés et motivés (early adopters).
- Pour NEUROSCIENCES@WORK, le pari est d'utiliser le format expérientiel dans toute approche d'apprentissage. Cela permet d'intégrer des concepts de neurosciences dans des formations aux leadership ou sur le poste de travail. Rendre accessible à tous les bons réflexes de postures physiques sur le poste de travail, comme la posture managériale à travers les neurosciences, nécessite un juste dosage entre théorie et pratique que cette start-up place au cœur de son activité.
- Chez TESTUNMETIER, le salarié est un véritable acteur de ses choix de carrière. Cette start-up propose aux collaborateurs de « tester un métier » pour que la décision de changement de cap se fasse sur une base solide et de façon sereine. Initialement lancée pour des besoins de mobilités externes, TestUnMétier a su développer, sur demande de ses clients, une offre dédiée à la mobilité interne, faisant évoluer ses services pour répondre aux besoins du plus grand nombre.

Ces trois start-up ont appris en marchant, développant ainsi leurs produits et offres de services au gré de leurs rencontres et des besoins clients, ayant toujours à l'esprit l'intérêt du collaborateur. Si la complémentarité entre grands groupes et start-up est évidente sur le papier, la symétrie des besoins l'est moins. Pour les start-up la collaboration avec des grands groupes est une question de survie. Or, pour ces grandes entreprises, souvent noyées sous les demandes de collaboration, le challenge est plus dans le choix de vouloir collaborer ou non.

Pour une collaboration réussie, il est bon de s'assurer que le besoin est réel dans le contexte de l'entreprise, et non un gadget ou un effet de mode, et que la démarche est aussi sincère !

Céline BOUYGUE,
Group Talent Manager, GROUPE BEL

**◆ ATELIER D ◆
COMMENT ACCOMPAGNER
LES TRANSFORMATIONS ?**

**Les organisations sont confrontées à un rythme croissant
de transformations : changements de modèles économiques,
réorganisations, cessions, acquisitions**

Comment s’y préparer, prévenir les risques humains et sociaux liés
à ces transformations ?

Comment assurer le soutien des équipes RH, des managers,
des salariés impactés tout en assurant la continuité d’activité ?

Quelles sont les clés de succès ?

Quels retours d’expérience ?

..... *Intervenants :*



Renaud GILI
DRH,
VULCAIN INGENIERIE



Noémie LEGER
Consultante santé au travail,
organisation et conditions de travail,
REHALTO - WORKPLACE
OPTIONS



Amélie MARCASSIN
Consultante chargée de formation
et de conseil,
REHALTO - WORKPLACE
OPTIONS

..... *Animateur :*

..... *Rédacteur du compte-rendu*



Christian MAINGUY,
Directeur stratégique,
REHALTO WORKPLACE OPTIONS



Karine THIERY
Directrice des Relations Sociales

Quelles préconisations et recommandations en conduite du changement ?

Prenons pour exemple le rachat de REHALTO par WORKPLACE OPTIONS. Christian MAINGUY, actuel directeur stratégique, nous fait part de l'expérience de transformation vécue par les 40 collaborateurs de Rehalto. Les éléments clefs qui ont conduit au succès de cette opération sont :

- L'alignement du management : Christian Mainguy a rencontré les managers individuellement puis collectivement avant le lancement de cette opération ;
- L'adoption d'une posture humble (pas « d'arrogance » lors du rachat...) ;
- Prendre le temps de donner la parole aux salariés et les écouter ;
- Informer les collaborateurs au fur et à mesure de la progression de l'opération.

Quelles sont les bonnes pratiques pour réussir une transformation ?

- Être dans l'anticipation :
 - réaliser des études d'impacts humains et sociaux
 - évaluer les risques et la résistance au changement
 - dialoguer en amont avec les organisations représentatives du personnel... ;
- Pour les dirigeants, avoir en tête que la partie immergée de l'iceberg est clef (projection, planification...) ;
- Le sens et le pourquoi du projet doivent être expliqués et compris de tous les personnels (à défaut de cap, chacun risque de se perdre en route !) ;
- Communiquer systématiquement et en toute transparence sur le projet à tous les niveaux de l'entreprise : cadres dirigeants, partenaires sociaux, salariés... (donner du sens, cohérence des messages transmis, rassurer...) ;
- Avoir recours à des outils innovants pour communiquer ;
- Le projet devant systématiquement être porté par la direction, la congruence de la ligne managériale vis-à-vis de ce projet est fondamentale (la posture managériale ne s'improvise pas) ;
- Comprendre l'importance du middle management, élément central du projet, et le soutenir ;
- Chaque salarié est impliqué et doit participer à son niveau à la construction du projet (adaptation permanente au développement du projet) ;
- Mettre en place des « groupes de travail et de parole » impliquant l'ensemble des salariés (adaptation permanente à l'évolution du projet) ;
- Admettre l'importance de la formation et l'accompagnement dans la conduite du changement (suivi post-formation et consolidation...).

Karine THIERY,
Directrice des Relations Sociales

◆ DÉBAT DE CLOTURE ◆
« TRANSFORMATION, PLUS JAMAIS COMME AVANT ! »

**Globalisation - Pression concurrentielle, révolution digitale et environnementale ?
Ces évolutions socio-économiques qui impactent la performance des entreprises**

Transformations organisationnelle, managériale, culturelle dictées
par un contexte, oui, mais comment ?

Turbulences budgétaires ou croissance rapide, la question de la responsabilité ?

La raison d'être au cœur des sujets de transformation ?

Le mieux vivre en entreprise, levier ou plan d'action ?

La symétrie des attentions, axe directeur de l'équation « performance sociales et
performance économique » ?

..... *Intervenants :*



Laurence LELOUVIER
DGA,
ARMATIS-IC



Xavier FROISSART
Directeur délégué
à la santé et à la qualité
de vie au travail,
FRANCE TÉLÉVISIONS



Benoit LAMEZEC
Group VP Digital,
Sales & Marketing,
BABILOU



Christian MAINGUY
Directeur stratégique,
REHALTO -
WORKPLACE OPTIONS

Animateur :

..... *Intervenants :*



Jérôme BOURON
Directeur compétence
& handicap,
GROUPE CAISSE
DES DÉPÔTS



Emmanuel RUEL
Responsable des Expériences au vert,
Maisons du Séminaire et Campus,
CHATEAUFORM'



**Sylwia
RENKIEWICZ**
Directeur des Relations
Sociales

*Rédacteur
du compte-rendu :*

Ce sujet concerne de nombreuses entreprises, lors d'un rapprochement, d'un rachat ou d'une rupture de modèle économique, par forte croissance ou restructuration. Chaque entreprise a une situation ou un contexte différent, il n'y a pas une transformation, mais des transformations, avec des fils conducteurs comme la culture, le sens, le management...

Les entreprises présentes témoignent :

- ARMATIS-IC, 10 000 collaborateurs en France, Pologne, Portugal et Tunisie œuvrent dans le secteur des centres de contacts pour les grandes entreprises en leur offrant des services relation client de bout en bout.

Pour Laurence LELOUVIER / Armatis-IC, le terme « transformation » n'est pas forcément approprié, étant devenu trop à la mode et quelque peu galvaudé. Il s'agit plutôt d'un processus d'évolution. L'entreprise doit être en adéquation par rapport à son marché, ses clients, ses actionnaires, ses collaborateurs dont les représentants du personnel. Ce processus n'est pas nouveau. Une entreprise qui ne se renouvelle pas est vouée à l'échec. La transformation n'est pas un projet qui démarre et s'arrête à un instant T, c'est un processus continu de changement et d'adaptation. Or, Armatis-IC a deux parties prenantes qui n'ont pas les mêmes attentes : les clients - consommateurs et les collaborateurs.

Il y a encore dix ans, les collaborateurs standardistes des entreprises de « relation clients » avaient des réponses stéréotypées, travaillant sans émotion comme des robots vis-à-vis des clients. Aujourd'hui, la « relation clients » a évolué. Chaque client souhaite s'entretenir avec un interlocuteur qui s'intéresse et comprend son cas ou sa problématique. Les procédures X, Y, Z... ne sont pas les meilleures réponses à ces nouvelles exigences. Ainsi Armatis-IC a mis en place tout un processus de réflexion interne sur l'évolution de ses métiers. L'accompagnement du changement se vit en équipe, sans se limiter à des principes ou méthodologies théoriques. Un changement ne se décrète pas, il s'incarne comme tout processus. Chaque plan de transformation doit associer les collaborateurs à sa construction, et les accompagner dans sa réalisation. Sinon, étant en quête de sens, ils risquent d'être « perdus ».

Citons à titre d'exemple, le projet « Dessine-moi demain ! » mis en place par Armatis-IC. Ce projet a été construit en partant du constat que les métiers changent. Son objectif était de faire travailler les collaborateurs sur les évolutions des métiers, sur l'organisation managériale et des espaces de travail. Il leur était demandé d'anticiper l'évolution de leur métier et d'imaginer comment ils allaient

la vivre dans le futur. Ce projet d'ampleur a rassemblé plusieurs sites à travers des groupes projets représentant toutes les activités et tous les métiers. Dans cette perspective, chaque site, avec l'aide d'un animateur devait chercher des idées pour construire le futur en intégrant des thématiques comme le recrutement, la formation, la gestion des talents, l'organisation du temps de travail, les plannings collaboratifs, les espaces de travail... Cela a révolutionné les conditions de travail et la gestion des espaces (espace co-working, espace formation...) et a permis de reconsidérer l'organisation hiérarchique du management. Les salariés n'ont pas vécu ceci comme un changement profond. Il en résulte pour l'entreprise une baisse de l'absentéisme et du turnover.

Armatis-IC a transformé radicalement ses méthodes de recrutement et d'intégration. La société ne recrute plus sur CV, mais sur les soft skills indispensables pour ses métiers.

À titre d'exemples, quelques processus utilisés par Armatis-IC :

- des escape games qui permettent de travailler sur la conscience de soi, le positionnement dans un groupe...
- des ateliers théâtre ou de co-création pour détecter et développer les compétences relationnelles...

Armatis-IC fait également évoluer les nouveaux modes de relation avec ses clients en :

- adaptant ou supprimant le système des scripts ;
- modifiant les indicateurs de performances. (exemple : en relation avec chaque client, suppression ou révision de la Durée Moyenne de Traitement).

Cela permet de satisfaire les attentes des clients et d'améliorer le système de rétention. On vérifie ainsi que pour satisfaire un client il faut lui consacrer du temps. Ce n'est pas le modèle de l'entreprise libérée qui est adopté par Armatis-IC, mais la responsabilisation des collaborateurs et la montée en compétence des managers. Armatis-IC juge le résultat de ce changement très positif. Concernant l'équipe test de 60 personnes, le turnover est passé de 17% à 2% et l'absentéisme de 11% à 1,5%. Cette expérience donne plus de sens au travail : les clients parlent, les téléconseillers pilotent leur activité, les KPI sont plus performants...

- FRANCE TELEVISIONS (Xavier FROISSART) a connu de nombreuses phases de changement, son métier évoluant en permanence. Entre 2008 et 2010, une des plus importantes a été liée à la suppression de la publicité après 20h.

Cette annonce entraîne alors l'évolution du business model, la modification complète dans la façon de travailler de la télévision publique et la création d'une entreprise unique au lieu de plusieurs sociétés distinctes. Cette transformation est menée à marche forcée et à contrecourant. Six mois après ce « bouleversement », on observe une perte importante de sens et de repères pour les collaborateurs. La direction décide alors de négocier un accord sur la prévention des risques psycho-sociaux et en 2011 crée la Direction Santé et Qualité de Vie au Travail.

Malgré cela, cinq ans après, la direction constate que cette transformation est toujours mal vécue par les collaborateurs, y compris le management. La greffe n'a pas pris et les adaptations sont insuffisantes. Les accords sociaux de France Télévisions sont anciens et paraissent obsolètes. Jusque-là, les relations avec les salariés restent basées sur les recueils des procédures administratives de gestion du personnel, sans aucune dimension qualitative. Or, l'entreprise doit relever des défis exigeant d'être innovant tout en assurant la continuité des services publics. France Télévisions poursuit l'étude de solutions socio-organisationnelles et élabore des plans d'action en concertation avec le personnel. A partir de 2015, l'entreprise doit s'adapter aux évolutions des modes et goûts de consommation des téléspectateurs et de diffusion des programmes (smartphone, usages du replay, Netflix, Amazon, Disney, disparition de la logique des chaînes de télé...).

Pour accompagner cette mutation, de nouvelles règles sociales touchant les évolutions des activités et des métiers sont définies. Ce travail est réalisé en étroite collaboration avec les partenaires sociaux, améliorant ainsi le climat de confiance interne. De nouveaux accords QVT sont mis en place grâce à une meilleure « prise de parole » des salariés et les travaux menés avec l'ANACT :

- « Accord sur le développement de la QVT et la qualité du travail au quotidien – enjeu social et économique » en juillet 2017 : il comporte un chapitre important sur l'accompagnement du changement.
- « Accord sur le déploiement du projet d'entreprise » le 7 mai 2019 : il donne, comme principe l'accompagnement du changement par la QVT sur les trois prochaines années.
- « Accord sur la GPEC de progrès, volet relatif à la méthodologie de mise en œuvre des projets » le 11 octobre 2019 : il reprend certains aspects de l'accord 2017 avec un parcours QVT en 14 étapes pour accompagner le changement, chaque entité pouvant adapter cet accord-cadre à son environnement (200 projets locaux sont répertoriés pour les deux prochaines années).

Il y a donc une vraie prise de conscience et de volonté de travailler ensemble de la part des organisations syndicales. Ainsi pour France Télévisions tous les salariés sont devenus acteurs du changement à travers différents projets.

- CHÂTEAUFORM' (Emmanuel RUEL), comme explicité lors de l'atelier B *cf. ci-dessus*, a créé une culture basée sur des valeurs communes qui sont le véritable socle de fonctionnement pour les 2 000 « talents » :
 - Apprendre toujours apprendre
 - Loyauté et honnêteté
 - L'esprit de famille
 - Pas d'attribution de la contribution
 - Oser toujours oser
 - Rigueur
 - Performance

À noter que ces valeurs sont nées et partagées par les collaborateurs lors de différents séminaires internes.

- Le Groupe BABILOU (Benoît LAMEZEC), pour accompagner son évolution digitale, a décidé de rapprocher les métiers et les nouvelles technologies. Il a par exemple modernisé en les digitalisant les stratégies marketing et vente des différents pays.

La transformation digitale est d'abord humaine et organisationnelle avant d'être numérique.

Ainsi Babilou a rapproché des métiers qui jusque-là coopéraient peu, se comprenant difficilement (marketing, commercial, système d'information...). Ce rapprochement est fondamental, il donne du sens à l'IA et vulgarise la technologie au service des utilisateurs.

Dans cette évolution, les directeurs des différents services et entités sont très impliqués et garants de la bonne marche du projet de transformation digitale pour en assurer la réussite (utilisation optimale des moyens, qualité des données et des process...)

Babilou se focalise sur le client interne, le collaborateur en veillant à la qualité de l'image de sa marque employeur. Pour cela, Babilou s'entoure de nouveaux profils qui ont à la fois les qualités de responsable de chef de projet, de responsable logiciels et de professionnel métier.

Le projet d'entreprise de Babilou, « Grandir Ensemble 2020 », donne une vision et une ambition :

« Parce que les bonnes idées se trouvent à plusieurs, Babilou a rédigé son projet d'entreprise Grandir Ensemble 2020 en sollicitant toutes ses parties prenantes. L'ensemble de nos salariés y a largement contribué, accompagné des familles que nous accueillons, de nos clients, de nos partenaires, de nos actionnaires... »

- Le GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS (Jérôme BOURON) insiste sur le fait qu'en envisageant un projet de transformation il ne faut pas oublier les personnes les plus fragiles, celles qui sont en situation de handicap. Ainsi le DRH organise pour les collaborateurs concernés des ateliers designs permettant de connaître quels sont leurs besoins en termes de formation et emploi au sein du GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS.

Citons la loi Avenir qui instaure plusieurs modalités pour aider les salariés impliqués et les entreprises en période de transformation. Cette loi a prévu les principes d'autonomie et d'accompagnement de tous, d'employabilité, de parcours traversant...

En conclusion, retenons l'importance de l'implication dans le processus de transformation :

- Implication des dirigeants,
- Implication des collaborateurs,
- Implication des parties prenantes : actionnaires et clients.

Notons également l'intérêt de ne pas avoir peur des mots, de communiquer dans le dialogue, d'oser et de risquer d'expérimenter avec les collaborateurs et les partenaires sociaux. La clé du succès est le respect. Il faut avoir à l'esprit la méthodologie du « bon sens paysan » et la volonté de revenir à des thématiques simples et humaines. L'initiative et la créativité se développent dans toute entreprise.

Sylvia RENKIEWICZ,
Directeur des Relations Sociales

LA CÉRÉMONIE DES TROPHÉES MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE DU 20 NOVEMBRE 2019

Les Trophées du Mieux Vivre en Entreprise ont pour vocation de récompenser des entreprises et des équipes ayant mis en place des initiatives innovantes, exemplaires et créatrices de bien-être durable dans l'entreprise. Cette cérémonie est un événement tout aussi convivial que pédagogique.



Vinci SA, SAP FRANCE, AVIVA, GHT Atlantique 17 ont reçu un Trophée Mieux Vivre en Entreprise 2019

Cette 11^e édition des Trophées Mieux Vivre en Entreprise, présidée par Laurence LELOUVIER, DGA d'Armatis IC et animée par Eric MERMIER, Directeur associé, CEC CONSEIL et Delphine LANCEL, Directrice Associée du GROUPE RH&M s'est déroulée le mercredi 20 novembre 2019, devant une assistance constituée de 200 professionnels RH.



Créée par le GROUPE RH&M en 2009 et parrainée par **MALAKOFF HUMANIS, REHALTO – WORKPLACE OPTIONS, BABILOU** et **EDENRED FRANCE**, cette cérémonie est organisée par l'Institut Mieux Vivre en Entreprise. Cette cérémonie est également soutenue par **CEC CONSEIL** et **COMIC STRIP**.

Ont été remis chronologiquement les Trophées Mieux Vivre en Entreprise 2019, suivants :

TROPHÉE MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE 2019

Distinction « *Qualité de vie et bien-être au travail à l'hôpital* »
Remis à **GHT ATLANTIQUE 17** par **MALAKOFF HUMANIS**

Distinction « *L'assurance d'être soi-même* »
Remis à **AVIVA FRANCE** par **REHALTO – WORKPLACE OPTIONS**

Distinction « *Réussir Ensemble* »
Remis à **SAP FRANCE** par **BABILOU**

Distinction « *Une démarche QVT innovante et inclusive* »
Remis à **VINCI SA** par **EDENRED**

TROPHÉE COUP DE CŒUR DU GRAND JURY

Distinction « *Réussir Ensemble* »
Remis à **SAP FRANCE** par **BABILOU**

TROPHÉE MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE 2019

Distinction « *Qualité de vie et bien-être au travail à l'hôpital* »
Remis à GHT ATLANTIQUE 17 par MALAKOFF HUMANIS

Le Trophée Mieux Vivre en Entreprise 2019 « Qualité de vie et bien-être au travail à l'hôpital » a été décerné au Groupe Hospitalier GHT ATLANTIQUE 17.

Alors que les contraintes se font plus fortes et que les réformes successives modifient l'organisation hospitalière, les professionnels doivent être accompagnés par l'institution dans leur activité de tous les jours. En effet, si le personnel est le principal poste de dépense d'un hôpital il est aussi et surtout sa principale richesse. Notre institution reste une entité de main d'œuvre qualifiée. Améliorer la qualité de vie au travail (QVT) des hospitaliers c'est favoriser un travail bien fait, dans de bonnes conditions, et in fine renforcer la qualité de la prise en charge des patients. Un plan QVT comprenant 4 axes et 65 actions dans le cadre du compte qualité transmis à la Haute Autorité de Santé et a été adopté en CHSCT en 2015. Le projet des ateliers bien-être a vu le jour en octobre 2016. L'accent a été mis sur deux points : la prévention primaire et le bien-être en vue de prévenir l'absentéisme. Les agents accèdent désormais gratuitement sur leur temps personnel à une panel d'ateliers (Qi gong, réflexologie, aromathérapie, massage, autohypnose etc.). Aussi, ces ateliers font partie intégrante de la démarche QVT, en lien avec le projet social 2013/2017 puis 2017/2021, et la stratégie nationale développée par le ministère des affaires sociales et de la santé sur l'amélioration de la qualité de vie au travail. La mission première d'un établissement de santé est de prendre soin des patients qu'il accueille. Il est donc important que les professionnels aient des espaces pour se ressourcer. « N'oubliez pas de prendre soin de la personne avec laquelle vous passez le plus de temps dans votre vie : VOUS », telle est l'idée forte des « Ateliers bien-être » mis en place par notre groupe hospitalier.



Le Trophée Mieux Vivre en Entreprise 2019 a été remis à

- **Mathilde MAGUIS**, Directrice adjointe aux Ressources Humaines, **Véronique VISSOUARN**, Adjointe des Cadres du Service de la Formation, **Murielle VIROLLEAU**, Cadre de Santé – Instituts de formations paramédicales IFSI IFAS
- Par **Michel ZARIFFA**, Responsable grands comptes, MALAKOFF HUMANIS



ET COMMENT ÇA
MARCHE CES ATELIERS
BIEN-ÊTRE ?

TRÈS BIEN... TRÈS TRÈS BIEN
TROP PEUT-ÊTRE. LES DÉLAIS
D'ATTENTE SONT DE
SIX MOIS.

6 MOIS!...
PAS MAL... VOUS ÊTES
DANS LA MOYENNE
POUR UN RDV... CHEZ
UN OPHTALMO

MARANDIN.COM / COMICSTEIP

TROPHÉE MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE 2019

Distinction « *L'assurance d'être soi-même* »

Remis à AVIVA FRANCE par REHALTO – WORKPLACE OPTIONS

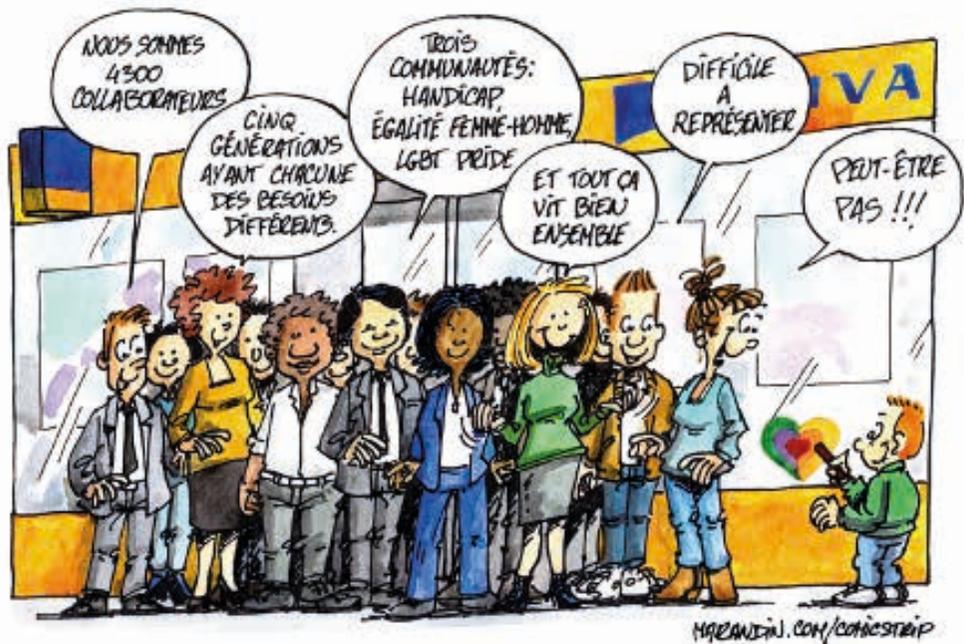
Le Trophée Mieux Vivre en Entreprise 2019 « L'assurance d'être soi-même » a été décerné à AVIVA France.

Filiale de l'un des premiers assureurs vie et dommages en Europe, forte de 180 ans d'expérience en France, Aviva France est un assureur pionnier sur les questions d'inclusion. Il a créé une Direction dédiée à l'Inclusion et au Bien-Etre. Dès 2009, des accords Handicap, Seniors et Egalité professionnelle sont mis en place. Le taux d'emploi des personnes en situation de handicap d'Aviva France est de 5,59 % à fin 2018 (contre 1,97 % en 2009). En 2017, l'assureur propose un congé de parentalité de 10 semaines à l'ensemble de ses salariés, quelle que soit leur orientation sexuelle. 80 % des collaborateurs éligibles bénéficient de ce congé depuis son lancement. Aviva France figure parmi les premiers assureurs à publier en 2018 un rapport sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes : cette année-là, 5,9 % de femmes bénéficient de promotions pour 4 % d'hommes. Et signe aussi la Charte #StOpE contre le sexisme dit ordinaire. En 2017, Aviva est l'un des premiers signataires de la Charte LGBT+ Autre Cercle. En 2019, lors de la 1ère édition Française des Rôles Modèles LGBT+ & Alliée, son Directeur Général Patrick Dixneuf est primé dans la catégorie Alliées Dirigeantes. Convaincu que la diversité constitue un levier de performance et un avantage concurrentiel, Aviva France respecte et valorise les différences en s'engageant à lutter contre toutes formes de discriminations au travail.



Le Trophée Mieux Vivre en Entreprise 2019 a été remis à

- **Denis TRIAY**, Mesures de l'Expérience Client & Amélioration Continue - Services Clients,
- **Jean-Philippe CLERE**, Chargé de mission Pole Conseil et Souscription Particulier et Professionnel,
- **Sylvie CHARTIER-GUEUDET**, Directrice Inclusion et Bien Etre au travail
- Par **Christian MAINGUY**, Directeur stratégique, REHALTO – WORKPLACE OPTIONS



TROPHÉE MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE 2019

Distinction « Réussir ensemble »

Remis à SAP FRANCE par BABILOU

Le Trophée Mieux Vivre en Entreprise 2019, « Réussir Ensemble », a été décerné à SAP FRANCE.

Dans l'objectif d'améliorer le quotidien de ses salariés, de leur offrir un meilleur épanouissement au travail et de renforcer leur engagement, SAP FRANCE a développé une stratégie de ressources humaines qui mise pleinement sur la qualité de vie au travail des salariés. Lancé en 2016, le programme Feel Good est le fruit de la collaboration et de sessions de design thinking entre les ressources humaines de SAP FRANCE, les partenaires sociaux, la Médecine du Travail et les salariés. Celui-ci s'articule autour de deux grands piliers : Santé / bien-être & Equilibre vie professionnelle / vie personnelle. Dans le cadre de son plan de transformation France lancé en 2018, a été initié le programme « SAP For You » qui donne la possibilité aux salariés de l'entreprise de devenir les acteurs de leur bien-être au travail en initiant de nouvelles actions pensées par et pour les salariés. Ce projet propose désormais des initiations au yoga, des conseils pratiques pour prendre du temps pour lâcher prise et se relaxer en cas de situation de stress, mais également plus de fun au sein de l'entreprise.

Impulser le changement

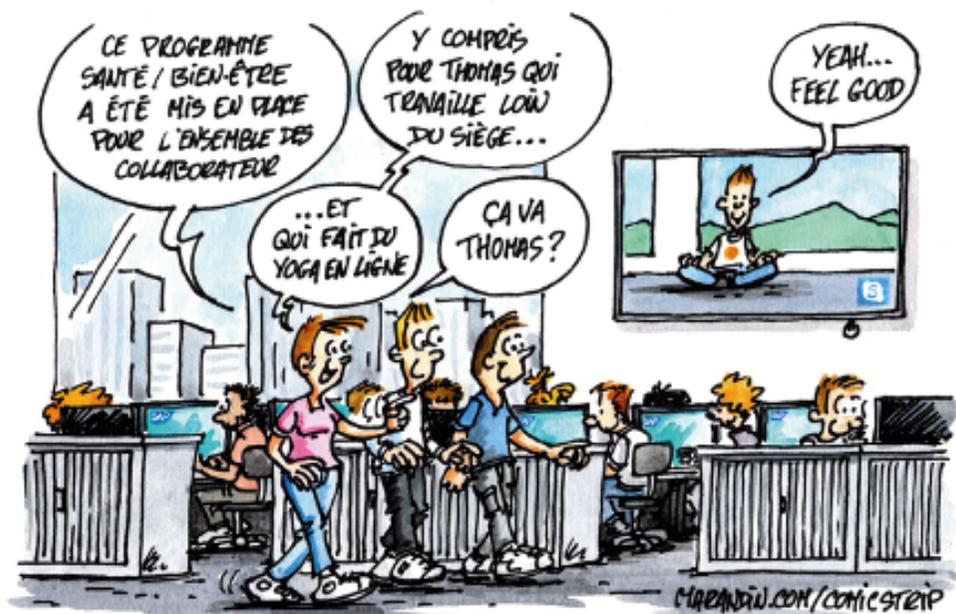
En juin dernier, c'est tout le comité de direction qui s'impliquait pour promouvoir la mixité et les conditions de travail des femmes dans l'entreprise avec un engagement fort avec la signature des chartes StOpE et #JamaisSansElles.



Le Trophée Mieux Vivre en Entreprise 2019 a été remis à

- **Caroline GARNIER**, DRH, **François CORNET**, HR Business Partner,
Natacha QUESTER-SEMEON, porte-parole #jamaisanselles

- Par **Dominique PERRIER**, Directrice Exécutive des Relations Institutionnelles et Corporate, **BABILOU**



TROPHÉE MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE 2019

Distinction « Une démarche QVT innovante et inclusive »

Remis à VINCI SA par EDENRED

Le Trophée « Une démarche QVT innovante et inclusive » a été décerné à VINCI SA, holding du groupe VINCI, leader mondial des métiers de la construction et des concessions, pour l'originalité de sa démarche dans un contexte de siège.

En effet, la signature de l'accord portant sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle de VINCI SA le 29 octobre 2018 a été le fruit d'un travail collaboratif et transversal impliquant pleinement les représentants du personnel mais aussi les membres d'un comité de pilotage dédié composé d'un représentant par direction, de représentants du personnel, de la médecine du travail et de l'assistante sociale. Ces derniers ont tous été formés et fortement impliqués sur le sujet. Une chasse au trésor virtuelle a même été organisée pour faire connaître l'accord à l'ensemble des 350 collaborateurs de la société.

Depuis la signature, les membres de ce comité restent mobiliser pour continuer à nourrir l'accord et s'assurer du respect des engagements. Des techniques de management de projet (réalisation de masterplans pour les 6 axes de l'accord, pilotage par les livrables, etc) sont exploitées pour planifier le travail dans le temps. En parallèle, des expérimentations continuent à être proposées : mise en place d'une cabine de téléconsultation médicale, changement du prestataire de places en crèche (et hausse du nombre), mise à disposition d'une application de babysitting, d'une plateforme pour découvrir ses collègues par le biais d'activités sportives et culturelles, etc. En bref, chez VINCI SA, la qualité de vie au travail est bel et bien l'affaire de toutes et tous.



Le Trophée Mieux Vivre en Entreprise 2019 a été remis à

- **Isabelle FLEURY**, Directrice des affaires sociales / DRH,
Patrick PLEIN, DRH, VINCI Energies International & Systems

Par **Antonie TARTARY**, Directeur commercial, EDENRED



TROPHÉE MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE 2019 COUP DE CŒUR 2019

Distinction « Réussir Ensemble »

Remis à SAP FRANCE par BABILOU



Le Trophée Mieux Vivre en Entreprise « Coup de cœur » 2019 a été remis à

- **Caroline GARNIER**, DRH, **François CORNET**, HR Business Partner,
Natacha QUESTER-SEMEON, porte-parole #jamaissanselles

- Par **Dominique PERRIER**, Directrice Exécutive des Relations Institutionnelles et Corporate, BABILOU

Pour soumettre votre candidature aux Trophées du Mieux Vivre en Entreprise 2021

Informations et inscription :

Hélène CHAREAU, Chef de Projets GROUPE RH&M
helene.chareau@groupe-rhm.com

01 47 43 15 63



LE MOT **DES PARTENAIRES**

MALAKOFF HUMANIS

« Être le leader de la protection sociale, c'est innover sans cesse au service de l'humain, c'est en faire toujours plus pour protéger et accompagner nos clients entreprises, salariés et retraités. », telle est notre raison d'être chez Malakoff Humanis, le leader de la Protection sociale en France. En santé et en prévoyance, nous assurons 10 millions de personnes et 426 000 entreprises. Nous gérons, pour le compte de l'AGIRC-ARRCO, la retraite des salariés de 568 000 entreprises (40% de parts de marché) et à l'aube d'une réforme annoncée, nous accompagnons aussi nos clients pour les aider à trouver la solution qui leur convient le mieux en matière d'épargne retraite. Que vous soyez une entreprise, un indépendant ou un particulier, la marque de fabrique de Malakoff Humanis, c'est la personnalisation des solutions de protection sociale que nous vous apportons.

Dirigé par des représentants de ses clients, Malakoff Humanis est un groupe paritaire, mutualiste et à but non lucratif. Ainsi nous n'avons pas d'actionnaire à rémunérer et l'ensemble de nos bénéfices est donc réinvesti au profit de nos clients, en services, en accompagnement social, ou pour soutenir des causes d'intérêt national.

L'Humain est au cœur de nos métiers. Protéger nos clients en santé et prévoyance, les aider à concilier qualité de vie au travail et performance, leur garantir des soins de qualité, au juste prix, être à leurs côtés dans les moments de fragilité, les accompagner en retraite et agir pour une société plus juste et inclusive, tels sont nos engagements.

Les 12 000 collaborateurs du groupe portent ses ambitions.

- Être le partenaire préféré de nos clients en leur offrant l'une des meilleures expériences clients du marché,
- Être un groupe engagé sur le plan social et le plan sociétal ; cette différence est une force pour nos clients et donne du sens au travail de nos collaborateurs.
- Être un Groupe en transformation permanente : l'agilité, combinée à un système d'information fiable et performant, sont les clés de la réussite dans un écosystème qui évolue constamment.
- Être un Groupe solide et performant : avec plus de 6 Mds € de fonds propres, Malakoff Humanis bénéficie de l'une des meilleures solidités financières du marché.

Malakoff Humanis, on aime vous voir sourire.

REHALTO – WORKPLACE OPTIONS

Santé et Qualité de Vie au Travail

Depuis sa création, il y a 20 ans, REHALTO œuvre à promouvoir la santé globale des individus et des organisations par des services de prévention et d'intervention. Sa mission est de soutenir et accompagner les individus et les organisations avec comme objectif de conjuguer bien-être et performance. À partir d'une forte expérience dans la gestion des arrêts de travail, REHALTO a développé des services de prévention et de gestion des risques psychosociaux, et est désormais positionnée pour intervenir aux trois niveaux de la prévention. Nos interventions s'inscrivent dans un strict cadre éthique, dans le respect des personnes et du volontariat. Grâce à ses liens dans le monde de l'assurance, notamment le monde de la prévoyance, REHALTO dispose d'une approche et d'une expertise particulière dans la maîtrise des risques.

ACTIVITÉS

• **Organisationnel :**

- La prévention de la santé au travail
- Organisation des conditions de travail
- La gestion des situations complexes et des relations de travail

• **Collectif :**

- Les interventions post-traumatiques et gestion de crise
- Le coaching des managers
- Des formations qui s'inscrivent dans une démarche globale d'amélioration de la qualité de vie au travail et du climat social

• **Individuel :**

- L'accompagnement psychologique des salariés au travers d'une plateforme d'écoute et de soutien psychologique, des accompagnements en face à face et la présence sur site
- Programmes d'aide au retour à l'emploi

Nos services s'appuient sur l'expertise d'une équipe pluridisciplinaire, composée de psychologues, et de professionnels du monde de l'assurance et de l'entreprise et sur un réseau professionnel spécialisé de plus de 1 800 intervenants répartis sur le territoire Français et Belge. REHALTO est présente à Paris et Bruxelles. REHALTO est membre de l'IMVE depuis son origine et participe activement aux réflexions

menées au sein des différents ateliers, sur des sujets qui sont au cœur de ses métiers. Depuis février Réhalto a rejoint le Groupe Workplace Option, leader global de solutions intégrées pour que les salariés soient plus engagés, plus efficaces, plus performants. Workplace Options propose des solutions pour le soutien et le bien-être pour plus de 65 Millions d'employés, de plus de 100 000 organisations dans plus de 200 pays et territoires.

Site internet : www.rehalto.com/ www.workplaceoptions.fr

Contact : info@rehalto.com

EDENRED

Edenred France est la plateforme de services et de paiements qui accompagne au quotidien les acteurs du monde du travail. Elle connecte 6 millions de salariés utilisateurs et 380 000 commerçants partenaires via 140 000 entreprises clientes en France. Les 1 200 collaborateurs d'Edenred France s'engagent au quotidien pour faire du monde du travail un monde connecté plus simple, plus sûr et plus efficace. Ils ont pour mission d'optimiser la vie des salariés, de renforcer l'efficacité des entreprises et de développer le chiffre d'affaires des commerçants à travers 3 lignes de métiers :

- Avantages aux salariés (Ticket Restaurant®, Kadéos, Ticket CESU, CleanWay, Ticket Mobilité)
- Solution de mobilité professionnelle (Ticket Fleet Pro)
- Solutions complémentaires pour les entreprises et collectivités : Motivation et récompenses (Kadéos), Programmes sociaux publics (Ticket CESU, Ticket Service), solutions ProwebCE dédiées aux CSE

Créateur de Ticket Restaurant, Edenred France est le leader du marché du titre-restaurant et de sa digitalisation avec 1,8 million de salariés utilisateurs, dont 1 million bénéficiant déjà de la carte Ticket Restaurant, première solution digitale à proposer le paiement mobile et partenaire privilégié des plateformes de livraison de repas en France. En 2019, grâce à ses actifs technologiques globaux, le Groupe Edenred a géré dans le monde 2,5 milliards de transactions de paiement à usages spécifiques, représentant un volume d'affaires de 31 milliards d'euros réalisé principalement via applications mobiles, plateformes en ligne et cartes.

Edenred.fr

BABILOU

Avec près de 800 000 naissances par an, la question du mode de garde des jeunes enfants représente l'une des préoccupations majeures des parents.

Le Groupe BABILOU, 1^{er} gestionnaire de crèches d'entreprises et de collectivités en France, met à disposition des familles un mode d'accueil fiable, de qualité et accessible à tous.

Notre objectif ? Accompagner la parentalité en entreprise et aider les familles à construire l'équilibre entre leurs vies professionnelle et familiale. À ce titre, le Mieux Vivre en Entreprise constitue un sujet auquel nous sommes tout particulièrement sensibles. La Qualité de Vie au Travail impacte l'engagement, la confiance et la motivation des collaborateurs, alors même que ceux-ci constituent les leviers essentiels à la performance de l'entreprise.

Pour favoriser le bien-être au travail de leurs salariés et s'assurer de leur efficacité, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à proposer des places en crèches et un accompagnement à la parentalité. La crèche d'entreprise ou inter-entreprise est fortement plébiscitée par les salariés-parents. 96% des salariés-parents considèrent que la place en crèche proposée par leur employeur leur permet d'être plus serein dans leur travail.

Le Groupe BABILOU est convaincu que le Mieux-Vivre en Entreprise est le fruit de la cohérence de l'ensemble des comportements et actions mises en œuvre par l'entreprise. Au quotidien, nous veillons à mobiliser tous nos collaborateurs autour de notre projet d'entreprise Grandir Ensemble qui positionne notamment leur bien-être au cœur de nos priorités.

Rodolphe CARLE,
Président-Fondateur

CEC CONSEIL

« Quelques chiffres : chaque année, plus de 700 milliards de kilomètres sont parcourus par les français sur le réseau national, 50% des accidents mortels en entreprise sont des accidents de la route et 9,1 millions de tonnes de carburant sont consommés en France. Optimiser le comportement au volant, améliorer le « mieux vivre » sur la route et préserver notre environnement, avec 50 formateurs répartis partout en France, CEC Conseil a su répondre aux attentes des entreprises et des institutions en les conseillant, en leur construisant des programmes de formation sur mesure et en les accompagnant dans leur communication. À ce titre, le mieux vivre en entreprise est l'un des sujets majeurs qui motive CEC Conseil à s'investir aux Trophées du Mieux Vivre en Entreprise. Par sa connaissance du secteur automobile, des nouvelles technologies et des comportements, CEC Conseil a formé depuis 8 ans plus de 10000 personnes. »

Éric MERMIER

Directeur Associé

GRANDS **TÉMOIGNAGES**

Une entreprise en pleine croissance doit inscrire la transformation dans son ADN. Depuis 1996, la société Châteauform' accueille les entreprises pour leurs séminaires, formations et événements. Société en croissance constante, son chiffre d'affaires est passé de 0 à 110M€ en 18 ans puis a bondi jusqu'à 234M€ ces cinq dernières années. Châteauform' compte aujourd'hui plus de 2 000 Talents et 70 adresses dans six pays d'Europe.

Quelle est la mission de notre entreprise ? A quoi croyons-nous ? Comment cette création familiale s'est-elle transformée au fil des ans pour compter parmi les principaux acteurs du MICE* ?

Alignés sur notre raison d'être

Jacques Horowitz, co-fondateur, aimait à répéter : « Il faut que tout change pour que rien ne change. » S'il avait à cœur de transmettre à chacun d'entre nous le goût de l'innovation – « Si on n'innove pas, on meurt. » - et le sens de l'amélioration continue, il a aussi bâti son concept sur un socle fort. Ainsi avant de définir une vision stratégique et des objectifs opérationnels, avec Daniel Abittan, co-fondateur, ils ont exprimé la raison d'être de l'entreprise, sa finalité, sa contribution à la société, ce qui fait nous lever chaque matin : « Nous avons créé Châteauform' pour apporter de la chaleur ajoutée aux séminaires, formations et événements d'entreprise. » En effet, s'il peut être simple de trouver des lieux prestigieux, de proposer une offre « tout inclus », voire de nos jours de parler de « comme à la maison », il est plus difficile de copier la qualité de service, la culture du client, la recherche constante d'amélioration, le « management par les valeurs »... qui engagent chacun de nos Talents dans sa mission quotidienne.

Une symétrie des attentions

Ces deux hommes ont aussi pour philosophie que « des Talents heureux font des clients heureux. »

Dix ans après sa création, les acteurs de l'entreprise se sont posés la question : « Que faire pour assurer le développement dans les mêmes conditions ? ». C'est alors qu'ils ont défini les valeurs de l'entreprise qu'ils ont souhaité voir partager avec tous ceux qui ont intégré le groupe les années suivantes. Plus qu'un symbole, ces valeurs sont incarnées, démontrées et pratiquées au quotidien. Ce sont nos critères de recrutement, la base de nos projets, nos motifs de recadrage...

De plus ce qui différencie une entreprise managée par les valeurs d'une entreprise managée par les règles, c'est la place laissée à l'autonomie de ses Talents. En effet, en faisant monter à bord des Talents qui partagent les mêmes valeurs, nous pouvons leur donner une grande autonomie, puisque nous leur faisons « confiance a priori ». Ainsi, en 24 ans d'existence, Châteaufort s'est développé en 70 adresses et six Maisons de famille (siège), autant de « petites familles » où tout peut se régler en toute autonomie, ce qui fait sa capacité à se transformer au rythme de sa croissance.

La bienformance

Jacques Horovitz et Daniel Abittan ont créé une entreprise humaniste avec « l'humain comme philosophie et le client comme religion ». Chaque Talent de Châteaufort recherche la bienformance, la performance avec bienveillance, en incarnant les valeurs. Il se remet en question chaque jour, cherche constamment à améliorer son action, à réinventer l'entreprise.

(*) *MICE : Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions*

Le facteur humain comme vecteur de réussite dans les projets de transformation en entreprise

Le Philosophe Héraclite énonçait que « rien n'est permanent, sauf le changement », un précepte toujours d'actualité vingt-six siècles plus tard. En effet, les entreprises doivent sans cesse évoluer et se transformer pour innover, améliorer leur degré de congruence avec les caractéristiques de leur environnement (concurrentiel, réglementaire, écologique...). La question n'est pas de savoir si ces évolutions auront lieu mais bien de quelle manière et comment pouvons-nous accompagner les organisations dans leurs stratégies d'adaptation en anticipant les effets humains et sociaux.

L'accompagnement à la conduite de la transformation est d'autant plus nécessaire que certaines entreprises ont tendance à ne pas prendre en compte l'ensemble des facteurs nécessaires permettant de conduire leur projet de transformation en zone de succès. C'est la théorie de l'Iceberg dans la gestion du changement : les entreprises ont tendance à concentrer l'attention sur la partie émergée dudit iceberg, à savoir : la stratégie, les process, le coût et le timing du changement. Or, ce qui est primordial et déterminant dans la réussite du projet est la partie immergée de l'iceberg, là où résident les facteurs humains. On y intègre également la notion de santé au travail car préserver la santé est un élément essentiel pour tous ceux qui participent aux processus de transformation. Prendre en compte la santé au travail suppose pour les dirigeants de renforcer les efforts de prévention pouvant être amoindris lors d'un projet de transformation. A ce titre, les entreprises les plus avancées en matière de prévention réalisent systématiquement une étude des impacts humains de leurs projets, en particulier sous l'angle des conséquences sur la santé physique et mentale. Elles peuvent alors engager des mesures préventives et correctrices en amont sur cette base d'étude.

Mais la réussite d'un projet de transformation passe également par la capacité qu'ont les organisations à lui donner du sens. Cela suppose aux dirigeants de procéder à un dialogue ouvert sur les bénéfices, les risques et les conditions de déploiement du changement. Insister dans les communications sur le « pourquoi du changement » est un élément essentiel pour permettre aux salariés de comprendre et de donner un sens au changement qu'ils vont rencontrer.

Enfin, au moment de la préparation d'une transformation majeure de l'entreprise, et à plus forte raison lors d'une restructuration, les dirigeants se doivent de créer les

conditions d'une mise en réseau des acteurs de la prévention (RH, CSE/CSSCT, service de santé au travail, professionnels externes en santé au travail, ...). Le croisement de leurs compétences respectives s'appuyant sur leur connaissance du contexte de l'entreprise, permettra une approche pluridisciplinaire des difficultés des salariés. Au-delà de ce croisement d'expertise, impliquer ces acteurs le plus en amont possible du projet peut également permettre une meilleure acceptabilité de la transformation.

La posture et l'implication managériale dans un contexte de transformation tiennent une place fondamentale dans la réussite de la transformation des organisations. D'une part, ils sont chargés de relayer les informations relatives au projet de transformation, favoriser l'implication et l'engagement des collaborateurs dans le processus de changement. D'autre part, les collaborateurs attendent de leur part de l'écoute et du soutien face à l'émergence des interrogations et des incertitudes. Fortement sollicités, les managers peuvent être eux-mêmes mis en difficulté. Chaque transformation nécessitera d'accompagner les managers et de leur fournir les outils nécessaires à l'accompagnement de leurs collaborateurs.

Représentant un capital essentiel à l'évolution et à la transformation de l'entreprise, il est nécessaire d'impliquer et d'accompagner les collaborateurs dans tout projet de transformation qui pourrait générer chez eux un certain niveau de stress et d'anxiété. A travers nos expériences, nous avons pu identifier la notion de sens comme l'un des besoins récurrents exprimés par les collaborateurs. Afin d'y répondre, il convient de communiquer les besoins auxquels répond le projet de transformation, les étapes de sa mise en place, ainsi que les objectifs visés. Donner du sens au changement et diminuer l'incertitude quant à l'avenir permettra de faciliter l'acceptation et l'implication des collaborateurs dans le processus de transformation. Nous préconisons la mise à disposition de permanences et d'ateliers sur site animés par des psychologues du travail afin d'offrir un espace d'écoute et d'analyse de leur vécu face au changement mais aussi la recherche d'actions permettant d'enclencher une dynamique positive.

Co-auteurs de REHALTO WORKPLACE OPTIONS

Vanessa EZERZER, Responsable du pôle Santé au Travail et Organisation

Noémie LEGER, Consultante santé au travail, organisation et conditions de travail

Amélie MARCASSIN, Consultante chargée de formation et de conseil

REMERCIEMENTS

Merci à Francis VUILLET qui a activement participé à la rédaction du présent ouvrage, ainsi qu'à :

- **Karine THIERY**

Karine a été avocate en droit du travail durant 8 ans, puis directrice des affaires sociales au sein de fédérations patronales industrielles (dans la construction et dans l'agro-alimentaire) pendant 7 ans. A partir de 2011, elle a été directrice des relations sociales de la Croix Rouge française. En 2018, elle a obtenu le Master 2 en négociation et relations sociales de l'Université de Paris Dauphine.

Elle affirme que le dialogue social doit -en ces temps d'interrogation sur le sens de l'entreprise - faire sa révolution culturelle !

- **Karine JEAN**

Consultante, Facilitatrice et Coach

Experte en transformation positive et humaniste des organisations. Après un parcours dans la Finance au sein des cabinets d'audit Arthur Andersen et Ernst & Young puis des sociétés de réassurance PartnerRe et SCOR, Karine a rejoint les Ressources Humaines par goût de l'accompagnement humain. Elle a contribué activement à la transformation organisationnelle et culturelle des organisations dans lesquelles elle a travaillé notamment chez Babilou.

Karine est diplômée d'une Ecole de commerce, titulaire du diplôme d'Expertise Comptable et d'un Master 2 en ressources humaines (IGS). Elle est coach certifiée et formée à différents outils d'intelligence collective comme la démarche appréciative et le co-développement.

- **Céline BOUYGUE**

Diplômée de l'ESEC Business School dans le domaine des Ressources Humaines, Céline a oeuvré durant treize années au sein du groupe Rexel dans différentes fonctions dont le management des expatriés, la mobilité internationale et le talent management avant de devenir Senior HR Manager puis Deputy Corporate HR Director.

En 2017, elle a rejoint le Groupe Bel en tant que Group Talent Manager.

- **Sylwia RYNKIEWICZ**

Sylwia est spécialiste des relations sociales et du droit du travail d'entités françaises de groupes internationaux de services. Elle a conduit des négociations sociales pour adapter les entreprises où elle a travaillé aux transformations de leur marché, tout en assurant la sécurité juridique et l'équilibre social et économique des accords signés.

Pour Sylwia, la qualité des négociations sociales et du dialogue social contribue à co-construire la performance durable de l'entreprise et à rendre satisfaisante l'expérience collaborateur.

Merci également aux partenaires et leurs équipes de cette 11^e édition du congrès OMVE :



Philippe JAOUEN
Directeur de projets
philippe.jaouen@malakoffhumanis.com



Christian MAINGUY
Directeur des relations stratégiques
Christian.Mainguy@workplaceoptions.com



Dominique PERRIER
Directrice Exécutive des Relations
Institutionnelles et Corporate
Dominique.PERRIER@babilou.com



Emeline GUZZON
Chef de Marché
Emeline.GUZZON@edenred.com



Éric MERMIER
Directeur Associé
emermier@cecconseil.com



Philippe GASC
Directeur
philippe.gasc@comicstrip.fr



Elisabeth PEDEXES HUGOT
Directeur Commercial Don sur Salaire
elisabeth@microdon.org



L'INSTITUT DU MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE

Créé en 2010 par le GROUPE RH&M, l'Institut du Mieux Vivre en Entreprise a pour vocation de former et de fédérer les femmes et les hommes œuvrant dans le domaine de la qualité de vie et de la Responsabilité Sociale en Entreprise.

Sa mission est d'insuffler une nouvelle culture d'entreprise en permettant aux salariés de comprendre le devenir de leur société et ses enjeux dans un climat de confiance et de partage.

L'ambition de l'Institut est d'instaurer une véritable culture du Mieux Vivre en Entreprises, d'imaginer un nouveau projet d'entreprise et de créer de nouveaux modes de management. Dans un contexte en pleine mutation, il se veut également être « force de proposition » dans une dynamique prospective.

EN RÉSUMÉ, L'IMVE, C'EST :

- **Un lieu de formation**, d'échange de bonnes pratiques, de retours d'expériences et de réflexion ;
- **Un outil pour augmenter et valoriser le professionnalisme de chacun ;**
- **Un réseau unique d'opérationnels et d'experts RH** au service de la qualité de vie au travail et de la RSE

UNE ANNÉE À L'IMVE C'EST :

› Des ateliers

Entre 4 et 5 modules de formation sur des sujets d'actualité centraux en termes de management, d'innovations RH, de qualité de vie et de santé au travail, de RSE et l'entreprise de demain

› Un Congrès Objectif Mieux Vivre en Entreprise

Une journée de formation sur les nouveaux enjeux de la qualité de vie, de la santé au travail et de la RSE

› Une Cérémonie des Trophées du Mieux Vivre en Entreprise

Une soirée qui célèbre de magnifiques projets innovants et performants. Un moment de partage pédagogique et conviviale ayant pour vocation de récompenser des entreprises qui ont mis en œuvre des projets inspirants

› Les + de l'IMVE, offerts aux membres du club

• Des dîners des clubs

2 dîners permettant l'échange entre les membres IMVE et ceux des clubs du GROUPE RH&M

• Des publications

- Les Actes du Congrès OMVE : Livrable annuel synthétisant le contenu de la journée de formation du Congrès OMVE et le déroulé de la Cérémonie des Trophées du Mieux Vivre en Entreprise
- Les comptes-rendus des ateliers, textes, power-points...

COMITE DE DIRECTION

PRÉSIDENT ET VICE-PRÉSIDENTS

Président :

Bernard LEMAIRE, DRH, ACTION LOGEMENT

Vice-présidents :

Anne-Sophie GODON, Directrice Innovation, Etudes et Veille,
MALAKOFF HUMANIS

Éric MARTOS, DRH, ATOS MANAGEMENT FRANCE

MEMBRES DU BUREAU

Didier BERRY, Partner, CSL CONSEIL

Mireille BLAESS, VP HUMAN CAPITAL, VOISIN CONSULTING LIFE SCIENCE

Lydie BRETON, Directrice de l'innovation sociale et des projets
Qualité de Vie, SODEXO

Laurence DEBOFFE, DRH, YNCREA

Xavier FROISSART, Directeur délégué à la Santé et à la Qualité de Vie au
Travail, FRANCE TELEVISIONS

Philippe GASC, Directeur, COMICSTRIP

Pierre-Emmanuel GRANGE, Président et Co-fondateur, MICRODON

Émeline GUZZON, Chef de marché, EDENRED

Olivier HAMELLE, Founder, OPENSQUARE

Philippe JAOUEN, Directeur de projets, MALAKOFF HUMANIS

Jérémy MAILLY, DRH Groupe, GROUPE MOM

Christian MAINGUY, Directeur des relations stratégiques,
REHALTO - WORKPLACE OPTIONS

Éric MERMIER, Directeur Associé, CEC CONSEIL

Dominique PERRIER, Directrice Exécutive des Relations Institutionnelles
et Corporate, BABILOU

Joël RIOU, Fondateur et Directeur, RESPONSABILITE

Benjamin SUCHAR, Founder & CEO, YOOPIES

Marie VEZY, Global HR Business Partner & HR Community Vice-Président,
SCHNEIDER ELECTRIC

COORDINATION ÉDITORIALE ET PÉDAGOGIQUE

Hélène CHAREAU, Chef de projets, GROUPE RH&M



BULLETIN D'ADHÉSION ANNUELLE (DE DATE À DATE) À L'INSTITUT MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE

À retourner dûment complété à Hélène CHAREAU :

Par mail : helene.chareau@groupe-rhm.com

Par courrier : **GROUPE RH&M - 35, rue Boileau - 75016 Paris**

- J'adhère en tant que Membre actif (Inscription valable pour une personne) : **1 500 € HT (1 800 € TTC)** et joins le chèque correspondant à l'ordre de « RH&M Formation » ou règle à réception de la facture.*
- J'adhère en tant que Membre Fondateur RH (Inscription valable pour 3 à 5 personnes) : **3 000 € HT (3 600 € TTC)** et joins le chèque correspondant à l'ordre de « RH&M Formation » ou règle à réception de la facture.*

Nom :

Prénom :

Fonction Exacte :

Société :

E-mail :

Téléphone : Portable :

Adresse :

.....

Code Postal : Ville :

Assistante :

Nom, prénom et coordonnées de l'assistant(e) :

.....

.....

Nom, prénom et coordonnées du DRH :

.....

.....

Nom, prénom et coordonnées du Responsable Formation :

.....

.....



35, rue Boileau - 75016 PARIS
Pour obtenir toute information sur l'IMVE ou sur le GROUPE RH&M,
merci de contacter :
Hélène CHAREAU, Chef de Projets GROUPE RH&M
helene.chareau@groupe-rhm.com
01 47 43 15 63

Profitez

#DejAlaCarte

Payez au centime d'euro près, mangez au restau ou au bureau, profitez d'une pause déjeuner entre collègues !



- Paiement au centime près
- Plateformes de livraison
- Organisation de déjeuner
- Paiement Mobile

ticketrestaurant.fr

Nouveau nom,
nouvelle
approche.

En 2020

Malakoff Humanis
se réinvente.

Malakoff Médéric Humanis devient
Malakoff Humanis
et crée le Diagnostic du Capital Humain
et les Solutions pour les PME,
pour permettre aux entreprises d'améliorer
leur performance sociale et économique.

Rendez-vous sur malakoffhumanis.com pour découvrir nos solutions.



malakoff
humanis

SANTÉ - PRÉVOYANCE - RETRAITE - ÉPARGNE

On aime vous voir sourire