



Le Potentiel Humain : tout repose sur le collectif

Parce que la force du collectif est un véritable moteur de performance, les entreprises se concentrent désormais sur le potentiel humain de leurs équipes. Début décembre, Harmonie Mutuelle réunissait à Tours dirigeants, experts et chercheurs universitaires pour partager leurs meilleures pratiques.

Toutes les organisations reposent sur le potentiel humain, sur des collaborateurs travaillant ensemble à poursuivre un but commun. « Pour leurs dirigeants, l'enjeu est de réussir à fédérer ces énergies pour les placer au service du collectif », souligne Fadia Machelon, directrice associée du cabinet de conseil en management soCietatis, à l'occasion de la troisième masterclass organisée par Harmonie Mutuelle sur cet enjeu-clé, début décembre à Tours.

Comment créer une émulation collective en entreprise, basée sur les compétences et talents de chacun ? Une question plus que jamais d'actualité, alors que les différents confinements ont parfois profondément marqué entreprises et collaborateurs. Également présent à cette masterclass, Rodolphe Delord, Président-directeur général du ZooParc de Beauval, le confirme sans détour : « Le confinement a été un choc psychologique pour tout le monde, une sidération. Et près de trois ans après l'irruption de la pandémie, les séquelles sont encore bien présentes ».

La reconnaissance, un moteur d'enthousiasme

— Pour motiver les collaborateurs, aucune recette miracle : « Rien ne sert de révolutionner le fonctionnement de l'entreprise. Il faut s'appuyer au quotidien sur des choses simples. À commencer par la reconnaissance de chacun », analyse Nicolas Gillet, enseignant-chercheur en psychologie du travail à l'Université de Tours et membre de l'Institut Universitaire de France. Au zoo de Beauval, Rodolphe Delord en a même fait un pilier de son management de terrain : « Je ne fais aucune distinction entre les collaborateurs. Leur bien-être à tous est une priorité et, pour qu'ils se

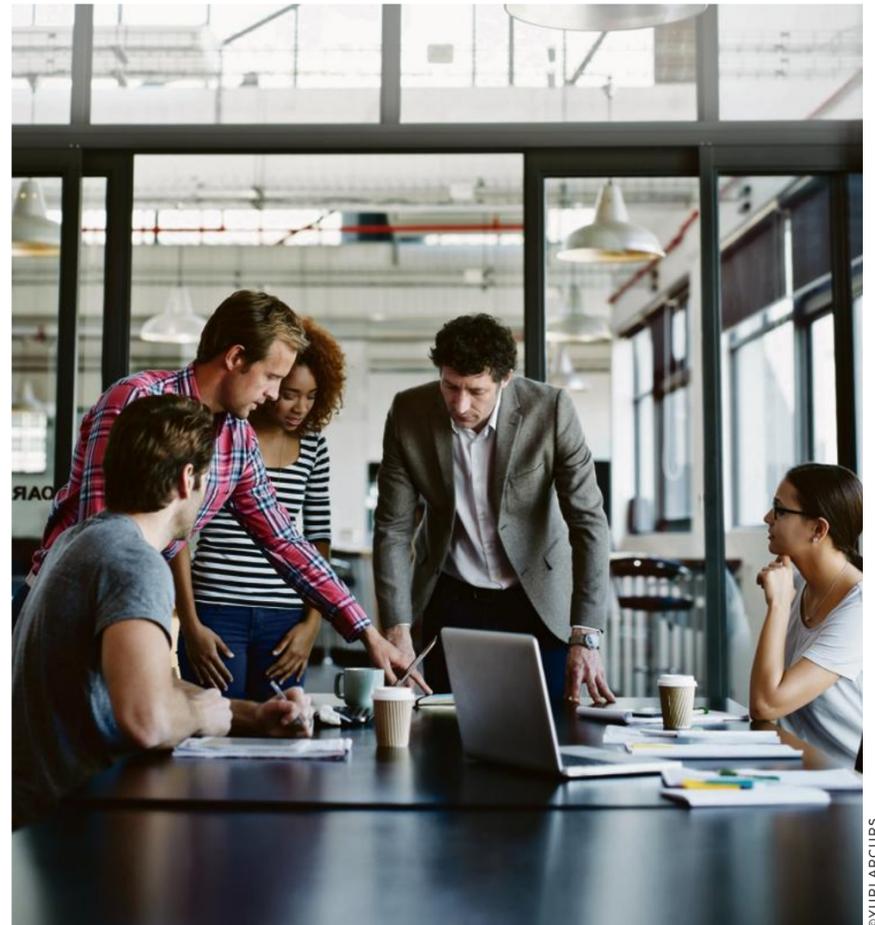
sentent bien chez nous, nous avons adapté nos locaux, construit de nouveaux vestiaires, amélioré le matériel mis à leur disposition ». Une ligne directrice qui permet des avancées certaines, comme en atteste le baromètre social mis en place dès 2020.

Premier bénéficiaire, la bonne intégration des talents. « Chaque nouveau collaborateur — qu'il soit soigneur, serveur ou en charge de l'entretien des chambres — découvre le parc à son arrivée : rencontre avec les animaux, découverte des métiers des équipes... Toutes les coulisses lui sont ouvertes, de la clinique vétérinaire aux services de conservation de la biodiversité », souligne le président du ZooParc de Beauval. De quoi susciter l'engagement des collaborateurs.

Les relations humaines, cœur battant de l'entreprise

— Pour Michel Hervé, président de Hervé Thermique, groupe spécialisé dans la performance thermique, le génie climatique et les énergies renouvelables, « les équipes doivent travailler avec leur cœur ». Car chaque entreprise est bien davantage qu'un poumon économique. Elle est une agrégation d'hommes et de femmes dont les énergies et le travail convergent. L'équilibre d'une entreprise, et donc sa performance, sont fondés sur la qualité de ces relations humaines, qui constituent le cœur même de son activité.

« La qualité relationnelle est un moteur d'action. Si celle-ci trouve à s'épanouir dans le travail entre collègues ou avec un supérieur hiérarchique, alors l'entreprise va gagner ce supplément d'âme qui fait la différence », analyse Fadia Machelon. L'entreprise Hervé Thermique se concentre ainsi à 100 % sur ses relations humaines : « Il faut encourager cette collaboration fructueuse, faire travailler les collaborateurs ensemble, engager la coopération, récompenser la capacité à entreprendre ensemble, dans la



©YURI ARCURS

fraternité. Or, une relation humaine ne se construit pas avec un chef mais avec son environnement », souligne Michel Hervé. Et d'ajouter : « Chaque collaborateur est un entrepreneur dans l'entreprise : il ne doit pas travailler sous l'autorité d'un supérieur hiérarchique, mais en toute responsabilité ».

Cette harmonie, si elle n'est pas nécessairement naturelle, se travaille. Comment ? « Aujourd'hui, il faut être attentif à l'utilisation massive des nouvelles technologies. L'enjeu est de maintenir des relations humaines de qualité et des échanges, qui, malheureusement, peuvent être affaiblis si on déploie à très grande échelle les nouvelles technologies », souligne Nicolas Gillet. En clair, les équipes de ressources humaines doivent continuer d'encourager les réunions en présentiel pour créer ces moments de vie collective synonymes de partage et de synergies, en contrepoint du travail à distance.

Le dirigeant, un modèle à suivre

— Qui de plus inspirant qu'un dirigeant engagé pour ouvrir la voie de l'engagement et de la coopération ? C'est la conviction de Catherine de Colbert, présidente du directoire de la cartonnerie Oudin, située près de Tours, venue partager sa vision lors de cette masterclass. À la tête de cette entreprise de 90 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 31 millions d'euros, elle souligne : « Chaque entreprise cherche à donner du sens à ce qu'elle fait, mais cela doit être porté par son dirigeant. Par sa posture, il doit faire vivre les valeurs de son organisation ». Et Nicolas Gillet d'ajouter : « La promotion de la qualité de vie au travail ne doit pas juste répondre à des obligations légales. Elle doit être portée par des dirigeants d'entreprise ». Pour être performante et viser haut, l'entreprise s'impose comme une formidable aventure humaine. ●

La prochaine masterclass aura lieu le 24 janvier 2023 à l'hôtel Régent Petite France de Strasbourg.

Focus /

Les Journées Oudin, une formule payante pour créer du lien

Comment recréer du lien dans l'entreprise ? Cette question, Catherine de Colbert, présidente du Directoire de la cartonnerie Oudin, se l'est posée à maintes reprises, constatant que les collaborateurs rencontraient des difficultés à se retrouver dans une dynamique collective. Sa réponse ? Arrêter un à deux jours par an la production de la cartonnerie, pour se retrouver tous ensemble. Les Journées Oudin ont ainsi vu le jour dès 2015. « Nous faisons le point sur l'année, ses événements marquants, et sur les initiatives à prendre », commente Catherine de Colbert. Formation, intervenants extérieurs... Tous les moyens sont mis à la disposition des collaborateurs pour leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences et de comprendre le fonctionnement de l'entreprise. « Arrêter une journée de production peut paraître anecdotique, mais c'est très important pour fédérer les équipes. Cela permet à chaque collaborateur de comprendre quel est son rôle dans l'entreprise et de donner du sens à ses missions ».

3 questions à /
Thomas Coutanceau,
Directeur Harmonie
Mutuelle de la région
Centre-Val de Loire

« Quand on place l'humain au cœur de l'entreprise, on trouve la réussite »

Vous avez été DRH pendant plus de 15 ans. Quelle doit être la place de l'humain dans l'entreprise ?

T.C. — L'entreprise repose d'abord et avant tout sur l'humain. C'est la raison pour laquelle donner du sens, tisser une relation de confiance, encourager la prise de risque et autoriser le droit à l'erreur sont autant de piliers pour l'équilibre de l'entreprise. Là où il y a de l'humain, il y a un chemin !

D'après vous, quelle est la principale difficulté rencontrée par les entreprises ?

T.C. — On a tendance à opposer les ressources humaines, injustement considérées comme un coût, à la performance économique de l'entreprise. Pourtant, investir dans l'humain, susciter l'engagement et l'épanouissement, attirer et fidéliser ou encore développer le sentiment

d'appartenance sont autant de leviers pour améliorer la performance globale de chaque organisation. Changer de focale permet à chacun, dirigeants ou salariés, d'en ressortir gagnant.

Aujourd'hui, comment faites-vous vivre ces valeurs chez Harmonie Mutuelle ?

T.C. — DRH un jour, DRH toujours ! Pour moi, le premier responsable des ressources humaines est le manager direct, peu importe son niveau hiérarchique. En tant que directeur de région, je m'applique à protéger le potentiel humain de mes équipes. J'aime parler du concept de symétrie des attentions : toute l'attention portée aux collaborateurs se reflète dans l'accompagnement et le service qu'ils proposent à leurs clients. Quand on place l'humain au cœur de l'entreprise, on trouve la réussite. ●



D.R.

« Donner du sens, tisser une relation de confiance, encourager la prise de risque et autoriser le droit à l'erreur sont autant de piliers pour l'équilibre de l'entreprise. »

Thomas Coutanceau, Directeur Harmonie Mutuelle de la région Centre-Val de Loire