

# Bon pied, Bon'heur #1 :

Le CHO de transition, une stratégie innovante de transformation des organisations



©Thierry Mesnard

Minutes de la rencontre

7 mai 2019

# Bon pied, Bon'heur, c'est un RDV de bonne heure pour démarrer la journée du bon pied !

A destination des dirigeants, décideurs #RH, responsables #QVT qui souhaitent **aller plus loin dans le déploiement du bonheur au travail.**

Ces rencontres sont organisées tous les 2 mois par les équipes d'Action Spinoza et de l'Académie Spinoza, branches Conseil et Formation de la Fabrique Spinoza, le mouvement du bonheur citoyen.

En partenariat avec l'Observatoire Spinoza, sa branche Etudes.

## Au menu de nos rencontres :

- #1 - **De l'inspiration** : présentation des travaux de l'Observatoire Spinoza
- #2 - **De l'action** : témoignages et retours d'expérience d'entreprises clientes
- #3 - **Des solutions** : présentation de nos offres pour avancer concrètement

Nous sommes heureux de partager avec vous les minutes de cette première rencontre qui avait pour thème :

**« Chief Happiness Officer de transition, une stratégie innovante de transformation des organisations »**

*Pour être tenu informé des prochaines éditions, contactez  
[geraldine.dupre@fabriquespinoza.org](mailto:geraldine.dupre@fabriquespinoza.org)*

# #1 INSPIRATION



Thierry Mesnard



**Saphia Larabi, directrice de l'Observatoire Spinoza, branche études de la Fabrique Spinoza, nous présente une synthèse du guide pratique « Chief Happiness Officer : quelle réalité derrière les fantasmes\* »**

\*Guide pratique produit par l'Observatoire Spinoza en téléchargement libre sur [www.fabriquespinoza.org](http://www.fabriquespinoza.org)

**O**n entend beaucoup de chose sur le « Chief Happiness Officer » (CHO). Dans ce flux d'info et d'intox, comment démêler le vrai du faux ? Dans quelle mesure instaurer un Responsable du bonheur dans son organisation ? Le rôle du CHO est-il d'« Acheter le bonheur des salariés à coup de fraise tagada », comme le titre l'ADN, il y a à peine un an ? Quels sont les contours de cette fonction si controversée ?

**P**our concevoir ce Guide pratique autour de la fonction de CHO, L'Observatoire Spinoza a mené un travail spécifique en deux temps. D'une part : une étude conjointe de la littérature des sciences du bonheur, des couvertures médiatiques et des données statistiques. D'autre part : une confrontation à l'expérience de CHO, dirigeants, DRH, et collaborateurs qui, à travers des ateliers d'intelligence collective, ont contribué à enrichir nos propositions autour de questions telles que : le CHO fonction gadget ou vecteur de performance ? En

quoi le CHO est-il un métier d'avenir distinct du métier RH ? Pourquoi un tel manque de crédibilité et comment valoriser la fonction CHO ?

**L'**objectif de ce Guide est de répondre à tous ceux qui se posent des questions sur les CHO, qu'ils souhaitent le devenir eux-mêmes, en instaurer un dans leur organisation ou simplement mieux comprendre les enjeux autour de cette fonction.

**J**e vous invite à lire notre Guide en libre téléchargement sur notre site internet ([www.fabriquespinoza.org](http://www.fabriquespinoza.org)). Celui-ci est conçu autour de deux axes dont je vous donne ici un aperçu. Un axe théorique lié au contexte et à l'évolution de cette fonction et un axe pratique consistant à révéler non pas une fonction de CHO mais 4 grandes orientations de CHO ainsi que de lever les principaux freins contre son institution et offrir des clés pour une mise en place optimale.

# CONTEXTE

Le Chief Happiness Officer (CHO) est la figure emblématique qui cristallise le changement de paradigme en cours, amenant aujourd'hui de plus en plus d'organisations à ne plus seulement adopter une posture défensive centrée sur la prévention des risques psychosociaux, mais à avoir une posture positive visant l'épanouissement des individus au travail

Cela répond à une attente, voire une exigence de plus en plus pressante des collaborateurs, en particulier des jeunes générations, qui aspirent plus à s'épanouir au travail qu'à gagner de l'argent ou gravir les échelons (enquête « Générations Cobayes », 2016) ; qui souhaitent davantage être coachés que fliqués. Les organisations ont donc besoin de chercher de nouveaux leviers pour attirer et fidéliser les talents.

Selon l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), 8 salariés sur 10 estiment qu'une bonne qualité de vie au travail profite autant aux employés qu'à l'entreprise.

**> 89 % des moins de 35 ans approuvent l'arrivée d'un CHO dans leur entreprise**

**> 79% des cadres pensent que le CHO a un impact sur la productivité des salariés**

**> 90% des cadres qui ont un CHO en sont convaincus !**

Toutefois, ils sont pour l'instant largement déçus des initiatives prises par leurs organisations dans ce domaine. Plus de la moitié d'entre eux considèrent ainsi que les actions entreprises en matière de bien-être sont insuffisantes.

Or, depuis une dizaine d'années, le développement d'une science du bonheur (psychologie positive, sociologie du bonheur, neurosciences) nous a donné les clés du bonheur au travail et a largement prouvé qu'un individu plus heureux est en meilleure santé, plus engagé, plus fidèle, plus innovant, coopère mieux et produit un travail de meilleure qualité.

Face à ce constat, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à prendre la question très au sérieux et confient la responsabilité de l'amélioration des conditions et des processus favorisant le bonheur au travail à un Chief Happiness Officer.

# Un ou des CHO ?

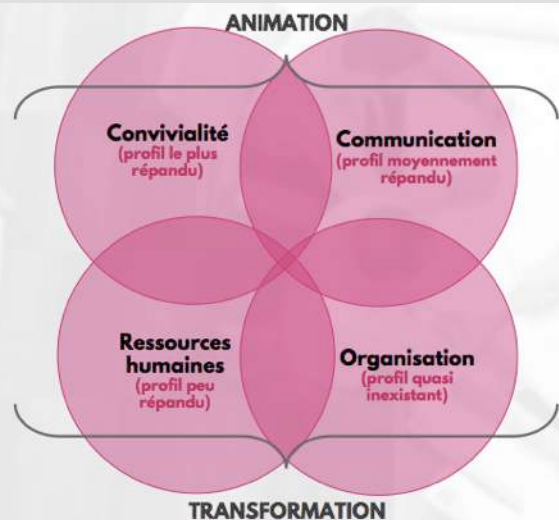
Le CHO est-il le « clown », « moniteur de colo », « joker des RH », « troubadour d'open-space » dont le rôle est « d'acheter le bonheur des salariés à coups de fraise tagada », de set de « ping-pong », « barbecue » ou d' « apéro-géant » ? Ces expressions relèvent de la couverture médiatique de ces 3 dernières années.

Il convient ici de rappeler que les CHO sont nés des start-up de la silicon valley, Google en tête. Alors qu'en 2010 on comptait seulement 4 CHO dans le monde, les offres d'emploi ont explosé ces dernières années (+ 967% en 2 ans). Pour autant, on comptait seulement un millier d'offres en France dont 250 en IDF. Ils sont principalement présents dans les start-up et les PME. Pour des statistiques détaillées, je vous renvoie à notre guide.

Progressivement, on est passé d'une vision d'un CHO de convivialité à plus d'engagement et de bien-être au travail. Comment on travaille à « mettre du fun » à « retravailler ensemble des processus de l'organisation » avec pour objectif commun de travailler sur les conditions à l'épanouissement en entreprise.

Se dessinent ainsi 4 grandes orientations de profils de CHO axés convivialité mais également communication, RH ou Organisation. De sorte qu'il n'existe pas un profil unique mais des profils multiples avec peu de formations disponibles.

## 4 PROFILS DE CHO



- > Ces grands profils forment un halo
- > Les missions du CHO sont transverses
- > Un CHO peut opérer dans deux profils ou plus

# Freins et clés du succès

Dans ce guide pratique, nous avons également cherché à lever les freins traditionnellement évoqués à la mise en place de la fonction tels que les risques d'idéologie et d'injonction, le manque de conviction de la direction et l'incompréhension médiatique ou encore la polémique autour du titre de la fonction.

Les facteurs de succès sont examinés en 3 axes : tout d'abord, les moyens de revaloriser la fonction : en mettant

en place une autre image publique davantage axée sur une mise en valeur des résultats et des actions concrètes, en visant une collaboration des services et en accordant un soin fondamental au mandat confié au CHO ; également, en explorant les différentes perspectives pour créer un écosystème spécifique au CHO.

Ensuite, les spécificités du CHO en tant que métier d'avenir distinct de celui des RH : le CHO est une fonction véritablement distincte des RH, transverse et centrée sur le bonheur au travail.

## PRINCIPAUX FREINS ET DERIVES POSSIBLES

### Un frein idéologique

Le bonheur, une notion subjective et plurielle ; vers une **co-responsabilité** de l'entreprise et des collaborateurs

Axes de vigilance :  
•Utilitarisme  
•Incohérence  
•Cosmétique

### Un risque d'injonction au bonheur

Le bonheur, une notion **définie** de manière collective

Axes de vigilance :  
•Le bonheur, une aspiration  
•Principe de réalité  
•Cadre éthique

### Manque de conviction de la direction

Le **mandat** du CHO, élément déterminant de son champs d'actions

Axes de vigilance :  
•Soutien indispensable de la direction  
•Sincérité du soutien  
•Perspective : vers un nouveau paradigme ?

### Un titre polémique

Quel **nom** pour la fonction ?

Axes de vigilance :  
•Dilemme  
•Un titre à assumer ?  
•« Ghost CHO »  
•Anglicisme

### Une fonction mal comprise

Le CHO en crise de **légitimité**

Axes de vigilance :  
•Manque de crédibilité  
•Effet de mode  
•Fonction gadget  
•« Bullshit job »  
•Révélateur sociétal

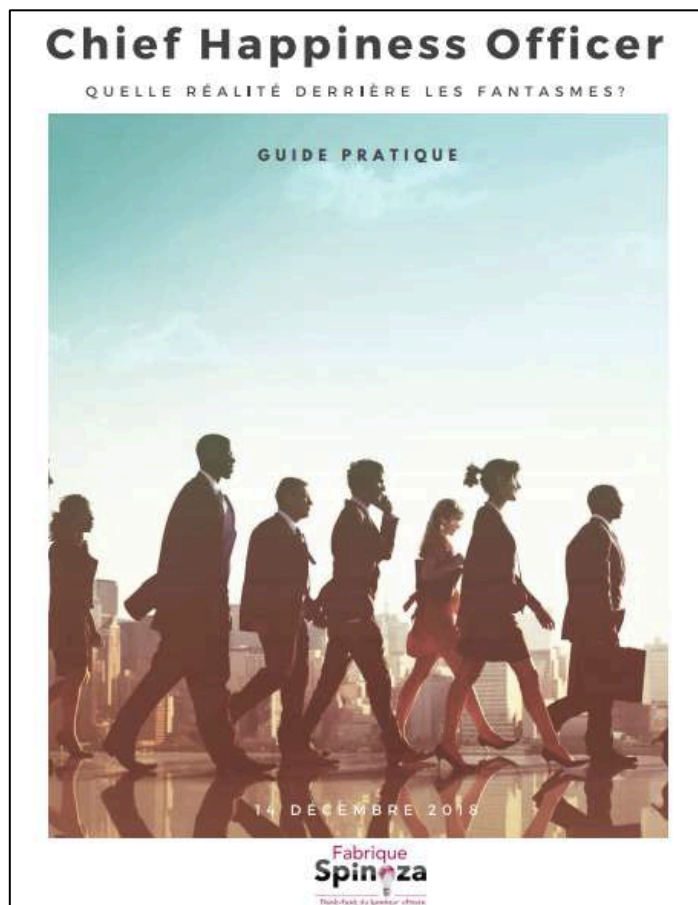
**L**il répond à une fonction de conseil qui accompagne les transformations de l'organisation. Sa neutralité lui permettant d'identifier et agir sur les différents leviers de transformation. Quand il est présent, on constate que le CHO répond aux aspirations contemporaines des collaborateurs.

**E**nfin, comment repenser un CHO sur mesure adapté aux spécificités de son organisation, selon des processus de recrutement divers et des formes pouvant être plurielles impliquant plusieurs personnes, durées ou missions.

**A**insi, le CHO est une fonction protéiforme et perfectible. Métier complexe et essentiel, le CHO est une fonction phare répondant à un besoin et destiné à un puissant impact.

Issu du contexte d'un changement de paradigme vers le bonheur au travail, il est un révélateur sociétal où le bonheur prend sa place au centre des préoccupations individuelles et organisationnelles.

**P**our conclure : notre vœu est qu'un jour prochain il n'y ait plus besoin de CHO tant ses missions seront portées par chacun, intégrées au Cœur des Humains et des Organisations : CHO ■



*Pour en savoir plus, téléchargez gratuitement le guide de l'Observatoire Spinoza «Chief Happiness Officer : Quelle réalité derrière les fantasmes ?» sur [www.fabriquespinoza.org](http://www.fabriquespinoza.org)*



**#2**  
**ACTION**



Thierry Mesnard

**Notre grand témoin Olivier Bernard, Directeur des Ressources Humaines et des Affaires Sociales du Groupe IGS et Céline Souveton, leur CHO de transition, partagent avec nous leur retour d'expérience. Une table ronde facilitée par Mélusine Harlé, d'Action Spinoza.**



**O**livier Bernard nous présente le Groupe IGS :

IGS est un groupe de formation qui regroupe des écoles, des centres de formation en alternance, de l'insertion et de la formation continue. Ces centres forment notamment aux Ressources Humaines, commerce, management, etc., avec 1.000 collaborateurs.

IGS est membre d'une collective qui se nomme HEP, pour Humanisme, Entrepreneuriat, Professionnalisme.

**U**ne démarche QVT initiée il y a deux ans :

Depuis 2 ans, le groupe mène une démarche de Bien-Être au travail. La première année, un premier baromètre sur mesure, conçu par Action Spinoza, a été administré en interne.

La seconde année, les résultats du baromètre ont été présentés à l'ensemble des collaborateurs. Des Ateliers de propositions d'idées ont été organisés.

Sur la base des propositions qui ont émergé, les directions générales et les DRH ont mis en place des actions au niveau national.

Depuis septembre 2018, le Groupe IGS bénéficie de l'accompagnement d'une Consultante chef de projet d'Action Spinoza qui a mis en place une CHO de transition chargée de travailler au quotidien avec les équipes d'IGS.

**C**éline Souveton nous partage les actions mises en place en tant que CHO :

Mon rôle est d'animer le réseau interne des Référents Bien-Être au Travail qui se sont tous portés volontaires pour devenir en quelque sorte les « Ambassadeurs du Bonheur » internes. Mon accompagnement consiste surtout à leur proposer divers outils et idées d'actions à mettre en œuvre au niveau local.

Parmi les outils à leur disposition, il y a, par exemple, des kits de campagne mensuels « clé-en-mains » sur un thème choisi (Reconnaissance & la Gratitude, Gestion du stress, Convivialité, etc...) Les kits contiennent des fiches explicatives d'actions simples à mettre en œuvre, des affiches inspirantes à imprimer pour les bureaux, des articles, des vidéos, des applis à télécharger, etc... Ensuite, les Référents sont libres de mettre en place les actions qui les inspirent, de transférer les articles ou vidéos à leurs collègues, de faire vivre la thématique comme ils le souhaitent. La philosophie, c'est « je propose, ils disposent ». Rien n'est obligatoire.

Nous adressons aussi une newsletter mensuelle à tous les salariés qui traite de toutes les actions Bien-Être menées par les Référents. Cela motive ceux qui n'ont pas encore agi et cela valorise ceux qui sont déjà passés à l'action. Je modère aussi un site interne, dédié pour l'instant aux Référents, mais qui à terme sera accessible de tous. On y trouve, là aussi, des ressources et idées d'actions autour du Bien-Être.

Je suis aujourd'hui encore très pro-active, car les Référents ne sont pas encore autonomes mais l'idée, bien entendu, c'est qu'ils le deviennent et que par effet de viralisation, une dynamique vertueuse se crée en interne où chacun se sentira acteur de son propre Bien-Être et de celui de ses collègues ! C'est en cela que je me dis CHO de transition.



## Les ingrédients du succès selon Olivier Bernard

### -> DU TEMPS

Je considère que la question de l'impact sur le bien-être des collaborateurs doit devenir un réflexe dans toutes les décisions que l'on prend. Mais comme l'écologie, ça prend du temps à s'instaurer.

### -> DE L'ECOUTE

Les gens veulent spontanément améliorer leurs conditions de travail (outils, réunions...), il faut accueillir de façon bienveillante cette remontée d'informations et y répondre, dans la mesure du possible. C'est important aussi de savoir dire non, d'établir des limites, pour peu qu'on les explique !

### -> DU PARTAGE

C'est important de communiquer sur toutes les bonnes pratiques et actions qui sont mises en place et qui souvent passent inaperçues. Le fait de les mettre en lumière permet de montrer qu'il y a un impact, même si cela n'impacte pas tout le monde en même temps.

**I reste quelques minutes à Olivier pour répondre à quelques questions du public...**

- *Comment sont sélectionnés les Référents du bien-être ?*

Après la passation du baromètre, nous avons organisé des ateliers de restitution. Au cours de ces ateliers, chaque manager devait partager les résultats avec son équipe, faciliter les échanges pour faire émerger des actions et demander des volontaires pour être une « courroie de transmission » pour le déploiement des plans d'action.

- *Quel baromètre avez-vous choisi ?*

Nous avons choisi de bâtir un baromètre sur mesure avec Action Spinoza car c'était important pour nous qu'il corresponde à notre culture. Il a d'ailleurs été co-construit avec des collaborateurs.



Questionner c'est s'engager collectivement ! Nous souhaitons également que les propositions d'actions émergent des collaborateurs, afin de les inclure dans la démarche du début à la fin. Nous avons prévu une deuxième administration du baromètre en juin 2019.

- *Comment ont réagi les managers à cette démarche ?*

Le dialogue avec les managers est essentiel, pour qu'ils ne pensent pas que c'est un objet qui leur échappe. Il faut qu'ils voient les bénéfices de la démarche.

Les managers sont impliqués mais c'est un travail de tous les jours. Les Référents doivent dans un premier temps échanger avec leur manager sur les actions qu'ils souhaitent mettre en place : peut-on le faire ? Y-a-t-il le budget ? Est-ce la bonne période ? C'est une façon de les inclure. Parmi les managers, certains sont de vrais leviers, d'autres des freins, tout comme chez les collaborateurs. Pour ceux qui sont un frein, il faut y aller étape par étape. Une telle démarche s'ancre dans la durée.

**« Se donner et prendre le temps d'accompagner la transformation dans la durée.**

Olivier Bernard.

**#3**  
**SOLUTIONS**



Thierry Mesnard

## Nous accompagnons la transformation des organisations vers plus de bonheur au travail

### NOTRE VISION

#### **LE BONHEUR EST UNE FIN EN SOI, PUIS UN LEVIER DE PERFORMANCE**

Il est vertueux et signale un fonctionnement optimal de l'organisation. Son amélioration permet un gain de performance. Le bonheur au travail est une co-responsabilité de l'organisation, du manager, et du collaborateur.

#### **UN CADRE ETHIQUE**

Action Spinoza est possédée à 100% par la Fabrique Spinoza, association loi 1901

Elle vise la transformation positive des organisations

Elle génère des ressources pour l'association (au moins 15% reversés) lui permettant de mener des actions dans les champs de l'éducation, de la santé, de la démocratie, etc.

Tous les experts d'Action Spinoza sont également investis bénévolement au sein de l'association

#### **UNE SOCLE SCIENTIFIQUE, UNE VISION PLURIDISCIPLINAIRE**

Action Spinoza s'appuie sur un corpus scientifique du bonheur - Neurosciences – Psychologie positive – Economie du bonheur – Sociologie des organisations et du bonheur – Biologie

qui explicite les mécanismes de l'épanouissement individuel et collectif  
Qui garantit robustesse et innovation

#### **UNE APPROCHE POSITIVE, INCLUSIVE, GLOBALE**

Positive : mobiliser autour d'un "état désiré" et non d'un "problème à résoudre"; s'appuyer sur les forces et les réussites ; créer un climat joyeux propice à la transformation

Inclusive : impliquer l'ensemble des parties prenantes (top-down et bottom-up)

Globale : solliciter la tête (inspiration), le cœur (émotions) et le corps (actions) dans les formats d'accompagnement

## NOS OFFRES

### C O N S E I L E N TRANSFORMATION

Dessiner un chemin clair, par étapes, de transformation en direction du bonheur au travail. Accompagnement stratégique et opérationnel.

### DIAGNOSTICS

Réaliser une photographie d'un état de départ sur le bonheur au travail comme première étape d'un processus de transformation.

### SÉMINAIRES ET ÉVÉNEMENTS

Créer des événements / séminaires à l'écoute de vos besoins de transformation, via un design pédagogique scientifique, expérientiel et joyeux.

### COMMUNAUTÉS

Vous accompagner dans le développement et l'animation d'une communauté d'*Ambassadeurs du Bonheur au Travail* afin de favoriser l'engagement des collaborateurs et leur envie d'agir pour le bien-être individuel et collectif.

### CONFÉRENCES

Partager les concepts, les apports de la recherche, les bonnes pratiques des organisations positives afin d'inspirer, donner des clés de compréhension, provoquer des déclics de conscience, et initier les premiers pas vers une transformation.

### CHO DE TRANSITION

Mettre à disposition de votre organisation un CHO de transition expérimenté et formé spécifiquement aux sciences du bonheur. Sa mission sera adaptée à votre contexte et vos besoins. Notre ambition est de progressivement autonomiser vos collaborateurs afin qu'ils s'emparent individuellement et collectivement de cette thématique et deviennent, à terme, acteurs du bien-être au travail dans l'organisation.

## EXTRAIT DE NOTRE CATALOGUE

### DEVENIR ACTEUR DU BONHEUR AU TRAVAIL

Comprendre le paradigme du bonheur au travail, créer les conditions pour que l'entreprise soit agile, innovante et engagée face à ses défis et vous appuyer sur cette dynamique pour impulser le changement.

### D É V E L O P P E R L A COOPÉRATION PAR LE JEU

Créer un climat de coopération, gérer les énergies et faciliter la concentration dans vos équipes et vos réunions en vous appuyant sur le jeu.

### MESURER LE BONHEUR AU TRAVAIL

Acquérir un socle solide pour lancer un projet de mesure dans votre entreprise. Connaître les forces et les points d'amélioration pour agir vers plus de bonheur au travail.

### LES CLÉS DE LA QUALITÉ DE VIE ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Promouvoir la santé et la vitalité pour vous et vos équipes dans un objectif de qualité de vie au travail et d'efficacité professionnelle.

### ATELIER THÉMATIQUES

Le format court est spécialement étudié pour sensibiliser le plus grand nombre aux sujets les plus prégnants dans votre entreprise.

Exemples d'ateliers :

- Apaiser son rapport au digital
- Construire son kit anti-stress
- Activer sa vitalité au quotidien
- Qualité du sommeil
- Equilibrer vie pro / vie perso
- Libérer audace et confiance en soi
- Cultiver l'optimisme !



### POUR RÉPONDRE À VOS DEMANDES !

Géraldine Dupré est à votre  
disposition ☺

[Geraldine.dupre@fabriquespinoza.org](mailto:Geraldine.dupre@fabriquespinoza.org)

Tél. 06 28 37 24 79



# Bon pied, Bon'heur #2

## LA MESURE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)

Avec l'aimable participation  
de Stéphanie Ploix de Rotrou, DRH de L'Opcommerce  
& Médéric Albert, Responsable QHSE ASCAUDIT GROUPE



©Thierry Mesnard

Minutes du petit déjeuner  
du 3 octobre 2019

# Bon pied, Bon'heur, c'est un RDV de bonne heure pour démarrer la journée du bon pied !

La 2<sup>ème</sup> édition des petits déjeuners Bon Pied Bon'Heur sur **la mesure de la Qualité de Vie au Travail (QVT)** qui a eu lieu le 3 octobre dernier a rencontré un vif succès !

Vous étiez nombreuses et nombreux - malgré l'heure matinale - à partager les retours d'expériences de nos invités et à échanger sur des éléments très concrets de la démarche.

**Les petits déjeuners Bon pied, Bon'heur**, c'est un RDV régulier de bonne heure pour démarrer la journée du bon pied !

A destination des dirigeants, des décideurs #RH, des managers, des responsables #QVT #QHSE etc. qui souhaitent **mettre l'épanouissement humain au cœur du développement de leur organisation.**

Ces rencontres sont une initiative commune des équipes d'Action Spinoza et de l'Académie Spinoza, branches Conseil et Formation de la Fabrique Spinoza, le mouvement du bonheur citoyen. En partenariat avec l'Observatoire Spinoza, sa branche Etudes.

## Au menu de nos rencontres

- #1 - **De l'inspiration** à travers des sources de référence
- #2 - **De l'action** grâce aux témoignages et retours d'expérience d'entreprises clientes
- #3 - **Des solutions** avec la présentation de nos offres pour avancer concrètement.

Nous sommes heureux de partager avec vous les minutes de cette 2<sup>ème</sup> rencontre et vous attendons pour le prochain petit déjeuner **le 6 décembre chez BeCoworking sur le thème « Renforcer la Vitalité au travail face à la montée du stress et de la fatigue : le pourquoi du comment »** co-animé par Estelle Becuwe, activatrice de Vitalité au travail et naturopathe et Virginie Boutin, coach en épanouissement professionnel et écologie personnelle

*Pour être informé de nos prochaines éditions, n'hésitez pas à contacter [geraldine.dupre@fabriquespinoza.org](mailto:geraldine.dupre@fabriquespinoza.org)*

**#1**  
**INSPIRATION**



Thierry Mesnard

# DE L'INSPIRATION

Se lancer dans une démarche pour mesurer la QVT implique en amont de se poser **les bonnes questions sur les motivations** qui poussent à initier cette enquête en interne.

**Un baromètre interne** est une enquête d'opinion qui a pour but de mieux appréhender **les ressentis et perceptions** des collaborateurs et d'identifier les écarts tangibles entre ce que perçoit la direction ou le manager et la réalité de ce qui se passe sur le terrain.

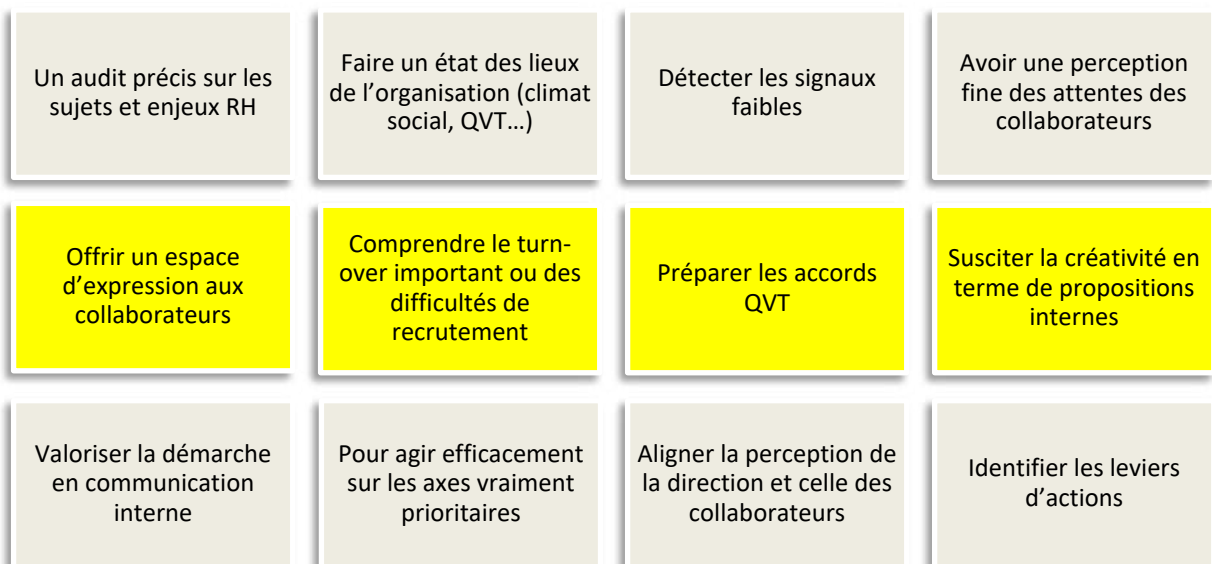
Plus largement, cette démarche permet de mesurer **le climat social de l'organisation** à une période donnée.

C'est également une formidable opportunité pour ouvrir un espace de parole auprès des collaborateurs.

Dans ces minutes, nous avons identifié - à travers le tableau ci-dessous - les raisons qui sont souvent évoquées en interne pour mener cette démarche.

A travers **quelques données chiffrées**, nous avons souhaité mettre en avant les attentes des entreprises et collaborateurs vis-à-vis des enquêtes internes sur la mesure de la QVT et les impacts d'une politique active menée en faveur du bien-être au travail.

## Pourquoi mesurer le bien-être au travail ?



# Quelques chiffres sur les attentes et les impacts

60%

Des entreprises considèrent que **le principal obstacle** à la mise en place d'une politique de prévention santé et d'amélioration de la QVT **est la difficulté à faire un diagnostic de la situation**  
(Malakoff Médéric, 2008)

59%

Des sondés déplorent **le manque** de moyens consacrés à **l'écoute** des collaborateurs  
(Enquête 2017, Opinion Way)

+ 18%

**De taux d'absentéisme** pour les 30-39 ans et + 15% pour les 40-49 ans  
(Dernier rapport Gras Savoye - Willis Towers Watson)

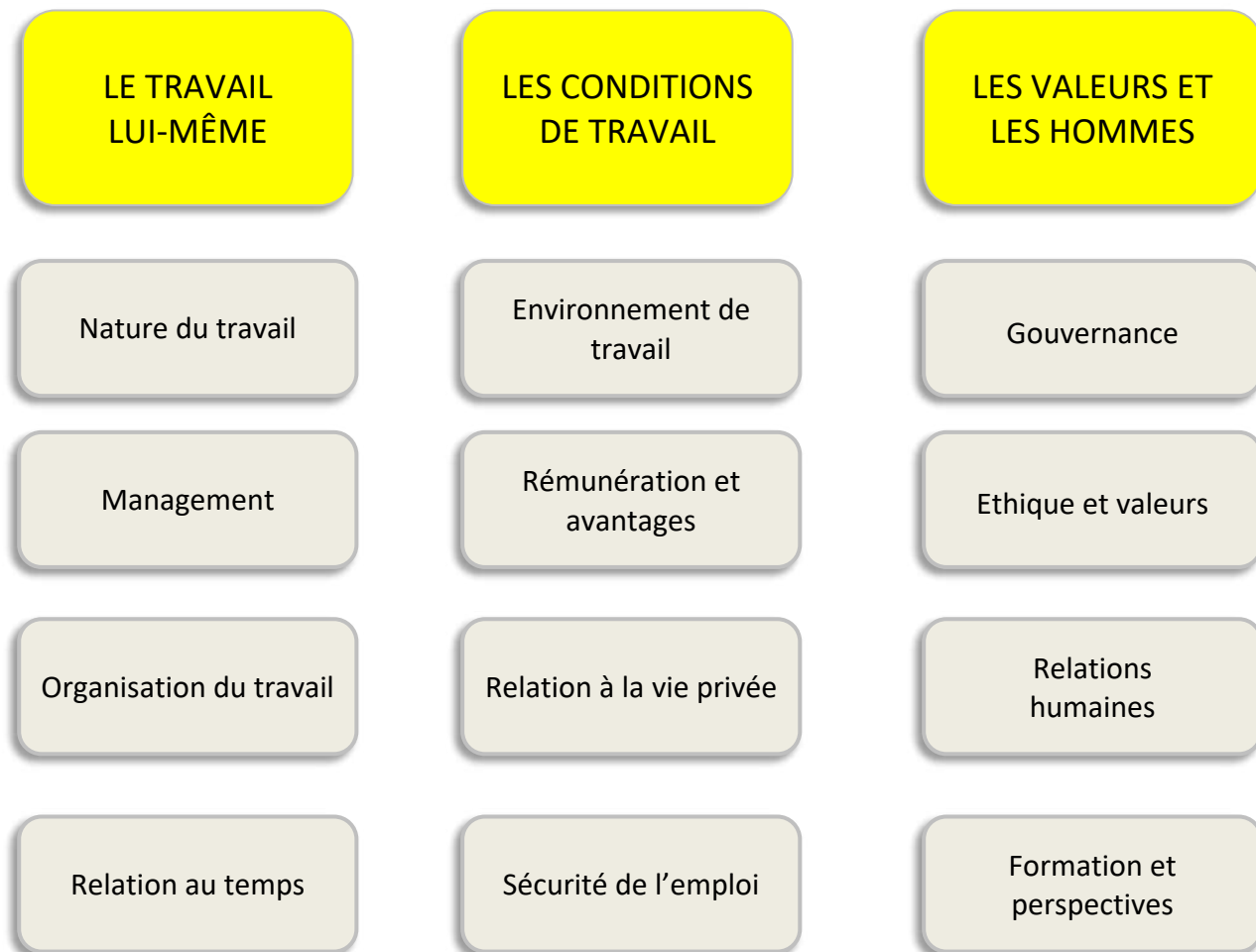
4000 €

**Coût de l'absentéisme** par salarié chaque année  
(Institut Sapiens, 2018)

58%

Des candidats abandonnent l'idée de postuler en cas de **mauvaise réputation** de l'entreprise  
(RégionJob, 2012)

# Les 12 dimensions du Bien-Être au Travail de la Fabrique Spinoza



Les 12 dimensions du bien - être au travail sont issues des travaux de la Fabrique Spinoza et constituent la grille d'analyse d'Action Spinoza dans les démarches de mesure du bien - être au travail

**#2**  
**ACTION**



Thierry Mesnard

Nous avons souhaité donner la parole à des organisations que l'équipe Action Spinoza a accompagné dans la démarche de mesure de la QVT. L'équipe Barométrie d'Action Spinoza est co-pilotée par Béatrix Jounault et Laetitia Latil.

**Stéphanie Ploix de Rotrou, DRH de l'Opcommerce et Médéric Albert, Responsable QHSE de ASCAUDIT Groupe** ont accepté de partager leurs retours d'expérience sur les projets qu'ils ont menés en interne.



### **Pouvez-vous nous décrire en quelques mots vos organisations ?**

**Stéphanie** : L'Opcommerce intervient dans le secteur de la formation professionnelle et regroupe 300 collaborateurs sur l'ensemble du territoire. En tant qu'opérateurs de compétences, nous accompagnons les 90 000 entreprises du secteur du commerce.

**Médéric** : Ascaudit Groupe est un bureau d'études et de maîtrise d'œuvre spécialisé dans les domaines de l'énergie, des fluides, des ascenseurs et de l'accessibilité ainsi que de la mobilité. Ascaudit Groupe regroupe aujourd'hui 130 à 140 collaborateurs pour 12 millions de CA.

### **Qu'est-ce qui vous a motivé à lancer une démarche de mesure de la QVT ?**

**Stéphanie** : Je suis récente dans mon poste avec la chance d'avoir un regard neuf sur mon organisation. Dans ma feuille de route, j'avais comme objectifs principaux de travailler sur la QVT et aboutir à un accord avec les partenaires sociaux. Je souhaitais également avoir une photo à

l'instant « T » des différents sujets ayant trait à la QVT.

**Médéric** : A cause d'un événement qui s'est passé dans l'entreprise, nous avons été obligés de faire un plan social. Nous avons dû nous séparer de la moitié des équipes. Cela a été un événement très difficile qui a engendré une grande baisse de motivation.

On s'est alors posé la question de comment résoudre ce problème. Nous avons décidé de créer un groupe de réflexion sur ce sujet et au final, on a envisagé de travailler sur la QVT. Pour cela, il fallait libérer la parole et nous avons pensé que lancer un baromètre serait un bon moyen pour permettre aux collaborateurs de s'exprimer.

Au début, nous avons pensé le faire en interne, mais il est très difficile d'avoir la confiance des collaborateurs dans cette configuration. Les salariés pourraient craindre des problèmes d'anonymat, par exemple. Nous sommes donc passés par un prestataire externe.





## Quel benchmark avez-vous fait ?

**Médéric** : Nous avons contacté Les Ateliers Durables, qui eux, agissent plutôt après un baromètre. Ils nous ont conseillé la Fabrique Spinoza à travers leur structure Action Spinoza qui accompagne les organisations dans ce type de projet.

Nous avons rédigé un petit appel d'offre avec un cahier des charges et avons organisé la soutenance avec un groupe de travail. Nous avons choisi quatre prestataires pour venir nous présenter leur démarche.

Ce qui a fait la différence unanimement pour la Fabrique Spinoza et donc pour Action Spinoza c'est la dimension humaine de leur équipe. C'est ce qui a vraiment convaincu l'équipe de direction.

**Stéphanie** : Nous avons prospecté et rencontré plusieurs prestataires également. Mais ce que nous souhaitons vraiment, c'était de faire participer et contribuer les collaborateurs en amont dans la préparation et la mise en œuvre de ce baromètre. Cet axe de collaboration était proposé par l'équipe d'Action Spinoza. Ce qui nous a décidé en plus du reste, c'est la qualité humaine de l'équipe, simple qui transpire le bonheur et la joie de vivre

## Quels ont été les freins que vous avez rencontrés ?

**Stéphanie** : J'avais la confiance de ma direction. De leur côté, les partenaires sociaux étaient très en attente de la démarche. Nous les avons sollicité en amont sur la préparation du baromètre, ce qui leur a permis de voir que nous n'imaginions pas le sujet seulement du côté de la direction mais que nous avions également besoin d'eux dans le projet. Ils nous ont donc suivis et sont aujourd'hui satisfaits de la démarche.

**Médéric** : Pour notre part, nous n'avons pas encore de partenaires sociaux. Coté Direction, le frein principal c'est que nous avons présenté un projet dont le budget n'avait pas été prévu en début d'année, il y a aussi eu la question de la rentabilité d'une telle démarche. Nous avons dû défendre l'idée que la rentabilité n'est pas directe, mais que lorsque l'on gagne en QVT, la productivité s'améliore.

Le second frein est venu des collaborateurs : certains n'ont pas répondu aux questions signalétiques de peur d'être reconnus, même si on avait pourtant beaucoup communiqué sur la question de l'anonymat en amont.

Sur 80% de participation, 8% n'ont pas voulu répondre aux questions signalétiques. On ne s'y attendait pas trop.

### **De quoi êtes-vous le plus fiers par rapport à la démarche ?**

**Stéphanie** : 86% de participation. C'est une 1<sup>ère</sup> victoire ! La seconde, c'est la fierté d'avoir des collaborateurs qui viennent me voir pour me féliciter de nous être emparés du sujet et de proposer de vraies actions et de la restitution transparente des résultats.

**Médéric** : 82% de participation, nous sommes très satisfaits ! Après, on a évidemment généré des attentes émanant des collaborateurs. Je viens de finir mes restitutions en régions auprès des business units. Sur une journée, on a réuni tous les collaborateurs d'une région, ce qui était la première fois.

Bloquer ainsi une journée de production, c'est un message fort vis-à-vis des collaborateurs.

Il en est ressorti 180 actions ! Maintenant nous allons élaborer un plan d'actions sur 3 ans. Savoir expliquer ce qu'on va faire, et aussi ce qu'on ne va pas faire et pourquoi. Il faut prendre le temps de bien faire les choses. Quand on investit sur ce type de démarche, il faut être impactant.

### **Des conseils pour mener une telle démarche ?**

**Stéphanie** : la communication ! Bien communiquer sur le projet est essentiel pour que les collaborateurs sachent quelles sont les étapes du projet. Il est important que chacun puisse s'approprier le sujet et les raisons du lancement du baromètre. Ne pas négliger le fait de communiquer sur le respect de l'anonymat pour que les collaborateurs se sentent en confiance.

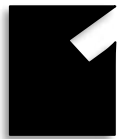
**Médéric** : La communication aussi évidemment ! Il est important de solliciter les collaborateurs tout au long de la démarche, de communiquer de manière efficace mais de ne pas non plus sur-communiquer. Je conseillerais aussi de constituer un groupe de travail. Un groupe qui représente bien toutes les strates de l'entreprise - tous métiers, toutes directions - Et lancez-vous !

**#3**  
**SOLUTIONS**



Thierry Mesnard

# Notre savoir-faire pour accompagner votre projet de baromètre



NOTRE BASE DE DONNÉES DE + 600 QUESTIONS POUR MESURER LA QVT



UN SOCLE SCIENTIFIQUE ET UNE EXPERTISE LARGEMENT RECONNUE SUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL



NOTRE ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ DE BOUT EN BOUT DU PROJET



UNE ÉQUIPE PLURIS-DISCIPLINAIRE ET COMPLÉMENTAIRE



UN SAVOIR FAIRE D'ADMINISTRATION D'ENQUÊTE SUR LE BIEN - ÊTRE AU TRAVAIL



UNE METHODOLOGIE EFFICACE POUR LES RECUEILS DE DONNEES QUALITATIVES



UN ACCOMPAGNEMENT DE LA COMMUNICATION INTERNE



LA GARANTIE DE L'ANONYMAT DES REpondANTS ET LA CONFIDENTIALITE DES DONNEES

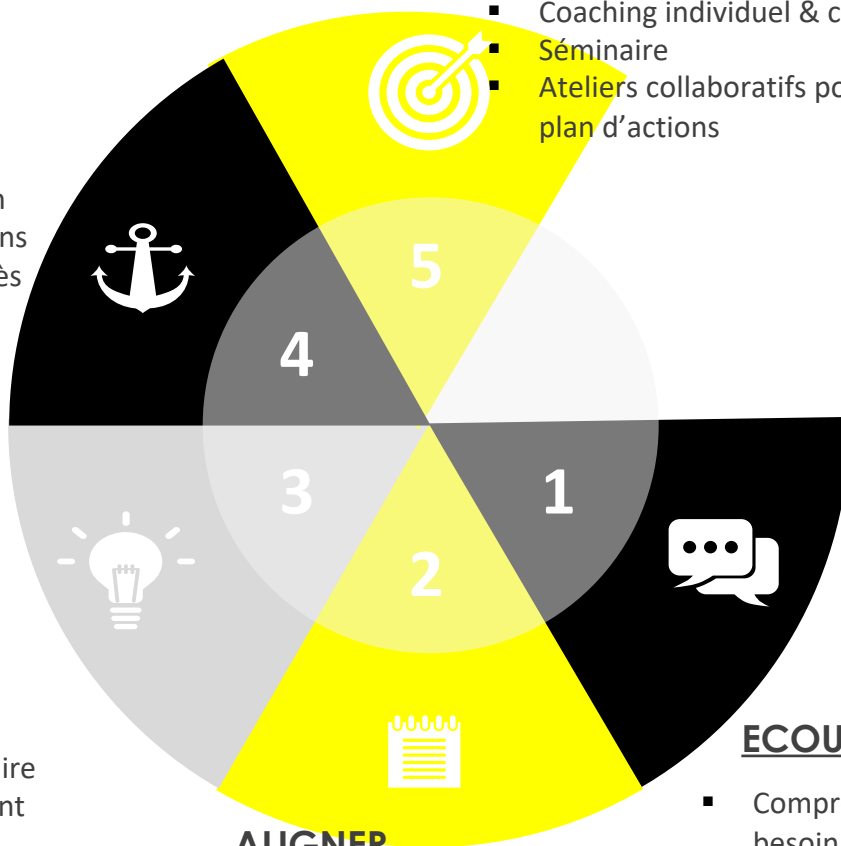
# Nos expertises mobilisées à chaque étape-clé

A chaque étape de la démarche

- Soin de la relation client
- Communication interne
- Force de proposition
- Rapport d'étonnement

## ANCRER

- Collecter
- Analyser
- Datavisualisation
- Recommandations et axes de progrès



## ACCOMPAGNER

- Ateliers de restitutions des résultats
- Coaching individuel & coaching d'équipe
- Séminaire
- Ateliers collaboratifs pour co-construire le plan d'actions

## IMPULSER

- Design du questionnaire
- Déploiement
- Diffusion

## ALIGNER

- Définir le cap
- Lever les freins
- Communication + messages clés

## ECOUTER

- Compréhension du besoin client
- Analyse des pratiques internes
- Définition des thèmes à mesurer

# Nos solutions pour une démarche réussie et pérenne

## VOUS ETES

- Dirigeant d'entreprise
- DRH & RRH
- Chef d'agence
- Franchisé
- Chef de service

## VOUS SOUHAITEZ

- Sonder le climat social de votre entreprise
- Mesurer le bien-être / la Qualité de Vie au Travail
- Préparer les accords QVT
- Identifier vos leviers d'action
- Associer vos collaborateurs à la démarche d'entreprise

### OFFRE SONDAGE

Prendre le pouls de son entreprise/équipe/agence

- Cadrage de la mission
- Design du questionnaire → 15-20 questions
- Communication interne
- Collecte des données
- Analyse des données
- Restitution des résultats
- Préconisation d'actions

### OFFRE INDICATEUR

Mesurer les principaux indicateurs

- Cadrage de la mission
- Co-construction du questionnaire (entretiens individuels / focus group)
- Design du questionnaire → 20-25 questions
- Communication interne
- Collecte des données
- Analyse des données
- Restitution des résultats
- Préconisation d'actions

### OFFRE BAROMETRE

Une solution complète et totalement personnalisée

- Cadrage de la mission
- Co-construction du questionnaire (entretiens individuels / focus group)
- Design du questionnaire → 30-50 questions
- Communication interne
- Collecte des données
- Analyse des données
- Restitution des résultats
- Préconisation d'actions
- Accompagnement à la restitution

## CONSEIL ET INSPIRATION

Nous accompagnons les organisations désireuses de mettre l'épanouissement humain au cœur de leur développement

## NOS OFFRES

### CONSEIL EN TRANSFORMATION

Dessiner un chemin clair, par étapes, de transformation en direction du bonheur au travail. Accompagnement stratégique et opérationnel.

### DIAGNOSTICS

Réaliser une photographie d'un état de départ sur le bonheur au travail comme première étape d'un processus de transformation.

### SÉMINAIRES ET ÉVÉNEMENTS

Créer des événements / séminaires à l'écoute de vos besoins de transformation, via un design pédagogique scientifique, expérientiel et joyeux.

### COMMUNAUTÉS

Vous accompagner dans le développement et l'animation d'une communauté *d'Ambassadeurs du Bonheur au Travail* afin de favoriser l'engagement des collaborateurs et leur envie d'agir pour le bien-être individuel et collectif.

### CONFÉRENCES

Partager les concepts, les apports de la recherche, les bonnes pratiques des organisations positives afin d'inspirer, donner des clés de compréhension, provoquer des prises de conscience, et initier les premiers pas vers une transformation.

### CHO DE TRANSITION

Mettre à disposition de votre organisation un CHO de transition expérimenté et formé spécifiquement aux sciences du bonheur. Sa mission sera adaptée à votre contexte et vos besoins. Notre ambition est de progressivement autonomiser vos collaborateurs afin qu'ils s'emparent individuellement et collectivement de cette thématique et deviennent, à terme, acteurs du bien-être au travail dans l'organisation.

## EXTRAIT DE NOTRE CATALOGUE

### DEVENIR ACTEUR DU BONHEUR AU TRAVAIL

Comprendre le paradigme du bonheur au travail, créer les conditions pour que l'entreprise soit agile, innovante et engagée face à ses défis et vous appuyer sur cette dynamique pour impulser le changement.

### DÉVELOPPER LA COOPÉRATION PAR LE JEU

Créer un climat de coopération, gérer les énergies et faciliter la concentration dans vos équipes et vos réunions en vous appuyant sur le jeu.

### MESURER LE BONHEUR AU TRAVAIL

Acquérir un socle solide pour lancer un projet de mesure dans votre entreprise. Connaître les forces et les points d'amélioration pour agir vers plus de bonheur au travail.

### LES CLÉS DE LA QUALITÉ DE VIE ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Promouvoir la santé et la vitalité pour vous et vos équipes dans un objectif de qualité de vie au travail et d'efficience professionnelle.

### ATELIER THÉMATIQUES

Le format court est spécialement étudié pour sensibiliser le plus grand nombre aux sujets les plus prégnants dans votre entreprise.

Exemples d'ateliers :

- Apaiser son rapport au digital
- Construire son kit anti-stress
- Activer sa vitalité au quotidien
- Qualité du sommeil
- Equilibrer vie pro / vie perso
- Libérer audace et confiance en soi
- Renforcer la cohésion d'équipe
- Cultiver l'optimisme !



Géraldine Dupré est à votre disposition  
☺  
[geraldine.dupre@fabriquespinoza.org](mailto:geraldine.dupre@fabriquespinoza.org)  
06 28 37 24 79



# Bon pied, Bon'heur #3

## RENFORCER LA VITALITÉ AU TRAVAIL : LE POURQUOI DU COMMENT

Avec l'aimable participation de  
Anne Leclercq-Blavier, Directrice adjointe  
et Cheffe de projet QVT du Centre Hospitalier de Dieppe



©Thierry Mesnard

Minutes de la rencontre  
du 6 décembre 2019

## Bon pied, Bon'heur, c'est un RDV de bonne heure pour démarrer la journée du bon pied !

La 3<sup>ème</sup> édition des rencontres Bon Pied Bon'Heur sur la **Vitalité au Travail** qui a eu lieu le 6 décembre en visioconférence a été très suivie (jusqu'au Maroc !) et fait l'objet de nombreux témoignages de satisfaction.

A la faveur des grèves de transport, le format visioconférence a permis à des personnes éloignées de la région parisienne d'y participer.

Ces rencontres sont organisées à l'intention des dirigeants, des décideurs #RH, des managers, des responsables #QVT #QHSE qui souhaitent **mettre l'épanouissement humain au cœur du développement de leur organisation.**

Il s'agit d'une initiative commune des équipes d'Action Spinoza et de l'Académie Spinoza, branches Conseil et Formation de la Fabrique Spinoza, le mouvement du bonheur citoyen. En partenariat avec l'Observatoire Spinoza, sa branche Etudes.

### Au menu de nos rencontres

**#1 - De l'inspiration** à travers des sources de référence

**#2 - De l'action** grâce aux témoignages et retours d'expérience d'entreprises clientes

**#3 - Des solutions** avec la présentation de nos offres pour avancer concrètement.

Nous sommes heureux.ses de partager avec vous les minutes de cette 3<sup>ème</sup> rencontre et vous attendons pour la prochaine édition qui sera co-animée par

**Amélie Motte et Sylvain Boutet**, co-fondateurs de l'Académie Spinoza  
(date à venir)

Pour être informé.e de nos prochaines éditions, sentez-vous libre de contacter  
[geraldine.dupre@fabriquespinoza.org](mailto:geraldine.dupre@fabriquespinoza.org)

**#1**  
***INSPIRATION***

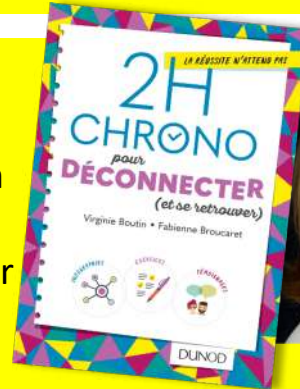


Thierry Mesnard



**Estelle Becuwe, naturopathe**, anime conférences, formations et ateliers pour Action Spinoza et l'Académie. Elle développe le concept de **Vitalité au Travail**, au carrefour du bonheur au travail et de la santé. Elle anime également des séminaires d'équipe « Grandeur Nature », hors les murs, pour allier vitalité personnelle et vitalité collective.

**Virginie Boutin, coach en épanouissement professionnel**, a co-écrit un livre d'exercices de "digital detox". Elle intervient dans la formation *Les clés de la qualité de vie et de la santé au travail*. Son but est d'apaiser et de (re)dynamiser le rapport au travail des individus comme des équipes.

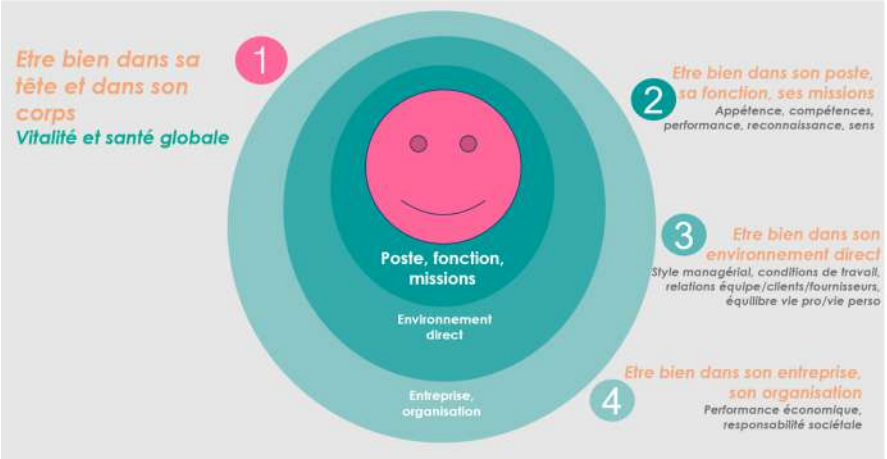


## Pourquoi renforcer la Vitalité au Travail ?

Pour être bien au travail, encore faut-il être bien dans son corps et dans sa tête : l'individu est placé au centre. Renforcer la Vitalité au Travail, c'est **développer les ressources personnelles** des salarié.e.s, managers et dirigeant.e.s, socle pour déployer leur potentiel, assurer leur capacité d'agir et de s'épanouir.

La Vitalité au Travail s'inscrit dans une démarche de promotion de la **qualité de vie au travail**. Elle tend à améliorer et préserver la **santé** et la **performance** des actifs par les bonnes pratiques d'écologie personnelle : optimisation du stress et gestion du mental, juste usage des outils numériques, récupération, alimentation, posture et mouvement, confort visuel, sommeil...

**BIEN-ÊTRE QUOTIDIEN  
+ SANTÉ DURABLE  
= VITALITÉ AU TRAVAIL**



# Etat des lieux : une situation qui se dégrade

Mesurés par le *Baromètre santé et qualité de vie au travail de Malakoff Médéric Humanis*, certains facteurs de qualité de vie au travail s'améliorent cette année. Faut-il y voir le fruit des démarches entreprises depuis quelques années, et en particulier depuis l'accord national interprofessionnel sur la QVT de juin 2013 ? La perception de la qualité de vie au travail s'améliore légèrement, à un niveau qui peut encore progresser (note de 6,6 sur 10 contre 6,2 en 2013).

Pour autant, si l'on s'attache plus particulièrement aux déterminants de santé globale (physique et psychique), l'évolution est négative. L'accélération des rythmes et des changements, la surcharge mentale et l'hyperconnexion numérique forment un cocktail explosif pour l'équilibre, la santé et l'efficacité professionnelle.

## DES FACTEURS DE VITALITÉ PRÉOCCUPANTS

### DES ÉCRANS OMNIPRÉSENTS

- 74% des salariés travaillent sur écran.
- Le temps passé sur écran, hors temps de travail, par les adultes a augmenté d'1h20 en 7 ans<sup>(1)</sup>.
- 52% des cadres consultent leurs mails en dehors du travail (41% en 2013).

### AU TRAVAIL, LA PRESSION MONTE

- 46% « Au cours des 12 derniers mois, mon rythme de travail s'est accéléré »
- « J'ai vécu personnellement un ou plusieurs événements (changements) »
- 70% « Mon travail est nerveusement fatigant »
- 53%
- « Mon travail me demande de travailler très vite ou très intensément »
- 78%

### FORTE SÉDENTARITÉ

- 51% des salariés ne pratiquent pas d'activité physique une fois par semaine ou plus

### SOMMEIL SACRIFIÉ

- Pour la 1<sup>re</sup> fois en 2017, le temps de sommeil des adultes en semaine est inférieur à 7h : 6h42 ! <sup>(2)</sup>
- 36% des français dorment moins de 6h/nuit. <sup>(2)</sup>
- 30% des salariés déclarent souffrir de troubles du sommeil.

### ALIMENTATION DÉSÉQUILBRÉE

- Recul de la consommation de fruits et légumes<sup>(3)</sup>
- Les jeunes consomment 4 fois moins de fruits que leurs grands-parents<sup>(3)</sup>
- De plus en plus de plats transformés<sup>(3)</sup>
- Pas assez de fibres<sup>(3)</sup>

## ZOOM SUR L'HYPERCONNEXION NUMÉRIQUE <sup>(4)</sup>

Un adulte consulte son smartphone **221 fois par jour** en moyenne. Soit plus d'une fois **toutes les 5 min** des temps d'éveil.

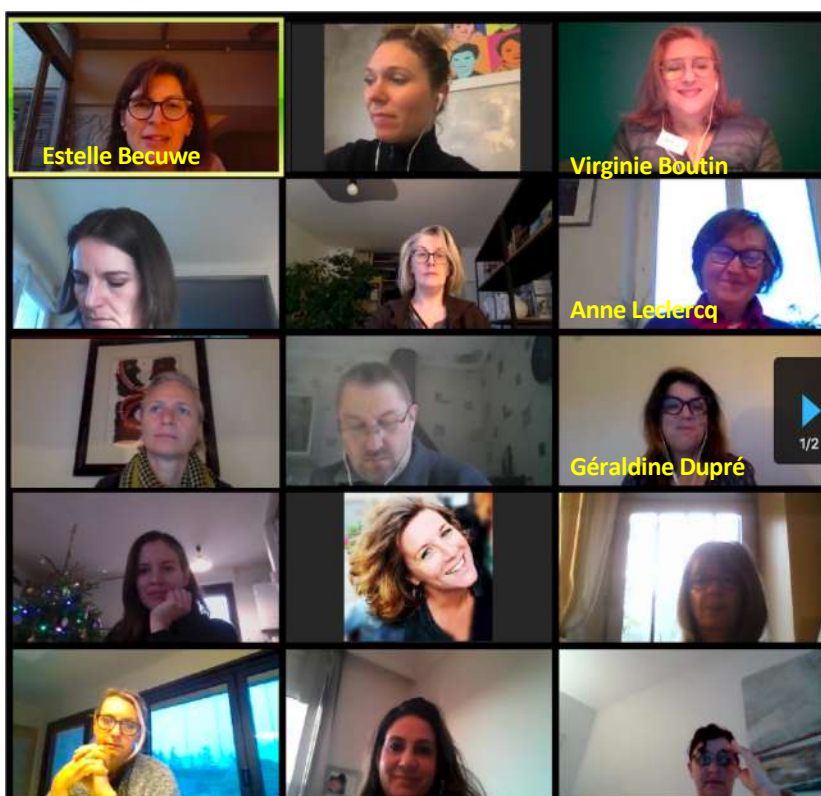
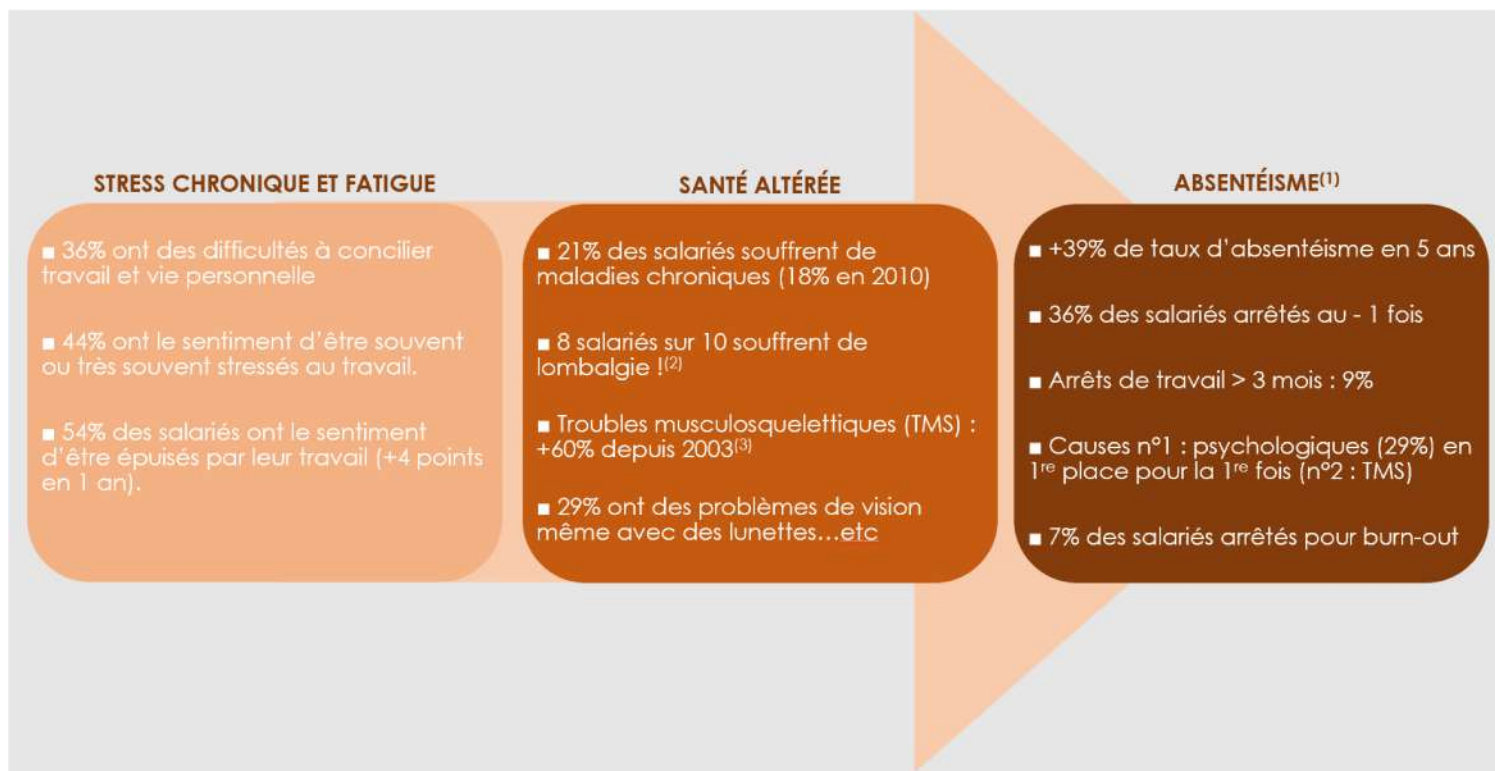
1 adulte sur 2 a conscience de **délaisser la pratique sportive** au profit de l'utilisation d'écrans connectés.

1 Français.e sur 3 se déclare **dépendant.e** aux écrans.

Le digital modifie le rapport au temps, nuit à la concentration et la créativité, contribue à la sédentarisation (TMS) et à la charge émotionnelle (informations permanentes, comparaison sur les réseaux, isolement...).

Sources : Baromètre santé et qualité de vie au travail (salariés du privé) de Malakoff Médéric Humanis sauf (1) Etude INCA3 2017 (Anses) - (2) Baromètre de Santé Publique France 2017 - (3) Etude Comportements et attitudes alimentaires en France 2016 CREDOC - (4) Etude sur l'hyperconnexion. ELABE pour AXA Prévention 2019

## IMPACT SUR LA VITALITÉ ET LA SANTÉ



Visioconférence Bon pied Bon'heur du 6 décembre 2019

Sources : Baromètre santé et qualité de vie au travail (salariés du privé) de Malakoff Médéric Humanis sauf (1) Etude Absentéisme 2019 Réhalto – BVA – 1 505 salariés interrogés - (2) Etude « Connaissances et attitudes vis-à-vis de la lombalgie » de l'Assurance Maladie – BVA - (3) Assurance Maladie 2019

**#2**  
***ACTION***



Thierry Mesnard

Nous avons proposé à **Anne Leclercq-Blavier, directrice adjointe et cheffe de projet QVT au Centre Hospitalier de Dieppe**, de témoigner de la démarche QVT qu'elle a lancée depuis 1 an.

Anne a participé à la 3<sup>ème</sup> Université du Bonheur au Travail en décembre 2018 et fait intervenir nos consultants à l'occasion de la Semaine de la QVT en juin 2019.



### **Pourquoi une démarche Qualité de vie au travail à l'hôpital de Dieppe ?**

Dieppe représente un environnement particulier à plusieurs titres

- . épidémiologique avec des spécificités marquées (méningites, tuberculose...)
- . social (RMI, chômage).
- . Le territoire de santé est sous doté et éloigné de certains équipements de pointe.
- . Difficulté d'attractivité et de fidélisation du personnel médical et paramédical sur ce territoire.
- . Management précédent maltraitant, suivi d'une période d'intérim prolongé
- . Un service de Santé au Travail réduit à sa plus simple expression

Comme tous les hôpitaux publics, le CH de Dieppe a, de fait, une double hiérarchie : médicale et administrative. L'Agence Régionale de Santé exerce une autorité tutelle; quant à la Haute Autorité de Santé, elle est en charge de garantir la qualité et sécurité des soins via des référentiels très stricts de certification des établissements.

Le personnel vit une perte de sens liée à des injonctions contradictoires, le sentiment de bien faire son travail dans un cadre réglementaire et budgétaires déconnectés des réalités. Il faut remettre du sens et retrouver une attractivité, il en va de la survie de l'hôpital et du service rendu à la population.

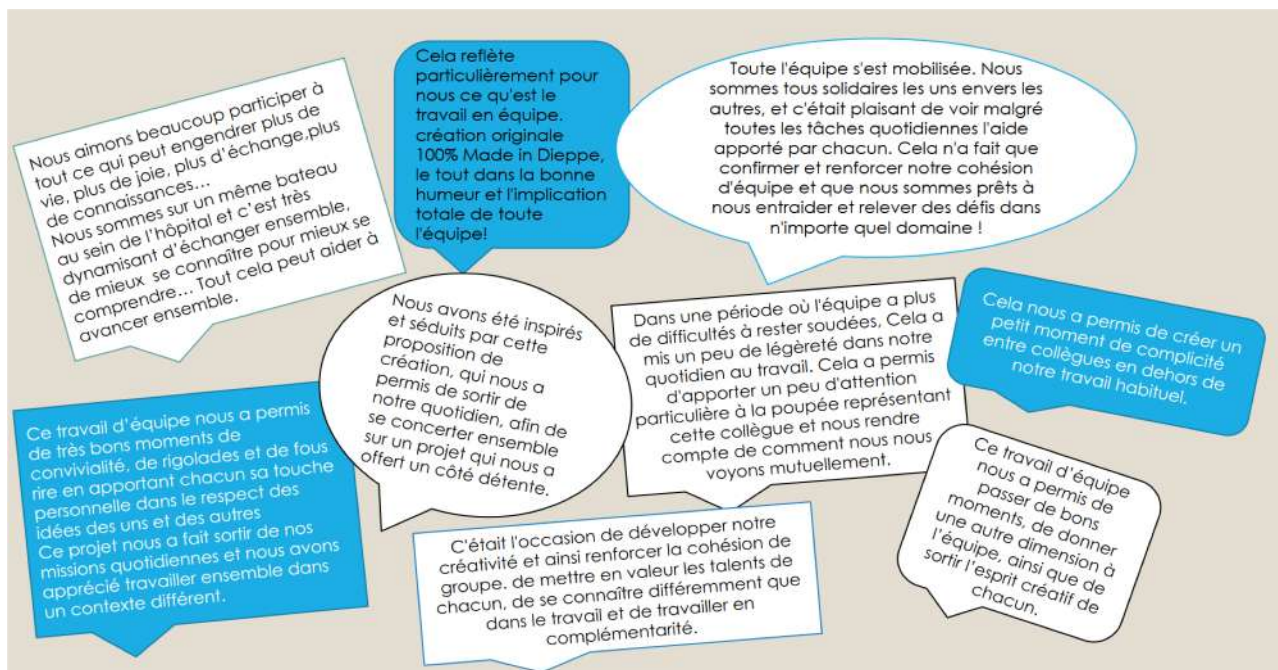
### **Comment, à partir de zéro, avez-vous bâti ce plan d'actions QVT ?**

J'ai été nommée cheffe de projet. J'ai d'abord structuré les champs que pouvaient recouvrir la QVT à l'hôpital; puis j'ai fait des propositions de la manière dont je voulais lancer le sujet à notre nouveau Directeur. Celui-ci m'a laissé carte blanche. J'ai alors recherché les personnes dans la structure qui étaient intéressées par ce sujet. Ces personnes identifiées, nous nous rencontrons systématiquement chaque semaine le même jour à la même heure au même endroit. Vient qui peut.

Nous avons d'abord travaillé sur le benchmark d'établissements publics ou privés, sanitaires ou non. Nous avons constitué une sorte de thésaurus des bonnes pratiques, une bibliographie. Puis j'ai participé à la 3<sup>ème</sup> Université du bonheur au travail. Je ne connaissais pas encore trop la Fabrique Spinoza. J'étais juste abonnée à la newsletter. Ces trois jours ont été comme une "mise à feu" qui a permis de créer un réseau, de se sentir moins seule, ce qui est fondamental pour porter ce type de projet nouveau et d'engranger les expériences réussies ailleurs.

Mi-décembre, j'ai lancé un projet de créativité auprès de toutes les équipes & « Libérez votre créativité en équipe ».





Cela donnait l'occasion aux équipes de se représenter. L'objectif était de les faire sortir de la routine par une action collaborative et de présenter une expo le jour des vœux de la Direction Générale. En effet, c'est lors de ces vœux que notre DG annonçait qu'en 2019, **la QVT serait placée au cœur des axes stratégiques du Centre Hospitalier.**

### Quelles ont été les réactions à cette annonce ?

Plutôt glaciales côté instances médicales et bonne réception côté syndicats, notamment FO et CFDT. Ensuite, nous sommes allés à la rencontre de tous les services pour leur parler de la démarche et avons affiché des panneaux « La QVT, j'y croirai quand... » afin de permettre à chacun d'exprimer anonymement ce qui freine leur QVT, à l'aide de post-its. Les seules consignes données étaient « aucune auto-censure » mais « rester bienveillant ». Nous avons laissé les panneaux environ 2 à 3 semaines dans les services avant de les

reprandre pour les analyser. Près de 3 000 post-its ont été collés et 7 000 suffrages exprimés sur ces besoins recensés. Une matière très riche pour travailler sur la QVT.

Les principaux freins qui sont remontés :

- N°1 : matériel manquant ou pas adapté et l'environnement de travail (locaux notamment)
- N°2 : l'organisation interne et externe
- N°3 : l'équilibre vie pro-vie perso
- N°4 : la charge de travail, le management, les salaires

**Les gens aiment leur travail** mais n'ont pas les bonnes conditions pour l'exercer.

### A partir de ces remontées, comment avez-vous procédé ?

J'ai rédigé une Charte de la QVT afin de montrer à tous qu'il s'agit d'un **engagement durable**, et non ponctuel. Nous avons organisé un retour d'information auprès des personnels via l'encadrement, via nos instances, via un nouveau forum de rencontre avec le DG et via une lettre d'information.

Désormais nous déclinons le diagnostic en plan d'actions service par service et en groupes de travail transversaux pour les problématiques transverses.

Nous avons en parallèle, organisé la Semaine de la QVT où sont intervenus plusieurs experts et consultants d'Action Spinoza pour travailler avec les équipes, à raison d'un événement par jour et le forum de rencontre entre le personnel et le DG. Dans la réalité des faits, peu de personnes y ont participé, c'était trop nouveau pour eux (« depuis quand on s'occupe de nous? ») et craignaient que le recensement établi n'ait abouti que sur l'organisation de cette semaine. Il faut faire face au désenchantement. Quant à ceux qui ont participé, tous ont été à la fois intéressés et ont bénéficié d'apports très positifs pour leur bien-être et équilibre

### Quid d'un plan de prévention des Risques Psychosociaux ?

Nous avons formé des référents RPS pour détecter les risques, mais la démarche entamée a été stoppée lors de notre période de management toxique.

Pour reprendre nos avancées, nous repartons de plus loin... Actuellement, nous travaillons avec un psychologue-chercheur et un médecin du travail du CHU (faute d'en avoir chez nous!). J'aimerais faire de l'hôpital de Dieppe **un laboratoire et un établissement modèle** où l'on puisse tester plein de choses.

**Mon rêve est de créer un espace d'échanges** où le personnel pourrait se retrouver.

1

Nom du service :

**LA QVT\*, J'Y CROIRAI QUAND.....**  
\*Qualité de Vie au Travail

Dans mon service	Avec les autres services	Dans l'équilibre entre ma vie personnelle et professionnelle

Ce qui participe à ma QVT aujourd'hui c'est....

QVT

### Quelles actions en termes d'organisation, environnement de travail avez-vous pu mettre en place pour répondre aux attentes ?

En termes d'organisation nous travaillons de plusieurs manières : en premier lieu il s'agit d'améliorer les organisations internes des équipes. Pour cela, je vois actuellement tous les encadrants pour faire des plans d'action au sein des équipes. Il peut s'agir de la création de **nouveaux espaces et modes de discussion**, ou de formation, ou d'accompagnement des nouveaux arrivants ou au contraire d'adaptation des postes pour les personnes en fin de carrière etc... Pour ce qui concerne les organisations inter-services, nous nous appuyons sur les groupes de travail existants (quand ils existent). Il ne s'agit pas de mettre à bas tout ce qui existait, bien au contraire. Quand le groupe de travail n'existe pas, on le crée. C'est ainsi qu'est née une nouvelle unité : l'unité d'aval des urgences qui permet de désengorger les urgences, notamment en période estivale ou en période de pic épidémique. Ces pics d'activité sont le meilleur moyen de créer des tensions à l'hôpital...

Elle fonctionne avec des médecins recrutés spécifiquement, qui en-dehors de ces périodes tendues, pourront renforcer les équipes médicales qui en auraient besoin (congrés, maternité, formation...). Nous avons également recruté des médecins libéraux en retraite pour canaliser le flux des urgences. Nous travaillons sur les secrétariats médicaux pour éviter les glissements de tâches et les retards d'entrées et de sorties qui désorganisent **toute la chaîne de prise en charge**. Nous déplaçons le service de brancardage. Nous avons renforcé le service de sécurité (vous n' imaginez pas comme l'hôpital peut être un lieu de violence !). Nous avons un **budget de petit matériel qui a été largement réévalué**. Nous avons renforcé les services techniques. Bref j'en ai des dizaines comme ça car **on attaque tous les fronts à la fois**. Ca ne signifie pas que rien ne se faisait auparavant.

« Le plus important est de redonner **confiance** aux équipes. Et pour redonner confiance, il faut non seulement réaffirmer constamment ce qu'est **l'INTENTION** du projet (démarche bienveillante) mais aussi donner des **preuves** de cette bienveillance.

Pour nous, ça passe par un plan triennal de résorption de l'emploi précaire, des recrutements, une nouvelle politique des temps partiels, des travaux, des budgets de matériels, des nouveaux modes de communication... »

Cela signifie surtout que **l'on met en lumière** tout ce qui se fait et se faisait, afin de redonner confiance et montrer qu'on entend : on travaille et on revient vers les équipes, **-non sans fierté-**, pour montrer que les choses avancent dans le sens qui a été demandé lors du recensement des besoins.

« **L'implication de la DG est indispensable. Sans elle, vous tournerez dans un bocal avec des mesurettes gadget. Demandez un engagement signé et diffusé à tous (notre Charte) de la part de votre DG et de vos forces dirigeantes. C'est pas cet engagement que vous mesurerez la sincérité de la démarche. »**



*Atelier de créativité en équipe*

**#3**  
***SOLUTIONS***



# Notre démarche s'appuie sur...

## DES CONVICTIONS

La Vitalité au Travail des collaborateurs est essentielle :

- au déploiement de leur plein potentiel
- à la performance globale de l'entreprise.

## NOS MOTIVATIONS

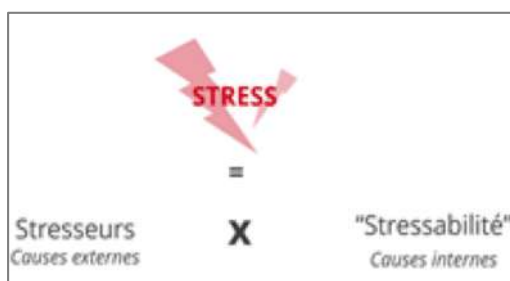
- Développer la qualité de vie et la santé
- Réduire les vulnérabilités
- Améliorer le rapport au travail

## UNE APPROCHE GLOBALE

- Une équipe pluridisciplinaire de thérapeutes et coachs expérimentés
- Une démarche pédagogique expérientielle
- Des formats éprouvés

*“De toutes les ressources personnelles, la vitalité et le sens que l'on donne à sa vie sont les leviers les plus importants pour le bien-être”*

Enquête “Engagement, performance et bien-être au travail” auprès de 1 700 personnes - Positran (2018)



Jacques Fradin / Institute of neurocognitivism



<p><b>Énergie et performance</b> Je tourne le dos à la fatigue, je retrouve de l'élan et une meilleure qualité de vie au travail.</p>	<p><b>Digital detox</b> Je débranche pour me reconnecter à moi-même et aux autres.</p>	<p><b>Quiétude et pleine conscience</b> Je vis au présent et je suis en pleine possession de mes capacités.</p>	<p><b>Vision et posture</b> Je réduis les risques liés à mon travail sur écran et à la posture assise.</p>
<p><b>Sommeil et micro-sieste</b> Je récupère pour préserver ma vigilance et ma santé.</p>	<p><b>Nutrition santé</b> Je concilie vie active, nutrition saine et plaisir de manger.</p>	<p><b>Mouvement au bureau</b> Je prends conscience des modalités possibles pour dépasser la sédentarité et réconcilier travail et mouvement.</p>	

# Vous voulez passer à l'action

Si les enjeux humains d'une entreprise à l'autre sont proches - équilibre des temps de vie, stress, hyperconnexion... - les contextes et problématiques rencontrés sont très variables en fonction de l'histoire de l'organisation, du profil des collaborateurs, des métiers exercés... Aussi nos programmes s'adaptent pour répondre aux situations spécifiques.

Vous organisez une journée bien-être au travail, une semaine de la QVT...

Programme de conférences et ateliers

Programme à bâtir sur mesure avec des interventions très « rodées » :

- Développez votre énergie et votre capacité de récupération
- Apaisez votre rapport au digital
- Expérimentez l'équilibre vie pro-vie perso
- Conjuguez performance et santé
- Entraînez votre mental à plus de sérénité...

Vous gérez des populations peu mobilisables en formation

Cursus « Vitalité et Performance »

6 séquences de 90 mns pour un accompagnement collectif en écologie personnelle :

- stress et attention
- Alimentation anti-fatigue
- Digital detox
- Qualité du sommeil
- Posture et fatigue visuelle
- Système immunitaire

Vous êtes manager d'équipe

Séminaire d'équipe GrandeurNature®

1 journée « hors les murs »  
Pour partager des pratiques de vitalité en équipe et travailler sur des problématiques collectives en s'appuyant sur les éléments naturels : alternance de séquences bien-être et de séances de travail sur les objectifs prédéfinis (ex : mieux communiquer, améliorer l'orientation service client...)

Vous avez des responsabilités RH / QVT / Formation

Formation « Les clés de la qualité de vie et de la santé au travail »

2 jours – Intra – Coanimation de 2 à 4 intervenantes  
Pour comprendre et expérimenter  
A proposer à tous ou aux salariés en situation de fragilité  
*Voir Zoom page suivante*

# Zoom sur la formation « Les clés de la qualité de vie et de la santé au travail »



## FORMATION « LES CLÉS DE LA QUALITÉ DE VIE ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL »

Activez votre Vitalité au Travail et celle de votre organisation

### Formatrices - expertises



Estelle Becuwe  
Santé-Vitalité



Virginie Boutin  
Déconnexion numérique



Audrey Berté  
Concentration et présence



Perrine de Laporterie  
Vision et posture

En 2019, 70% des salariés déclarent que leur travail est nerveusement fatigant et 54 % ont le sentiment d'être « épuisés par leur travail » (+ 4 points en un an)\*. Comment redonner de l'élan et préserver la santé globale de vos collaborateurs ?

- Des outils pour développer ses ressources et renforcer ses compétences émotionnelles et relationnelles
- Le socle scientifique de la Fabrique Spinoza, acteur reconnu du bonheur au travail
- Démarche pédagogique expérientielle : 40% de théorie (QVT et santé au travail/cadre réglementaire, études et données chiffrées, physiologie...), 40% d'expérientiel (exercices pratiques individuels et collectifs) et 20% de partage (regards croisés, codéveloppement sur les situations réelles)
- La diversité des intervenants : naturopathe, orthoptiste-posturologue-ergonome, coachs professionnels et formateurs en prévention du stress
- Des effets durables pour soi-même et un plan d'actions pour diffuser les bonnes pratiques dans son environnement professionnel

« Je recommande cette formation riche en contenus, moments d'échanges, partages et expériences. Les différents intervenants et la diversité des supports utilisés amènent beaucoup de dynamisme et d'originalité à cette formation. »,

« Bon moment, belle dynamique de groupe. Merci ! »,  
« Une formation riche. Des intervenants passionnés et passionnants. »,

« Merci pour cette approche très complète de la QVT et santé au travail qui dépasse largement les contenus qui fleurissent sur la toile, tant sur les bonnes pratiques documentées et vérifiées que sur le sens de celles-ci. Cette formation invite à une vraie prise de conscience qui incite naturellement à se reconnecter à son corps et à ses besoins pour en prendre soin. »

\*Baromètre santé et QVT de Malakoff-Médéric Humanis sept. 2019

Plus de vitalité dans l'entreprise : des salariés plus concentrés, plus efficaces, plus présents

Formation de 2 jours, conçue pour une diffusion au sein des entreprises  
Informations : [www.academiaspinoza.fr](http://www.academiaspinoza.fr)  
Géraldine Dupré : [geraldine.dupre@fabriquespinoza.org](mailto:geraldine.dupre@fabriquespinoza.org)





## CONSEIL ET INSPIRATION

Nous accompagnons les organisations désireuses de mettre l'épanouissement humain au cœur de leur développement

## NOS OFFRES

### CONSEIL EN TRANSFORMATION

Dessiner un chemin clair, par étapes, de transformation en direction du bonheur au travail. Accompagnement stratégique et opérationnel.

### DIAGNOSTICS

Réaliser une photographie d'un état de départ sur le bonheur au travail comme première étape d'un processus de transformation.

### SÉMINAIRES ET ÉVÉNEMENTS

Créer des événements / séminaires à l'écoute de vos besoins de transformation, via un design pédagogique scientifique, expérientiel et joyeux.

### COMMUNAUTÉS

Vous accompagner dans le développement et l'animation d'une communauté *d'Ambassadeurs du Bonheur au Travail* afin de favoriser l'engagement des collaborateurs et leur envie d'agir pour le bien-être individuel et collectif.

### CONFÉRENCES

Partager les concepts, les apports de la recherche, les bonnes pratiques des organisations positives afin d'inspirer, donner des clés de compréhension, provoquer des prises de conscience, et initier les premiers pas vers une transformation.

### CHO DE TRANSITION

Mettre à disposition de votre organisation un CHO de transition expérimenté et formé spécifiquement aux sciences du bonheur. Sa mission sera adaptée à votre contexte et vos besoins. Notre ambition est de progressivement autonomiser vos collaborateurs afin qu'ils s'emparent individuellement et collectivement de cette thématique et deviennent, à terme, acteurs du bien-être au travail dans l'organisation.



## EXTRAIT DU CATALOGUE ACADÉMIE SPINOZA

### DEVENIR ACTEUR DU BONHEUR AU TRAVAIL

Comprendre le paradigme du bonheur au travail, créer les conditions pour que l'entreprise soit agile, innovante et engagée face à ses défis et vous appuyer sur cette dynamique pour impulser le changement.

### DÉVELOPPER LA COOPÉRATION PAR LE JEU

Créer un climat de coopération, gérer les énergies et faciliter la concentration dans vos équipes et vos réunions en vous appuyant sur le jeu.

### MESURER LE BONHEUR AU TRAVAIL

Acquérir un socle solide pour lancer un projet de mesure dans votre entreprise. Connaître les forces et les points d'amélioration pour agir vers plus de bonheur au travail.

### LES CLÉS DE LA QUALITÉ DE VIE ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Promouvoir la santé et la vitalité pour vous et vos équipes dans un objectif de qualité de vie au travail et d'efficacité professionnelle.

### ATELIER THÉMATIQUES

Le format court est spécialement étudié pour sensibiliser le plus grand nombre aux sujets les plus prégnants dans votre entreprise.

Exemples d'ateliers :

- Apaiser son rapport au digital
- Construire son kit anti-stress
- Activer sa vitalité au quotidien
- Qualité du sommeil
- Equilibrer vie pro / vie perso
- Libérer audace et confiance en soi
- Renforcer la cohésion d'équipe
- Cultiver l'optimisme !



Géraldine Dupré est à votre disposition.

[geraldine.dupre@fabriquespinoza.org](mailto:geraldine.dupre@fabriquespinoza.org)

06 28 37 24 79

# Bon pied, Bon'heur #4

## Présentation de l'Étude de l'Observatoire Spinoza « Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur »

Avec comme grand témoin  
Ulysse Dorioz, directeur de la transformation  
au sein de la Région Ile-de-France



©Thierry Mesnard

Minutes de la rencontre  
du 6 mars 2020

# Bon pied, Bon'heur, c'est un RDV de bonne heure pour démarrer la journée du bon pied !

La 4<sup>ème</sup> édition des rencontres Bon Pied Bon'Heur présentant l'étude de l'Observatoire Spinoza « Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur » a eu lieu le 6 mars 2020.

A la faveur du contexte Covid 19 et de la distanciation sociale imposée, le format visioconférence a permis de maintenir notre petit-déjeuner et de partager notre étude avec le plus grand nombre.

Ces rencontres sont organisées à l'intention des dirigeants, des décideurs #RH, des managers, des responsables #QVT #QHSE qui souhaitent **mettre l'épanouissement humain au cœur du développement de leur organisation.**

Il s'agit d'une initiative commune des équipes d'Action Spinoza et de l'Académie Spinoza, branches Conseil et Formation de la Fabrique Spinoza, le mouvement du bonheur citoyen. En partenariat avec l'Observatoire Spinoza, sa branche Etudes.

## Au menu de nos rencontres

**#1 - De l'inspiration** à travers des sources de référence

**#2 - De l'action** grâce aux témoignages et retours d'expérience d'entreprises clientes

**#3 - Des solutions** avec la présentation de nos offres pour avancer concrètement.

Nous sommes heureux.ses de partager avec vous les minutes de cette 4<sup>ème</sup> rencontre.

Pour recevoir la date de la prochaine rencontre #BPBH et les informations d'Action Spinoza, pensez à vous inscrire à notre [Newsletter Conseil et Formation ici](#) !

*Pour être informé.e de nos prochaines éditions, sentez-vous libre de contacter [geraldine.dupre@fabriquespinoza.org](mailto:geraldine.dupre@fabriquespinoza.org)*

**#1**  
***INSPIRATION***



Thierry Mesnard

# L'étude de l'Observatoire Spinoza



À télécharger gratuitement sur le site de la Fabrique Spinoza : [ici](#)

## Présentée par Alexandre Jost



Alexandre Jost est le fondateur de la Fabrique Spinoza. Centralien, diplômé de l'Berkeley, il est d'abord consultant en stratégie chez Mars 1 Co, puis directeur au Groupe SOS. En 2011, il crée la Fabrique Spinoza, le think-tank du bonheur citoyen, afin de replacer ce sujet au cœur de notre société. Il en est aujourd'hui le délégué général.

# L'intention de l'étude



Démocratiser les connaissances disponibles



Distinguer les leviers de transformation positive des espaces de travail



Valoriser les pratiques innovantes et impactantes déjà en place



Orienter les choix des différents acteurs

# La structure de l'étude



Les liens entre les Sciences du Bonheur



Les 7 facteurs clés pour l'espace de travail



La vision prospective

# A/ Fondements et Théories

## A1/ Contexte Scientifique: exploration des différentes théories de l'espace

*Aménager un espace de travail est bien plus qu'une question de décoration.*

*L'espace est tout à la fois :*

- Un dispositif de contrôle ou spatial (philosophie et géographie)
- Un produit culturel et un rapport proxémique (anthropologie),
- Semé de « nudges » pour influencer les comportements vertueux (économie comportementale)
- A fort impact sur notre cerveau (neurosciences)
- Un théâtre faisant émerger un moi spatial spécifique (sciences humaines et sociales)
- Ponctué de l'amour du vivant (biophilie)



Les Cerfs Sika :

arrivés à plus de 300 sur l'île Saint James, 50% périssent du stress lié à la surpopulation.

L'espace régle l'espèce

## A2/ Contexte professionnel : mutation du travail

- 6 grandes mutations du monde de travail : technologie, flex office, réapparition de la nature, gouvernance, émotion, sens
- Une évolution historique du modèle domestique au bureau « lifestyle »



45% préféreraient travailler à un poste dédié dans un bureau individuel fermé.

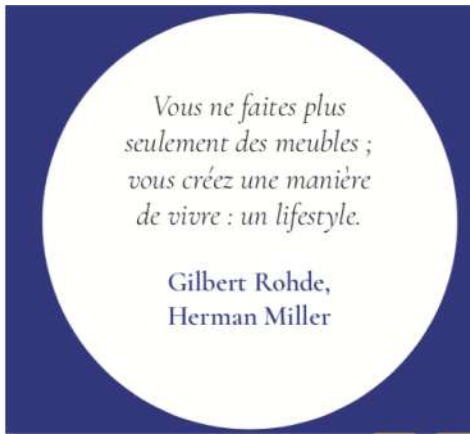
27% de travailleurs insatisfaits de leur lieu de travail

Les espaces mutent et se cherchent

# A/ Fondements et Théories

**A3/ Contexte individuel : avènement de l'expérience collaborateur et des attentes de bonheur au travail.**

- Expérience collaborateur, pendant indissociable de l'expérience client, est au cœur de l'espace de travail.
- Le travail, vécu comme un lifestyle, manière de vivre s'oriente davantage vers le Bonheur au Travail.



Des attentes « lifestyle » des collaborateurs

# B/ Les 7 facteurs clé pour l'espace de travail

Après analyse, nous avons identifié :

- 7 familles de facteurs principaux qui permettent d'agir pour optimiser les espaces de travail, favoriser l'épanouissement du collaborateur et ses performances au travail.

1. le soin du corps et de l'esprit
2. un cadre physique vertueux
3. des liens humains positifs
4. un espace digital "vertueux"
5. adaptation aux personnes et aux activités
6. un espace d'ouverture
7. un espace de pouvoir partagé

Un enjeu multidimensionnel



# B/ Les 7 facteurs clé pour l'espace de travail

## B1/ Le soin du corps et de l'esprit

- Les fondamentaux physiologiques ne sont pas toujours préservés dans les espaces de travail, tels que la température, l'hydratation, la lumière, l'ergonomie...
- une lumière naturelle et une vue sur l'extérieur permettent à elles seules une réduction de l'absentéisme de 6%.
- Une personne déshydratée voit sa capacité de mémoire à court-terme diminuer de 28%
- Seuls 15 à 20% des individus expérimenteraient le flow de manière quotidienne



Emma l'employée de 2040 : dos voûté à cause de l'assise prolongée, yeux injectés de sang à cause des écrans, teint jaunâtre car plus aucune lumière naturelle....

**Back to basics**

## B2/ Un cadre physique vertueux

Soigner le cadre physique pour bénéficier des apports du beau, de la nature et du multisensoriel.

- Les arts apaisent ou stimulent
- Les 5 sens (via le design sensoriel) affectent notre cognition
- Les animaux de compagnie augmentent l'engagement organisationnel et diminuent le stress
- Le design biophilique reconnecte à la vie



17 à 32 % de gain de productivité lorsque qu'il y a présence de plantes et de nature dans l'espace de travail.

**Le vivant, le beau, le sensible  
sont bons pour nous**

# B/ Les 7 facteurs clé pour l'espace de travail

## B3/ Des liens humains positifs

Les relations humaines sont un ciment de l'expérience collaborateur positive

- Etude Grant : l'importance de l'amour
- « Zones oubliées » et de circulation clés
- 150 un nombre maximal pour un groupe humain
- Les affichages, socles d'informations partagées
- Co-élaboration de règles et pratiques de vivre-ensemble



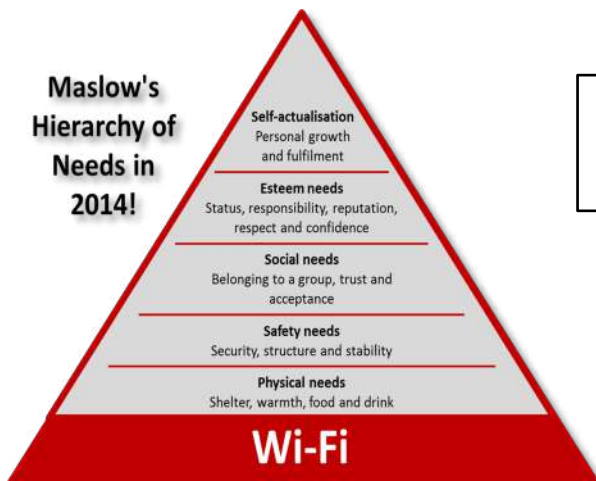
Les Flash Mob chez Gap Gemini en Inde permettent de créer des liens positifs pour l'épanouissement des salariés. De l'importance d'avoir des lieux pour créer des moments de convivialité et de dépassement de soi.

De manière obsessionnelle, l'espace est à même de soigner le lien humain

## B4/ Un espace digital vertueux

Les nouveaux espaces de travail sont numériques et collaboratifs et demandent des approches digitales poussées :

- Socle : des outils qui marchent et intuitifs : 2 jours perdus par an pour retard logistique en réunion
- Plus avancé : des plateformes sociales pour éviter l'apnée électronique et l'enfouissement digital
- Au global, une transformation des processus : pour réapprendre à travailler



La pyramide de Maslow, version 2014. Les besoins digitaux sont désormais des besoins primaires pour l'homme dans son espace de travail.

L'espace digital peut transformer jusqu'au travail lui-même

# B/ Les 7 facteurs clé pour l'espace de travail

## B5/ Adaptation aux personnes et aux activités.

Dans un balancier du bureau tout fermé à l'espace tout ouvert, les nouveaux espaces se positionnent en prenant en compte personnalités et activités

- Les espaces sont « surdessinés » selon les extravertis
- La fin du bureau attitré se profile
- La proportion des espaces non dédiés à la production pure augmente, révélant l'acceptabilité de dormir, jouer ou se détendre au travail
- Les activités et salles peuvent être vues comme des continuums sur plusieurs axes : créativité, collectif, digital, corporel, lumière, température, couleur
- Les opportunités naissent de la sérendipité



« Activity Based Working »

Le travail mute, devient collaboration, et l'espace s'adapte

## B6/ Un espace d'ouverture

Les nouveaux espaces s'ouvrent sur l'extérieur, prennent en compte l'environnement et les enjeux d'équilibre vie privée - vie pro

- Dans un monde effervescent, les services et la proximité sont une grande plus-value pour les collaborateurs
- L'entreprise s'hybride, donc l'espace s'ouvre : fournisseurs, clients, partenaires, ROW



28 minutes le temps moyen pour aller au travail en France.

C'est une véritable convergence spatiale et temporelle entre le travail et l'extérieur : les frontières disparaissent

# B/ Les 7 facteurs clé pour l'espace de travail

## B7/ Un espace de décision partagé.

La configuration même des nouveaux espaces détermine le partage de l'information, les modalités de collaboration et la gouvernance de l'organisation.

- 12 est la taille maximale d'une équipe
- Le décloisonnement est fondamental
- Le statut: obstacle des transformations
- L'accessibilité visuelle de l'information permet la collaboration
- La proximité d'espaces spontanés de collaboration est clé

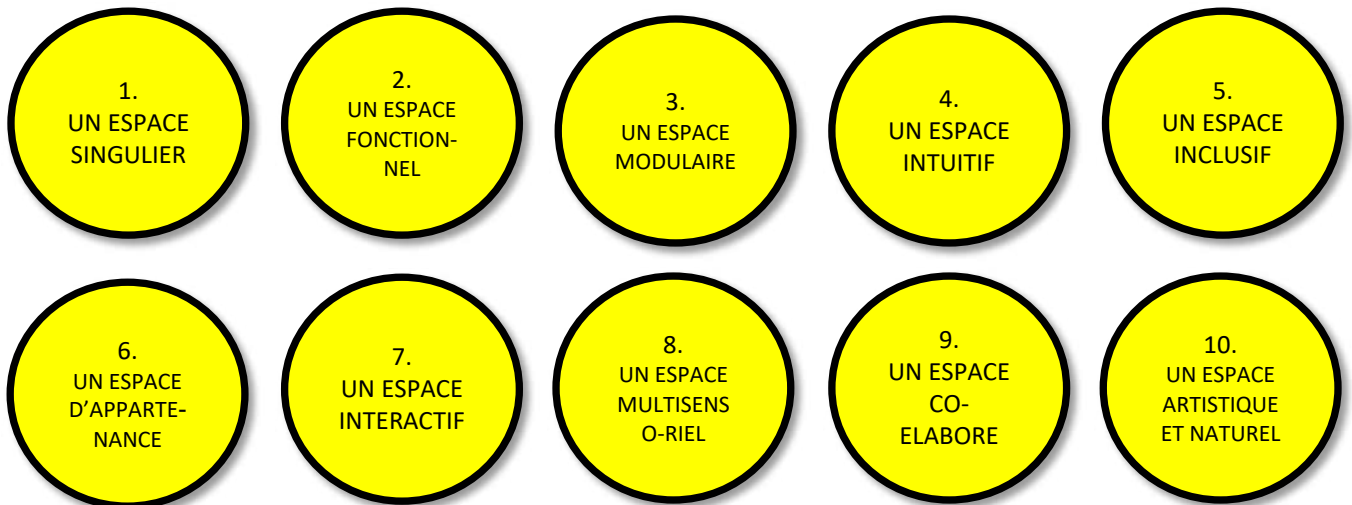


Une configuration où tous les collaborateurs se voient les uns les autres permet de mieux partager la capacité de décision.

L'espace affecte tellement le travail, que sa modification demande un accompagnement des nouveaux modes de travail émergents

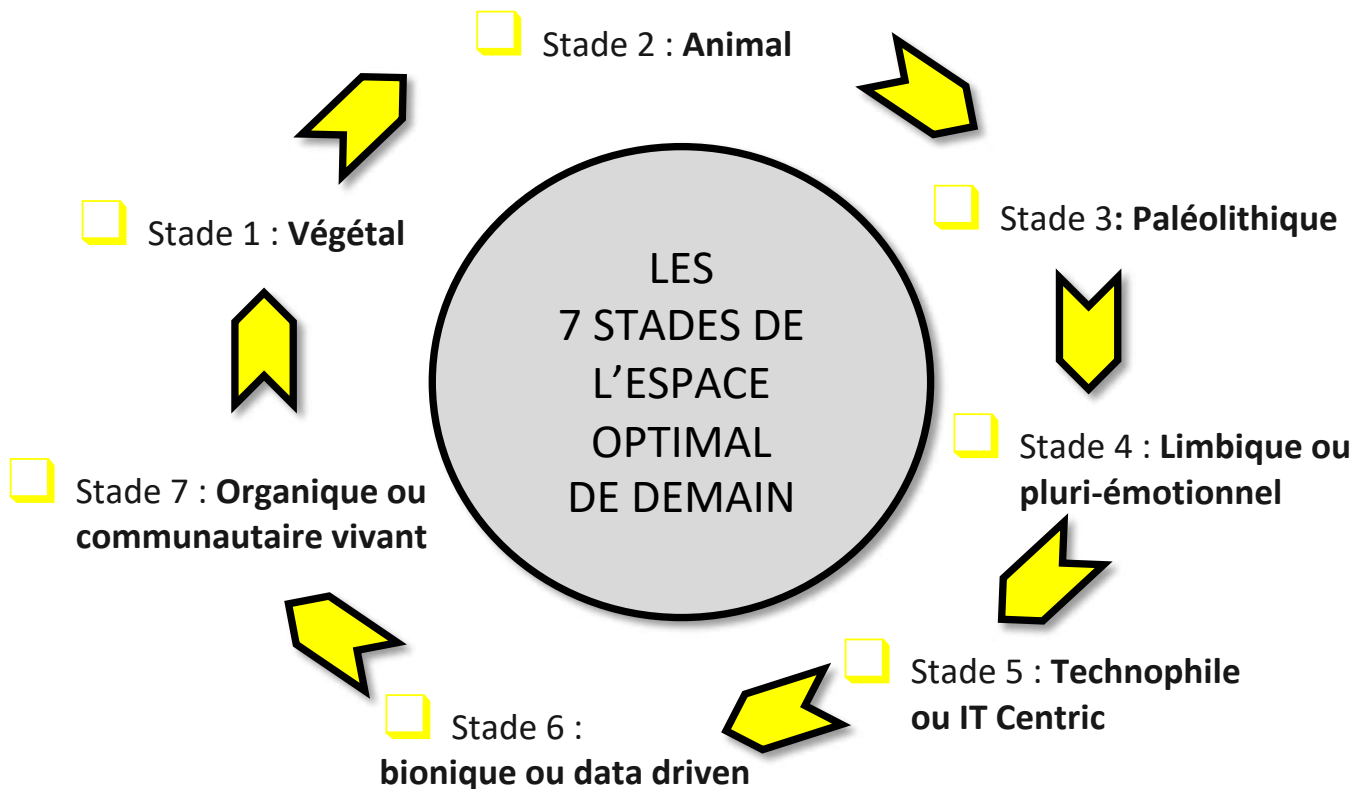
# C/ La vision prospective

L'ESPACE DOIT REpondre A 10 GRANDS PRINCIPES



# C/ La vision prospective

LES 7 STADES ÉVOLUTIFS DE L'ESPACE OPTIMAL DE DEMAIN.



**ET APRÈS DEMAIN ??**

**« Un espace en quête d'équilibre : équilibre  
entre l'individu et le collectif ;  
l'organisation et l'environnement ;  
le sensoriel et le cognitif de l'individu. »**

*Saphia Larabi  
Directrice de l'Observatoire Spinoza*

**#2**  
***ACTION***



Thierry Mesnard

Nous avons proposé à Ulysse Dorioz, directeur de la transformation au sein de la Région Ile de France, partenaire de notre étude, de témoigner des enjeux et réussites du déménagement du siège du Conseil Régional.



**Alexandre Jost: Quelle a été l'ampleur du déménagement et de l'emménagement du siège de la Région Ile-de-France ?**

**Ulysse Dorioz:** Le changement de mandature en 2015 a impliqué la mise-en-œuvre d'une des promesses de la candidate, Valérie Pécresse, de déménager le siège « de l'autre côté du périphérique » et de réunir tous ses services en un lieu unique. Nous allions donc quitter 7 sites, dont celui des Invalides, pour nous installer à Saint-Ouen-sur-Seine, dans le 93.

**Vous êtes allés bien au-delà d'un projet immobilier finalement. Qu'avez-vous souhaité faire de ce déménagement ?**

Nous avons réalisé que c'était une occasion unique de nous réinventer. Nous sommes allés très vite car nous avons emménagé en janvier 2018. Si l'on prend l'exemple de grands groupes, comme Danone, qui est en train de déménager certains de leurs sites, ce sont des plans à 5 ou 7 ans. Il ne nous aura fallu que 2 ans. C'est une façon de témoigner que l'on peut faire bien, mieux et vite, même dans le secteur public.

**Quels impacts avez-vous pu observer sur le travail et le bien-être de vos agents suite au déménagement ?**

Ce projet a été porté aux RH, ce qui dit bien que nous étions au-delà d'un projet immobilier, mais bien dans un projet de transformation du travail.

Nous étions à l'époque dans une configuration de bureaux individuels, attribués selon son grade ou son statut. Cela allait de l'agent qui partageait son bureau avec une petite fenêtre au Directeur Général qui disposait d'un bureau de 150m2 avec salle de bain dans un quartier chic au cœur de Paris.

« La question centrale était comment, par l'espace, peut-on déconstruire des frustrations qui diminuent l'engagement. »

Le pari que nous avons lancé était fort: quitter Paris pour Saint-Ouen-sur-Seine (allongeant les temps de trajets de nos agents: près de 3h/jour en moyenne aujourd'hui) et en finir avec le bureau individuel pour passer en open space intégral, c'est-à-dire pour tout le monde, le Directeur Général des Services inclus.

Le message était de travailler tous ensemble, de la même manière et dans le même objectif. Cette forme de réconciliation est essentielle dans le cadre d'un engagement collectif et donc un sentiment d'épanouissement.

« Par la fin du bureau individuel, nous annonçons la déconstruction de la **bureaucratie**, dans le sens du **pouvoir du bureau**. »

Mais le pouvoir ne se supprime pas, il se déplace. Il nous fallait donc le reconstituer par la réalisation et l'engagement collectifs, en valorisant ceux qui jouent en équipe. C'est ainsi que nous changeons l'âme et la mission d'une organisation.

Dans les 6 premiers mois, nous instaurons également un à deux jours de télétravail par semaine pour l'ensemble des agents. Tous ces changements, couplés à une réduction de 5 jours de vacances par an (dans le cadre de la réforme du travail) et la suppression de 50 postes par an au siège (un engagement de campagne de Valérie Pécresse) ont créé des tensions fortes parmi nos agents. Nous avons atteints un point critique.

Nous avons invité Alexandre Jost à l'époque pour animer des conférences sur les questions de Bonheur au Travail et avons également organisé des visites pour nos équipes dans des entreprises comme Danone ou la Société Générale qui travaillaient déjà dans des espaces ouverts, modernes, pensés pour le travail collaboratif.

Nous avons aussi visité un établissement public, la Sécurité Sociale belge qui avait mené une telle transformation.

« Il nous fallait acculturer nos agents et rendre concret notre propre projet de transformation. »

**Dans ce que vous nous partagez, on comprend que l'espace a un impact sur le statut, sur les manières de travailler, sur les relations et l'on comprend que cette transformation est globale.**

**Y a-t-il des jalons essentiels que vous recommanderiez à d'autres organisations qui souhaiteraient transformer leurs espaces de travail ?**

Bien sûr, chaque organisation a ses spécificités, mais il y a trois choses qui ont été essentielles pour nous. D'abord la démarche d'exemplarité: tout le monde sera logé à la même enseigne, sans exception. Puis nous avons opté pour un nivellement par le haut en ce qui concerne la qualité des équipements. Nous avons demandé au Directeur des Services les équipements dont il avait besoin pour réaliser au mieux ses missions: un espace calme et lumineux, un écran adapté, un siège confortable, etc...et nous avons monté l'équipement de tout le monde au niveau de celui du Directeur des Services.



Et enfin, l'accompagnement managérial.

« Accompagner le changement c'est reconnaître la difficulté du changement. »

Aujourd'hui, en travaillant dans un espace ouvert, en flex office, on développe par exemple le management visuel et le pilotage par objectif.

« C'est réellement l'accompagnement vers les nouveaux modes de travail qui a permis de donner le sens à ces nouveaux espaces. Les espaces sont un outil au service d'un nouveau projet. »

### **Vous êtes-vous fait accompagner pour cette mission ?**

Nous avons fait appel à des experts de la conduite du changement bien sûr. Mais pour nous c'était important d'absorber cette connaissance, d'être une organisation apprenante pour être ensuite autonome. C'est pourquoi nous avons créé un réseau interne de 250 encadrants que nous avons fait évoluer vers une communauté qui a pu co-crée la charte managériale en définissant ses 3 valeurs: confiance, autonomie et sens du collectif qui sont devenus les 3 axes de notre politique RH. Nous avons maintenant un Direction dédiée au Bien-Être au Travail.

**#3**  
***SOLUTIONS***





# action spinoza

Accompagner pour transformer



## Transformer via Spinoza Conseil

**Un accompagnement expert et une méthodologie participative pour garantir la réussite humaine de la transformation de votre organisation.**

### **Vous êtes :**

- Dirigeant d'entreprise
- DRH
- Responsable QVT / RSE
- Directeur d'agence
- Franchisé
- Chef de service

### **Vos besoins :**

- Réussir la transformation de sa culture managériale
- Réussir la transformation post baromètre QVT
- Impulser, piloter et mettre en oeuvre une politique QVT
- (Ré)instaurer une culture de la confiance et de l'autonomie
- Réussir la transformation des espaces de travail



Une offre sur-mesure



Experts de la culture managériale



Un socle scientifique



Fabrique Spinoza, l'expert de l'épanouissement

## DOMAINES D'INTERVENTION

**Transformation stratégique et opérationnelle**

**Transformation organisationnelle et nouveaux usages**

**Transformation managériale**

**Réaménagement - emménagement nouveaux espaces de travail**

**Fabrique Spinoza**

Méthode de l'expert citoyen

# LA DÉMARCHE EN 3 ÉTAPES

ÉCOUTER	IMPULSER	ANCRER
<b>Réaliser et partager un état des lieux</b>	<b>Lancer la dynamique de transformation</b>	<b>Fédérer et mobiliser dans la durée</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse de pratiques</li><li>• Réalisation de baromètres</li><li>• Émergence d'une vision partagée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Design collectif des solutions</li><li>• Mobilisation et engagement des équipes</li><li>• Lancement et mise en œuvre des plans d'action</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse de pratiques</li><li>• Réalisation de baromètres</li><li>• Émergence d'une vision partagée</li></ul>

**Communication interne et/ou externe + Autonomisation**

## UNE DÉMARCHE DE TRANSFORMATION VERS PLUS DE BONHEUR AU TRAVAIL DOIT ÊTRE :

- **Pragmatique et intégrée** : au service du projet global de l'organisation et alignée sur la stratégie.
- **Transverse et multidimensionnelle** : organisation du travail, RH, management, cadre de travail, valeurs ...
- **Collective et inclusive** : impliquant l'ensemble des parties prenantes.
- **Positive et engageante** : mobilisant autour d'un « état désiré » et non d'un « problème à résoudre », s'appuyant sur les forces de l'organisation.
- **Complémentaire et synchronisée** avec toutes les actions qui contribuent au bien-être des collaborateurs : aménagements immobiliers, politique RH, prévention des stress, des irritants et des risques.
- **Opérationnelle** : des livrables concrets et actions mesurables.

## LES FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS SONT :



Un CODIR engagé



Un déploiement dans la durée



Une communication en continu



Un pilotage transversal



Une démarche participative

## Une équipe d'experts à votre écoute :



Amélie MOTTE



Alexandre JOST



Laëtitia LATIL



Béatrix JOUNAULT



Audrey BERTÉ



Céline SOUVETON





# action spinoza

Accompagner pour transformer



## Former via l'Académie Spinoza

Des formations basées sur les sciences du bonheur pour intégrer les leviers de d'épanouissement et d'engagement au travail.

### Vous êtes :

- Dirigeant d'entreprise
- DRH
- Responsable QVT / RSE
- Directeur d'agence
- Franchisé
- Chef de service

### Vos besoins :

- Outiller vos équipes sur les enjeux de la Qualité de Vie au Travail
- Développer la coopération et l'agilité
- Intégrer les compétences clés de l'engagement
- Rendre chacun acteur de l'épanouissement au travail



## 2 Types de Formations



### PAR PROFIL

Des formations dédiées à des profils de collaborateurs : les Dirigeants, DRH, Managers, Directeurs de la Transformation / Innovation, Responsables QVT / RSE désireux de replacer l'humain au cœur de l'organisation.

### PAR PRATIQUE

Des formations pour tous dédiées à des pratiques spécifiques : Des outils et méthodologies incontournables, innovants et concrets à fort impact en terme d'épanouissement.

**INTRA OU INTER** (selon le besoin)

15 000

Heures de formation

4,9/5

Note d'évaluation par Top Formation



Un socle scientifique

900

Alumnis de l'Académie



Fabrique Spinoza, pionnier de l'épanouissement

Fabrique Spinoza



Think-tank du bonheur citoyen



(CPF en cours d'obtention)

## DES FORMATIONS DÉDIÉES À DES PROFILS DE COLLABORATEURS

### LES MANAGERS

Pour un management bienveillant générateur de bien-être pour les collaborateurs.

### LES ACTEURS DE LA QVT

Pour conduire une démarche d'amélioration continue de la QVT.

### LES PROFESSIONNELS RELATION CLIENT

Pour rendre l'expérience client génératrice de bien-être pour les collaborateurs, de satisfaction pour les clients.

### LES RH ET DRH

Intégrer une nouvelle posture RH répondant aux enjeux de transformation des organisations.

## DES FORMATIONS POUR TOUS DÉDIÉES À DES PRATIQUES SPÉCIFIQUES.

### MOBILISER SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Développer ses compétences émotionnelles pour favoriser la qualité de vie au travail.

### MESURER LE BONHEUR AU TRAVAIL

Pour amplifier le bonheur au travail, des fondamentaux scientifiques à l'action concrète.

### LES CLÉS DE LA QUALITÉ DE VIE ET DE SANTÉ AU TRAVAIL

Pour activer votre vitalité au travail et celle de votre organisation.

### DÉVELOPPER LA COOPÉRATION PAR LE JEU

20 animations ludiques pour favoriser la coopération et l'intelligence collective

## RETOUR DE NOS CLIENTS

« Formation scientifique et humaniste : un outil et une incitation à changer la vie au travail. »

**Montserrat Franco**  
Directeur succursale,  
Crédit foncier

« Une formation qui devrait être suivie par toutes les organisations ! »

**Isabelle Desii**  
Chargée d'Innovation  
Collaborative  
Ville de Pau

« J'en ressors boostée à bloc avec de superbes outils à utiliser. Les partages ont été riches et amènent à de belles réflexions à venir. »

**Anne-Claire Tournois**  
RH, ROCHE SA

## Une équipe d'experts à votre écoute :



**Amélie  
MOTTE**



**Sylvain  
BOUTET**



**Audrey  
BERTÉ**



**Virginie  
BOUTIN**



**Guillaume  
LE NOBLE**



**Boris  
CAILLOUX**



**Aurélie  
PENNEL**



**Delphine  
LUGINBUHL**



**Estelle  
BECUWE**

**Fabrique  
Spinoza**

Think-tank du bonheur au travail



action spinoza

Contact : [geraldine.dupre@fabriquespinoza.org](mailto:geraldine.dupre@fabriquespinoza.org) / +33 6 28 37 24 79