

Bien-être au travail et rentabilité : les ressources humaines sous pression

Bonjour à toutes et à tous et bienvenue dans votre émission de société en entreprise.

Les **Ressources humaines** sont un de ces nombreux secteurs dans lesquels les dirigeants doivent constamment innover et faire preuve d'imagination.

Pourquoi ? Afin, bien sûr, de maintenir une certaine productivité tout en s'adaptant...

- Aux évolutions technologiques : arrivée récente et pour le moins fracassante de l'intelligence artificielle ;
- Aux évolutions structurelles : citons la formation continue, l'engagement et la fidélisation des jeunes ;
- Ou encore aux évolutions sociétales : aspirations nouvelles des salariés, comme la semaine de quatre jours est aussi et surtout la recherche d'un certain sens dans son travail.

Comment appliquer tout cela en entreprise, en structure ? Nos invités vont nous le dire.

Au fil de l'émission...

#découvrir les invités : trois professionnels aux préoccupations RH similaires	2
#une émission « ça vous regarde » en amont du 1 ^{er} salon « Bouge tes RH »	2
#développer sa Marque employeur pour attirer ou fidéliser des talents	2
#être à l'écoute des salariés, même dans l'industrie, et donner du sens	3
#sortir du clivage « industrie / service » car les problématiques RH sont identiques.....	4
#recruter et travailler les valeurs pour impliquer le personnel	4
#prendre du recul face aux conflits et sortir des sentiers battus.....	5
#permettre aux collaborateurs de bien se connaître	5
#donner du sens au travail en appliquant les valeurs de la marque employeur.....	6
#développer l'écoute active des RH et la cohésion d'équipe	6
#sonder les salariés pour entendre "ce qui va", et "ce qui ne va pas"	7
#travailler pour une multinationale, mais créer un sentiment d'appartenance	7
#accepter les contraintes métiers, et être fier de son travail	8
#développer la connaissance de soi, proposer des moments « pour soi »	8
#se connaître soi-même pour renforcer le travail avec (ou travailler pour).....	9
#générer une vraie fierté et renforcer les savoir-être	9
#proposer un « juste cadre » pour renforcer le sentiment de sécurité au travail.....	10
#participer au forum « Bouge tes RH » pour placer ses curseurs d'employeur aux bons endroits.....	10



#découvrir les invités : trois professionnels aux préoccupations RH similaires

Ludovic Basilliat :

- Magali Tenette, bonjour. Vous êtes psychologue du travail, et psychothérapeute indépendante, au sein du cabinet A2C. On va en parler dans quelques instants.
- Sébastien Martinet, bonjour. Vous êtes directeur de la Fédération Médico-Sociale des Vosges. Une des structures de l'action médico-sociale sur notre département, pour ne pas dire la plus importante. On va en parler un petit peu.
- Nathalie Rémyon, bonjour. Vous êtes la chargée de développement ressources humaines chez Konica Minolta à Éloyes.

En tête de cette émission, 2 ou 3 mots qui illustrent la gestion du personnel : *Bien-être* et *rentabilité* ?

- Même s'il en existe d'autres, dont certains plutôt récents : *télétravail*, *flexibilité*, *recherche de sens*, je l'ai dit dans l'introduction.
- Et puis il y a la problématique de plus en plus prégnante évidemment, de *l'embauche*.

On a 26 minutes pour illustrer tout ça avec vos témoignages ».

#une émission « ça vous regarde » en amont du 1^{er} salon « Bouge tes RH »

Ludovic Basilliat : « Magali Tenette, avant tout, l'idée de cette émission se base aussi sur le premier forum que vous organisez, que votre Cabinet C2A organise.



- Ce sera le jeudi 22 février au palais des congrès, à Remiremont.
- Et tout est dit dans le titre : "Bouge tes RH" (Bouge tes Ressources Humaines).
- Pourquoi ce colloque tout un après-midi et en début de soirée autour des ressources humaines ? »

Magali Tenette : « Le cabinet A2C est constitué de plusieurs consultants, une douzaine environ, qui ont vraiment des talents et des compétences très différentes et complémentaires, et qui répondent aux besoins des entreprises.

On avait envie de présenter nos outils et nos méthodes, qui sont plutôt innovants et vraiment dans une dynamique de bouger, de bousculer parfois les RH ».

#développer sa Marque employeur pour attirer ou fidéliser des talents

Ludovic Basilliat : « Le sous-titre du forum est "*comment placer le curseur entre initiatives sociales et rentabilité économique*". C'est ce qui sous-tend évidemment la *gestion des ressources humaines* depuis très longtemps. Mais quoi ? On est passé dans une *autre période avec de nouvelles attentes* ? avec de *nouvelles organisations à mettre en place* ? J'ai parlé tout à l'heure d'*innovation*, d'*imagination* sans cesse à impulser ? »

Magali Tenette : « Aujourd'hui, la *Marque employeur* est quelque chose d'important. La *représentation*, (*l'image*) que les entreprises donne est vraiment un élément clé pour attirer les talents. Et la *qualité de vie au travail*, également »

Ludovic Basilliat : « la *Marque employeur* ça vaut en interne comme en externe ? Pour ce qui est de l'interne pur et dur, je réitère, on est peut-être plus attentif depuis la Covid ? On est passé dans un autre monde en termes de ressources humaines ? »

Magali Tenette : « On accentue plus sur le personnel et sa qualité. L'idée, c'est de rassurer les personnes et les mettre en sécurité et d'être attentif ».

Ludovic Basilliat : « ... on va détailler tout ça dans quelques instants »

#proposer un Projet d'entreprise qui ait du sens

Ludovic Basilliat : « Sébastien Martinet, l'état d'esprit aujourd'hui dans les ressources humaines ?

- Ici, je rappelle : la fédération médico-sociale est un des acteurs de l'activité médico-sociale sur notre département,
- 750 collaborateurs à la FMS,
- Votre cœur de métier. En deux mots ?

Sébastien Martinet : « Tout ce qui est l'*accompagnement* des personnes âgées, personnes handicapées, enfants, personnes étrangères, à peu près tous les champs du secteur social et médico-social. Il y a juste sur l'accompagnement d'enfants avec handicap, sur lequel nous ne sommes pas présent ».

Ludovic Basilliat : « ... donc du *Service à la personne* ».

- En quelques mots peut-être, comment vous définiriez cette problématique des ressources humaines pour cette activité quand on est sur du *service à la personne* ?
- Vous ne produisez pas, vous ne fabriquez pas un produit, vous ne vous ne commercialisez pas un produit... vous commercialisez du service ? »

Sébastien Martinet : « ... de l'*accompagnement* surtout. Nous, on accompagne des personnes. Et chez nous, les ressources humaines ce n'est pas une problématique, c'est un défi de tous les jours.

Parce que si je me positionnais comme un entrepreneur, même si je n'aime pas faire ce parallèle avec le secteur marchand, on sait, dans une entreprise qu'on met de l'énergie, on protège, on accompagne, ce qui est le plus important.

A la FMS, 70% de nos budgets, c'est de la masse salariale. Donc, on se doit de mettre de l'énergie au-delà de la *Réglementation* sur les sujets de *Qualité de vie* et des *Conditions de travail*. Sujets sur lesquels on est présent, à la FMS, depuis de nombreuses années maintenant.

Donc, voilà, c'est un défi de tous les jours...

- afin de fidéliser, de faire venir de nouveaux talents, de les faire grandir, de donner du sens...
- mais peut-être, et on en reparlera, on est convaincu de ça : proposer un *Projet d'entreprise* qui a du sens et du coup, ça va être différenciant pour faire venir des talents.

Ludovic Basilliat : « 750 salariés à la FMS, mais ce n'est pas que sur notre département, c'est ça ? »

Sébastien Martinet : « ... on est présent sur le département des Vosges, sur la Haute-Saône aussi, et on réalise des prestations sur la Meurthe-et-Moselle, la Meuse, l'Aube et la Haute-Marne ».

#être à l'écoute des salariés, même dans l'industrie, et donner du sens

Ludovic Basilliat s'adresse à Nathalie Rémion :

- Chez Konica Minolta, une industrie pure et dure implantée dans la zone industrielle d'Éloyes,
- 120 salariés grosso modo aujourd'hui.
- Et vous vous portez plutôt bien avec une trentaine d'embauches en 2022.
- C'est révélateur de quoi ? »

Nathalie Rémion : « Révélateur du fait qu'on avait besoin d'étoffer certaines de nos équipes, notamment à l'équipe maintenance. Mais même si nous on évolue dans un *secteur industriel*, on a néanmoins des problématiques similaires à un secteur comme celui des *services*.

On a besoin : de prendre soin de nos équipes, de donner du sens au travail de chacun. Et les ressources humaines sont indispensables au fonctionnement de notre entreprise et tout ce qu'on fabrique... »

Ludovic Basilliat : « ... donc les toners d'imprimantes, et des tambours d'imprimantes ».

Nathalie Rémion : « ... oui. chez Konica Minolta on a une ligne de production, et on fabrique (ou plutôt on embouteille). Notre premier secteur d'activité, c'est l'embouteillage. [Nathalie Rémion montre un toner d'imprimante]. À l'intérieur de cette bouteille, vous avez de la poudre de toner. On connaît les petites cartouches d'imprimantes qu'on a à la maison. À Éloyes, on fabrique des cartouches pour des imprimantes de bureau d'entreprise.

La bouteille en elle-même, en plastique, est aussi fabriquée chez nous. En tout cas pour ce modèle-là. On a 150 références de bouteilles différentes. En 2022, on a embouteillé presque six millions de bouteilles ».

Ludovic Basilliat : « ... et vous fabriquez aussi des tambours d'imprimante. Ça, c'est un autre atelier ? »

Nathalie Rémion : « C'est un atelier complètement différent. Il est robotisé, avec une quinzaine de robots qui assemblent 70 pièces différentes et des personnes qui sont en *zone de préparation* et en *zone de finition* pour alimenter la *ligne robotisée* et ensuite pour effectuer les *contrôles*.

Donc, on est très loin du travail à la chaîne comme on l'imaginait ou comme on peut l'imaginer. C'est un travail beaucoup plus minutieux, précis, avec des contrôles de tolérance, qui sont également très pointus.

On pourra peut-être en reparler. Mais quoi qu'il en soit, au niveau des équipes qu'on a eu à recruter, on a collaboré, par exemple avec Pôle emploi [aujourd'hui France travail] pour recruter des équipes à cet atelier. Et on a fait des tests d'habileté, de rapidité, de minutie... ».

#sortir du clivage « industrie / service » car les problématiques RH sont identiques

Ludovic Basilliat : « Magali Tenette quand vous intervenez -pour le coup, ce n'était pas choisi, mais vous êtes intervenue auprès de la FMS et chez Konica Minolta-, votre regard de psychologue du travail, est-il différent quand on parle d'une entreprise qui produit *du service à la personne* et une entreprise qui *produit un bien ou un produit industriel* ? »

Magali Tenette : « Pour nous, les problématiques sont les mêmes. On a beaucoup de tensions dans les entreprises actuellement, il y a beaucoup de questionnements sur le positionnement, le sens au travail. Donc, que ce soit dans le médico-social, le bâtiment ou l'industrie, on retrouve les mêmes choses.

#recruter et travailler les valeurs pour impliquer le personnel

Ludovic Basilliat : « Alors, le 2 préoccupations au top 3 aujourd'hui c'est la *Gestion des conflits* et *Redonner du sens*. Quel serait le troisième item aujourd'hui, assez prégnant dans les entreprises ?

Magali Tenette : « ... la *Recherche de talents* ».

Ludovic Basilliat : « ... alors le *Recrutement* ».

Magali Tenette : « ... le recrutement, tout à fait, oui ».



Ludovic Basilliat : « On revient sur cette fameuse *Recherche de sens* dont on parle effectivement, et d'autant plus depuis la Covid. Ça passe par quoi aujourd'hui ? S'impliquer, inviter les salariés à s'impliquer un peu plus précisément dans leurs activités, dans leur travail, en donnant du sens.

Alors, pardon, mais effectivement, donner du sens dans le *Service à la personne*, c'est une chose. Donner du sens dans la *Production*, ou dans la *Fabrication d'un produit industriel*, c'en est une autre. Comment ? »

Magali Tenette : « L'idée, c'est de *Retravailler les valeurs*, d'aider les personnes à se repositionner par rapport au "*pourquoi elles font ce métier*", "*qu'est-ce qui les intéressent dans l'entreprise*" et de faire vraiment un travail individuel de réflexion.

Nous, nos rôles, au niveau des consultants, c'est d'essayer de questionner, d'amener à travailler avec des outils de connaissance de soi ».

#prendre du recul face aux conflits et sortir des sentiers battus...

Nathalie Rémyon : « Magali est intervenue chez nous il y a quelques mois sur une problématique particulière au sein d'un atelier, où il y avait des relations interpersonnelles qui étaient vraiment difficiles. Au service *Ressources humaines*, on est parfois démunis lorsque les problèmes se multiplient et malgré nos interventions et l'écoute qu'on peut avoir auprès des salariés.

Parfois, on a besoin de faire appel à des compétences extérieures, comme justement le cabinet A2C, pour nous aider à *démêler le problème, prendre du recul, proposer des solutions* auxquelles on n'aurait pas pensé.

Ludovic Basilliat : « ... c'est bien vu ça, en interne ? ou bien diversement apprécié d'être obligé d'avoir à faire avec un intervenant extérieur ? Pardon Magali ».

Nathalie Rémyon : « ... justement, on a dû communiquer sur le sujet...

- Il y a des personnes qui, dès le départ, trouvaient ça très bien et, justement, innovants et constructifs ;
- Et d'autres qui disaient : « mais enfin, pourquoi ? on n'en a pas besoin ! ».
- Et puis, finalement, tout le monde a participé.

Ludovic Basilliat : « ... donc, on aborde ici la *gestion des conflits* ».

#permettre aux collaborateurs de bien se connaître

Ludovic Basilliat : « Sébastien Martinet, cette problématique de *Gestion des conflits* existe au sein de la fédération médico-sociale, dans vos équipes ? »

Sébastien Martinet : « La gestion des conflits c'est quotidien, dans tout groupe d'humains, effectivement.

L'expérience qu'on a eue, par exemple avec le cabinet C2A il y a longtemps maintenant, on a fait passer le MBTI. Je ne vous donnerai pas la signification, parce que je ne la connais pas cœur, mais c'est un test qui permet aux professionnels de se positionner, de se connaître, parce que c'est ça aussi.

Aujourd'hui dans les ressources humaines, il faut permettre à nos collaborateurs de bien se connaître pour pouvoir proposer le meilleur accompagnement possible.

Et puis, il faut que les professionnels -je ne sais pas si c'est propre à notre secteur, mais nous, on y travaille beaucoup- il faut qu'ils soient fiers de leur activité. Ça c'est important ».



#donner du sens au travail en appliquant les valeurs de la marque employeur

Ludovic Basilliat : « On revient sur le sens »

Sébastien Martinet : « Bien sûr. Le sens, les valeurs, la définition des valeurs : "*pourquoi je suis là*", et même "*parfois en désaccord*". Et c'est plutôt intéressant, ça : de le dire.

Mais si vous avez un projet d'entreprise qui est posé sur des valeurs et que ces valeurs sont véhiculées, travaillées, expliquées aux professionnels, eh bien, ça marche.

Un exemple très rapide. La FMS repose sur 9 valeurs depuis 1921. Elles n'ont pas bougé. Le Conseil d'Administration décide de ne pas les bouger.

Simplement *une valeur*, c'est *un mot*. Qu'est-ce qu'on fait avec ça ? Chaque année, le Conseil d'Administration décide de prendre une valeur, et dans chaque *Établissement*, on demande de définir ou de mettre en place une action par rapport à cette valeur-là.

L'année dernière on a travaillé autour de *La Dignité*.

Eh bien, les établissements se sont appropriés ce qu'est *la dignité* dans l'établissement. C'est quoi la dignité dans un EHPAD, au sein de l'équipe ?

Ludovic Basilliat : « ... alors, *la dignité* des personnes auxquelles vous apportez une aide, mais aussi la dignité en tant que salarié ? »

Sébastien Martinet : « ... bien sûr. bien sûr.

Hier, on parlait très facilement de *Bienveillance*, de *Bienveillance*. Aujourd'hui, on tend vers le *Bien-être* et d'ailleurs, c'est une de nos orientations.

Nous, on dit qu'on est "bienveillant envers les professionnels" pour qu'ils soient "bienveillants envers les personnes accompagnées".

Ludovic Basilliat : « ... jolie définition ».

Sébastien Martinet : « ... mais il faut aller plus loin, il faut aller vers le *Bien-être*. Et tout ça, c'est du *management par les valeurs*. Du sens, beaucoup, beaucoup, beaucoup ».

#développer l'écoute active des RH et la cohésion d'équipe

Ludovic Basilliat : « Magali Tenette, ce *Bien-être* sera abordé au travers de divers ateliers. Je le répète, le jeudi 22 février, au palais des congrès de Remiremont, le premier forum "Bouge tes RH". Déjà plus d'une centaine d'inscrits. Vous êtes super satisfaite ? C'est la première édition, ça veut dire quoi ? Qu'il y a une attente ? »

Magali Tenette : « ... effectivement, il y a une vraie demande des directions des RH ».

Ludovic Basilliat : « Ce *Bien-être* passe par quoi ? principalement le *Bien-être* des salariés. C'est quoi ? c'est la *rémunération*, c'est l'*écoute des cadres dirigeants* ? C'est l'*environnement matériel*, ce sont des *propositions nouvelles*, comme on l'a vu récemment, par exemple avec la proposition, de plus en plus importante dans certaines entreprises, de créneaux pour faire une activité physique entre midi et deux, ou même sur les heures de travail ? Que sais-je... »



Magali Tenette : « ... j'ai tendance à dire que les directeurs doivent être vraiment à l'écoute de leurs collaborateurs ». Donc laisser leur porte ouverte, notamment. C'est important de se rendre accessible, en fait. Et la cohésion d'équipe, le fait d'être ensemble, est aussi un atout ».

Ludovic Basilliat : « ... donc, l'écoute des idées ? Vous avez le sentiment peut-être que l'écoute s'est un petit peu perdue au sein des entreprises ou des structures ? »

Magalie Tenette : « Pendant longtemps on a été sur un management plutôt autoritaire descendant. Aujourd'hui on cherche justement à être un peu plus transverse, et à faire en sorte que tout le monde travaille ensemble ».

#sonder les salariés pour entendre "ce qui va", et "ce qui ne va pas"

Ludovic Basilliat : « Nathalie Rémion, vous vous retrouvez dans l'entreprise industrielle Konica Minolta, sur ces nouvelles approches ? »

Nathalie Rémion : « ... oui, au-delà de l'écoute, je pense qu'il y a des engagements qu'on comprend, lorsqu'on écoute un collaborateur, une problématique. Il faut apporter des réponses.

Ça, c'est vraiment important. Et quand vous parliez de *valeurs*, tout à l'heure, c'est intéressant parce qu'au sein du groupe Konica Minolta, nous avons six valeurs.

L'une de ces six valeurs, c'est *honnêteté et transparence*. Aujourd'hui au sein de Konica Minolta, on réalise un sondage au niveau mondial, car on est un groupe international ».

[...] ce, sondage qui s'appelle « your voice » (« entendre votre voix ») a été proposé dans tous les sites du groupe Konica Minolta au niveau international. En ce moment, on le fait sur notre site et notre président, qui est japonais et qui travaille sur notre site, s'est engagé à lire l'ensemble des commentaires qui seront faits par nos salariés.

C'est vraiment important, cette notion de feedback. Et que ce soit positif ou négatif, il s'est engagé auprès de l'ensemble des salariés : "vous aurez un retour, même si vous n'êtes pas satisfait, dites-le".

Voilà. Donc *honnêteté et transparence*, c'est dans ce sens ».

#travailler pour une multinationale, mais créer un sentiment d'appartenance

Ludovic Basilliat : « Et sur cette fameuse culture d'entreprise Konica Minolta, multinationale d'origine japonaise, il y a une adaptation au territoire par territoire ? région par région ? »

Nathalie Rémion : « ... ce qui est vraiment intéressant, et je trouve que c'est une chance pour nous, c'est que sur notre site d'Éloyes, on a non seulement notre Président japonais, là pour une durée d'au moins 5 ans...

Ludovic Basilliat : « ... le président de l'usine d'Éloyes »

Nathalie Rémion : « ...oui tout à fait... et il est accompagné par trois conseillers techniques, également japonais. Des techniciens viennent aussi régulièrement sur place, et on les accueille. Cela suppose tout un accompagnement de la part des ressources humaines, des démarches administratives à faire, des appartements à trouver...

Mais au-delà de ça, leur présence sur le site et vraiment importante et marque notre appartenance au groupe International ».



Ludovic Basilliat : « Ça, c'est vraiment une décision du *Top de la multinationale* et des hauts cadres ».

#accepter les contraintes métiers, et être fier de son travail

Nathalie Rémion : « ... après, ça se manifeste aussi à travers des *spécificités produits* et les *exigences qualité*. Notre politique, chez nous, c'est zéro défaut. C'est-à-dire que chaque produit qui sort doit être parfait. On ne doit pas avoir de retour client.

[Nathalie Rémion présente deux produits fabriqués à Éloyes]. Dans notre atelier robotisé, on a une zone de préparation. J'ai apporté deux pièces pour vous montrer qu'il s'agit d'un travail extrêmement minutieux.

- Sur cette pièce, des opérateurs et opératrices doivent coller des mousses. Ici, la marge d'erreur est d'1 millimètre, donc c'est extrêmement précis.
- Sur cette 2^e pièce, on a ici ce qu'on appelle un "cil". Il est collé également par les opérateurs en zone de préparation, avec une marge d'erreur de 0,5 mm, dans le placement de cette mousse.

C'est un travail où il faut faire preuve de minutie et de patience. Lorsque cette pièce est finie et qu'elle part chez le client, l'exigence qualité est fixée à zéro défaut ».

Ludovic Basilliat : « ... et c'est vu comme une (pardon), comme une *contrainte* ou comme une *qualité* dans l'exigence ? »

Nathalie Rémion : « ... non les personnes sont fières. C'est un atelier où le savoir-faire est réel. Il y a des personnes capables de réparer ces produits, il y a 70 pièces différentes [...] et le collage d'une des pièces se fait à la pince à épiler ».

Ludovic Basilliat : «... à la pince à épiler ? alors oui, effectivement c'est précis ! En tout cas, une chose est sûre, ça illustre bien le savoir-faire nécessaire sur des produits industriels qu'on retrouve partout dans le monde, et dont certains sont produits à Éloyes.



Merci d'avoir précisé qu'il y a encore énormément d'interventions humaines manuelles, bien évidemment ».

Nathalie Rémion : « ... Oui, et ça illustre les exigences qualité, les spécificités produits et le fait que la culture japonaise se manifeste à travers ce biais-là, ou à travers d'autres actions, comme les '5 S' ».

Ludovic Basilliat : « ... donc, à savoir ? »

Nathalie Rémion : « ... ce sont cinq mots japonais, que je ne vais pas prononcer ici car je ne parle pas japonais, je ne veux pas les écorcher ».

Ludovic Basilliat : « ... alors, une traduction ? »

Nathalie Basilliat : « La méthode des '5 S' signifie qu'on souhaite que chacun évolue dans un environnement de travail propre, rangé, débarrassé, efficace. Que ce soit dans les ateliers, dans les bureaux... Tout le monde s'y met pour maintenir un environnement de travail agréable. »

#développer la connaissance de soi, proposer des moments « pour soi » ...

Ludovic Basilliat : « Sébastien Martinet, vous avez parlé tout à l'heure, de l'inter connaissance individuelle. On est sur quoi ?

Sébastien Martinet : « ... on est sur *le connais-toi toi-même* ».

Ludovic Basilliat : « ... et comme je connais aussi mon voisin, je sais comment lui, il réagit ? »

Sébastien Martinet : « ... exactement ».

Ludovic Basilliat : « Mais comment vous l'insufflez ? »

Sébastien Martinet : « ... par le fait de proposer à certains professionnels, quand il y a eu des échanges avec les cadres de direction, de rencontrer un consultant extérieur pour faire un travail personnel.

Plus nos professionnels vont se connaître plus ils auront la capacité à travailler en équipe, mais aussi à accompagner les personnes.

Vous parliez d'*activités*, nous on a fait plein d'ateliers. Actuellement, par exemple, une esthéticienne propose des massages aux professionnels qui le souhaitent sur des temps où ils ne travaillent pas ».

#se connaître soi-même pour renforcer le travail avec (ou travailler pour)

Sébastien Martinet : « Nous, notre job, c'est *la différence*.

Et ça veut dire que pour pouvoir travailler *avec, autour, sûr, ou pour la différence* -prenez les mots que vous voulez-, il faut quand même un petit peu se connaître.

Ça, aujourd'hui, ce ne sont pas encore des notions qui sont très bien amenées dans les Écoles. Pas trop. On emmène de l'apport théorique, en revanche l'apport personnel... »

Ludovic Basilliat : « ... on attend et on enseigne des *compétences pures et dures* ? »

Sébastien Martinet : « ... oui mais ça peut être une *compétence* aussi. Et après, il faut être très vigilant, parce qu'on peut tomber dans des choses un peu déviantes. Donc, c'est à nous aussi, de proposer des approches.

Y'a pas tout à fait dix ans, quand on a commencé à arriver sur ces sujets-là : *la sophrologie, la méditation en pleine présence* ... Je ne vous cache pas que certains professionnels disaient : "alors là, là, ils sont graves !".

Mais, quand des intervenants peuvent expliquer :

- que "*la méditation en pleine présence*",
- ce n'est pas fait par des gens qui empilent simplement des pierres, avec de la musique un peu douce,
- mais que c'est aussi une technique utilisée par les pilotes de la base d'Ochey, ou par les pilotes de Formule un.

... derrière, il y a quand même quelque chose. »

#générer une vraie fierté et renforcer les savoir-être

Sébastien Martinet « Plus vous êtes exigeant -c'est pour ça que je reviens sur les valeurs- plus vous êtes exigeant avec *Le Projet [d'entreprise]*, plus vous êtes exigeant avec *la Prestation*, plus les personnes vont avoir un degré d'exigence envers elles-mêmes.

C'est pas un sujet l'*Exigence*, c'est pas compliqué. Simplement ça s'accompagne. Et après, il y a une vraie fierté du travail qui est fait.

Si on peut dire à la personne handicapée, la personne âgée, l'enfant qui vient dans notre établissement : on a une *exigence envers nous-mêmes* ; on aura une *exigence envers le projet et envers toi*, alors on va mettre en place une prestation.

Ça, c'est un vrai sujet aujourd'hui dans les RH.



Après, comment fait-on pour que les professionnels aient la bonne posture ?

On en a beaucoup parlé pendant un moment, des *savoir-être* et des *savoir-faire*. On disait le *savoir-être* on ne sait pas trop comment le définir, comme on l'aborde. On avait l'impression que c'était un truc un peu vague, que c'était inné ou pas. Mais non, ce n'est pas inné, ça s'apprend.

Et là, on a un boulot à faire. »

[#proposer un « juste cadre » pour renforcer le sentiment de sécurité au travail](#)

Ludovic Basilliat : « Magali Tenette, tout rapidement, dernier élément qu'on souhaitait mettre en exergue : « le cadre ».

Aujourd'hui, il y a des études qui le prouvent, des expérimentations : les salariés aiment bien avoir un certain cadre. Le "*pas de cadre*" pour le travail ça ne marche pas ?

Magali Tenette : « ... non pas du tout ».

Ludovic Basilliat : « Quelques mots à ce sujet » ?

Magali Tenette : « C'est vrai qu'on se rend compte que dans les entreprises démocrates il y a parfois des difficultés de positionnement, par "trop d'ouvertures". Et on s'aperçoit que donner des *directives*, des *bases précises*, ça va rassurer ».

Cette sécurité-là, elle est quand même nécessaire pour les collaborateurs. La *perte de repères* noie les personnes dans les *interactions*, dans les missions... ».

[#participer au forum « Bouge tes RH » pour placer ses curseurs d'employeur aux bons endroits](#)

Ludovic Basilliat : « C'était le dernier élément qu'on souhaitait évoquer dans cette émission.

Merci à tous les trois de votre participation.

Magali Tenette, je rappelle donc, ce premier forum autour des ressources humaines, qui s'appelle "*Bouge tes RH*", organisé par votre cabinet A2C.

C'est à Remiremont, le jeudi 22 février, au Palais des congrès, le premier de longues éditions j'imagine. En tout cas, il illustre évidemment cette problématique des RH prégnante aujourd'hui

Merci beaucoup, à très vite sur le terrain.

Merci à vous, pour votre attention. On se retrouve la semaine prochaine pour une nouvelle émission. ■

[« Si ça vous regarde, ça nous regarde », Vosges télévision 12 février 2024, animée par Ludovic Basilliat](#)



Retranscription de l'émission par acomm'communication
1% de rewriting (adaptation langue parlée vers langue écrite).