



MASTER TOURISME

Parcours « Tourisme et Développement »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

La transformation managériale et organisationnelle vue par la MONA. Une pause inspirante en Nouvelle-Aquitaine : Entract et Limoges Act.

Présenté par :

Mathilde DAULON



MASTER TOURISME

Parcours « Tourisme et Développement »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

La transformation managériale et organisationnelle vue par la MONA. Une pause inspirante en Nouvelle-Aquitaine : Entract et Limoges Act.

Présenté par :

Mathilde DAULON

Année universitaire : **2019 – 2020**

Sous la direction de : **Sébastien Rayssac**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur(e).

Je dédie ce mémoire à mes deux parents et à leurs grandes carrières de managers humanistes convaincus. Tout d'abord, à ma mère qui un jour a refusé d'apporter le café à son supérieur devant toute une assemblée d'hommes de bureau et qui n'a jamais laissé qui que ce soit lui dicter quelle femme elle devait être. Et à mon père, ingénieur passionné et responsable syndical convaincu qu'il existe une justice pour tous et qui n'a eu de cesse de se battre pour les autres, durant toutes ses années d'exercice.

Je rends aussi hommage à l'ensemble des femmes de mes deux familles. Celles que j'ai eu le temps de connaître et celles qui sont parties trop vite, qui furent banquière, cantinière, corsetière ou encore agricultrice et qui ont toutes, à leur façon, contribué à leurs époques à ce que nous puissions avoir la possibilité d'être des femmes libres de penser, d'étudier et de travailler comme bon nous semble.

« On se rend maintenant très bien compte, à l'aspect du travail que c'est là la meilleure police, qu'elle tient chacun en bride et qu'elle s'entend vigoureusement à entraver le développement de la raison, des désirs, du goût de l'indépendance »

Friedrich Nietzsche

*« Aujourd'hui sera le dernier jour de mon existence
La dernière fois que je ferme les yeux
Mon dernier silence
J'ai longtemps cherché la solution à ces nuisances
Ça m'apparaît maintenant comme une évidence
Fini d'être une photocopie
Finies la monotonie, la lobotomie
Aujourd'hui je mettrai ni ma chemise ni ma cravate
J'irai pas jusqu'au travail, je donnerai pas la patte »*

Orelsan, Suicide Social

*« Putain de système scolaire, j'gobe plus leurs histoires
Ils m'ont tellement traité de faible que j'ai failli y croire
Tu t'rends compte ? Moi, le petit joufflu de l'école de la rue du Taur
J'devenais le plus jeune rappeur d'Europe à être disque d'or »*

BigFlo et Oli, la vraie vie.

Remerciements

Je tiens avant tout à exprimer ma reconnaissance auprès de toutes les personnes m'ayant aidée et soutenue au cours de mes travaux de recherche. Ainsi, mes remerciements vont d'abord à Sébastien Rayssac, mon maître de mémoire qui a su m'accompagner dans mon travail et me donner de précieux conseils tout au long de l'élaboration de mon dossier, mais aussi à Madame Sophie Poiri et Monsieur Jean-Philippe Sajus qui sans le savoir m'ont grandement éclairée et inspirée lors de leurs cours respectifs.

Je souhaite aussi adresser une pensée sincère à Florent Guitard et Charlotte Emery, mes deux collègues de travail, que je ne remercierai sûrement jamais assez en retour de tout le savoir qu'ils m'ont partagé et de leur bienveillance.

Je remercie Séverine Teulière, Flaco Baudon, Sophie Nonnenmacher, Benoît Deconchat, Magali Ménard et Axelle Mainville de m'avoir intégré aussi humainement à l'équipe pédagogique, des projets expérimentaux Entract et Limoges Act.

Ainsi que tous les participants des deux projets expérimentaux Emmanuelle, Bertrand, Vanessa, Aïno, Clotilde, Cécile, Florence, Alexandra, Isabelle, Aurélien, Laurent, Georges, Delphine, Anne-Marie, Nicolas, Philippe, Béatrice, Christiane pour tous nos moments d'échanges et de partage.

A mon compagnon, Jean-Pierre Sechao, qui a su m'encourager et me soutenir même dans les moments les plus difficiles de cette période de transition entre la vie d'étudiant et « la vraie vie ».

A ma mère Dominique Daulon et mon père Jacques Daulon, pour leurs encouragements sans faille et leur aide précieuse concernant la relecture et la mise en forme de mon travail et dont la confiance n'a jamais faibli en ces 23 années de vie. Je les en remercie infiniment.

Finalement, j'adresse un grand merci à mes acolytes de route : Marine Méné, Sabrina Habi, Solène Albert et Jacques Chevin, sans qui la vie serait bien moins amusante. Ainsi, qu'à mes trois grandes amies de toujours Chloé Poulenat, Ambre Marconato et Anaïs Passchier qui ont su me donner tout l'amour et le courage dont j'avais besoin durant cette dernière année de Master.

SOMMAIRE

Remerciements	7
Introduction générale	10
Partie 1. Travail et office de tourisme vers une évolution des organisations et des pratiques managériales	13
INTRODUCTION DE PARTIE 1	13
Chapitre 1 : Le travail au cœur des problématiques sociales	14
1. Le travail : les définitions qui composent cette notion complexe et mouvante	14
2. L'évolution de l'organisation du travail dans les pays occidentaux	20
3. Evolution de la perception du travail dans les pays occidentaux	39
CONCLUSION DE CHAPITRE 1	47
Chapitre 2 : Les modes d'organisation du travail et le management en France	48
1. Entre mode d'organisation du travail et management : Comment en France avons- nous évolué dans notre perception du « travailler » ensemble ?	48
2. L'évolution de l'organisation du travail	59
3. Structures, mode de fonctionnement et culture de l'organisation de demain	65
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	70
Chapitre 3 : Les évolutions des offices de tourisme depuis les syndicats d'initiative jusqu'à nos jours	70
1. D'une initiative locale...	71
2. À un organisme de gestion des destinations touristiques...	75
3. Aux nouveaux défis des offices de tourisme	80
CONCLUSION DE CHAPITRE 3	92
CONCLUSION DE PARTIE 1	93
Partie 2. La Région Nouvelle-Aquitaine un réseau touristique structuré	95
INTRODUCTION DE PARTIE 2	95
Chapitre 1 : Etat des lieux de la région Nouvelle-Aquitaine	95
1. « La région Nouvelle-Aquitaine : la plus grande région de France métropolitaine et d'outre-mer	108
2. La Région Nouvelle-Aquitaine : dans le Top 5 des régions les plus touristiques de France	103
3. Le réseaux des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine	108
CONCLUSION DE CHAPITRE 1	119
Chapitre 2 : La Mission des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine : une structure reconnue	119

1. Histoire de la Mission des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine	119
2. La vie de la MONA	124
3. Les actions de la MONA	127
CONCLUSION DE CHAPITRE 2	132
Chapitre 3 : Mon stage au sein de la MONA	132
1. Le contexte de création de l'Entract et du Limoges Act	132
2. L'ENTRACT	136
3. Mes missions de stage	146
CONCLUSION DE CHAPITRE 3	148
CONCLUSION DE PARTIE 2	149
Partie 3. Des offices de tourisme et entreprises de la Nouvelle-Aquitaine engagés dans une démarche de transformation par l'amélioration des conditions de travail	150
INTRODUCTION DE PARTIE 3	150
Chapitre 1. L'Entract une pause inspirante pour manager en transformation	151
1. Un parcours sur le temps long aux multiples formats et méthodes pour favoriser la transformation des postures managériales	152
2. L'Entract et son univers de communication	175
3. Une enquête qualitative sur les impacts de la crise sanitaire auprès des managers « entractés »	184
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	193
Chapitre 2. Limoges Act une communauté apprenante de manager en Limousin	194
1. Un parcours parallèle à celui des managers d'office de tourisme qui propose une approche territoriale, aux multiples formats et méthodes pour favoriser la transformation des postures managériales et créer une communauté apprenante de managers	194
2. Limoges Act et son univers de communication	205
3. Réalisation d'une facilitation pour écrire la charte de fonctionnement du collectif Limoges Act	209
CONCLUSION DE CHAPITRE 2	216
CONCLUSION DE PARTIE 3	217
CONCLUSION GENERALE	220
BIBLIOGRAPHIE	222
TABLE DES ANNEXES	223
TABLE DES SIGLES	225
TABLE DES FIGURES	229
TABLE DES MATIÈRES	229

INTRODUCTION GENERALE

Ce mémoire de Master 2 Tourisme parcours « tourisme et développement » s'inscrit dans la continuité de mon mémoire de Master 1, qui traitait du devenir des offices de tourisme en milieu rural dans un contexte de restructuration massive des intercommunalités françaises, lié à la loi NOTRe et aux changements des comportements touristiques. Ce deuxième volume, s'attarde donc à donner des contours beaucoup moins géographiques et juridiques aux offices de tourisme et à mettre en valeur les femmes et hommes de ces organismes de gestion de la destination, qui passent une grande partie de leur vie professionnelle à valoriser les plus belles contrées de France.

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre de mon stage de fin d'études, effectué à la Mission des Offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine (MONA), dans leurs bureaux de Limoges. Il y est fait de nombreuses fois référence aux missions que j'ai réalisées, auprès de mes deux collègues Florent Guitard et Charlotte Emery, notamment sur les sujets suivants :

- la participation à l'accompagnement de deux parcours expérimentaux, Entract et Limoges act ;
- le management et la qualité de vie au travail (QVT), leur développement ;
- et la création de ressources pédagogiques durables pour ces derniers.

Lors de mes premières recherches j'ai structuré ma réflexion autour de la question de départ suivante : En quoi le management et la qualité de vie au travail sont-ils des composantes importantes à prendre en compte dans le développement de l'organisation des offices de tourisme ?

J'ai donc entrepris des recherches autour de trois axes principaux que sont le travail, le management et les offices de tourisme, ainsi que sur le monde de l'innovation organisationnelle, managériale et la créativité en entreprise.

Finally, this university thesis deals with new forms of management, of organizational and managerial innovation and especially of the quality of life at work in tourism offices in the Nouvelle-Aquitaine region, in a context where this structure is being questioned and where the professions of this sector are evolving without ceasing.

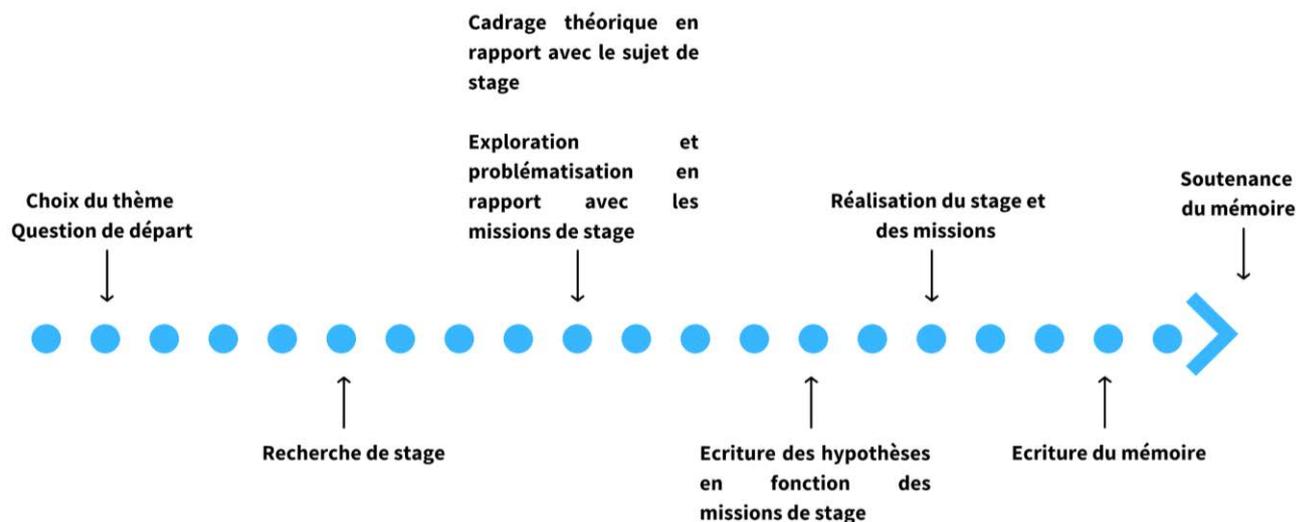
In the first part, the sociological, historical and legal fields of study of work and management are presented, then, a brief explanation is given of what a tourism office is in 2020. In fact, I decided to structure this thesis around current contexts and issues that tourism employees must face:

- a chronic instability since the restructuring of the Loi NOTRe of 2017 ;
- the constant evolution of the framework and working methods which makes it a sector of activity with moving objectives and professions.

The challenge is to put forward the importance of placing the human at the center of the concerns of tourism offices, in a framework still too much marked by the issues of mergers, of management of reception and information, of digitalization, of outsourcing or even of relationship management with political actors.

In order to carry out this study, I followed the steps established by our professors in Master 2 « tourism and development » so, the exercise of this thesis is articulated in 7 phases :

Figure 1 : Les différentes phases méthodologiques de réflexion pour l'écriture du mémoire de Master



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Ce mémoire s'articule en trois parties. La première s'attachera à définir les trois grandes thématiques de mon étude à partir de la question de départ élaborée. Pour cela, il y sera défini la notion de travail et y sera montré son évolution dans le temps. Ensuite, le management et l'organisation en entreprise seront à l'honneur avec une brève histoire de ce qu'ils ont été et de ce qu'ils sont devenus. Et pour finir, il sera nécessaire de mettre en lumière l'organisation dans le temps des offices de tourisme, pour comprendre les enjeux et le contexte auxquels ils doivent faire face. La réflexion autour de ces trois grandes thématiques mènera à l'élaboration d'une problématique. Ensuite, la seconde partie se concentrera sur la présentation du terrain d'application de mes missions de stage, c'est à dire la Nouvelle-Aquitaine et de ses offices de tourisme, ainsi que de la structure de mon stage et des missions accomplies durant ces 6 mois. Cette partie plus descriptive permettra la formulation de mes hypothèses. Enfin, la dernière partie du mémoire sera consacrée à répondre aux hypothèses, grâce aux différentes expériences et missions réalisées lors du stage.

Partie 1. Travail et office de tourisme vers une évolution des organisations et des pratiques managériales

INTRODUCTION DE PARTIE 1

« Il n'y a pas de dignité possible, pas de vie réelle pour un homme qui travaille douze heures par jour sans savoir pourquoi il travaille » André Malraux, La condition humaine

Le travail est aujourd'hui une notion clef de notre quotidien, il envahit chaque parcelle de notre vie personnelle. Il est aujourd'hui remis en question sous différents aspects et la crise sanitaire de 2020 a fait émerger des problématiques longtemps passées sous silence.

Ainsi, cette première partie est consacrée à la contextualisation de différents phénomènes qui touchent au travail. Plusieurs approches sont proposées : historique, sociologique, juridique pour l'étude des quatre entrées de réflexion suivantes :

- travail ;
- management ;
- innovation managériale et organisationnelle ;
- offices de tourisme.

Ces 4 sujets ont été le socle de l'ensemble de mes travaux effectués à la Mission des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine (MONA) pendant 6 mois. J'ai eu l'opportunité de pouvoir effectuer un stage permettant de découvrir de nouvelle façon de vivre le travail.

Chapitre 1 : Le travail au cœur des problématiques sociales

Ce premier chapitre permet de prendre un peu de hauteur sur toutes les composantes qui font du travail ce qu'il est aujourd'hui. Il y est défini et expliqué ce qu'est le travail. Puis, il y est proposé l'histoire de celui-ci sous plusieurs approches, notamment sociologique et juridique. Il est aussi fait mention des nouvelles problématiques qui se posent aujourd'hui notamment depuis la crise sanitaire de 2020. Enfin, il y est fait un état des lieux sur l'évolution du rapport travail/travailleur et des évolutions de celui-ci.

1. Le travail : les définitions qui composent cette notion complexe et mouvante

Le travail fait partie de nos vies c'est indéniable, mais peut-on dire qu'il définit notre condition humaine ? Peut-être pas totalement. Cette partie permet de définir la notion de travail mais aussi l'activité de travail, et de montrer comment les discours et questionnements autour de cette notion ont évolué dans le temps, notamment dans les sciences humaines.

1.1. La notion de travail : une invention à décrypter

La notion de travail semble aujourd'hui « consubstantielle à la condition humaine »¹, pour autant ça ne l'a pas toujours été. De plus, de nombreux écrits sociologiques, anthropologiques et même philosophiques démontrent qu'il est difficile de dater ce concept, tant il existe de définitions.

Selon Dominique Effros (doctorant en sociologie) qui a voué ses années de thèse à la notion de travail, « en tant qu'activité humaine, il serait difficile, voire impossible de dater son origine » car, pour vivre, exister et se reproduire les êtres humains doivent

¹ Michel Freyssenet. Écrit adapté d'un Colloque, « Invention du travail », 1992. Disponible sur : <https://www.multitudes.net/L-invention-du-travail/> (Consulté le 30 Mai 2020).

nécessairement en passer par une « activité productive », en ça le travail a une dimension anthropologique.

Néanmoins, plusieurs théoriciens se sont saisis de cette question de l'identification de la période d'invention du travail. Et trois points de vue se démarquent nettement :

- Le premier serait que la notion de travail existerait depuis bien longtemps, mais que celle-ci n'était pas rattachée au même système de valeurs et au même rapport temps/travail que dans notre société moderne actuelle ;
- Le deuxième serait que « le fait même de travailler pour le compte d'autrui, plutôt que pour le sien propre était déjà attesté dès le XVe siècle »² ;
- Enfin, le troisième serait que le travail lié à « l'économique et à la production [...] tels que nous les entendons dans nos sociétés sont des notions et des domaines qui se sont constitués à partir du XVIII^e siècle en Europe, avec l'émergence d'un marché réellement capitaliste »³.

Si nous nous attardons sur ce troisième point, et selon Dominique Effros, il est tout-à-fait justifiable de dire que la notion de travail dans le sens que nous lui portons, aujourd'hui dans nos sociétés et encore plus en France, aurait émergé entre le XVII^e et le XVIII^e siècle. Notamment, avec l'émergence de « l'activité salariée » une « forme d'emploi des capacités humaines » (Effros, 2002, p.18) qui, à cette période-là, a commencé à impacter « la dynamique d'ensemble de la société » (Effros, 2002, p.18). De plus, l'idée que le travail est inséparable de notre propre condition en tant qu'Homme et l'importance et l'universalité que nous lui avons concédée, n'est finalement arrivée que très récemment dans notre histoire dû, notamment, à l'autonomisation de l'économie et du travail par rapport au politique, au religieux et aux autres activités, selon Michel Freyssenet. Ainsi, le travail tel que nous le connaissons dans notre société moderne est une réalité inventée du XVIII^e siècle européen car, c'est à ce moment-là qu'il devient « un rapport social dominant »

² Dominique Effros, doctorant en sociologie au CNRS à l'Université Paris X Nanterre. Thèse, « Travail, Guerre et relations sociales. La participation salariée à une entreprise : Entre technique de gestion, Utopie et Engagement de soi », 2002. Disponible sur : <https://hal-amu.archives-ouvertes.fr/tel-01295467/document> (Consulté le 30 Mai 2020).

³ Michel Freyssenet. Écrit adapté d'un Colloque, « Invention du travail », 1992. Disponible sur : <https://www.multitudes.net/L-invention-du-travail/> (Consulté le 30 Mai 2020).

(Dominique Effros, 2002, p.16), « qu'il est pensé comme source d'enrichissement » (Dominique Effros, 2002, p.16) et qu'il devient une activité à part entière et distingué des activités sociales.

1.2. La sociologie du travail : des siècles d'évolution pour analyser l'un des champs d'études les plus mouvants des sciences sociales

La sociologie comme discipline des sciences-sociales, s'impose en France au XIXe siècle. Au même moment, « l'activité travail » se développe, elle aussi, notamment dans les pays occidentaux avec l'Industrialisation et devient un sujet largement étudié par Émile Durkheim, « le chef de file de la sociologie en France »⁴.

La sociologie du travail, est définie comme une science qui

« a pour but de questionner les rapports que tissent les hommes et les femmes dans le milieu du travail, en partant du postulat que ces rapports sont multiples, complexes, et concernent à la fois le temps du travail et le temps hors travail, le « dedans » et le « dehors » de l'entreprise, de l'atelier, du lieu de travail »⁵.

Cette discipline permet donc, d'analyser l'ensemble des rapports sociaux qui se créent aux sein de l'entreprise, grâce au « dedans » qui s'apparente à ce que vit l'individu sur son lieu de travail (les ambiances de travail : conflits, tensions, résistances, les émotions au travail, les modes de gouvernance, les styles de management, les pratiques de travail etc.) et d'étudier le « dehors » c'est-à-dire toutes les conséquences du travail sur « la vie familiale, les loisirs, les identités sociales conçues comme coextensives des identités professionnelles »⁶ et sur l'environnement local⁷.

⁴ Wikipédia, Définition, « La sociologie du travail », 2020. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_du_travail (Consulté le 20 Mai 2020).

⁵Wikipédia, Définition, « La sociologie du travail », 2020. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_du_travail (Consulté le 20 Mai 2020).

⁶ Wikipédia, Définition, « La sociologie du travail », 2020. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_du_travail (Consulté le 20 Mai 2020).

⁷ L'environnement local : « L'espace public, le marché et l'ensemble des lieux où les univers de travail puisent leurs ressources, trouvent leur justification, et destinent leurs productions, que ces dernières soient positives (création de richesses) ou négatives (impact toujours possible de l'activité économique sur l'environnement) ». Wikipédia, Définition, « La sociologie du travail », 2020. Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_du_travail (Consulté le 20 Mai 2020).

Néanmoins, la sociologie du travail restera pendant un long temps dans l'ombre de la sociologie générale et d'autres disciplines, telle que la philosophie, n'étant considérée que très tardivement comme un champ de recherche à part entière.

Deux périodes, se distinguent dans l'évolution de la recherche et des méthodes utilisées pour étudier le travail.

Tout d'abord, du XIXe siècle jusqu'à la IIe Guerre Mondiale où de nombreux écrits théoriques seront réalisés, notamment, en lien avec l'économie politique (K.Marx). Puis des années 1940 à aujourd'hui, avec le développement de nouvelles méthodes empiriques plus tournées vers le terrain (Kurt Lewin). Effectivement, dans les années 1960 beaucoup remettent en cause l'utilisation du concept de rapport social, dénoncent les limites des démarches structuralistes et proposent des alternatives « sachant rendre compte de l'histoire faite et qui se fait »⁸ dans les champs d'études tels que l'économie et le travail (Maurice Godelier, Louis Dumont).

Les « rapports sociaux », outils d'analyse utilisés dans les sciences sociales, s'apparentent aux « relations, interactions ou liens d'interdépendance qui s'établissent entre les individus et les groupes en fonction des positions respectives de chacun dans l'organisation sociale »⁹. Ils permettent de caractériser la vie sociale et « peuvent être permanents, ponctuels, standardisés, précaires... »¹⁰. Ils sont d'ailleurs, selon les définitions, étrangement enchaînés au domaine économique et au travail. Preuve que dans la société moderne, ces deux notions ont pris une place prédominante sur le fonctionnement des interactions entre les individus.

⁸ Michel Freyssenet, Écrit, « Le concept de rapport social peut-il fonder une autre conception de l'objectivité et une autre représentation du sociale ? », 1986. Disponible sur : http://www.freyssenet.com/files/*%20Le%20concept%20de%20rapport%20social.pdf (Consulté le 30 Mai 2020).

⁹ La Toupie, Définition, « Les rapports sociaux », 2019. Disponible sur http://www.toupie.org/Dictionnaire/Rapports_sociaux.htm#:~:text=D%C3%A9finition%20des%20rapports%20sociaux&text=La%20sociologie%20des%20rapports%20sociaux,les%20individus%20et%20les%20groupes. (Consulté le 1 Juin 2020).

¹⁰ La Toupie, Définition, « Les rapports sociaux », 2019. Disponible sur http://www.toupie.org/Dictionnaire/Rapports_sociaux.htm#:~:text=D%C3%A9finition%20des%20rapports%20sociaux&text=La%20sociologie%20des%20rapports%20sociaux,les%20individus%20et%20les%20groupes. (Consulté le 1 Juin 2020).

« Au niveau individuel, la socialisation familiale, culturelle ou professionnelle contribue à la construction de l'identité propre »¹¹. Ce qui veut dire, que le travail associé aux sphères familiale et culturelle serait aujourd'hui l'un des facteurs de ce qui fait que nous sommes nous-même.

1.3. La complexité à définir l'activité travail de manière universelle

Donner une définition juste de ce qu'est universellement le travail semble complexe car, tout dépend, comme vu précédemment, de ce que le théoricien met derrière cette notion aux multiples facettes. Toujours est-il que deux écoles s'opposent pour définir le travail.

La première,

« pensent que le rapport capital-travail, en autonomisant les activités concourant à la reproduction matérielle, a fait apparaître leur réalité universelle et leur caractère fondateur dans toute société. Il a permis ainsi de définir l'économie et le travail en général, au-delà de leur forme capitaliste. »¹².

Et la deuxième,

« estiment qu'une culture, et une seule jusqu'à présent, la culture bourgeoise, a inventé un domaine appelé l'économie et une activité dénommée travail, qui n'ont d'autres origines et substance que le rapport que cette culture a engendré et développé entre les individus »¹³.

¹¹ La Toupie, Définition, « Les rapports sociaux », 2019. Disponible sur http://www.toupie.org/Dictionnaire/Rapports_sociaux.htm#:~:text=D%C3%A9finition%20des%20rapports%20sociaux&text=La%20sociologie%20des%20rapports%20sociaux,les%20individus%20et%20les%20groupes. (Consulté le 1 Juin 2020).

¹² Michel Freyssenet. Écrit adapté d'un Colloque, « Invention du travail », 1992. Disponible sur : <https://www.multitudes.net/L-invention-du-travail/> (Consulté le 30 Mai 2020).

¹³ Michel Freyssenet. Écrit adapté d'un Colloque, « Invention du travail », 1992. Disponible sur <https://www.multitudes.net/L-invention-du-travail/> (Consulté le 30 Mai 2020).

Malgré tout, les deux approches semblent restreindre la justesse et la fiabilité d'une définition, dans laquelle tout un chacun pourrait y retrouver un peu de sa propre réalité, liée à l'activité travail distincte de toute autre activité.

Ainsi, Michel Freyssenet propose de s'affranchir des cadres qui régissent la définition d'un concept en sociologie, pour laisser la place à la notion de travail dont le système change en fonction des réalités culturelles de chacun et qui évolue extrêmement vite, mais qui repose sur certaines bases communes à toutes sociétés.

« Le travail et le domaine économique auquel on le rattache seraient définis et délimités, après élimination des particularités qu'ils présenteraient dans chacune des sociétés connues, par les activités contribuant à la reproduction matérielle de la vie humaine et sociale. Le travail serait ce moment qui permet à l'homme d'obtenir, directement ou indirectement à travers le troc ou un équivalent général, ce qui lui est nécessaire pour vivre dans la société où il se trouve »¹⁴.

De plus, il insiste sur le fait que « définir le travail par la nature des activités qu'il est censé regrouper ou par leur utilité » est impossible car, toute activité (chanter, conduire, jardiner etc.) peut être considérée, de manière individuelle, comme du travail ou du non-travail.

Aussi, dans un souci d'approfondissement de cette définition il paraîtrait intéressant d'étudier les rapports sociaux qui nous permettent d'identifier ce qu'est le travail, à savoir : le rapport salarié, le rapport marchand, le rapport domestique.

La notion de travail et tout ce qui l'englobe est extrêmement complexe à condenser en une synthèse de quelques pages, tellement elle a été étudiée dans des domaines variés (sociologie, économie, psychologie, philosophie etc.) et sous différentes approches.

¹⁴ Michel Freyssenet. Écrit adapté d'un Colloque, « Invention du travail », 1992. Disponible sur <https://www.multitudes.net/L-invention-du-travail/> (Consulté le 30 mai 2020).

Cependant, cette partie s'est attelée à donner le plus justement et objectivement possible les bases pour la suite de la réflexion autour du travail qui vont se poursuivre dans les parties suivantes.

2. L'évolution de l'organisation du travail dans les pays occidentaux

Le travail tel que nous le connaissons est une activité récente. Cependant, il est intéressant de comprendre comment il a évolué dans le temps. Dans cette partie, sont proposés des condensés de l'histoire de l'activité de travail et du droit du travail. Aussi, il y est proposé une partie sur les évolutions récentes du travail avec le concept de qualité de vie au travail et sur l'impact qu'a eu la crise sanitaire de 2020 sur celui-ci.

2.1. L'activité de travail et ses diverses évolutions à travers les âges

L'activité de travail n'a eu de cesse d'évoluer et de se développer à travers les différentes civilisations ancienne et moderne. Elle s'est organisée de manière progressive et n'a pas eu la même place selon les périodes de l'histoire.

Tout d'abord, qu'est-ce que l'activité de travail ?

« Dans les domaines de l'analyse du travail, de l'ergonomie, de l'Ingénierie de la formation et des Ressources humaines, le terme « d'activité » est utilisé avec un sens précis : il désigne un ensemble distinct d'actions identifiées, organisé selon un processus logique, observable en tant que tel »¹⁵.

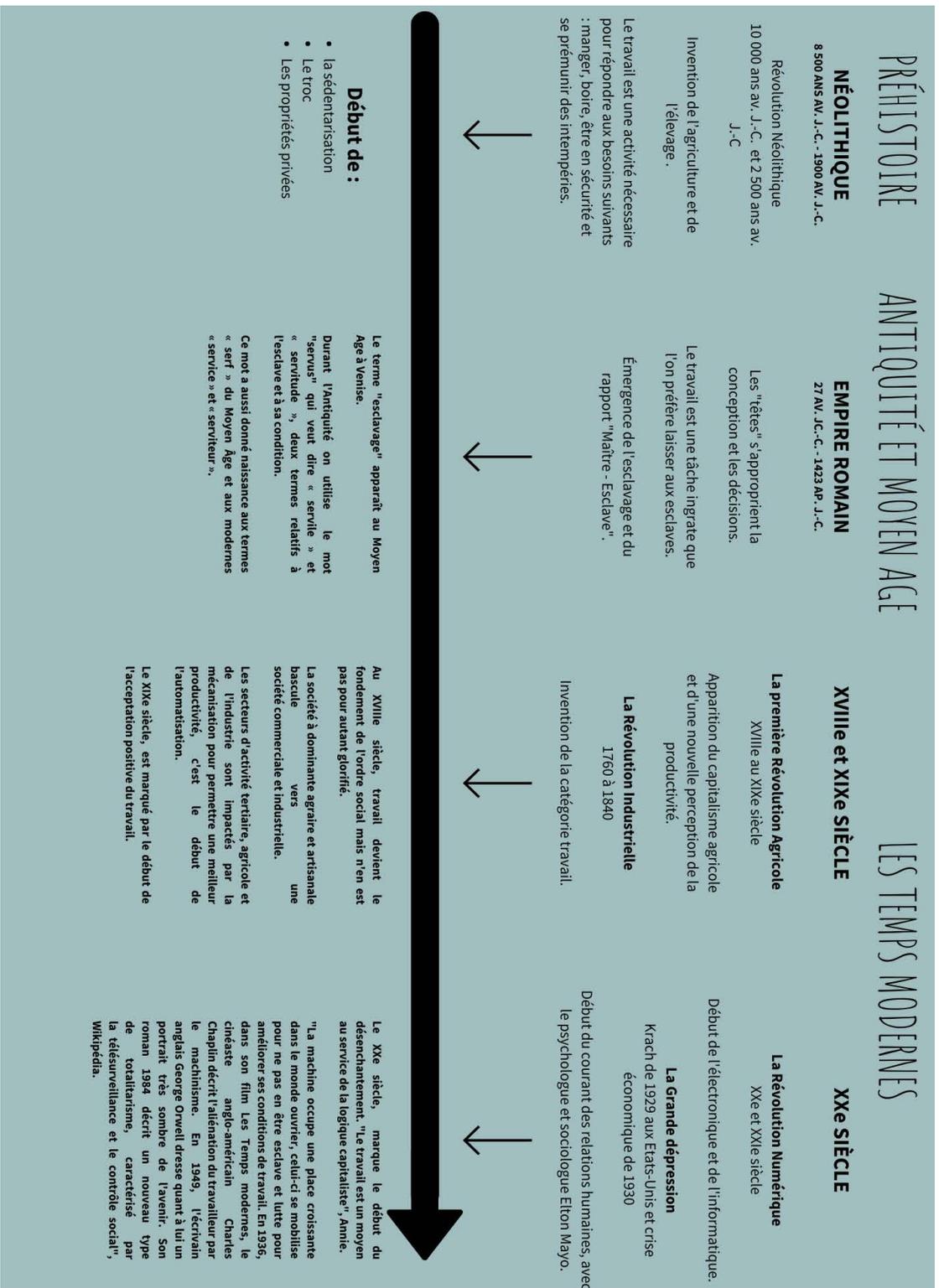
L'activité de travail représente donc tout simplement toutes les actions qui font que nous faisons le travail.

Ci-dessous, deux frises chronologiques expliquent dans les grandes lignes comment a évolué cette activité dans le monde occidental et quand sont apparus les courants de pensée

¹⁵ Wikipédia, définition de l'activité de travail, « Activité (Analyse du travail) », 2020. Disponible sur [https://fr.wikipedia.org/wiki/Activit%C3%A9_\(analyse_du_travail\)#:-:text=Dans%20les%20domaines%20de%20l,observable%20en%20tant%20que%20tel.\(Consulté%20le%2030%20Mai%202020\).](https://fr.wikipedia.org/wiki/Activit%C3%A9_(analyse_du_travail)#:-:text=Dans%20les%20domaines%20de%20l,observable%20en%20tant%20que%20tel.(Consulté%20le%2030%20Mai%202020).)

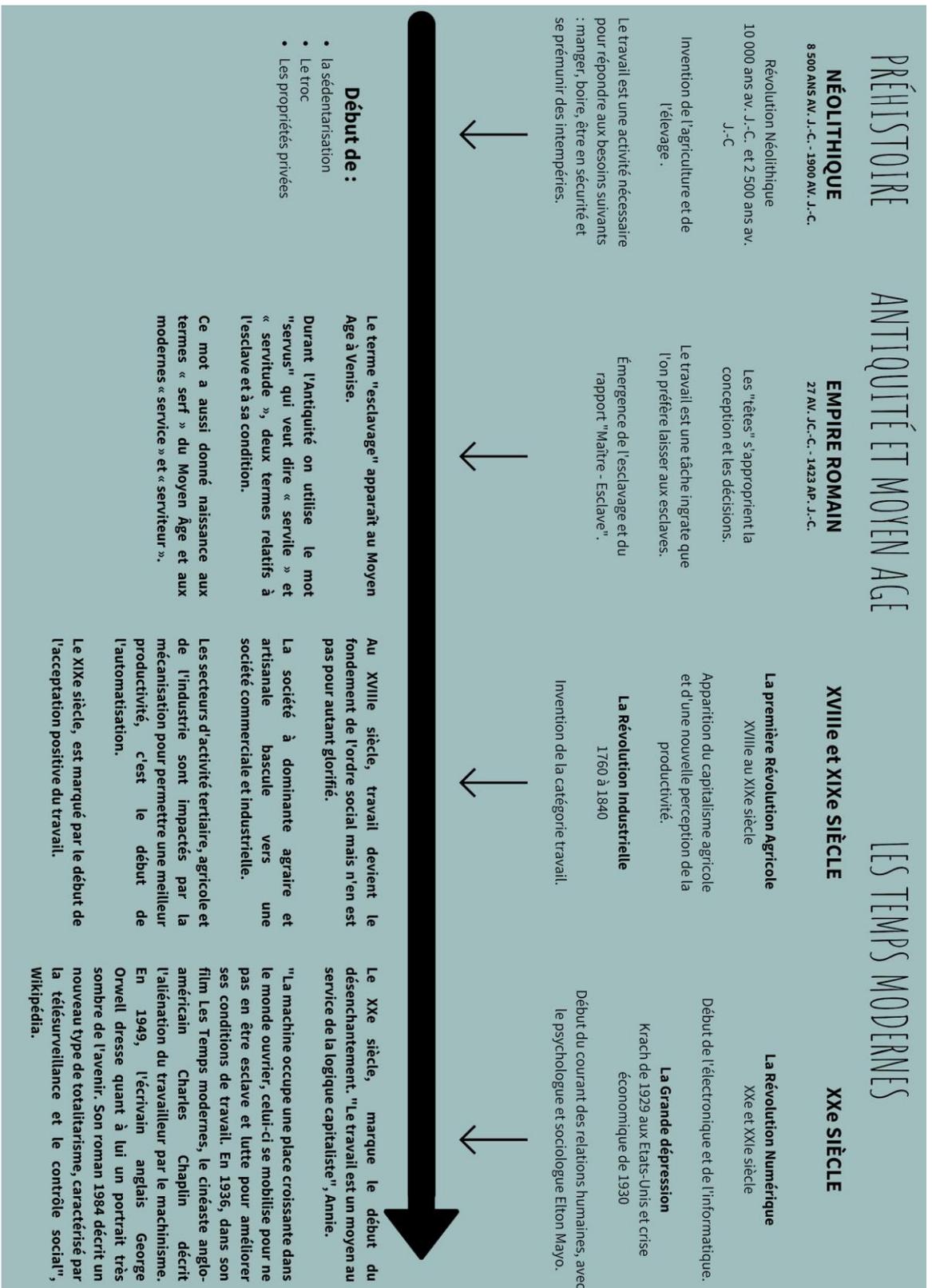
économique les plus connus. Il faut savoir qu'il est très complexe d'étudier la notion d'activité de travail, en ne se concentrant que sur un pays. Effectivement, de nombreux faits historiques de pays divers comme : L'Angleterre, Les Etats-Unis ou encore la France ont globalement impacté celle-ci, même si toutefois des variations existent d'un pays à l'autre en fonction des vécus passés et des spécificités de ces sociétés. Cela est bien sûr dû à la mondialisation qui a été un processus lent « d'uniformisation » des échanges commerciaux, de la perception de l'économie et des modes de travail, entre l'ensemble des pays du monde.

Figure 2 : Frise chronologique de l'évolution de l'activité de travail



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Figure 3: Frise chronologique de l'évolution de l'activité de travail et de l'apparition des courants de pensée économique



Source : Mathilde DAULON, 2020.

La France se distingue cependant, par son histoire particulière avec l'autorité notamment avec la Révolution française. Elle est donc chef de file de la pensée notamment au siècle des Lumières elle se veut donc « héritière à la fois du libéralisme et d'une conception plus « sociale » du travail »¹⁶, une idéologie entre le libéralisme britannique et le protectionnisme allemand.

2.2. Droit du travail en France

Le droit du travail ne se confond pas avec l'histoire du travail, il en est plutôt la résultante. Comme vu précédemment dans la partie « 2.1. L'activité de travail et ses diverses évolutions à travers les âges » l'histoire de l'activité de travail est assez généralisée au monde occidental, pour autant l'histoire du droit du travail, elle, n'est pas applicable à l'ensemble des pays qui ont vécu la Révolution Industrielle. Effectivement, la France à partir de 1841 verra son droit grandement évoluer notamment grâce à plusieurs générations de travailleurs qui lutteront pour la création de lois plus sociales, pour offrir aux travailleurs des conditions de travail toujours plus favorables à leur bien-être.

Tout d'abord, il faut comprendre que le droit du travail est un droit récent. Effectivement, avant le XIXe siècle il n'en existe pas, puisque

« les relations de travail sont régies par les règles du Code civil qui consacre deux articles au louage de service dont l'ancien article de 1781 du Code civil : « Le maître est cru sur sa seule affirmation pour la quotité des gages »¹⁷

, le travailleur est donc à cette époque « réduit à l'état d'objet »¹⁸.

¹⁶ Wikipédia, définition et histoire de la révolution industrielle, « La révolution industrielle », 2020. Disponible sur https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9volution_industrielle (Consulté le 30 Mai 2020).

¹⁷ Cours de droit.net, historique du droit du travail, « L'histoire du droit du travail », 2019. Disponible sur <https://cours-de-droit.net/1-histoire-du-droit-du-travail-a121605480/> (Consulté le 30 Mai 2020).

¹⁸ Cours de droit.net, historique du droit du travail, « L'histoire du droit du travail », 2019. Disponible sur <https://cours-de-droit.net/1-histoire-du-droit-du-travail-a121605480/> (Consulté le 30 Mai 2020).

De plus, malgré la promulgation du décret d'Allarde du 2 mars 1791 supprimant les corporations¹⁹, afin de favoriser « la libre concurrence »²⁰, la loi Le Chapelier vient renforcer l'idée de liberté d'entreprendre et en profite pour étendre le 14 juin 1791, l'interdiction et la suppression des corporations « à toutes les formes de rassemblements de professionnels »²¹ y compris les rassemblements paysans, mettant « fin à toute possibilité de syndicats ou de grève »²².

Pour autant, les évolutions du droit du travail viseront à reconnaître le travailleur comme « une personne titulaire de droits »²³.

Voici, une frise chronologique créée à partir des données du Ministère du Travail²⁴ et du site « Evolution de l'organisation du travail en France »²⁵ mettant en évidence différentes dates marquantes du droit du travail :

¹⁹ « Les corporations étaient des regroupements de personnes exerçant le même métier. Cette structure née au Moyen-Âge permettait à un corps de métiers d'exercer un monopole par secteur, souvent par ville, et d'avoir un certain poids politique » - Evolution de l'organisation du travail en France.com, frise chronologique de l'histoire du droit du travail, « Grande date de l'histoire du droit du travail », 2020. Disponible sur <https://sites.google.com/site/droitdutravailenfrance/grandes-dates-de-l-histoire-du-droit-du-travail> (Consulté le 30 Mai 2020).

²⁰ Evolution de l'organisation du travail en France.com, frise chronologique de l'histoire du droit du travail, « Grande date de l'histoire du droit du travail », 2020. Disponible sur <https://sites.google.com/site/droitdutravailenfrance/grandes-dates-de-l-histoire-du-droit-du-travail> (Consulté le 30 Mai 2020).

²¹ Evolution de l'organisation du travail en France.com, frise chronologique de l'histoire du droit du travail, « Grande date de l'histoire du droit du travail », 2020. Disponible sur <https://sites.google.com/site/droitdutravailenfrance/grandes-dates-de-l-histoire-du-droit-du-travail> (Consulté le 30 Mai 2020).

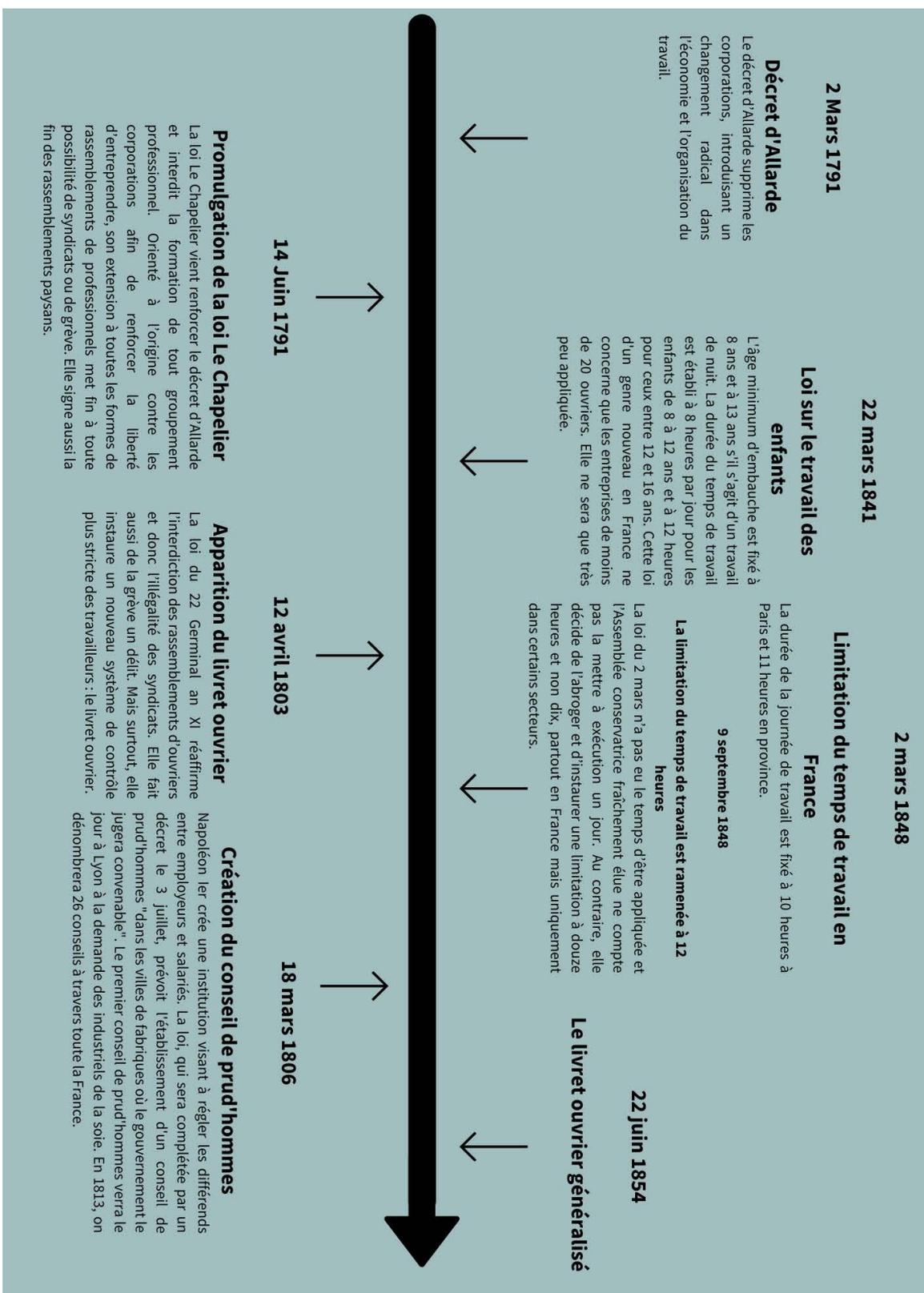
²² Evolution de l'organisation du travail en France.com, frise chronologique de l'histoire du droit du travail, « Grande date de l'histoire du droit du travail », 2020. Disponible sur <https://sites.google.com/site/droitdutravailenfrance/grandes-dates-de-l-histoire-du-droit-du-travail> (Consulté le 30 Mai 2020).

²³ Cours de droit.net, historique du droit du travail, « L'histoire du droit du travail », 2019. Disponible sur <https://cours-de-droit.net/l-histoire-du-droit-du-travail-a121605480/> (Consulté le 30 Mai 2020).

²⁴ Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, frise chronologique, « Histoire du droit du travail de 1841 à nos jours », 2014. Disponible sur <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/histoire-du-droit-du-travail/reperes-chronologiques/article/histoire-du-droit-du-travail-de-1841-a-nos-jours> (Consulté le 30 Mai 2020).

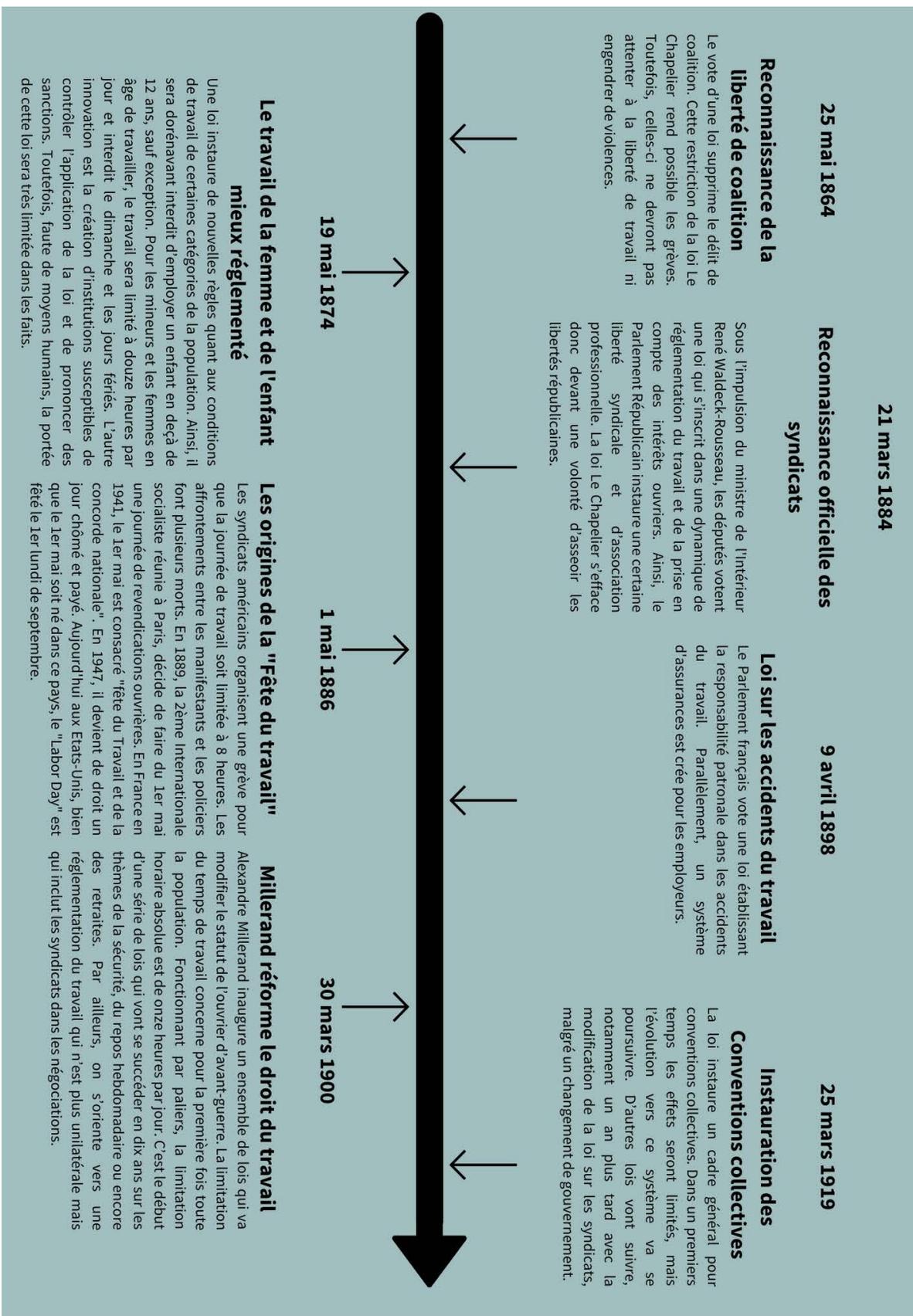
²⁵ Evolution de l'organisation du travail en France.com, frise chronologique de l'histoire du droit du travail, « Grande date de l'histoire du droit du travail », 2020. Disponible sur <https://sites.google.com/site/droitdutravailenfrance/grandes-dates-de-l-histoire-du-droit-du-travail> (Consulté le 30 Mai 2020).

Figure 4 : Frise chronologique 1 des grandes dates du droit du travail



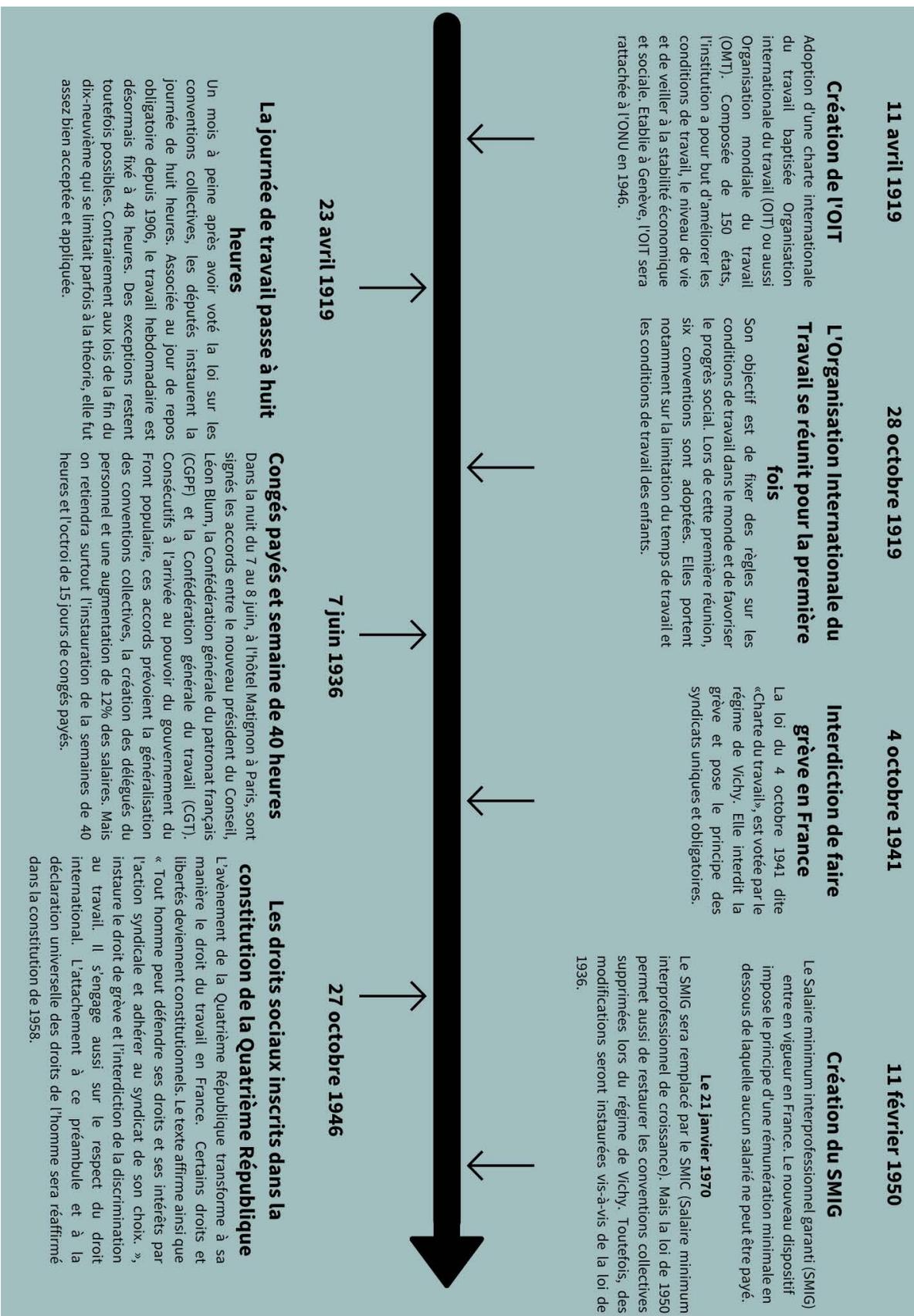
Source : Mathilde Daulon, 2020.

Figure 5 : Frise chronologique 2 des grandes dates du droit du travail



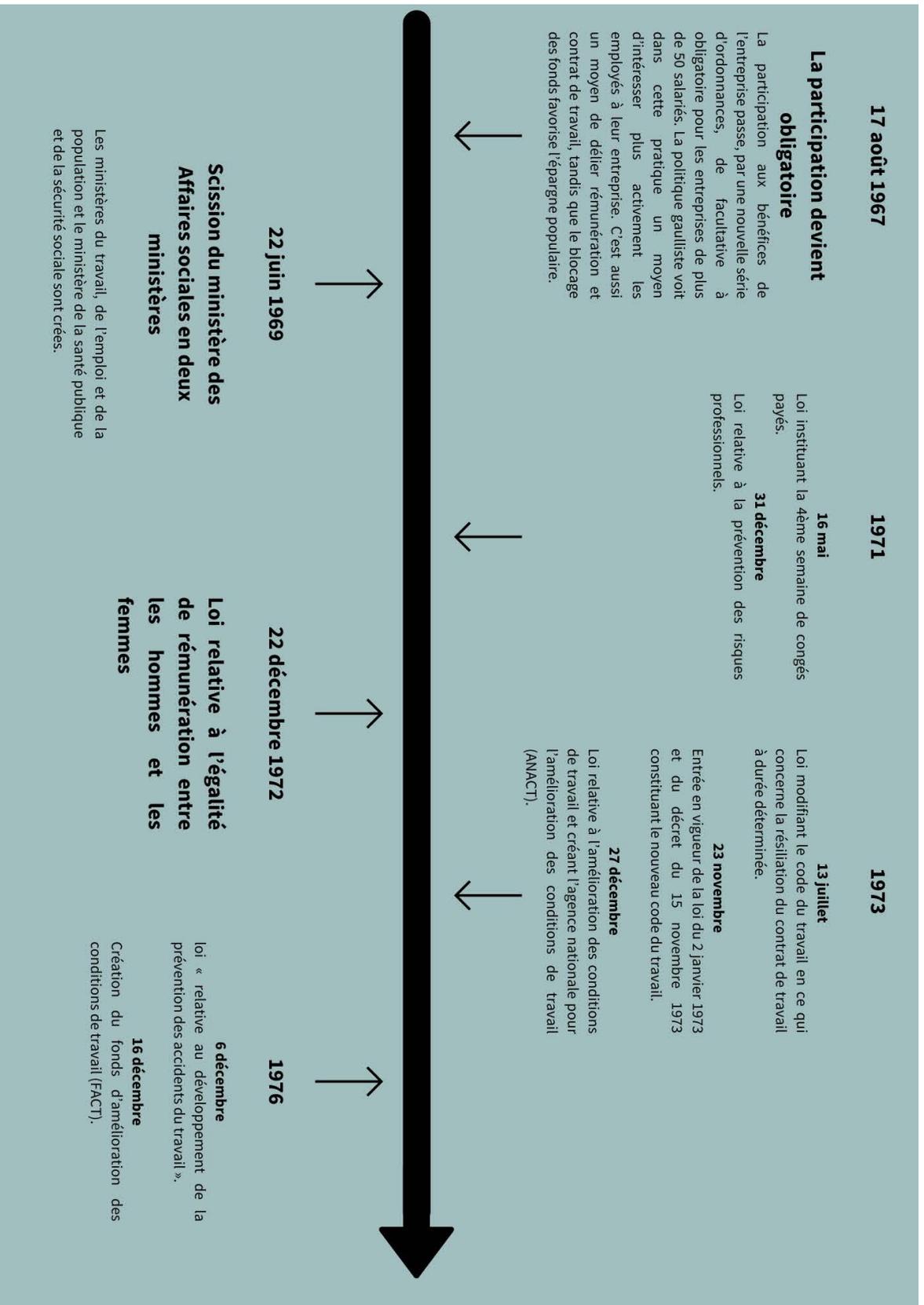
Source : Mathilde Daulon, 2020.

Figure 6 : Frise chronologique 3 des grandes dates du droit du travail



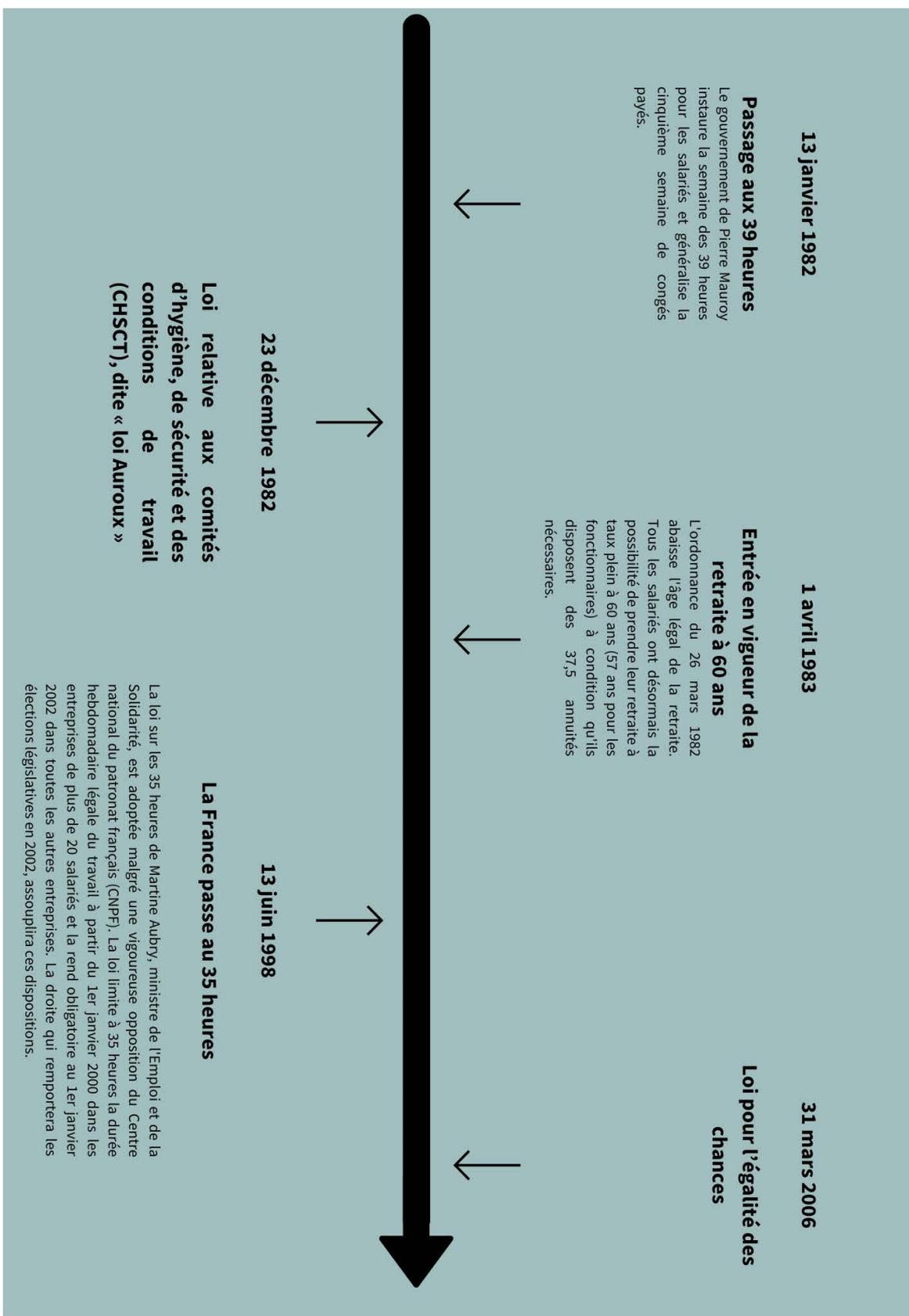
Source : Mathilde Daulon, 2020.

Figure 7 : Frise chronologique 4 des grandes dates du droit du travail



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Figure 8 : Frise chronologique 5 des grandes dates du droit du travail



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Le droit du travail français est aujourd'hui l'un des mieux outillé pour protéger les employés. Malgré tout, il est aujourd'hui fragilisé par la volonté patronale. Il a tout de même « acquis des assises constitutionnelles et supranationales qui interdisent son démantèlement »²⁶.

De plus, il est aussi important de souligner qu'en France il existe un droit à la formation professionnelle encore trop peu mobilisé dans certains domaines et peu connu notamment des jeunes générations. Pourtant, une nouvelle loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel signée le 5 septembre 2018 et mise en application à partir de 2019, « a profondément changé le paysage de la formation professionnelle »²⁷.

2.3. Une organisation déstabilisée par de nouveaux mouvements

2.3.1. La qualité de vie au travail nouveau fer de lance des entreprises

2.3.1.1. Le contexte d'émergence des notions de qualité de vie au travail

L'année 1972 est marquée par la première loi sur l'amélioration des conditions de travail. Effectivement, l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail est créée à cette époque (ANACT), qui ne manquera pas dans les années futures de se mobiliser pour l'évolution des pratiques de management et d'organisation du travail. Il existe en tout aujourd'hui, 4 lois ou décrets portant la mention « d'amélioration des conditions de travail » et 2 portant la mention de « risques professionnels », un chiffre mince qui traduit une logique de non-priorité de ce genre d'action, au sein des organisations.

Pourtant, dès 2007 et l'accroissement du phénomène de risque psychosocial et des actes qui en résultent, plus particulièrement le suicide, les professionnels commencent à se mobiliser. En 2009, de nombreux rapports sont rédigés sur ces questions et « l'accord national

²⁶ Josin Bitton, article, « Histoire du droit du travail : du salarié-objet au salarié-citoyen », 2015. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-apres-demain-2015-2-page-8.htm> (Consulté le 27 Mai 2020).

²⁷ Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, explication de loi, « La formation professionnelle : principes généraux », 2019. Disponible sur <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/article/la-formation-professionnelle-principes-generaux#:~:text=La%20loi%20du%205%20septembre,interaction%20des%20acteurs%20entre%20eux.> (Consulté le 27 Mai 2020).

interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail est signé le 02 juillet 2008 et rendu obligatoire par un arrêté ministériel du 23 avril 2009 »²⁸ s'en suivra l'année d'après « l'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail signé le 26 mars 2010 et étendu par un arrêté du 23 juillet 2010 » et la mise en place des observatoires des pratiques de qualité de vie au travail (QVT).

Aussi en 2010, l'ANACT s'engage aux côtés de 200 personnels d'entreprises et organisations syndicales à la suite d'un appel de l'observatoire social international à participer à un événement médiatique à Paris, centré sur la signature d'un engagement en matière de « bien-être au travail et de droit à la santé ». Ce travail en commun aboutira à 7 orientations :

- « favoriser des dispositifs d'expressions individuelles et collectives des salariés ;
- faire de cette question un enjeu prioritaire du dialogue social ;
- prévenir la pénibilité et l'usure professionnelle ;
- engager des actions de promotion de la santé ;
- construire des indicateurs permettant d'adapter les actions menées et de mesurer les progrès réalisés ;
- se saisir de ces questions pour jeter les fondements d'un dialogue social international ;
- rechercher, sur le plan local et national, de nouvelles formes de partenariat entre les entreprises, les pouvoirs publics (locaux et nationaux) et les systèmes de santé »²⁹.

De plus, en 2013 l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail est signé et rendu obligatoire. Cependant, cet accord est selon Hervé Lanouzière, directeur de l'ANACT à l'époque et directeur de l'Institut National du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (Intefp) aujourd'hui,

« un accord exploratoire qui invite à expérimenter des pistes et à trouver un espace de liberté. Il n'impose rien mais décrit sur quels thèmes les partenaires sociaux peuvent négocier. Ainsi pour la première fois, un accord ne débouche pas sur des

²⁸ INRS, définition et explication d'une réglementation, « Réglementation », 2017. Disponible sur <http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/reglementation.html> (Consulté le 27 Mai 2020).

²⁹ ANACT, explication d'un événement, « Bien-être au travail : l'Anact s'engage aux côtés d'entreprises et d'organisations syndicales », 2010. Disponible sur <https://www.anact.fr/bien-etre-au-travail-lanact-sengage-aux-cotes-dentreprises-et-dorganisations-syndicales> (Consulté le 27 Mai 2020).

obligations réglementaires mais sur des recommandations, en matière d'expression des salariés notamment »³⁰.

Dans les mêmes années, d'un point de vue sociétal l'emploi dans le secteur des services se développe et interroge ses pratiques professionnelles, la généralisation de l'utilisation des outils de la technologie de l'information et de la communication (TIC) et l'entrée d'Internet dans les foyers familiaux vient questionner les frontières entre le personnel et le professionnel, enfin il est mis en évidence que les attentes vis-à-vis du travail ne sont plus les mêmes qu'avant et « les conditions de vie » devienne un sujet à part entière dans les entreprises.

Finalement, l'arrivée des générations Y et Z sur le marché de l'emploi continue de faire monter en puissance les concepts de bien-être au travail et qualité de vie au travail, avec deux nouvelles générations qui ne sont globalement plus prêtes à faire l'impasse sur l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle et qui voient dans l'activité de travail un moyen de donner un réel sens à leurs actions professionnelles (Cf. Partie 1, Chapitre 1, Partie 3.3).

2.3.1.2. La qualité de vie au travail un concept dont il faut décrire la justesse

« L'OMS définit le bien-être au travail comme « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail ». Cette définition n'est pas sans rappeler les préoccupations de la génération Y – les Millennials, nés dans les années 80, qui forment une large proportion des jeunes actifs à l'heure actuelle »³¹.

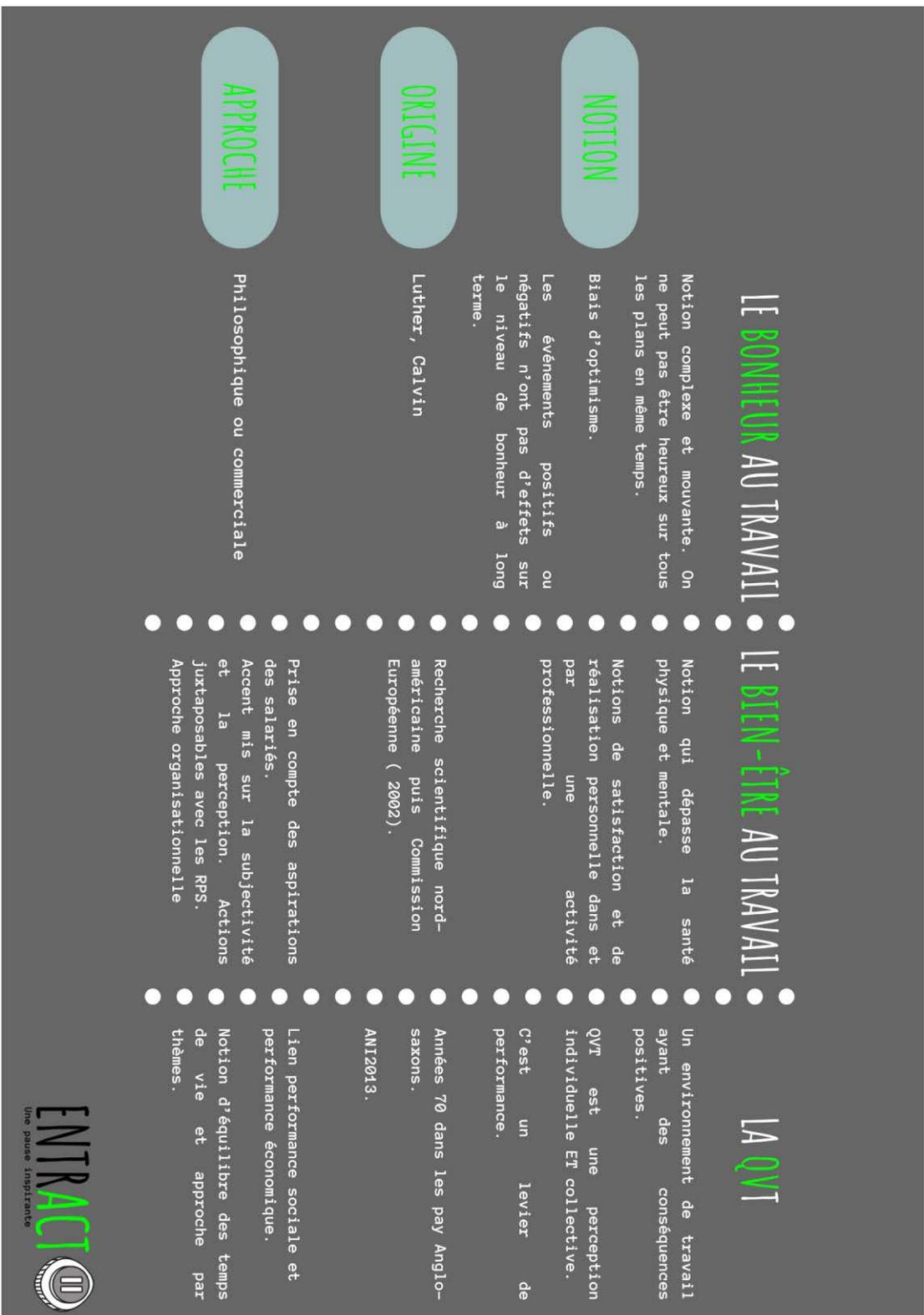
³⁰ Aract Île de France, explication d'un ANI, accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail du 19 Juin 2013, 2013. Disponible sur <http://www.aractidf.org/qualite-de-vie-au-travail/ressources/accord-national-interprofessionnel-qvt#:~:text=Selon%20Herv%C3%A9%20Lanouzi%C3%A8re%2C%20directeur%20de,les%20partenaires%20sociaux%20peuvent%20n%C3%A9gocier.> (Consulté le 27 Mai 2020).

³¹ ManagerGO!, définition d'un concept, « Bien-être au travail : définition et leviers d'action », 2019. Disponible sur <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/bien-etre-au-travail.htm#:~:text=L'OMS%20d%C3%A9finit%20le%20bien,possibilit%C3%A9s%20du%20milieu%20de%20travail%20%C2%BB.> (Consulté le 27 Mai 2020).

Il faut tout de même différencier l'ensemble des concepts de Bonheur, Bien-être et Qualité de vie au travail qui ont tendance à être utilisés en tant que synonyme mais qui ne veulent pas dire la même chose.

Voici un tableau ainsi que des infographies réalisées avec l'aide des productions de Arnaud Barillet, intervenant Qualité de vie au travail, qui récapitule les différences entre ces trois termes et ce que la QVT n'est pas :

Figure 9 : Les différences entre Bonheur, Bien-être et Qualité de vie au travail



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Figure 10 : Ce que la QVT n'est pas

CE QUE LA QVT N'EST PAS...

≠ BONHEUR AU TRAVAIL

Elle ne comporte pas d'injonctions au bonheur et ne charge pas non plus le dirigeant d'une responsabilité quant au bonheur des salariés.
Il s'agit en revanche d'oeuvrer pour des conditions favorables à un travail de qualité (autonomie, possibilité d'agir sur son travail, renforcement des capacités).

C'EST UNE INTENTION, PAS UN RÉSULTAT.

Les situation de travail proposées

≠ CONFORT AU TRAVAIL

flippers, relaxation, sport, conciergerie...
Leviers de développement des individus et de la QVT

LE TRAVAIL.

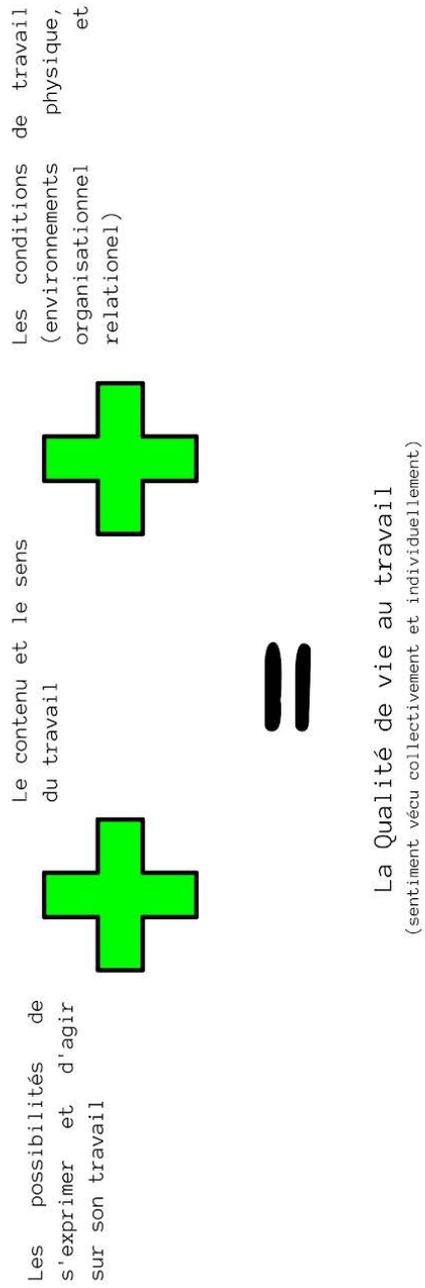
- LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL
- LES CADRES ET LES MARGES DE MANOEUVRES
- LES SITUATION DE TRAVAIL PROPOSÉES
- LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

ENTRACT
Une pause inspirante



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Figure 11 : Qu'est-ce que la Qualité de vie au travail ?



Source : Mathilde DAULON, 2020.

2.3.2. La crise sanitaire de 2020

Enfin, durant la crise sanitaire de l'année 2020, l'activité de travail aura été impactée non seulement d'un point de vue économique et budgétaire, mais aussi dans son essence. Le confinement a balayé du revers de la main des décennies d'organisations et a vu fleurir de nombreux questionnements autour du travail, des RPS et de la qualité de vie au travail. Ce fut une porte ouverte à la re-interrogation sur les notions de temps, de productivité, d'équilibre vie professionnelle et personnelle mais aussi sur le rôle et le sens de chaque métier et de chaque entreprise. Le métier de manager, lui, a dû, par force, s'adapter au travail à distance et a souvent accentué l'effet d'isolement de cette fonction.

Ainsi, après le déconfinement et la reprise progressive et parfois agressive des activités professionnelles sur le lieu de travail, les questions n'en demeurent pas moins vives. Les notions de télétravail et de travail à distance sont maintenant au cœur des préoccupations d'un grand nombre d'entreprises, et les questions de sa pertinence, efficacité et équité sont prédominantes. De plus, dans certaines structures telles que les offices de tourisme les réflexions sur la raison d'être, l'utilité des métiers et de certaines missions a été accentuée par ces 2 mois d'enfermement.

Toujours est-il que selon l'Agence régionale de l'amélioration des conditions de vie de la Nouvelle-Aquitaine (ARACT), les équipes des entreprises qui étaient déjà engagées dans des démarches d'amélioration continue des conditions de vie ont mieux supporté et surmonté le confinement et en sont même sorties, pour quelques-unes, plus fortes et changées.

La notion de travail est riche de détails et a traversé les âges. Après de grands progrès opérés surtout dans les années 1930 il semble que les années 2020 marqueront aussi de leur empreinte l'histoire de cette notion.

3. Evolution de la perception du travail dans les pays occidentaux

Le travail faisant partie intégrante de nos vies il est aussi assujéti à de nombreuses analyses sur le rapport que nous entretenons avec lui et comment nous vivons notre condition de travailleur. Cette partie propose un essai de contextualisation sur notre rapport au travail à travers les époques, sur les typologies conceptuelles des travailleurs et sur les nouvelles aspirations de ceux-ci, notamment avec l'arrivée des générations Y et Z sur le marché de l'emploi en 2020.

3.1. Le rapport au travail à travers le(s) temps

Le rapport au travail peut être défini par la relation que nous entretenons avec celui-ci. Il peut s'apparenter aux rapports sociaux c'est-à-dire aux interactions et liens que nous avons avec lui.

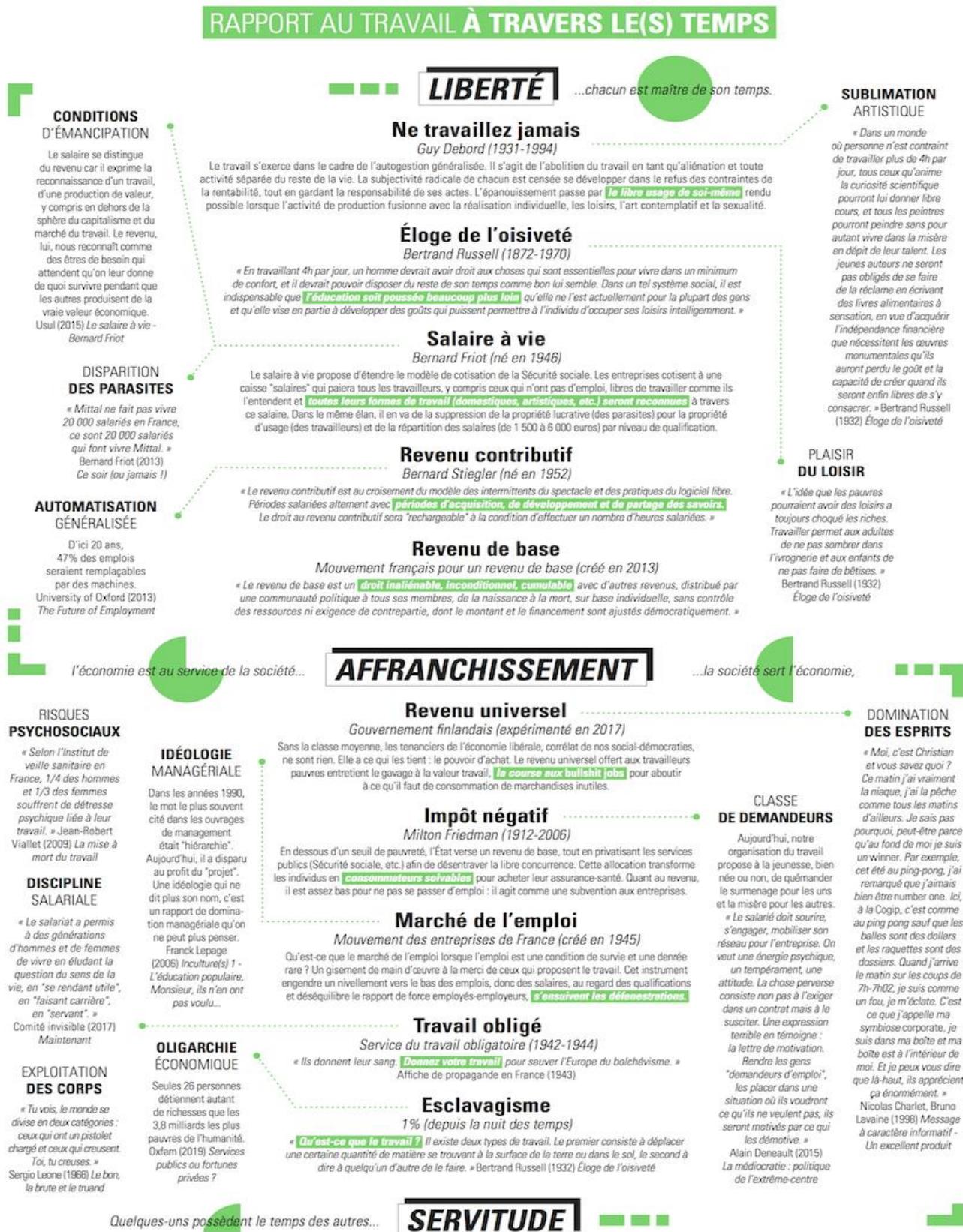
Le rapport au travail est une notion qui a énormément évolué au fil des siècles et qui continue de questionner bon nombre de sociologues et experts dans le domaine du management et des ressources humaines.

C'est une notion complexe à étudier car, extrêmement subjective. Les réflexions qui traitent de notre rapport au travail pourraient même sembler, dans certains cas et pour certaines personnes contre nature tellement la notion d'activité de travail est inscrite dans nos moeurs et semble consubstantielle à notre condition humaine.

Pourtant, avec une prise de hauteur il est possible de mettre en avant l'évolution de celui-ci à travers le temps. Le journal gratuit Controverse qui a édité la Figure ci-dessous, propose un décortilage intéressant des différents rapports que les Hommes ont eu avec le travail, en prenant pour références différentes personnalités bien connues du grand public et leur perception des choses. Vous y trouverez trois niveaux de rapport au travail : La servitude, l'affranchissement et la liberté. A noter, que des personnalités telles que Jean-Jacques

Rousseau « Le travail est contre nature » ou Paul Lafargue « Le droit à la paresse » qui a démythifié le travail et son statut de valeur, étaient des hommes bien en avance sur leurs temps, de vrais millennials du XVIIIe et XIXe siècles.

Figure 12 : Rapport au travail à travers les âges



Source : Controverse, 2020.

De plus, aujourd'hui il semble que l'on mette de plus en plus en évidence « le fait que le travail n'est pas toujours facteur de lien social et d'épanouissement. Et le chômage de longue durée n'est pas non plus le seul facteur d'exclusion »³², ce qui fut longtemps cru notamment avec les théories de Emile Durkheim et Adam Smith sur la division du travail³³.

Enfin, le rapport au travail est bouleversé notamment depuis quelques années par l'arrivée sur le marché des générations Y et Z qui, elles, n'ont plus du tout les mêmes aspirations professionnelles que la génération des baby boomer (Cf. Chapitre 1, Partie 1, 3.3).

3.2. Les typologies de salariés et de générations

Ajouté au travail d'étude des différents rapports au travail, il est intéressant de se pencher sur les différentes typologies de salariés conceptuels, qui rappellent étrangement certaines réalités de terrain.

³² Corinne Berger, Article, « Rapport au travail et renoncement de soi », 2004. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-societes-2004-4-page-57.htm> (Consulté le 30 Mai).

³³ La division du travail vu comme socle de la solidarité des travailleurs entre eux.

Figure 13 : Typologie de salariés « conceptuels » de Alain Deneault (né en 1970) philosophe



LE RÉFRACTAIRE

Il est incapable. Incapable de se casser au point de se conformer à des pratiques absurdes : soigner des malades imaginaires, fabriquer des objets dont l'obsolescence est programmée, promouvoir le mauvais, taire le bon, etc. Il ne veut pas mentir, ne peut pas se mentir. Il ne supporte pas d'accuser un écart toujours plus considérable entre ce qu'il sait et doit dire. Au fond, travailler au sens psychanalytique du roulement. « Ne pense plus par toi-même. N'utilise plus ton vocabulaire. Ne réfléchis pas à ce qui te semble juste. Adopte un discours. Adopte un lexique. Adopte un argumentaire absurde mais au service de quelque chose qui te dépasse. De toute façon, tu n'es qu'un vecteur de cette activité. »



L'ALIENÉ

Né dans une société qui lui a dit d'être entrepreneur de lui-même et heureux au travail, il est généreux, optimiste, positif car il faut mériter sa paye. Il va jusqu'à dire : « On est des gens ordinaires, on va travailler le matin. On travaille dur, on prend beaucoup de café dans la journée puis des psychotropes le soir. Et puis, quand on va pas aussi bien que le voisin sur sa page Facebook, on s'inquiète, on se sent anormal, on va chez le psy. » Généreux et malheureux, le sort ne l'a pas outillé pour penser de manière critique le régime dans lequel il est emprisonné.



LE MÉDIOCRE D'OBÉDIENCE

Au centre, celui qui s'y plait. Il s'épanouit dans la médiocrité, l'avenir est à lui. Celui qui est favorisé par ce système, au demeurant ne pense plus rien, a abdiqué. Pas de conviction, pas de principe, sinon ceux d'emprunt que le pouvoir souhaite lui voir adopter. Le matin, il ne se demande pas comment bien enseigner à un élève ou bien guérir un patient mais quelle stratégie adopter pour évoluer sur l'échiquier des relations de pouvoir : s'écarter des faibles et s'approcher des plus forts. Toujours en train de grenouiller, il a une longueur d'avance sur ses collègues en privilégiant son rang social au détriment de sa tâche.



LE MÉDIOCRE MALGRE LUI

Après la lecture d'Hannah Arendt, il a fait sien la notion de banalité du mal. Conscient de faire le mal, il vit quotidiennement sur le mode du mal de la banalité. Ses journées consistent à aller travailler en sachant qu'il cultive des leures, entretient les vanités, quand il n'œuvre pas directement à des productions préjudiciables pour autrui. Il souffre sincèrement. De ce désarroi va naître un engagement syndical, jusqu'à ce qu'il découvre que son organisation syndicale n'est pas différente de ce qu'il essaie de fuir ou dénoncer.



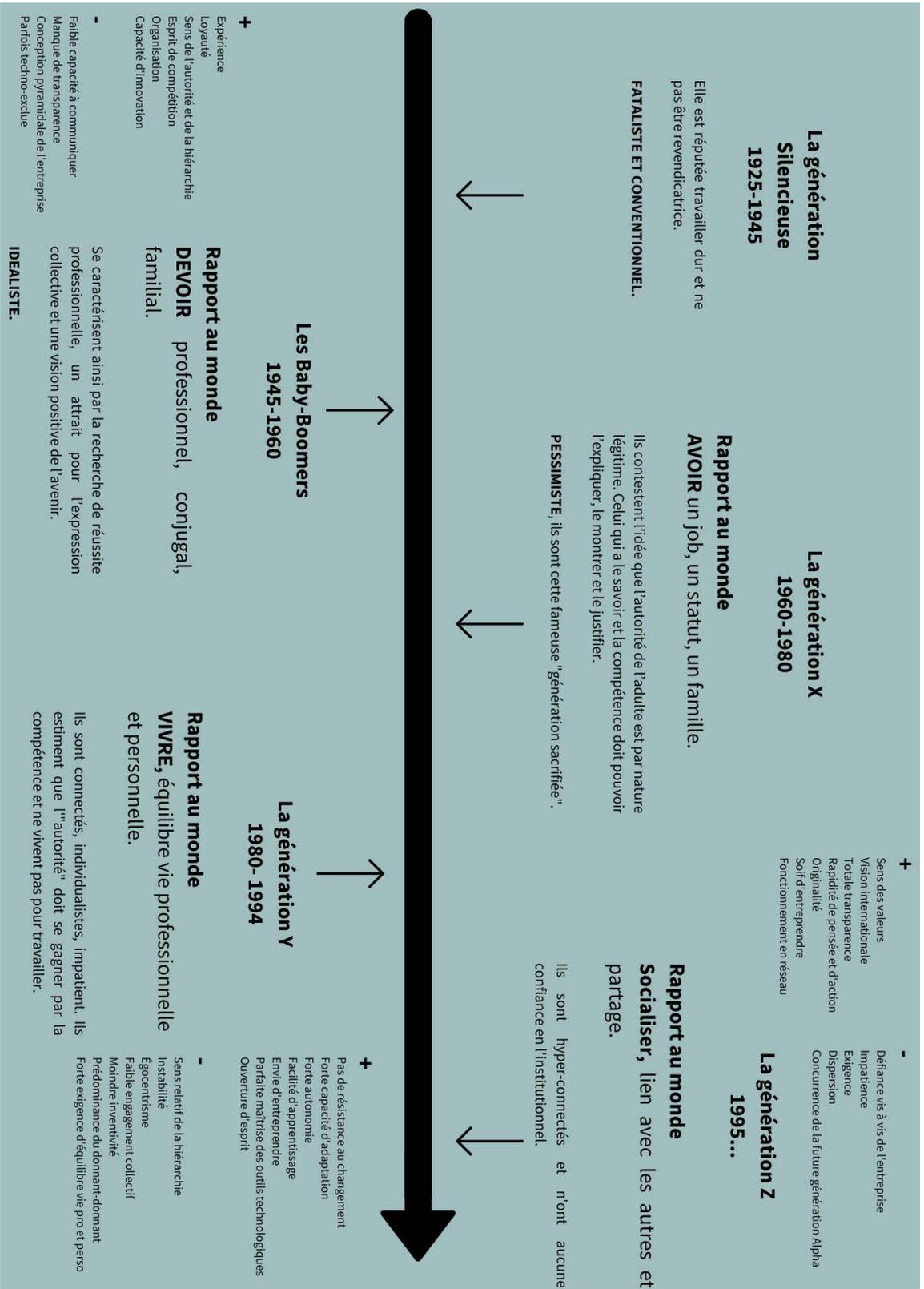
L'OPPOSANT

Celui qui essaie encore. Ouvre à sacrifier sa carrière, il se bat pour la cause des salariés. Ses postures lui font courir le risque d'être l'idiot utile ou la caution récupérée pour garantir l'idéologie de la pluralité, la mystique du dialogue social, le débat démocratique vital à la bonne santé de l'entreprise, etc. Dans une position aussi inconfortable qu'inefficace, il est condamné à devenir une machine à gérer la frustration. S'opposer frontalement, c'est l'éviction douce (au placard) ou radicale (à la rue). Contester prudemment, c'est la cure palliative, une carrière ne suffit pas à engendrer le moindre changement significatif.

Source : Controverse, 2020.

De plus, aujourd'hui le monde du travail fait face à des chocs générationnels. Voici les différentes générations de travailleurs et leurs caractéristiques, bien sûr ceci n'est pas une analyse représentative de ce que chaque individu est en son for intérieur juste une globalisation des comportements remarqués lors de l'analyse de ces différentes tranches d'âge de travailleurs.

Figure 14 : Les caractéristiques des différentes générations



Source : Mathilde Daulon, 2020.

3.3. Les nouvelles attentes des salariés

Les caractéristiques des travailleurs changent et forcément de nouvelles attentes naissent. Il faut déjà dire qu'en « 2020 les générations Y et Z représentent près de 50% des actifs »³⁴.

De plus, selon l'étude « Les salariés et les nouveaux enjeux du travail : projections et attentes à l'égard de l'entreprise », réalisée pour Salesforce par BVA en 2018 auprès d'un échantillon de 1 202 salariés, représentatif de la population salariée âgée de 18 ans et plus, le bien-être au travail est aujourd'hui « la priorité n°1 des salariés français (59%), juste devant le pouvoir d'achat (58%) et les conditions de travail (56%) »³⁵.

Toujours selon l'étude de BVA réalisée pour Salesforce,

« il apparaît que les salariés s'épanouissent plus dans leur relation avec leurs collègues (88%), la localisation de leur lieu de travail (81%), les horaires (81%) et l'intérêt de leur activité ; tandis que le manque de reconnaissance, de formations intéressantes et d'opportunités d'évolutions professionnelles cristallisent l'ensemble des mécontentements »³⁶.

Aussi, la recherche de sens et de signification à ce que le salarié et l'entreprise font est devenue une priorité. Ainsi,

« L'intérêt d'une entreprise passe désormais par plusieurs facteurs : son activité, sa stratégie, mais aussi « son implication et son rôle dans l'économie comme dans notre société », Nicolas Froissard, Directeur Général de Groupe SOS. « Le rôle social et la place accordée à l'humain au sens large sont des éléments moteurs dans l'intérêt des salariés »³⁷ ».

³⁴ MONA, Synthèse de webseminaire, « Webséminaire manager les nouvelles générations », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/manager-nouvelles-generations/> (Consulté le 6 Avril 2020).

³⁵ RHVoice, Synthèse d'une étude quantitative réalisée par BVA pour Salesforce, « Nouveaux enjeux du travail : Qu'attendent les salariés français de leur entreprise ? », 2018. Disponible sur <https://www.hr-voice.com/communiqués-presse/nouveaux-enjeux-du-travail-quattendent-les-salaries-francais-de-leur-entreprise/2018/03/30/> (Consulté le 6 Avril 2020).

³⁶ RHVoice, Synthèse d'une étude quantitative réalisée par BVA pour Salesforce, « Nouveaux enjeux du travail : Qu'attendent les salariés français de leur entreprise ? », 2018. Disponible sur <https://www.hr-voice.com/communiqués-presse/nouveaux-enjeux-du-travail-quattendent-les-salaries-francais-de-leur-entreprise/2018/03/30/> (Consulté le 6 Avril 2020).

³⁷ L'ADN Innovant, Synthèse d'une étude quantitative réalisée par BVA pour Salesforce, « Nouveaux enjeux du travail : Qu'attendent les salariés français de leur entreprise ? », 2018. Disponible sur <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/etude-marketing/le-lieu-de-travail-un-bien-de-consommation-comme-un-autre/> (Consulté le 6 Avril 2020).

Concrètement selon Bloom at work, les salariés cherchent :

- à trouver un sens personnel et sociétal dans ce qu'ils font. Ils ont besoin d'être en accord avec des valeurs, une éthique, des engagements souvent solidaires et que leur travail ait un impact social et un effet positif sur la planète et l'humanité ;
- à être reconnu dans leurs efforts et résultats. Les notions des droits à l'erreur et droit à l'essai sont appréciées ;
- à avoir une expérience collaborateurs pour davantage d'implication. Ils veulent être responsables de leurs propres missions et organisations et être intégrés dans le processus de prise de décision ;
- à avoir un environnement de travail agréable. « L'entreprise devient un lieu de rencontre, d'apprentissage, d'échange, de partage et d'épanouissement »³⁸ ;
- à vivre le mouvement, l'instantanéité pour se sentir libre et pas à l'étroit dans l'environnement de travail ;
- à avoir un feedback pour favoriser la transparence et les échanges de perception ;
- enfin, à être considéré comme un individu singulier au sein du collectif.

Du côté des managers, les envies sont plus ou moins équivalentes, cependant, il semble aussi que les questions de lutte contre isolement de celui-ci et de besoin de permettre l'autonomisation des équipes soit au cœur de leurs aspirations.

Les différents rapports au travail n'ont eu de cesse d'évoluer en parallèle de l'histoire sociologique, économique et juridique de celui-ci. Aussi, il est perceptible que les années à venir vont être marquées par de grands changements dans les organisations, en accord avec l'émergence de nouvelles aspirations des travailleurs.

CONCLUSION DE CHAPITRE 1

Pour conclure ce chapitre, il est pertinent de dire que le travail a connu de grandes transformations et évolutions, notamment en France avec l'émergence d'une activité régie par un Code juridique qui protège un maximum ses bénéficiaires. Heureusement, le travail n'a pas fini d'évoluer, les nouvelles attentes et les concepts de bien-être et qualité de vie au travail viennent renforcer le besoin actuel de transformation des organisations. Néanmoins, la situation de l'activité de travail est de plus en plus fragilisée par la remise en cause de

³⁸ Bloom at work, article, « Les 7 nouvelles attentes des salariés en matière d'expérience collaborateurs », 2019. Disponible sur <https://www.bloom-at-work.com/blog/panorama-nouvelles-attentes-collaborateurs/> (Consulté le 6 Avril 2020).

certain acquis tel que la retraite ou les 35h00 et rendent donc l'avenir de cette activité incertain.

Chapitre 2 : Les modes d'organisation du travail et le management en France

Ce deuxième chapitre permet de comprendre comment se sont organisés le travail et le management en France. Il y est tout d'abord brièvement expliqué ce qu'est le management et quels sont les métiers qui y sont associés. Puis, il y est faite une explication sur l'évolution des différents modes d'organisations et de management. Enfin, il y est proposé un état des lieux des problématiques sous-jacentes aux managements et aux modèles d'organisations dans nos structures aujourd'hui et y est exposé des nouvelles pratiques d'entreprise plus vertueuse.

1. Entre mode d'organisation du travail et management : Comment en France avons-nous évolué dans notre perception du « travailler » ensemble ?

Dans cette première partie les différentes définitions des notions de gouvernance, mode d'organisation et de management sont proposées. Il y est aussi fait état de leurs liens et proposé un focus sur le métier de manager et les problématiques de celui-ci, aujourd'hui.

1.1. Entre gouvernance d'entreprise et mode d'organisation

La notion de "gouvernance d'entreprise" est étroitement liée aux modes d'organisation possibles dans une structure. Ces deux termes sont souvent associés aux grandes entreprises, mais en réalité peu importe la taille de celle-ci, car chaque entité est concernée.

La gouvernance d'entreprise c'est plus précisément

« un système, d'autres diront un processus, par lequel l'entreprise est dirigée et contrôlée afin de gérer et protéger les intérêts de toutes les parties prenantes. L'enjeu étant d'améliorer la performance au sens de chacune des parties prenantes sans pour autant déroger aux règles juridiques et aux statuts établis par l'entreprise »³⁹.

Sa mise en œuvre permet donc de

« garantir un processus durable et efficace de création de valeurs conforme à l'ensemble des parties-prenantes internes et externes et en respect des règlements légaux, des statuts internes et des principes éthiques »⁴⁰.

S'ajoute à cela le choix d'un mode d'organisation du travail qui varie souvent en fonction des valeurs de l'entreprise. Il existe aujourd'hui de nombreux modèles possibles d'organisation : bureaucratique, pyramidale, duale, cellulaire, le lean management (toyotisme), l'holocratie, participative etc.

Néanmoins, après plus d'une décennie de réflexions sur l'organisation du travail les experts ont constaté que les gestionnaires et les consultants ont adopté « une approche trop universaliste » de celle-ci, « comme si toutes les organisations étaient confrontées aux mêmes problématiques et nécessitaient les mêmes solutions »⁴¹.

Ainsi, pour généraliser justement les orientations majeures de l'organisation du travail il est possible de les scinder en 3 grands courants de pensée, selon Gilles Simard professeur à l'Université du Québec à Montréal.

³⁹Piloter, Définition, « La gouvernance d'entreprise », 2019. Disponible sur <https://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/index.htm> (Consulté le 9 Avril 2020).

⁴⁰Piloter, Définition, « La gouvernance d'entreprise », 2019. Disponible sur <https://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/index.htm> (Consulté le 9 Avril 2020).

⁴¹Gille Simard, article scientifique, « Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique », 2002. Disponible sur https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_6_no_2/V6N2_SIMARD_Gilles_p65-84.PDF (Consulté le 9 Avril 2020).

Le

« premier courant, associé aux écoles classiques et des mathématiques (Ford, 1940; Gantt 1971 in Scott 1998; Taylor, 1911), aborde l'organisation du travail sous un angle plus technique, plus logistique »⁴².

L'organisation du travail est principalement liée à « l'ordonnancement des tâches, au contrôle des temps et mouvements et à l'organisation des méthodes et techniques de production »⁴³. La technologie est un élément central et elle est même maître du contenu et de la cadence de travail. Les entreprises de ce courant sont fortement hiérarchisées.

Puis il y a le courant humaniste qui part du postulat que

« le travail doit être stimulant pour l'individu, afin que ce dernier soit motivé et performant, [...] *il* porte une attention particulière à la satisfaction des besoins d'appartenance et d'affiliation de l'employé. Ce dernier n'est pas considéré comme un simple exécutant ; il est en relation avec son milieu travail, avec ses tâches, avec ses collègues et ses superviseurs »⁴⁴.

Contrairement au premier courant « le travail n'est pas vu comme une opération mécanique et, plutôt que de le parcelliser et de le spécialiser, nous proposerons de l'enrichir, de donner plus de place à l'employé, de le consulter »⁴⁵. Les auteurs les plus représentatifs de ce courant sont E. Mayo (1945), F. Herzberg (1966), J.R. Hackman et G.R. Oldham (1980).

⁴² Gilles Simard, article scientifique, « Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique », 2002. Disponible sur https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_6_no_2/V6N2_SIMARD_Gilles_p65-84.PDF (Consulté le 9 Avril 2020).

⁴³ Gilles Simard, article scientifique, « Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique », 2002. Disponible sur https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_6_no_2/V6N2_SIMARD_Gilles_p65-84.PDF (Consulté le 9 Avril 2020).

⁴⁴ Gilles Simard, article scientifique, « Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique », 2002. Disponible sur https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_6_no_2/V6N2_SIMARD_Gilles_p65-84.PDF (Consulté le 9 Avril 2020).

⁴⁵ Gilles Simard, article scientifique, « Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique », 2002. Disponible sur https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_6_no_2/V6N2_SIMARD_Gilles_p65-84.PDF (Consulté le 9 Avril 2020).

Enfin, le courant « humain et technique » relié aux études du Tavistock Institute of Human Relations (Emery,1959),

« aborde l'organisation du travail comme un processus dynamique, qui organise les rapports entre les systèmes humain et technique, dans le but de produire efficacement tout en fournissant un environnement de travail satisfaisant et stimulant; l'organisation du travail devant aboutir à une synthèse harmonieuse de la fusion de ces deux systèmes »⁴⁶.

Ce courant valorise

« la polyvalence, l'implication et la responsabilisation des employés par une organisation du travail flexible, fondée sur des tâches globales, qui demande la coopération entre les acteurs organisationnels »⁴⁷.

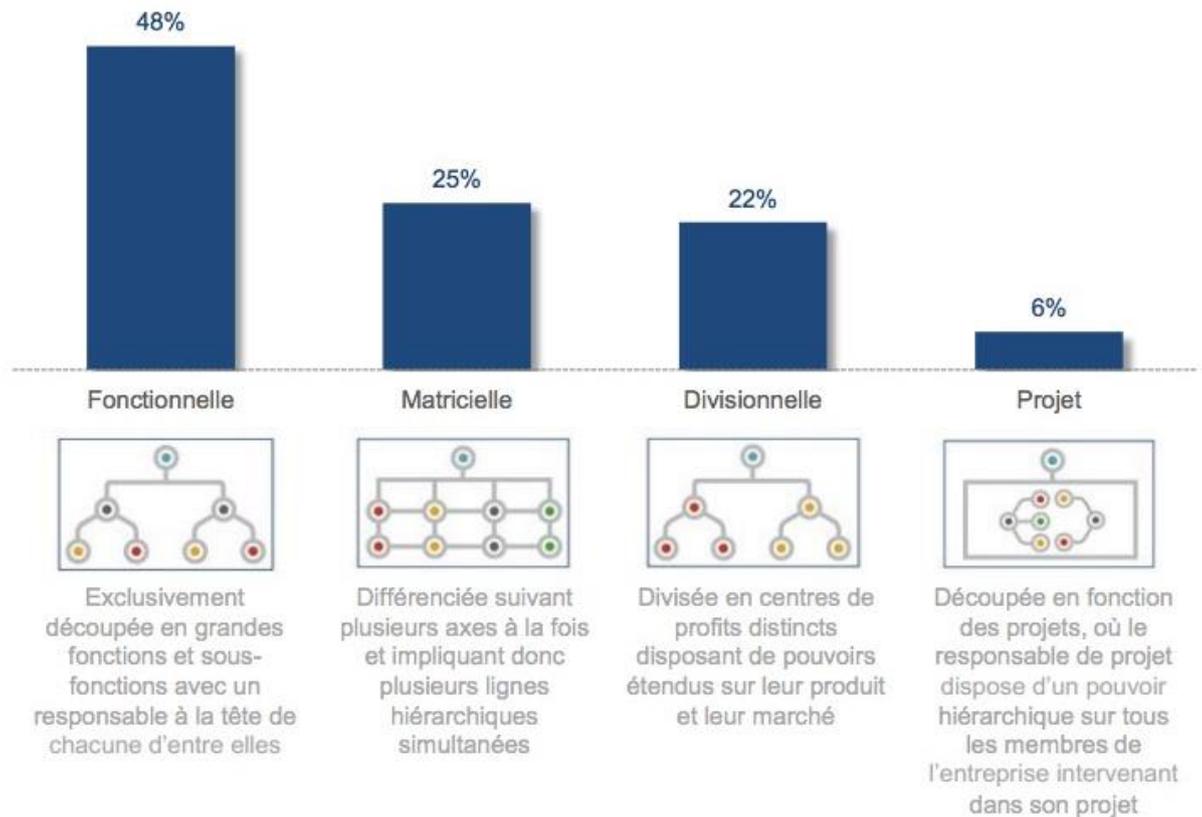
Les entreprises de ce courant sont souvent peu hiérarchisées.

En 2014, voici comment s'organisent les entreprises françaises selon une étude de l'observatoire des RH et de la e-transformation :

⁴⁶ Gilles Simard, article scientifique, « Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique », 2002. Disponible sur https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_6_no_2/V6N2_SIMARD_Gilles_p65-84.PDF (Consulté le 9 Avril 2020).

⁴⁷ Gilles Simard, article scientifique, « Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique », 2002. Disponible sur https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_6_no_2/V6N2_SIMARD_Gilles_p65-84.PDF (Consulté le 9 Avril 2020).

Figure 15 : Quelle est la principale structure de votre organisation ?



Source : Cadreo, 2015.

1.2. Le management et ses métiers

1.2.1. La notion de management et ses différents types

Ajoutez à la gouvernance d'entreprise et aux modes d'organisation du travail le management et le tour est joué. Effectivement, le management est lui aussi en lien étroit avec les deux notions vues précédemment, car c'est lui qui va appliquer et contrôler le respect des principes de base de l'organisation au sein de l'entreprise.

Très basiquement et dans sa version prédominante,

« le **management** est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs [...] Lorsqu'il concerne l'entreprise tout entière on peut généralement l'assimiler à la fonction de direction (la « fonction administrative » de H. Fayol) »⁴⁸.

Il est aussi affilié à la gestion, « ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres »⁴⁹ et il a deux horizons de conduite selon HEM, l'horizon stratégique et l'horizon opérationnel.

Dans son plus simple appareil et selon certaines écoles supérieures, « le management ou la gestion consiste à prévoir (les buts et les moyens), organiser (les moyens et les méthodes permettant d'atteindre les objectifs), commander (prendre des décisions et donner des directives), coordonner (les actions et les fonctions) et contrôler (les actions menées et comparer les résultats aux objectifs) »⁵⁰.

Cependant, le management au même titre que notre rapport au travail et que l'organisation de celui-ci évolue à grande vitesse et ce qui fut vrai un temps ne l'est plus pour l'ensemble des entreprises d'aujourd'hui. Effectivement, depuis quelques années et notamment avec l'impulsion de générations de nouveaux travailleurs qui n'ont clairement plus envie d'être soumis à une quelconque hiérarchie, le management a dû évoluer vers sa version 2.0.

Les années 2000 ont ainsi vu fleurir de nouveaux styles de management qui sont cependant encore globalement peu utilisés au sein des organisations.

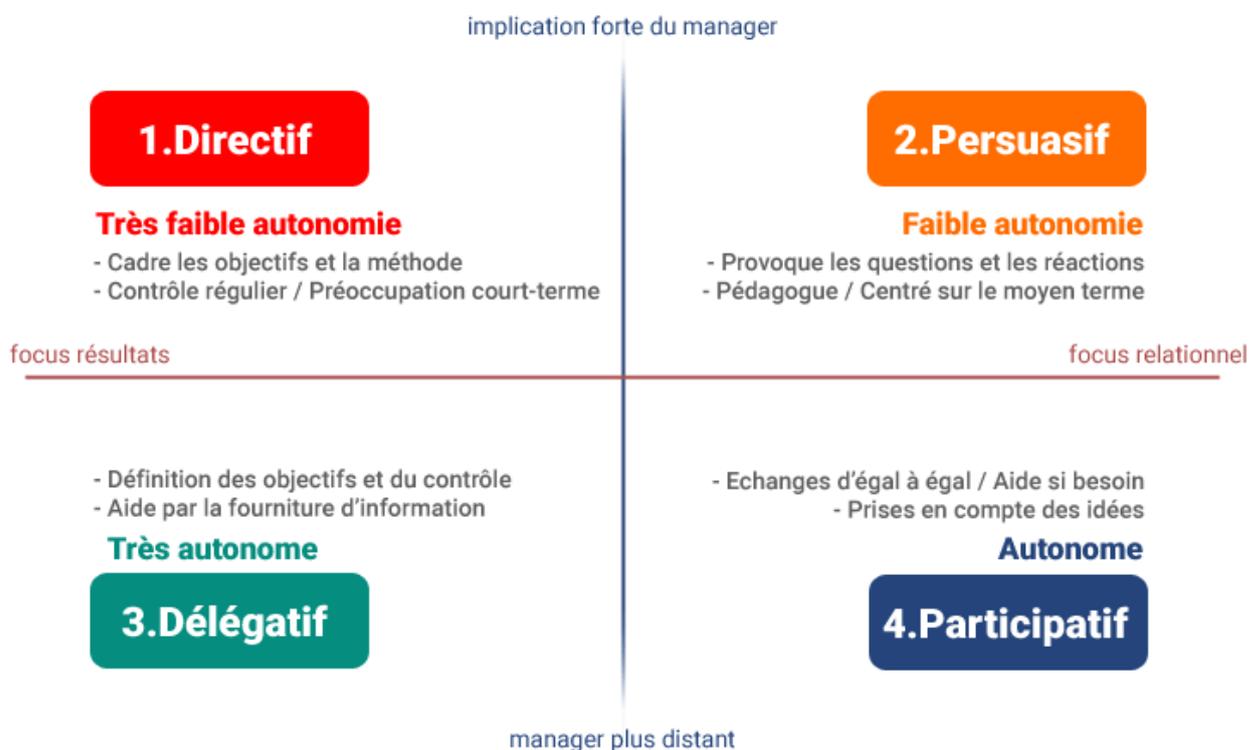
⁴⁸ Wikipédia, définition et histoire, « Le management », 2020. Disponible sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Management> (Consulté le 9 Avril 2020).

⁴⁹ HEM, définition, « Le management et/ou la gestion, quelles notions ? », 2020. <https://hem.ac.ma/fr/gestion-etou-management> (Consulté le 9 Avril 2020).

⁵⁰ HEM, définition, « Le management et/ou la gestion, quelles notions ? », 2020. <https://hem.ac.ma/fr/gestion-etou-management> (Consulté le 9 Avril 2020).

Voici les 4 styles les plus représentatifs des tendances actuelles :

Figure 16 : Les 4 styles de management



Source : Entretien d'embauche.fr, 2020.

Il existe aujourd'hui de plus en plus de dénominations pour les nouveaux styles de management : collaboratif, constitutionnel, cellulaire, agile, bienveillant etc. ils sont souvent caractérisés par un assouplissement hiérarchique et se rapprochent des managements délégatif et participatif de la figure ci-dessus.

Malgré tout, s'il fallait s'attarder sur deux styles ou modes de management se serait : le management situationnel et le management à distance qui seront sûrement les plus plébiscités dans les années à venir.

Synthétiquement,

« Le management situationnel repose sur un grand principe de base : il n'existe pas un style de management meilleur qu'un autre mais un style qui sera plus efficient suivant une situation et un contexte donné »⁵¹.

cette forme de management semble s'aligner avec le propos de Gilles Simard, vu ci-dessus, selon lequel l'universalisation de l'organisation du travail est une erreur et est amplifié par les incertitudes qui planent au-dessus des entreprises avec la crise du COVID19, qui a obligé les managers à pratiquer le management de crise.

De plus, le management à distance qui

« tout simplement, consiste à manager des collaborateurs en télétravail, c'est-à-dire qui travaillent depuis un autre lieu que leurs bureaux et qui sont donc éloignés à la fois de leur manager et de leurs collègues »⁵².

sera sûrement l'un des challenges principaux des entreprises après la crise sanitaire de 2020.

1.2.2. Les métiers du management

Enfin, il serait dommage de parler de management sans parler de ceux qui l'appliquent. Aujourd'hui qui sont les managers ?

⁵¹ Matthieu de Entretien d'Embauche.fr, article, « Les 5 styles de management. Et une réponse à quel manager êtes-vous ? », 2017. Disponible sur <https://entretien-dembauche.fr/5-styles-de-management-quel-manager-etes/> (Consulté le 11 Avril 2020).

⁵² Cadre Emploi, Article, « Management à distance, comment le réussir ? », 2012. Disponible sur <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/managers-a-distance-comment-font-ils.html> (Consulté le 10 Avril 2020).

Selon un sondage d'Opinionway réalisé pour le Salon du Management en 2017 les managers sont :

- « 3 millions en France ;
- 63 % à être des hommes ;
- 71 % à avoir un niveau d'études supérieurs au Bac ;
- 59 % à ne pas avoir le statut cadre ;
- 54 % à ne jamais avoir demandé à le devenir ;
- 45 % à être de la génération Y, 48 % de la génération X et 7 % des baby-boomers ;
- 33 % à être des managers de projet »⁵³.

Ils sont répartis en 5 types : les empathiques (29%), les par défaut (21%), les dévoués (18%), les leaders aguerris (17%) et les leaders en herbe (15%).

Cette fonction a aujourd'hui une connotation plutôt péjorative à tel point que

« le management est une fonction qui n'attire plus, [...] 62% des salariés actuellement non-managers ne souhaiteraient pas le devenir s'ils en avaient la possibilité »⁵⁴.

En 2009, l'association pour l'emploi des cadres rendait compte d'une étude montrant le malaise des managers. S'en est suivie une série de livres sur la sociologie et la psychologie du travail dont les titres laissaient entrevoir un message assez fort sur la détérioration des conditions de vie professionnelle des managers et les difficultés de cette fonction, par exemple : « François Dupuy : « La fatigue des élites » (Le Seuil, 2005), « Lost in management » (2011), « La faillite de la pensée managériale » (2015) ou celui du sociologue Denis Monneuse, « Le silence des cadres ; enquête sur un malaise » (éditions

⁵³ Cadreo, études quantitative, « 19 chiffres sur les managers français », 2017. Disponible sur : <https://www.cadreo.com/actualites/dt-19-chiffres-managers-francais> (Consulté le 29 Mai 2020).

⁵⁴ Management et RSE, synthèse d'une étude quantitative, « Être manager aujourd'hui : de l'indigestion à l'indigence », 2019. Disponible sur <https://management-rse.com/2018/11/30/etre-manager-aujourd'hui-de-lindi-gestion-a-lindigence/> (Consulté le 10 Avril 2020).

Vuibert), paru en mars 2014 »⁵⁵. Aussi, cette fonction est fortement imprégnée des 5D : « désarroi, désillusion, désaffection, désengagement, défection »⁵⁶.

Martin RICHER, consultant en Responsabilité sociale des entreprises pour Management & RSE, a essayé de recenser les 11 facteurs explicatifs de cette réticence au métier de manager aujourd'hui :

- « l'intérêt pécuniaire ne fait plus le poids ;
- le surcroît de pression est le principal inconvénient perçu ;
- le manque de compétences se joue entre réalisme et estime de soi ;
- le difficile épanouissement du management au féminin est un obstacle ;
- le douloureux passage du côté obscur passe par le choix du « eux contre nous » ;
- le manque de reconnaissance est très fortement ressenti ;
- les salariés renvoient l'expérience d'une défaillance managériale ;
- se libérer d'un management obsolète vaudrait mieux que prétendre libérer l'entreprise ;
- le manque d'espace pour changer les choses suscite le découragement ;
- l'émergence hésitante du management responsable ne répond pas au déficit de sens ;
- l'ambivalence de la digitalisation fait peser la menace d'une bureaucratisation numérique »⁵⁷.

De plus, la rumeur voudrait que l'on soit né manager, seulement ce n'est plus tout à fait vrai et cette pensée a contribué à certains comportements néfastes pour les occupants de cette fonction, comme le fait de ne pas vouloir demander de l'aide ce qui renforce un isolement de celui-ci déjà bien présent. Cependant, pour valoriser ces métiers et permettre une transition douce des managers vers des styles de management et d'organisation du travail plus sains pour eux et leurs équipes de plus en plus d'accompagnements sont possibles par des personnes extérieures.

⁵⁵ Management et RSE, synthèse d'une étude quantitative, « Être manager aujourd'hui : de l'indigestion à l'indigence », 2019. Disponible sur <https://management-rse.com/2018/11/30/etre-manager-aujourd'hui-de-lindi-gestion-a-lindigence/> (Consulté le 10 Avril 2020).

⁵⁶ Management et RSE, synthèse d'une étude quantitative, « Être manager aujourd'hui : de l'indigestion à l'indigence », 2019. Disponible sur <https://management-rse.com/2018/11/30/etre-manager-aujourd'hui-de-lindi-gestion-a-lindigence/> (Consulté le 10 Avril 2020).

⁵⁷ Management et RSE, synthèse d'une étude quantitative, « Être manager aujourd'hui : de l'indigestion à l'indigence », 2019. Disponible sur <https://management-rse.com/2018/11/30/etre-manager-aujourd'hui-de-lindi-gestion-a-lindigence/> (Consulté le 10 Avril 2020).

1.3. Management et organisation : le lien entre les deux concepts

Ainsi, les liens qui réunissent la gouvernance de l'entreprise, l'organisation du travail et le management paraissent maintenant limpides. Il est même possible d'émettre l'hypothèse que l'ensemble de ceux-ci sont liés par trois notions : valeur, sens et alignement.

S'il fallait émettre une dernière critique sur l'univers de ces trois notions se serait : où se situe le rôle des ressources humaines (RH) dans tout cela ?

Effectivement, il est encore courant dans les entreprises que la fonction de responsable des RH ne soit pas intimement liée à celle de manager. Elle est encore beaucoup affiliée à une gestion juridique, administrative et pécuniaire du personnel. La question est donc : comment peut-on traiter de l'humain sans le voir ?

Bien évidemment, ce cas n'est pas une généralité mais reste encore ancré dans les mœurs de certaines entreprises.

Ainsi, voici comment s'organisent et ont évolué les perceptions de la gouvernance d'entreprise, de l'organisation du travail et du management. Aujourd'hui il est possible de dire que des bases solides existent dans ces domaines-là, le plus dur restant bien évidemment sa mise en œuvre bienveillante dans les organisations.

2. L'évolution de l'organisation du travail

L'évolution de l'organisation du travail est un sujet phare des années 2000 et encore plus après une crise sanitaire qui a bousculé les modes de travail. Aujourd'hui, les salariés ont de nouvelles attentes et veulent que leurs entreprises s'alignent à celles-ci. Dans les parties 2 et 3 de ce Chapitre 2 vous découvrirez l'approche de Frédéric Laloux, auteur de *Reinventing Organizations : Vers une communauté de travail inspirée (2014)*, qui propose une vision étudiée sur l'évolution de l'organisation du travail et les futures possibilités qui sont en train de naître.

2.1. Quel contexte nous pousse aujourd'hui à vouloir remettre en cause nos modes de travail ?

« Aujourd'hui, il y a quelque chose qui ne tourne plus rond dans nos organisations » (Frédéric Laloux, 2019).

Chaque siècle a eu son lot de désenchantement, mais il faut dire que le XXI^e siècle est quand même chargé en événements traumatiques. La société moderne arrive au creux de la vague ce moment où notre propre condition en tant qu'être humain est questionnée. Elle a atteint son seuil de non-retour et le monde enchaîne crise sur crise : environnementale, climatique, sanitaire, sociale, démographique et politique. Bien loin des guerres de pays entre pays des siècles passés, nous menons aujourd'hui une guerre quotidienne contre nous-même et l'ensemble des comportements que nous avons réussi à rendre instinctifs.

Dans le monde du travail le désenchantement n'est pas moindre, « tout le monde s'en rend compte : la façon dont nos entreprises sont dirigées ne nous va plus » (Frédéric Laloux, 2019). Le système actuel est arrivé au bout du tunnel et avec pour passager des travailleurs qui n'ont plus envie de s'impliquer dans leur travail. En 2013 seulement 13% des salariés étaient impliqués dans leur travail, selon un sondage de l'Institut Gallup. « C'est ce que l'expert en management Gary Hamel appelle à juste titre « la honte du management » (Frédérique Laloux, 2019).

« Les grands patrons semblent tout-puissants et, comme nous tous, ils voudraient faire croire qu'ils maîtrisent leur vie, qu'ils sont les gagnants du jeu de la réussite. Mais il suffit de parler à cœur ouvert avec eux pour voir que, derrière la façade, il n'y a le plus souvent que de la fatigue : fatigue de la course permanente et de la pression, fatigue du flux incessant des emails, des réunions et des Power-Points, fatigue d'essayer de faire le bonheur des gens, de motiver les salariés et de produire des résultats. Et peut-être, plus que tout, de refouler les questions récurrentes... » (Frédéric Laloux, 2019).

Le monde professionnel n'est pas la seule victime collatérale de notre façon d'agir. Il est souvent admis que l'entreprise est seule fautive d'un modèle managérial creux qui ne jure que par le profit et la croissance, pourtant les dysfonctionnements managériaux existent dans à peu près toutes les organisations qu'elles soient institutionnelle, service-public, associative, petite, moyenne ou encore grande entreprise, voilà pour une fois quelque chose sur lequel l'ensemble de ces structures sont égales. Les hôpitaux, les écoles sans parler des institutions touristiques, et de la « belle famille que nous sommes », tous sont d'une pauvreté spirituelle quand il s'agit de parler de vision managériale.

Cependant, Frédéric Laloux pense qu'un futur plus agile est encore possible pour nos organisations et que nous arrivons justement à ce moment précis de l'histoire où il faut faire « un bond en avant » et atteindre un nouveau niveau de conscience car « certains indices laissent penser qu'un nouveau changement de paradigme, et, au-delà, un nouveau modèle d'organisation, sont en train d'émerger » (Frédéric Laloux, 2019).

2.2. Les 4 paradigmes de l'évolution du management et de l'organisation du travail

Selon des historiens, philosophes et psychologues qui ont étudié l'évolution de l'humanité, « l'humanité n'avance pas de façon continue mais par bond » (Frédéric Laloux, 2019). Frédéric Laloux dans son ouvrage *Reinventing Organizations : Vers une communautés de travail inspirées (2014)* utilise donc cette théorie pour rendre compte de nos différents bonds managériaux.

2.2.1. « La vision rouge du monde » selon Frédéric Laloux

La vision rouge du monde c'est la première fois où le monde s'organise, elle est aussi appelée stade impulsif. C'est finalement la forme la plus primitive d'organisation, l'homme est conscient de son individualité et du fait que son soi est différent de celui des autres et du monde, ce qui lui fait prendre conscience qu'il peut mourir. Dans un monde fait de danger il désigne la puissance comme seul moyen de subvenir à ses seuls besoins. A ce stade l'expression des émotions et des besoins est complexe et se verbalise par « accès de violence » (Frédéric Laloux, 2019). C'est aussi à ce moment-là que naît la notion de « chef » et la vision manichéenne du monde (noir/blanc, fort/faible, je veux/ce que tu veux).

Les organisations à ce stade de conscience se forment en petites armées ou gangs (les mafias par exemple). Ces organisations fonctionnent en meutes.

C'est la vision de l'autorité et de la servitude par excellence. Cette première forme d'organisation du monde a permis la division du travail et l'autorité hiérarchique. Comme le dit très justement F.Laloux :

« Ces avancées peuvent avoir un goût amer aujourd'hui mais, d'un point de vue historique, elles ont permis aux groupes de s'organiser pour affronter des niveaux de complexité sans précédent ».

2.2.2. « La vision ambre du monde » selon Frédéric Laloux

Ce premier bond en avant dans l'histoire de l'organisation du travail fait taire les ardeurs de la vision rouge. « La culpabilité et la honte sont le ciment de la société, et chacun s'efforce de s'intégrer, en portant la bonne tenue, en se conformant à ce qui est attendu de lui et en pensant comme il faut » (Frédéric Laloux, 2019).

C'est la vision de l'autodiscipline, du conformisme et de la certitude. Le monde Ambre est influencé par l'armée et par l'église catholique.

De plus, « les études montrent qu'une majorité de la population fonctionne sur cette base » (F.Laloux, 2019). Aujourd'hui, ce sont les institutions (Administration, Education nationale, Université etc.) qui fonctionnent sous ce modèle aux processus reproductibles et à la hiérarchie stable.

Néanmoins, « quand le monde change, elles [*les institutions et populations*] ont du mal à accepter qu'il faille s'y adapter » (Frédéric Laloux, 2019).

2.2.3. « La vision orange du monde » selon Frédéric Laloux

Ce deuxième bond en avant est celui du progrès et des révolutions (scientifique, industrielle, technologique). Le monde n'est plus manichéen et la notion de stabilité est complètement oubliée, dans ce stade. Le monde est perçu comme « un mécanisme complexe, dont on peut étudier, comprendre et manipuler les rouages » (Frédéric Laloux, 2019), c'est aussi les premiers instants de la démocratie.

« C'est cette vision du monde qui domine notre pensée managériale ; c'est le point de vue (souvent inconscient) qui imprègne l'enseignement des écoles de commerce du monde entier » (Frédéric Laloux, 2019) actuellement.

Cependant, c'est aussi le monde de la course : « Si je me montre plus rapide, plus intelligent et plus novateur que les autres, j'aurai plus de succès, de richesse, de profit, de part de marché etc. » (Frédéric Laloux, 2019).

La vision orange prône l'innovation, la responsabilité et la méritocratie.

2.2.4. « La vision verte du monde » selon Frédéric Laloux

Enfin, le dernier bond en avant connu pour le moment est la vision verte. Les personnes correspondant à cette vision sont lucides sur les aspects négatifs de la vision orange du monde (Obsession, matérialisme, inégalités, perte de sens, dommages causés à la nature) et sur ses excès (surproduction, sur-innovation, surconsommation etc.).

Dans cette vision, « on s'efforce de s'enraciner, de cultiver des relations étroites et harmonieuses avec chacun. Tout le monde a les mêmes valeurs et toute voix doit être écoutée » (Frédéric Laloux, 2019).

Cette vision n'est plus dans la responsabilisation et dans la recherche du coupable à la moindre erreur mais plutôt dans l'autonomisation, dans la culture des valeurs et dans le respect des parties prenantes.

« La vision verte imprègne la pensée universitaire post-moderne, les associations, les travailleurs sociaux et les militants de la société civile » (Frédéric Laloux, 2019). Mais aussi, quelques entreprises qui basent leurs principes sur cette approche du monde.

Cependant, cette vision est peut-être la plus contradictoire car elle est souvent revendiquée dans des organisations qui pourtant ne souhaitent pas totalement abandonner le principe de hiérarchie pyramidale de la vision Orange, dans lequel elles se complaisent quelque peu.

2.3. Un nouveau bond en avant dans une société arrivée au bout de son système

De nombreux experts du management sont aujourd'hui dans la possibilité d'affirmer qu'un nouveau bond en avant est en train d'être effectué par la société et qu'une nouvelle vision du monde est en train d'émerger de celui-ci. Effectivement, F. Laloux, K. Wilber, A.

Maslow, C.W. Graves, R. Kegan mènent déjà de nombreuses recherches sur ce nouveau stade nommé : Opale ou stade évolutif.

Dans cette nouvelle vision Opale : « Le monde doit être le lieu du déploiement individuel et collectif » (Frédéric Laloux, 2019). Elle n'est pas du tout en accord avec les visions rouge, ambre et orange. Les personnes de ce monde cherchent à découvrir leur nature profonde et véritable, « à déployer leur potentiel unique, à libérer leurs talents innés », ils veulent aller à l'encontre des diktats que la société essaie de leur inculquer comme le fait que la réussite n'est acquise qu'avec certaines études et n'est que pour certains métiers.

Ce stade c'est celui du combat perpétuel contre l'égoïsme et le nombrilisme.

Le grand bond en avant de la vision Opale c'est l'écoute de soi, la capacité à prendre du recul sur ce qui nous animait jusqu'à présent (la peur, l'ambition, le désir). A ce stade les erreurs ou échecs ne créent ni honte, ni peur, ni colère, ni frustration mais sont simplement identifiés comme des opportunités pour se connaître davantage.

Les deux autres caractéristiques de cette vision Opale sont, « la justesse intérieure comme boussole » (Frédéric Laloux, 2019) et la « quête de plénitude » (Frédéric Laloux, 2019) dans un monde moderne vide.

Cette nouvelle perception du monde devrait amener dans son sillage de nombreux changements radicaux dans la façon d'organiser et diriger les entreprises. Même si le bond en avant n'est pas totalement fait, des entreprises plus nombreuses qu'il n'y paraît, fonctionnent déjà sur « les principes et les pratiques Opales » (Frédéric Laloux, 2019).

3. Structures, mode de fonctionnement et culture de l'organisation de demain

L'avènement de la perception Opale du monde vient bousculer les codes. Cette partie s'attelle à regarder vers l'avenir et à comprendre quelles seront les composantes à prendre en compte pour créer une réalité de travail plus pérenne.

3.1. Les entreprises du futur qui existent déjà

Le dessin de la vision du monde Opale, fait précédemment, montre bien qu'un nouveau pas est engagé dans l'évolution de l'organisation du travail que nous connaissons actuellement. Mais alors, comment seront les entreprises Opales de demain ?

Dans les visions Orange et Verte l'entreprise est vue pour l'une comme un mécanisme et pour l'autre comme une métaphore de la famille. Dans les entreprises Opale déjà existantes, que Frédéric Laloux a l'occasion d'étudier dans son livre *Reinventing Organizations : Vers une communautés de travail inspirées (2014)*, celles-ci s'apparentent plus à un organisme ou à un système vivant. Cette métaphore est bien loin des caractères déshumanisant et contraignant de la vision Orange, mais aussi de la vision Verte dont la métaphore familiale est ambiguë voire perverse sous certains angles pouvant conduire à du management paternaliste ou certains aspects des « Nous » non mature de l'Université du Nous⁵⁸.

L'entreprise de la vision Opale est donc une métaphore du vivant,

« la vie, avec toute la sagesse de l'évolution, gère des écosystèmes d'une immense beauté, qui ne cessent de progresser en complexité et en conscience. Le changement se produit partout et tout le temps dans la nature, dans un mouvement d'organisation spontanée qui trouve sa source dans chaque cellule et dans chaque organisme, sans qu'il y ait besoin d'un poste de commandement central pour donner les ordres et actionner les manettes » (F.Laloux, 2014).

⁵⁸ Vidéo sur la définition de la « Vie des Nous » de l'Université du Nous : Disponible sur <https://vimeo.com/217094843> (Consulté le 10 Avril 2020).

Les avancées de ces entreprises comparées aux autres modèles sont de trois ordres :

- l'autogouvernance : « relation d'égal à égal, en dehors de toute hiérarchie et sans recherche du consensus » (F.Laloux, 2014) ;
- l'affirmation de soi : « les entreprises Opale ont développé un ensemble de pratiques qui nous invitent à venir au travail avec tout ce que nous sommes, dans la plénitude de notre humanité » (F.Laloux, 2014);
- et la raison d'être Evolutive : « Au lieu d'essayer de prévoir et de maîtriser l'avenir, elles invitent leurs collaborateurs à écouter et à comprendre ce qu'elles veulent devenir, et à quelle finalité elles entendent répondre » (Frédéric Laloux, 2014).

3.2. Interaction entre la culture d'entreprise, le système et les visions du monde : pour une organisation gagnante sur tous les plans

La culture d'entreprise fait l'objet de nombreux questionnements, notamment depuis le bond vers la vision Verte du monde.

Cette notion « caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise »⁵⁹. La culture d'entreprise est assez surprenante, car malgré le fait qu'elle soit intangible et souvent peu formalisée elle reste tout de même puissante pour rassembler les individus d'une même organisation. Elle est d'ailleurs souvent la valeur ajoutée des entreprises et crée une vraie différenciation vue de l'extérieur.

Pour Bob Koski, cofondateur de Sun Hydraulics, elle est le « caractère » de l'entreprise :

« J'ai deux façons de juger le caractère d'une entreprise ; Pour évaluer sa santé à court terme, je m'intéresse à l'ambiance - sombre, animée ou absente- qui y règne et j'observe si les gens font la queue pour partir à la première sonnerie, à la fin de la journée. Pour mesurer sa qualité ou sa force sur le long terme, je cherche comment elle peut guérir de ses blessures. Est-ce qu'elle permet aux collaborateurs de prendre les risques générateurs de la confiance en soi qui permet de guérir ? Y existe-t-il des pratiques de réconfort ? Y a-t-il des grands objectifs ? Est-ce qu'elle alimente une culture de confiance et de remise en question, même si la remise en question peut être un signe de défiance ? ».

⁵⁹ Wikipédia, définition de Maurice Thévenet, « La culture d'entreprise », 2020. Disponible sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_d%27entreprise#cite_note-1 (Consulté le 10 Avril 2020).

La culture d'entreprise peut complètement influencer sur la santé de l'entreprise et sur la qualité de vie de ses salariés. Pour F.Laloux elle peut même faire et défaire les réussites et les échecs et influencer sur les comportements des individus de celle-ci.

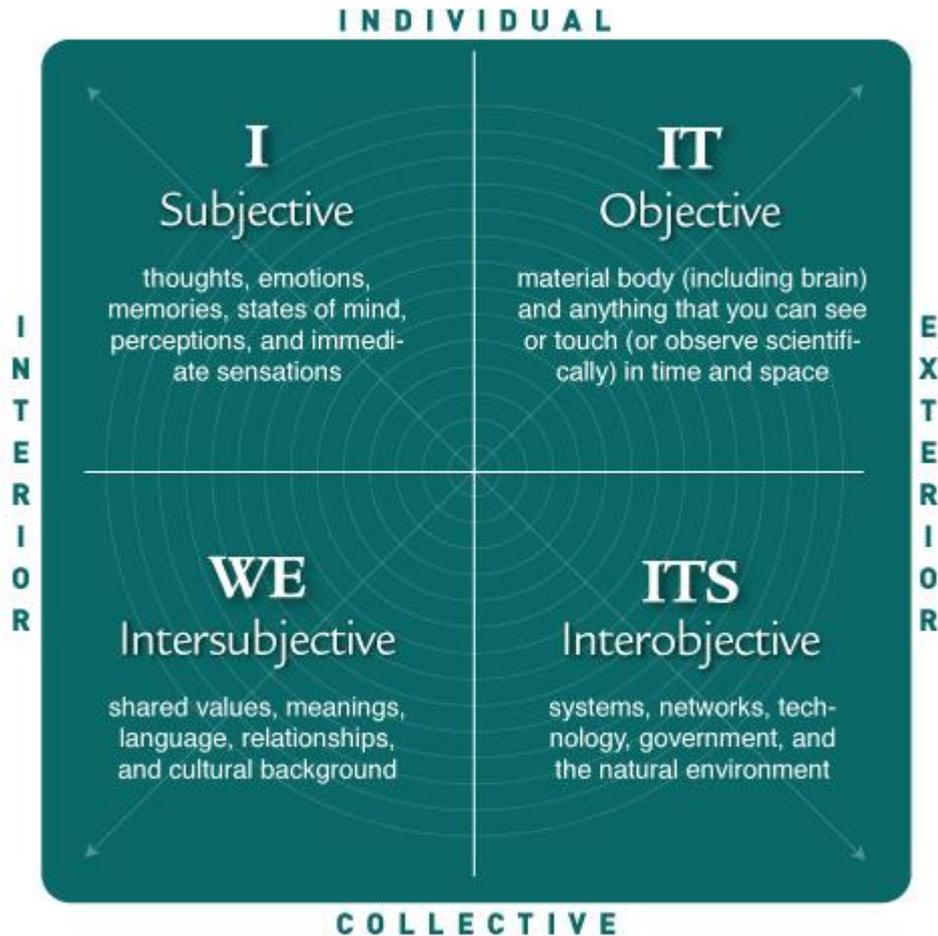
Cependant, toutes les entreprises ne mettent pas en avant une culture et c'est d'ailleurs une question assez vive pour les dirigeants. Cette culture d'entreprise est-elle si importante à côté des données tangibles de l'entreprise ? Est-ce que cela vaut vraiment le coup de « perdre du temps » à réfléchir à des notions si légères que celle-ci ?

A en croire la vision de K. Wilber et son modèle des quadrants, il faut avoir une compréhension intégrale de la réalité interne et externe de l'entreprise pour avoir une organisation en bonne santé.

Ainsi, travailler sur la culture d'entreprise c'est influencer sur l'opinion et la mentalité des collaborateurs, sur les comportements des personnes et sur le système de l'entreprise.

Voici, ci-dessous la théorie de K.Wilber schématisée :

Figure 17 : Les Quadrants de Ken Wilber



Source : Integral Life, 2014.

Enfin, d'un point de vue Opale la culture d'entreprise a beaucoup moins d'influence dans le quadrant présenté ci-dessus, non pas parce qu'elle n'est pas utile mais parce que la situation organisationnelle, sans hiérarchie, n'amène pas d'instabilité ou de remise en cause. « La culture et les systèmes de l'entreprise marchent la main dans la main et sont les deux faces d'une même réalité, toutes deux méritant la même attention consciente » (Frédéric Laloux, 2014).

3.3. Comment tendre vers de nouvelles méthodes de travail ?

Frédéric Laloux dans son ouvrage *Reinventing Organizations : Vers une communauté de travail inspirées (2014)*, explique que comme la période Opale n'est encore qu'un tout petit signal faible du prochain bond en avant de l'organisation du monde, tout ce que pourront faire les futurs entrepreneurs dans ce sens-là sera vu comme une injonction à la culture dominante. Cependant, il sera bien plus facile de commencer par ce modèle, que d'essayer de transformer une situation déjà existante.

De plus, F. Laloux propose un rappel de trois principes pour nourrir l'émergence d'un projet d'entreprise Opale :

- poser trois postulats : « tout le monde est d'égale valeur, tout le monde est fondamentalement bon, il n'y a jamais une seule bonne façon de résoudre les problèmes qui se posent dans une entreprise » (Frédéric Laloux, 2014) ;
- avoir deux principes : « les individus n'ont pas besoin d'être forcés ni contraints pour travailler ensemble, les individus tiennent leurs engagements » (Frédéric Laloux, 2014) ;
- enfin, poser trois autres postulats : « toute personne est par principe considérée comme bonne (fiable, motivée, digne de confiance, intelligente) ; une personne malheureuse ne peut être performante ; la valeur se crée dans l'usine » (Frédéric Laloux, 2014).

De plus, aujourd'hui il existe de nombreux outils et méthodes permettant de tendre vers une organisation collaborative notamment autour de la créativité (ludopédagogie, design thinking) ou le développement de soi et de la cohésion de groupe (Profil Belbin, Intelligences multiples) qui sont tout autant de méthodes pouvant aussi influencer sur le développement de méthodes et organisations de travail plus pérennes et stimulantes pour les collaborateurs.

L'ensemble des informations ci-dessus sont tout autant d'espoir de possibilités de mise en œuvre de processus pour réinvention de l'organisation du monde et des entreprises de demain.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Ce chapitre dense en informations a permis de dresser le contexte et les problématiques auxquels sont aujourd'hui confrontées les organisations et les managers. A l'heure où le système ne répond plus du tout aux attentes de la grande majorité des travailleurs, il semble important d'étudier les signaux faibles, tels que l'émergence d'une nouvelle organisation Opale pour comprendre quels seront les objectifs et missions des années à venir en termes de réinvention des gouvernances, de l'organisation du travail et des pratiques managériales.

Chapitre 3 : Les évolutions des offices de tourisme depuis les syndicats d'initiative jusqu'à nos jours

Ce troisième chapitre apporte des précisions sur les offices de tourisme, la structure fil conducteur de tout ce mémoire. Les différentes étapes de l'évolution de ceux-ci y est présentée, depuis le syndicat d'initiative à la structuration en office de tourisme que nous connaissons aujourd'hui. Cette partie tente de faire comprendre les différentes transformations auxquelles les offices de tourisme ont dû faire face avec la Loi NOTRe, la refonte des territoires, la transformation profonde des métiers des OT, la révolution numérique et de l'accueil hyper personnalisé jusqu'à la révolution sociale qui est en train d'arriver à grand pas.

Ce chapitre s'inspire de mon mémoire de Master 1 dont le titre est : « Les nouveaux défis des Offices de tourisme en espace rural. Entre recompositions territoriales et changements des comportements touristiques » (Mathilde Daulon, 2019), qui traite des évolutions des offices de tourisme en espace rural.

1. D'une initiative locale...

Les syndicats d'initiative ont permis aux localités de se structurer d'un point de vue touristique. Cette sous-partie s'attelle à expliquer comment ils ont évolué jusqu'à être presque entièrement remplacés par les offices de tourisme qui en gardent encore aujourd'hui quelques stigmates.

1.1. La genèse des syndicats d'initiative

Les syndicats d'initiative ont été la concrétisation d'une évolution lente des mentalités après la Révolution Française, selon Julie Manfredini.

La définition de ce qu'est le patrimoine, c'est à dire,

« [un] héritage commun de toute une nation, pilier indispensable pour construire l'identité nationale. [...] une notion qui s'inscrit dans l'héritage politique, culturel et social de la Révolution sur lequel s'est fondée la nation française. » (Julie Manfredini, 2011).

va alimenter la prise de conscience de la nécessité de protéger les biens matériels de la nation pour, éviter la destruction d'une civilisation (Françoise Melonio, 2001). Et au XIXème siècle « Les syndicats d'initiatives s'inscrivent [...] dans cette démarche de conquête vis-à-vis de l'héritage plus communément appelé patrimoine » (Julie Manfredini, 2011).

1.2. Naissance des syndicats d'initiative

Ainsi, à la fin du XIXème siècle des initiatives locales fleurissent, afin de valoriser un patrimoine national français reconnu par l'ensemble de la population. Ce patrimoine national est alors défini comme

« les valeurs et références communes susceptibles de susciter un sentiment d'appartenance national, domaines sur lesquels Henri Bergson a beaucoup réfléchi dans les années 1920 au sein de la Commission internationale de la coopération intellectuelle » selon Julie Manfredini.

« C'est alors que les premiers syndicats d'initiative se forment, à une période où le tourisme n'est pas encore structuré » (Mathilde Daulon, 2019). Et le premier syndicat d'initiative français naît véritablement à Grenoble en 1889, suite à un voyage dans les montagnes Suisses de Julien Février, qui avait visité un « syndicat de développement ».

Par ailleurs, le début du Touring Club en 1890 en France, les premières cartes routières de Michelin et le guide rouge de 1900 « contribuent à l'essor et à la structuration de l'activité touristique, dans lesquels les syndicats d'initiative s'inscrivent » (Mathilde Daulon, 2019).

Les syndicats d'initiative deviennent au fur et à mesure de leur développement des opérateurs de liaison entre les pouvoirs publics, l'administration, les associations et les professionnels des transports et du tourisme. Puis, ils sont « regroupés dès 1903 en un service central » (Mathilde Daulon, 2019), et « en 1910 en un Office national du tourisme » (Mathilde Daulon, 2019).

De plus, l'État ne s'étant pas ou peu préoccupé du tourisme, ce sont donc des associations locales telles que

« les sociétés des fêtes, les syndicats d'initiative ou les sociétés des amis, qui œuvrent inlassablement et passionnément au sein de leur « petite patrie » en faveur de leur nation. » (Julie Manfredini, 2011).

Cependant, les initiatives sont nombreuses et diffuses.

Ainsi, d'après les études réalisées par Julie Manfredini, les SI sont un « maillon local de mise en valeur touristique essentiel » (Julie Manfredini, 2011) puisqu'ils, constituent « à l'époque l'unique échelon préoccupé par la valorisation de leur région grâce au tourisme » (Julie Manfredini, 2011). C'est un acteur central du « tourisme réceptif ». De plus, les SI reposent de manière générale sur des « forces fédératrices » (Paul Goujon, 1989), notamment grâce au bénévolat, issues d'une collaboration entre les SI, les associations locales, la mairie et les professionnels du tourisme.

Les SI sont 230⁶⁰ en 1914, et en 1930 ce sont presque toutes les localités classées sites ou stations touristiques qui en sont dotées.

1.3. Le syndicat d'initiative : une structuration qui perdure mais dont les conditions de travail se dégradent

« Le développement du tourisme et la volonté croissante des visiteurs à vouloir être renseigné sur leur lieu de séjour, ont en premier lieu, fait fleurir des initiatives locales privées, initiées par les acteurs des territoires » (Mathilde Daulon, 2019).

Effectivement, le premier syndicat d'initiative créé au XIXème siècle, comme vu précédemment, fut tout d'abord une structure privée gérée par des bénévoles locaux, d'après Pierre Audigier fondateur et directeur de l'office national du tourisme, dans un but « patriotique et désintéressé » (Laurence Jégouzo, 2012).

Cependant, leur structuration évolue et les différents administrateurs investis dans les SI se regroupent en associations même s'ils n'ont aucun encadrement juridique.

⁶⁰ Alban Sumpf, article, « Les premiers syndicats d'initiative », 2010. Disponible sur : <https://www.histoire-image.org/fr/etudes/premiers-syndicats-initiative> (Consulté le 13-12-2019).

C'est finalement en 1910, que

« l'Etat évoque la volonté de s'impliquer dans des démarches de promotion en créant la première structure publique destinée à organiser l'offre touristique : l'Office National du Tourisme (Loi du 8 avril 1910). Cet organisme est créé dans le but d'amener une réponse aux difficultés budgétaires et à l'isolement des actions des syndicats d'initiatives » (Mathilde Daulon, 2019).

De même,

« la loi de finances du 8 avril 1910 est le signe d'une prise de conscience par l'Etat de son rôle à jouer dans une activité qui s'inscrit dans une concurrence internationale. Elle sonne le coup d'envoi d'une organisation nationale du tourisme que la France commence à juger nécessaire, et qui malgré de nombreuses évolutions, est encore présente dans notre organisation interne » (Laurence Jégouzo, 2012).

Ainsi, « de nos jours sous le statut d'association loi 1901, ils fonctionnent grâce aux cotisations versées par leurs membres et aux quelques subventions qu'ils perçoivent » (Mathilde Daulon, 2019). « Leurs compétences sont principalement organisées autour de l'accueil des touristes, de l'information et de l'amélioration des conditions de séjour de ceux-ci » (Mathilde Daulon, 2019).

Cependant, bien qu'ils aient évolué, l'ensemble de leurs services restent gratuits. De plus, des témoignages tendent à indiquer que cette structuration subit des dysfonctionnements,

« [on] déplore le manque de moyens financiers de ces petites structures qui certes, produisent des prospectus, mais sont ensuite en peine pour les diffuser ». Cependant, elles perdurent encore dans bien des communes » (Laurence Jégouzo, 2012).

De plus, ils sont décrits comme « structure limitée » par Léon Auscher, vice-président du Touring Club de France.

Le syndicat d'initiative est alors la première « entreprise » réceptive ou organisme de gestion de la destination des territoires France. Une structure associative qui a marqué les vies d'une génération de français investie pour son territoire, un fort ancrage qui peut d'ailleurs encore se ressentir dans certaines localités.

2. À un organisme de gestion des destinations touristiques...

Les offices de tourisme ont plus de 100 ans d'existence. Cette sous-partie propose une suite logique des différentes évolutions structurelles de ceux-ci.

2.1. Naissance d'un nouvel organisme de gestion de la destination : l'office de tourisme

Le premier Office de Tourisme a vu le jour en 1905, dans l'Isère, à Saint-Pierre-de-Chartreuse. Reconnus d'utilité publique en 1921, les offices de tourisme et les syndicats d'initiative sont officiellement consacrés bien plus tard, par la loi du 10 juillet 1964 du code des communes.

Ils sont à cette époque

« toujours créés par délibération du conseil municipal (article L.133-1 du Code du Tourisme). La commune décide alors de confier à un opérateur la gestion de son activité touristique » (Laurence Jégouzo, 2012)

contrairement aux SI qui eux sont des organismes de droit privé au statut d'association loi 1901 et le fruit d'une décision collective, prise par des commerçants, habitants ou de tout autre acteur dans le secteur du tourisme.

Néanmoins, les offices de tourisme plus majoritairement présents aujourd'hui, en tant qu'organisme de gestion de la destination, sont en fait pour la plupart d'anciens syndicats d'initiatives.

2.2. Structuration des offices de tourisme à partir de 2017

Depuis 1921 et leur consécration les offices de tourisme ont vécu une longue et tortueuse évolution.

En 2017 ils sont soumis à une nouvelle législation. En effet, la création d'OT à l'échelle intercommunale est imposée depuis le 1er janvier 2017, en application de la loi « portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République » du 7 août 2015 dite loi « NOTRe ». C'est donc un OT unique, dit « intercommunal » ou « communautaire », qui est créé à l'échelle intercommunale par l'ensemble des établissements publics de coopération intercommunale (communautés de communes, communautés d'agglomération, communautés urbaines et métropoles). La création de cet OT intercommunal (ou communautaire) unique suppose ainsi la transformation des OT communaux existants en Bureaux d'Information Touristique, sauf pour celui qui devient « chef-lieu ». Ainsi, ces BIT sont rattachés à l'OT communautaire, ils en sont l'émanation et n'ont plus de statut juridique propre comme le précise Laurence Lafforgue (avocate de droit public et professeure à l'Isthia de Foix),

« l'article L. 133-3-1 du Code du tourisme précise, à cet égard, que l'OT peut planter un ou plusieurs bureaux, permanents ou non, chargés notamment de l'information touristique. Ils peuvent être, soit pérennes, soit temporaires. Il appartient à l'EPCI de décider de l'organisation la plus adéquate en fonction notamment des saisonnalités touristiques et de la localisation des centres d'intérêt attirant les clientèles ».

Aussi, d'après Laurence Lafforgue

« la rigidité introduite par la loi NOTRe, qui impose la création d'OT intercommunaux à la place des OT communaux, peut, malgré tout, se justifier par ses effets attendus : rationalisation des OT, amélioration de la coordination des actions de promotion touristique, mutualisation des moyens permettant la réalisation d'économies financières ».

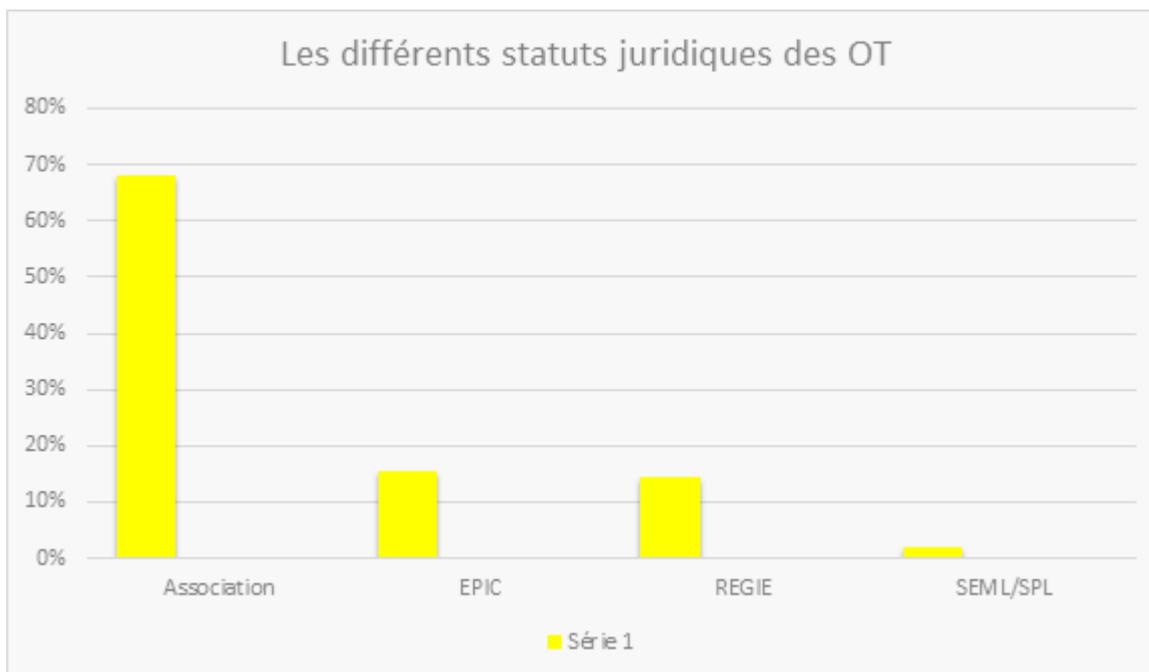
Figure 18 : Scénario n°1 de l'organisation intégrée



Source : Cours de droit de licence « tourisme et développement » de Madame Laurence Lafforgue

Malgré tout, l'office de tourisme reste une structure que l'on peut façonner en fonction des besoins du territoire. Effectivement, il existe 4 statuts juridiquement possible permettant à la commune (conseil municipal), à l'EPCI (le conseil communautaire ou métropolitain) ou au syndicat mixte (le comité syndical) de choisir librement le statut juridique de l'office de tourisme (communal, communautaire/intercommunal ou intercommunautaire) qu'il institue.

Figure 19 : Les 4 formes juridiques possibles pour la création d'un office de tourisme



Source : Fédération Nationale des OTF, 2015.

Ainsi le choix du statut se base sur plusieurs paramètres : la nature des missions exercées par l'OT, son degré d'implication souhaité par la collectivité dans la maîtrise de l'organisation et du fonctionnement de celui-ci, la volonté de la collectivité d'inscrire la gestion de l'office dans un contexte de droit public ou de droit privé et enfin sur l'organisation interne de l'office (et le coût de gestion qu'elle implique).

De plus, les OT peuvent être classés en 2 catégories selon les nouvelles grilles de classement des offices de tourisme et des stations de tourisme du 1er juillet 2019, ayant supprimé la troisième catégorie, simplifié les critères qui sont passés de 48 à 19 « orienté vers les services rendus aux touristes plutôt que sur l'organisation et la gouvernance interne de la structure »⁶¹,

⁶¹ Mona, article juridique, « Les critères du classement des offices de tourisme », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/criteres-classement-offices-de-tourisme/> (Consulté le 19 Mai 2020).

« intégrant une plus grande souplesse des horaires d'ouverture, une dématérialisation possible des supports d'information touristique, ou encore une meilleure adaptation des langues parlées demandées »⁶².

2.3. Les missions d'un office de tourisme

Selon Laurence Lafforgue (avocate de droit public et professeure de l'Isthia de Foix)

« l'office de tourisme, et c'est ce qui le différencie principalement d'un syndicat d'initiative, est nécessairement investi de certaines missions par la collectivité qui décide sa création.

Il assure :

- l'accueil des touristes ;
- leur information ;
- la promotion touristique de la commune, du groupement de communes ou du groupement de groupements de communes en coordination avec le comité départemental du tourisme et le comité régional du tourisme ;
- la coordination des interventions des divers partenaires du développement touristique local.

Il s'agit là des missions premières et traditionnelles des offices de tourisme, constituant le cœur du service public du tourisme ».

De plus, ils possèdent aussi des missions facultatives où ils peuvent être en charge :

« de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du tourisme et des programmes locaux de développement touristique. » qui inclut « l'élaboration des services touristiques, l'exploitation d'installations touristiques et de loisirs, les études, l'animation des loisirs, et l'organisation de fêtes et de manifestations culturelles. » (Laurence Lafforgue, 2018).

Aussi, il peut « être consulté sur les projets d'équipements collectifs touristiques (cette faculté étant une obligation lorsqu'il est constitué en établissement public industriel et commercial) » (Laurence Lafforgue, 2018) et enfin l'OT peut « commercialiser des

⁶² Mona, article juridique, « Les critères du classement des offices de tourisme », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/criteres-classement-offices-de-tourisme/> (Consulté le 19 Mai 2020).

prestations de services touristiques, étant précisé que cette activité est réglementée » (Laurence Lafforgue, 2018) par le code du tourisme.

3. Aux nouveaux défis des offices de tourisme

Enfin, dans cette dernière sous-partie, il est exposé les nouveaux défis auxquels ont dû et font encore face les offices de tourisme depuis la révolution numérique, la transformation de leurs métiers et des futures évolutions à venir de leur organisation.

3.1. Redéfinition des contours de l'intercommunalité

Depuis le 1^{er} janvier 2017 et la mise en application de la Loi portant nouvelle organisation des territoires de la république, les offices de tourisme ont dû faire face à de profonds changements d'ordre structurel, mais aussi géographique. En effet, ils ont été nombreux à voir leurs statuts modifiés et leurs gouvernances réorganisées. Ainsi face à ce bouleversement politique, de nouvelles coopérations, plus ou moins bien accueillies, voient le jour.

Focus : Le Nouvel Office de tourisme du Pays Basque

Office de Tourisme Pays Basque (64)

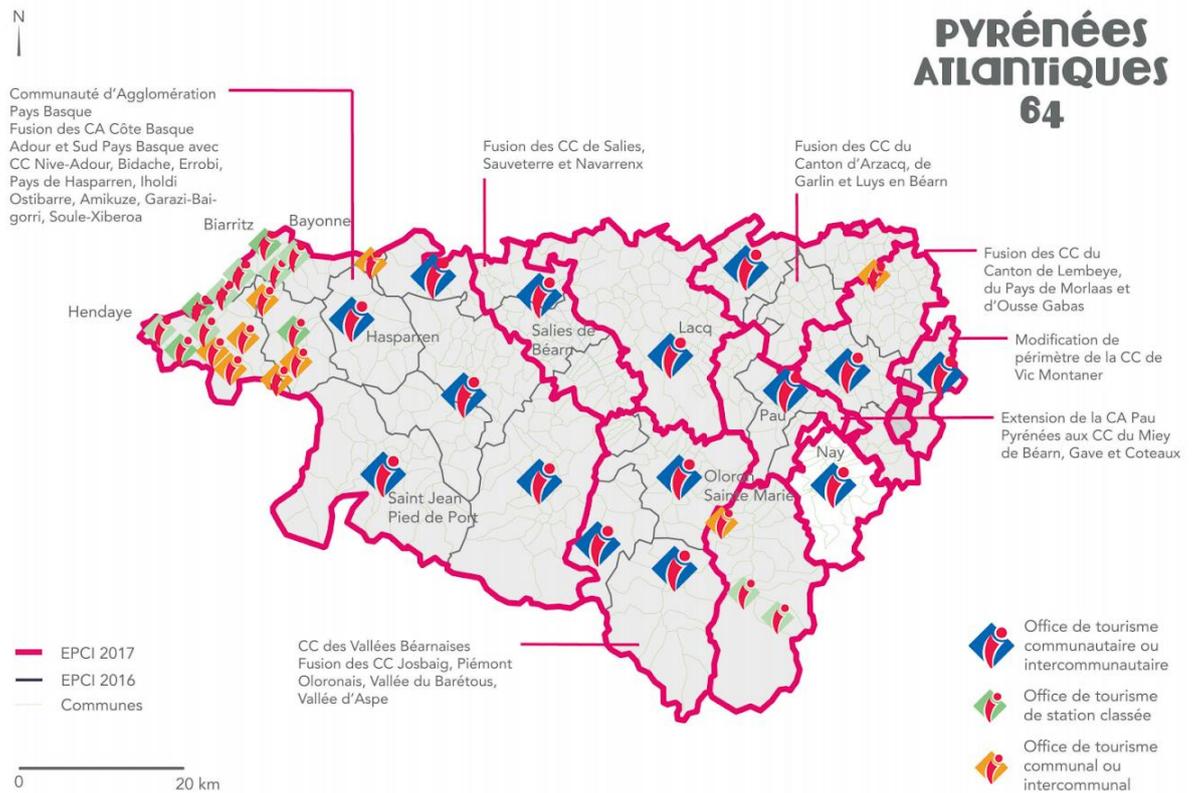
Existence : 2018

Nombre de communes : 152

Fusion de 8 offices de tourisme, offices de Tourisme Communautaires qui étaient Pays de Saint-Jean-de-Luz, Basse Navarre, Soule, Saint Jean Pied de Port et Baigorry, Pays de Bidache, Pays de Hasparren, Pays d'Espelette et d'Arcangues et Urt.

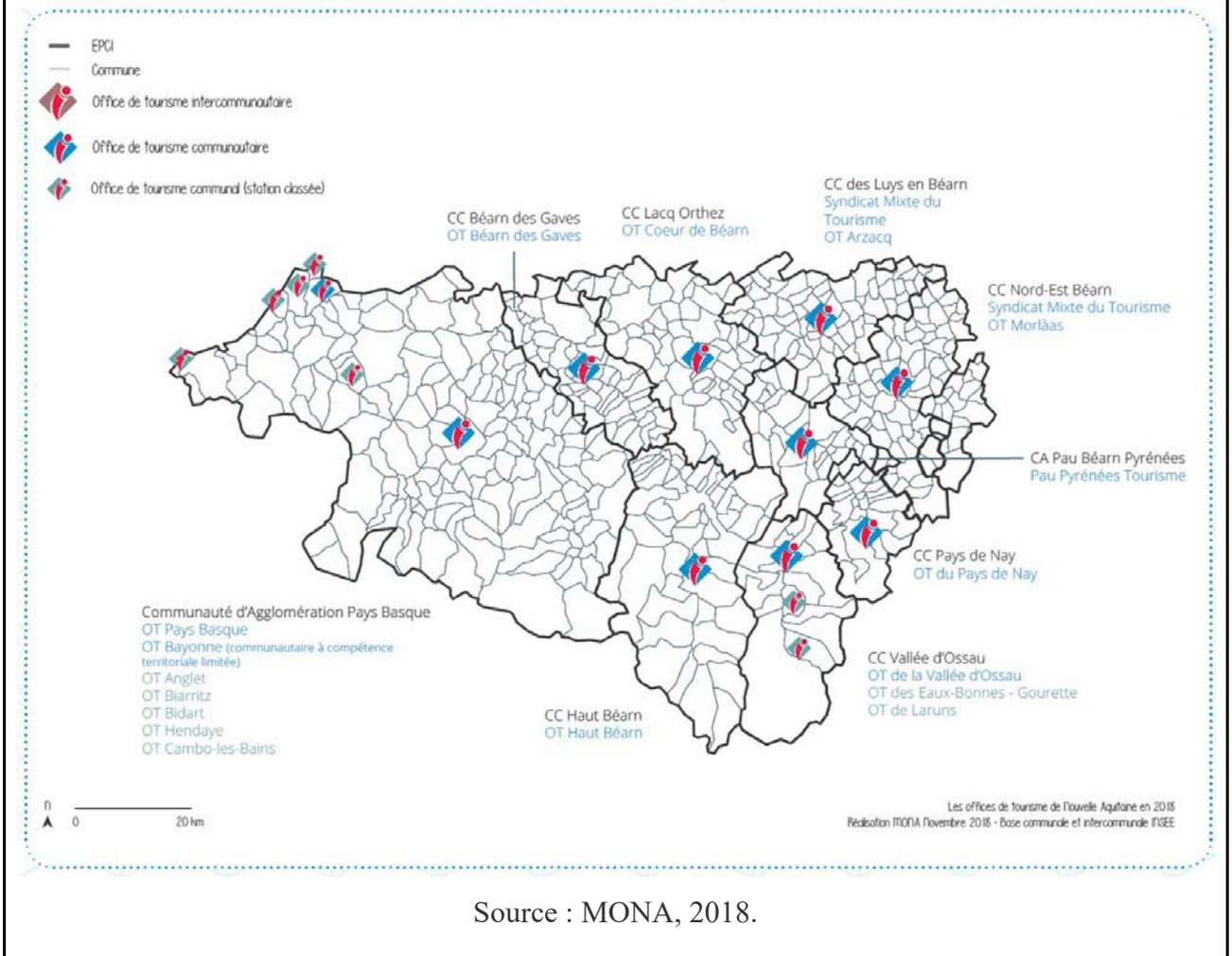
C'est aujourd'hui 61 salariés, répartis sur 19 bureaux d'accueil touristique, ainsi qu'à la Maison de la Communauté Pôle Sud Pays Basque.

Figure 20 : Carte des offices de tourisme des Pyrénées Atlantiques en 2016



Source : Mutualisation de la MOPA, Limousin Tourisme, Office de tourisme de France, Région Aquitaine, Limousin, Poitou-Charente, 2016.

Figure 21 : Carte des offices de tourisme des Pyrénées Atlantique en 2018



Aujourd’hui il semble nécessaire pour les acteurs territoriaux et les locaux de s’approprier ensemble, ces nouveaux espaces.

Les offices de tourisme, jouent ainsi un rôle majeur dans ce contexte, car ils sont normalement le point de convergence des parties prenantes d’un territoire. Néanmoins, c’est un travail de longue haleine qui nécessite de l’entraide et une mutualisation ce qui n’a pas toujours été bien accueillie par les politiques et/ou par les salariés des offices de tourisme.

Ces fusions ont pu mettre à mal les salariés de ces structures, qui doivent, après des années de travail selon un modèle maintenant révolu, trouver de nouvelles méthodes de travail et s'approprier, en un temps record un territoire qui n'est psychologiquement pas le leur et de potentiels nouveaux collègues issus d'anciens territoires voisins. De plus, ces événements n'ont pas toujours été accompagnés d'une politique managériale réfléchie ce qui a eu des conséquences sur l'aspect humain.

3.2. Evolution des missions et métiers des offices de tourisme

Les Offices de tourisme sont des organismes de gestion de la destination qui, comme déjà précisé, ont plus de 100 ans d'âge. Il a donc fallu s'adapter au fil du temps à l'évolution du tourisme et à sa structuration, mais aussi s'adapter aux évolutions de la demande touristique et aux différents comportements des visiteurs. Ils se sont donc, depuis les années 2000, parés de nouveaux outils et méthodes, pour répondre à une clientèle toujours plus exigeante et connectée.

Tout d'abord, dès 2013 Jean Burtin Président de l'Office de tourisme de France (Annexe A) met en avant la nécessité de ne plus pratiquer un accueil passif, mais bien de réinventer le métier des agents d'accueils en favorisant le conseil éclairé. L'agent d'accueil devient alors conseiller en séjour et se met à conseiller de manière personnalisée, les visiteurs qu'il reçoit. Aussi, l'avènement d'internet qui facilite l'accès à une information instantanée ne favorise pas les offices de tourisme qui sont alors en concurrence directe avec le grand géant Google. Ils ont donc dû se mettre à la page et ont vécu une réelle révolution numérique, avec l'utilisation d'outils plus connectés pour conseiller en direct les visiteurs, mais aussi avec la mise en place de sites internet parfois très sophistiqués pour pouvoir renseigner les visiteurs avant leur arrivée sur leurs lieux de vacances. De plus, les tablettes et bornes tactiles murales deviennent monnaie courante pour accueillir le public même quand l'office de tourisme est fermé.

A ce moment-là, ont aussi commencé à émerger des stratégies de communications, jusqu'à parfois la création de marques de destination différenciantes pour pouvoir mieux identifier les offices de tourisme et pour créer des univers correspondant à leurs territoires. Ainsi, avec toute ces évolutions, arrivent alors de nouveaux métiers notamment de back-office, centrés sur des missions de communication, d'animation numérique du territoire, de commercialisation, de création d'événements en somme plus tournés vers le marketing, la commercialisation et l'événementiel.

Focus : Brive Tourisme et sa célèbre moustache

Brive tourisme mène depuis 2004 « une politique de marque originale et efficace »⁶³. En 2009, la marque Brive 100% Gaillard voit le jour et depuis elle ne cesse d'évoluer.

« L'enjeu était alors de profiter de cette opportunité pour tenter de prendre une longueur d'avance en renforçant la visibilité de la destination grâce aux échanges humains et en créant un buzz remarqué sur la toile. L'idée est simple, faire des brivistes et des touristes ayant visité et aimé la cité gaillarde, les porte-étendards de la destination en tentant de transposer la traditionnelle bouche à oreille en buzz viral grâce aux réseaux sociaux. Les amis de mes amis peuvent être mes clients », selon Atout France.

Brive la Gaillarde a aussi eu l'idée, à la création de sa marque, de créer une communauté de citoyens et de visiteurs e-ambassadeurs du territoire, via Facebook.

⁶³ Marketing territorial, article, « Brive. Hardi les Gaillards ! », 2014. Disponible sur <http://www.marketing-territorial.org/article-brive-hardi-les-gaillards-122310997.html> (Consulté le 20 Mai 2020).

Figure 22 : La marque Brive 100% Gaillarde



Source : Brive Tourisme, 2020.

Figure 23 : La boutique de Brive « 100% Gaillard »



Source : Brive Tourisme, 2020.

Pour certain de ces organismes de gestion de la destination de nouvelles stratégies émergent aussi concernant une revalorisation des espaces d'accueil, on voit alors naître des OT beaucoup plus accueillant bien loin des accueils au comptoir, certains vont même jusqu'à réinventer de rôle de leur office de tourisme pour qu'il soit plus pertinent avec la demande.

Focus : Agen l'aménagement un vrai parti-pris

Destination Agen a fait le choix de réaménager ses locaux afin d'offrir une meilleure expérience aux visiteurs de passage.

Leurs objectifs étaient :

- « mettre l'humain au centre ;
- accueillir le touriste comme on accueillerait un ami chez soi ;
- trouver une ambiance « place de village » ;
- recréer une « Madeleine de proust », une expérience dont le touriste se souviendra »⁶⁴.

Figure 24 : La roulotte de Destination Agen



Source : MONA, 2019.

⁶⁴ MONA, article, « Destination Agen : visiteur, tu es mon ami ! », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/destination-agen-visiteur-tu-es-mon-ami-2/> (Consulté le 19 Mai 2020).

Figure 25 : L'espace « starbuck » de Destination Agen



Source : MONA, 2019.

Malgré tout, les offices de tourisme ont un déclin de fréquentation et le conseiller en séjour modifie encore aujourd'hui son approche de l'accueil en allant jusqu'au touriste. Effectivement, l'accueil hors les murs devient essentiel pour toucher les clientèles qui n'ont plus l'habitude de venir dans les OT.

Aussi, ils sont majoritaires à essayer d'être créateur d'un réseau d'acteurs actifs de professionnels ce qui a eu aussi pour effet la création de nouvelles missions tournées vers l'animation et la fidélisation d'un réseau d'acteurs.

Néanmoins, aujourd'hui les personnels du secteur touristique se questionnent sur le rôle et les prochaines évolutions de cette structure, car beaucoup sont persuadés qu'elle est vouée à

disparaître. Cependant, de nombreux défis majeurs sont encore à venir pour devenir une plus-value visible pour les territoires et leurs différentes parties prenantes. De plus, les offices de tourisme n'ont plus de modèle fixe, ce qui veut dire que tout est possible dans la mesure où ils assurent leurs quatre missions principales qui sont :

- l'accueil des touristes ;
- leur information ;
- la promotion touristique de la commune, du groupement de communes ou du groupement de groupements de communes en coordination avec le comité départemental du tourisme et le comité régional du tourisme ;
- la coordination des interventions des divers partenaires du développement touristique local.

Ainsi, de nouvelles stratégies voient le jour depuis quelques temps notamment alliés à la promotion d'un tourisme plus durable.

Focus : Coeur de Bassin d'Arcachon engagé dès 2016 en faveur de la qualité de vie au travail et pour le durable

« Le tourisme durable, c'est aussi un volet social »⁶⁵.

Emmanuelle Vilar Lavernhe, directrice de l'Office de tourisme a dès 2016 engagé un travail de refonte de l'organisation de l'office de tourisme après des restructurations opérées par la Loi NOTRe. Il lui a semblé à cette époque nécessaire de faire évoluer sa fonction de directrice et manageuse. Ainsi, dans un souci d'horizontalisation de la prise de décision, Coeur de Bassin a pour la première fois co-construit à plusieurs mains sa politique touristique.

⁶⁵ MONA, article, « Les offices de tourisme s'engagent pour un tourisme durable », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/offices-de-tourisme-durable/> (Consulté le 20 Mai 2020).

Emmanuelle avait

« une volonté clairement affichée d’avoir une instance de parole libérée pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs quand cela est possible et venir en appui lors de problématiques liées aux Ressources Humaines afin de trouver collectivement des solutions »⁶⁶.

Elle est, depuis, l’une des participantes au projet expérimental Entract, qui a débuté fin 2019.

Enfin, la période de confinement durant la crise sanitaire de 2020 a aussi permis sur certains territoires de remettre à l’honneur les missions d’accompagnement prestataire et la valorisation des productions locales mais aussi de réfléchir à de nouvelles façons de conseiller à distance ou encore de réinventer les visites guidées.

Cependant, cette période a pu être source de dégradation des conditions de travail, notamment avec la mise au chômage partiel des équipes ou de la continuité du travail à domicile vulgairement appelé télétravail, mais qui s’est apparentée à du télétravail dégradé, car il n’y avait pas les conditions nécessaires à la réalisation du travail dans de bonnes conditions.

3.3. Après la révolution numérique la révolution sociale

« Après la révolution numérique, la révolution collaborative vient bouleverser le monde des organismes institutionnels du tourisme (offices de tourisme et autres organismes gestionnaires de destination ou OGD). On y parle à nouveau d’accueil, de partage... On redécouvre la valeur de l’humain... », selon Charlotte Emery et Florent Guitard dans un article de la revue espace Transformation numérique de l’entreprise de novembre-décembre 2018.

⁶⁶ MONA, article, « Et si le tourisme durable passait par la qualité de vie au travail ? », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/tourisme-durable-qualite-de-vie-au-travail/> (Consulté le 20 Mai 2020).

La révolution numérique a effectivement impacté le monde des organismes de gestion de la destination, en imposant une course effrénée à l'adaptation aux salariés des offices de tourisme. De plus, elle a profondément impacté les façons de travailler et d'envisager l'accueil et l'information des visiteurs mais aussi sa relation à son environnement. Ainsi, avec la prise de recul nécessaire des années qui viennent de s'écouler, il est possible de dire que la combinaison de cette révolution numérique et des restructurations forcées par la Loi NOTRe ont bouleversé le management ainsi que la gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui plusieurs entrées semblent essentielles à traiter pour que les salariés des OT puissent accueillir sereinement les années à venir :

- Mettre en avant la relation Client, la vraie. Les salariés des offices de tourisme ne pourront jamais rivaliser avec les géants du web mais ils peuvent être « une véritable valeur ajoutée dans la chaîne de valeur du voyage » (Charlotte Emery et Florent Guitard, 2018) en anticipant les changements de comportement et en valorisant leurs accueils bien plus humain et chaleureux que celui des outils numériques ;
- Faire évoluer les processus internes, en accompagnant les salariés à la transformation de leurs missions et quotidien en les sensibilisant et formant aux nouveaux outils et à la nouvelle « culture du numérique » qui n'est pas toujours évidente à comprendre par l'ensemble des individus qui composent une équipe ;
- Favoriser les compétences relationnelles, la transformation des offices de tourisme passe aussi par « l'utilisation de nouveaux outils de travail, une gestion des relations à distance, mais aussi par le travail en équipe, la gestion de projets complexes, la capacité à s'autoformer et à être force de proposition » (Charlotte Emery et Florent Guitard, 2018) ;
- Réorganiser le travail, cela s'applique surtout aux métiers du management et des relations humaines qui voient leur mode d'organisation et le modèle de management directif s'essouffler. « D'une part, parce que les OGD, (organismes de la gestion de la destination) deviennent des structures complexes, éclatées sur plusieurs sites, qui doivent être réactives et résilientes. D'autre part, parce que la jeune génération a une conception du travail différente, et donc des besoins en management différents » (Charlotte Emery et Florent Guitard, 2018). Mais il est aussi important d'intégrer les équipes à la redéfinition des contours d'une

organisation qui convienne à l'ensemble des individus qui composent l'équipe d'un office de tourisme ;

- Transformer la gestion des ressources humaines et intégrer les responsables RH aux processus de transformation de l'organisation. Les ressources humaines sont trop souvent détachées à tort de toutes les problématiques managériales des offices de tourisme, ce qui ne paraît aujourd'hui plus cohérent. Les RH ne sont pas que responsables d'une suite logique de procédures administratives et pourraient avoir un rôle primordial sur les « thèmes comme la qualité de vie au travail, le télétravail ou encore sur la construction d'un plan de formation interne pluriannuel » (Charlotte Emery et Florent Guitard, 2018) ;
- Valoriser les compétences humaines. « Le besoin en compétences nouvelles est au centre des bouleversements du travail et des organisations » (Charlotte Emery et Florent Guitard, 2018). Les « savoir-être » et les complémentarités des équipes prennent le dessus sur les savoir-faire qui peuvent s'apprendre sur le terrain. L'adaptabilité, le travail en équipe, l'autonomie et les capacités à communiquer, gérer un projet et être créatif sont autant de qualités de travail recherchées dans les métiers de demain.
- Se réappropriier le temps et l'espace. Dans un monde où tout va très vite et évolue perpétuellement il faut que les OT acceptent de travailler pas à pas sur la construction d'une structure plus résiliente, qui sera pérenne. De plus, il faut aussi qu'ils puissent reprendre leurs marques avec l'espace géographique et de travail qui ont été chamboulés par le numérique et les lois de restructuration successives.
- Enfin, prôner la résilience permettra aux OT de « s'adapter, de se transformer, voire de résister pour inventer de nouveaux modèles » (Charlotte Emery et Florent Guitard, 2018).

En somme,

« l'humain, qui a été la faiblesse des OGD aux premiers temps de la révolution numérique, est aujourd'hui leur force. Polyvalence, passion du métier, capacité à mettre en réseau, créativité, capacité à transmettre et partager, à adopter une vision large du territoire sont les meilleurs atouts des OGD. Les OGD ont pour défi aujourd'hui de prendre le temps de retrouver, de cultiver et de développer ces compétences » (Charlotte Emery et Florent Guitard, 2018).

CONCLUSION DE CHAPITRE 3

Pour finir, il est pertinent de dire que les offices de tourisme arrivent à un nouveau tournant de leur fonctionnement et organisation. Après des années à essayer d'être le plus connecté possible, les salariés des structures se rendent de plus en plus compte que le cœur de leur organisation est l'humain. Ainsi, de gros chantiers, sur des transformations pérennes et personnalisées de ces organisations et sur le management dans ces structures, sont à prévoir dans les années à venir. Un tournant essentiel, pour réinventer l'office de tourisme résilient et humain de demain.

CONCLUSION DE PARTIE 1

Cette première partie de mémoire s'est attelée à contextualiser les trois entrées de travail de ma recherche que sont : le travail, le management et les modèles d'organisations ainsi que l'évolution structurelle et humaine des offices de tourisme.

Le monde, et plus spécifiquement la France, a vécu de profondes transformations au niveau du travail entre le XVIIIe siècle et le XXIe siècle, notamment avec la révolution industrielle puis avec celle du numérique et du digital.

Aussi, avec l'arrivée des nouvelles générations de travailleurs le rapport au travail est grandement modifié et les mouvements sociaux qui ont découlé d'un certain nombre de mesures depuis 2019 soulèvent pas mal de questions sur l'avenir des modèles économiques, managériaux et organisationnels actuels. L'organisation même du travail est déstabilisée, notamment avec la refonte du code du travail engagée depuis 2017.

De plus, l'année 2020 marque un tournant dans l'ensemble des organisations avec une crise sanitaire qui a bouleversé les quotidiens personnels mais aussi professionnels. Les entreprises se rendent compte que certains postes notamment de direction ne sont plus indispensables, que les salariés des entreprises sont capables de travailler en toute autonomie et même depuis chez eux et que certaines tâches et missions ne sont plus essentielles au bon fonctionnement des structures. Les métiers se réinventent et évoluent pour plus de cohérence et les managers qui ont été en première ligne durant le confinement ont été amenés à modifier leurs pratiques managériales. Les salariés se rendent compte de l'importance de l'équilibre vie personnelle, vie professionnelle, des possibilités qu'ils ont, après avoir testé le télétravail, mais aussi du besoin de remettre l'humain au centre des organisations.

Pour les offices de tourisme qui évoluent sans cesse depuis l'apparition d'internet, cette année sera peut-être celle du changement et de la prise de conscience, dans un milieu qui se dit depuis des années que son système arrive à bout de souffle. Ainsi, peut être que 2020 ou du moins 2021 seront les années de la réinvention de l'organisation de cette structure, vieillissante dans certains endroits. Ce qui est sûr c'est qu'une nouvelle révolution se met en

place pour remettre l'humain au centre de l'action des OT, après des années de fusions qui ont amené des tensions internes, externes et qui ont mis à mal le bien-être de nombreux salariés de ces structures.

Ainsi, dans un contexte de mutation de l'organisation du travail et des métiers des organismes de gestion de la destination en France depuis la Loi NOTRe de 2015, comment les directions des offices de tourisme peuvent-elles comprendre et impulser la nécessité de faire évoluer les postures managériales et les organisations, pour favoriser la qualité de vie au travail et le renouvellement des échanges avec les acteurs économiques de leurs territoires ?

Pour répondre à cette problématique deux hypothèses sont envisageables. La première, en prenant conscience de l'importance de la démarche de Qualité de vie au travail et en participant à un projet expérimental sur la transformation des organisations par l'amélioration des conditions de travail, les directions des offices de tourisme se remettent en question pour inventer un nouveau modèle d'organisation, plus en phase avec les restructurations opérées avec la Loi NOTRe et l'évolution des métiers en office de tourisme. Ainsi, elles innovent dans leurs pratiques et postures et transforment progressivement l'organisation de leur structure grâce à des méthodes managériales pérennes.

Et la seconde, en proposant un projet expérimental à l'échelle territoriale sur la Qualité de vie au travail territoriale, ouvert aux entreprises de tous secteurs confondus sur un même territoire, les directions des offices de tourisme impulsent l'utilisation de nouvelles méthodes de management plus pérenne et se familiarisent avec les problématiques managériales d'autres secteurs d'activité. Cette démarche permet, de faire face à la "consanguinité" des profils métiers, qui existe dans le secteur des OT, en s'enrichissant d'expériences de management hors de son secteur d'activité et à créer une communauté apprenante locale, autour des notions de Qualité de vie au travail et d'innovation managériale et organisationnelle. Aussi, cela permet aux offices de tourisme d'asseoir leur légitimité à expérimenter des projets à l'échelle territoriale et de prouver la pertinence de leur existence et action sur un territoire.

Partie 2. La Région Nouvelle-Aquitaine un réseau touristique structuré

INTRODUCTION DE PARTIE 2

Au regard de la première partie et afin d'expliquer le lien entre les notions vues ci-dessus et mon stage, cette seconde partie va s'appliquer à présenter le terrain d'application, de ma problématique et mes hypothèses, dans lequel j'ai évolué pendant mes 6 mois de stage.

Dans le premier chapitre est proposé un état des lieux de la région Nouvelle-Aquitaine, une vaste région aux nombreux atouts, dans laquelle j'ai pu effectuer mon stage de fin d'étude.

Dans le deuxième chapitre la destination Nouvelle-Aquitaine est mise à l'honneur ainsi que le secteur touristique dans lequel elle évolue, notamment avec un acteur principal : les offices de tourisme.

Enfin, dans le troisième chapitre sont présentés la Mission des Offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine plus communément appelée la MONA ainsi que les deux parcours d'accompagnement expérimentaux « Entract » et « Limoges Act » qui ont été le fil rouge de mon stage, ainsi que mes missions de stage qui sont le socle de mes deux hypothèses.

Chapitre 1 : Etat des lieux de la région Nouvelle-Aquitaine

Ce premier chapitre permet de prendre un peu de hauteur sur le territoire qui a été mon terrain de jeu pendant ces six mois de stage. Il y est fait un bref état des lieux de ce qu'est la région Nouvelle-Aquitaine et de comment elle fonctionne en tant que collectivité territoriale. Il y est notamment fait état de données géographiques et démographiques, mais aussi d'informations sur les budgets de celle-ci. Enfin, il est fait mention des possibilités de formation professionnelle et du bassin d'emploi que la région possède, afin de montrer la pertinence de l'existence de la MONA en tant qu'organisme de formation sur son territoire.

1. « La région Nouvelle-Aquitaine : la plus grande région de France métropolitaine et d'outre-mer »

La région Nouvelle-Aquitaine est vaste et ses caractéristiques géographique, démographique et économique sont extrêmement hétérogènes. Néanmoins, c'est une région qui possède un budget conséquent et qui mène de nombreux projets, afin de répondre aux problématiques de son territoire. De plus, la Nouvelle-Aquitaine est un territoire où l'on investit et innove. Dans cette partie, est proposé une vue d'ensemble chiffrée de la région Nouvelle-Aquitaine.

1.1. Quelques repères chiffrés sur la région Nouvelle-Aquitaine

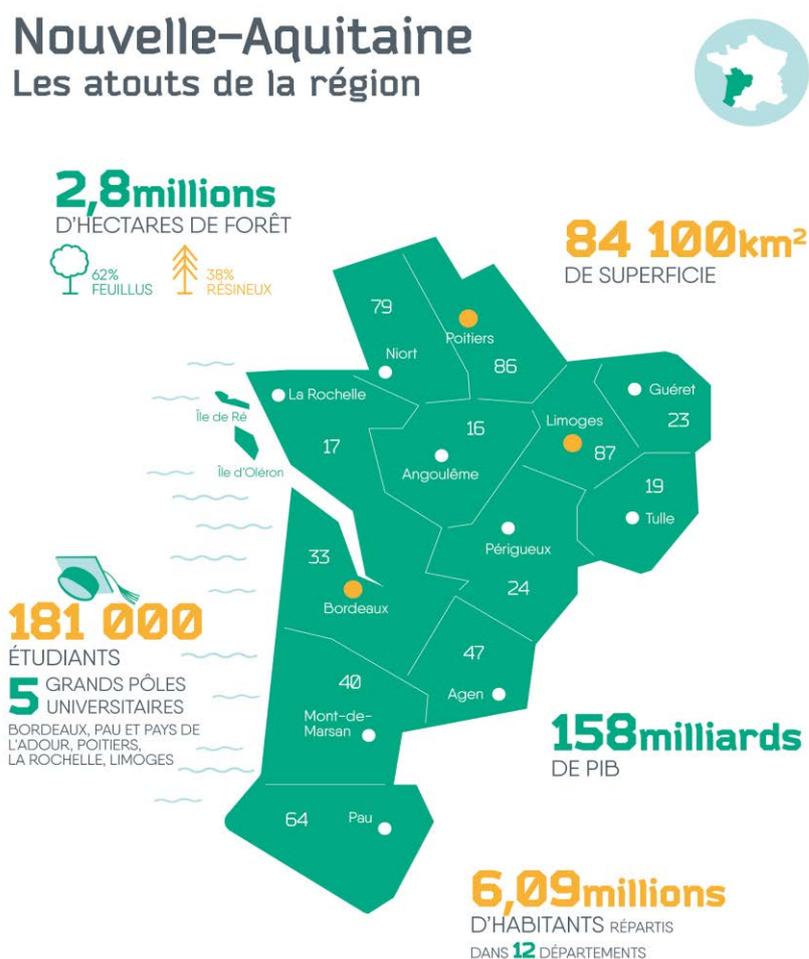
La région Nouvelle-Aquitaine (NA), est située au Sud-Ouest de la France métropolitaine et borde une grande partie de la côte Atlantique. Elle est la fusion, actée en 2016, des anciennes régions : Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes. Elle fait 84 100 km²⁶⁷ c'est à dire 15,5%⁶⁸ du territoire national français, ce qui fait d'elle la plus vaste région de France métropolitaine et outre-mer. Selon l'INSEE, la région NA est composée de 12 départements que sont : La Charente, La Charente-Maritime, La Corrèze, La Creuse, La Dordogne, La Gironde, Les Landes, Le Lot-et-Garonne, Les Pyrénées-Atlantiques, Les Deux-Sèvres, La Vienne et La Haute-Vienne. La Région est composée de 4413 communes (depuis le 1^{er} janvier 2017) comprenant « sept agglomérations de plus de 100 000 habitants »⁶⁹ dont Bordeaux, Limoges et Poitiers qui ont les plus hautes densités de population au km², selon les données de 2014 de INSEE.

⁶⁷ Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

⁶⁸ Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

⁶⁹ Wikipédia, Écrit descriptif, « La Nouvelle-Aquitaine », 2020. Disponible sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Nouvelle-Aquitaine> (Consulté le 26 Mai 2020).

Figure 26 : La Nouvelle-Aquitaine et quelques-uns de ses atouts



Source : Xylofutur, 2020.

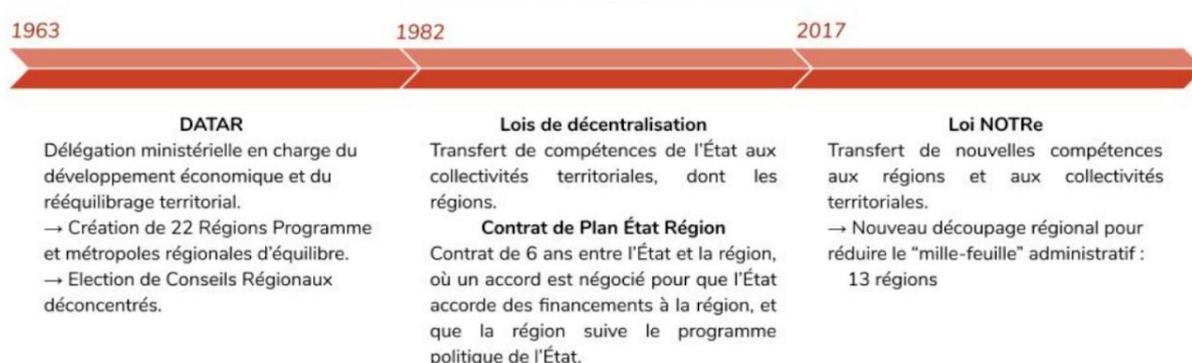
Les dimensions de la Nouvelle-Aquitaine lui confèrent, de grands atouts paysagers. Elle possède 720 km de littoral, selon les chiffres de l'observatoire de la région et a une multitude de particularités paysagères entre montagne, campagne, forêt, pinède, marais, îles, estuaire etc.

1.2. La Région Nouvelle-Aquitaine : fonctionnement et budgets

1.2.1. L'organisation générale de la Région : institution régionale de la Nouvelle-Aquitaine

Les Régions de France sont des relais territoriaux important qui peuvent cependant paraître complexes dans leur structuration et fonctionnement. Ainsi, voici une frise chronologique retraçant simplement l'évolution de cette institution, dans le temps.

Figure 27 : La création des régions françaises



Source : Manon Parmentier, 2019.

Les régions sont donc principalement compétentes, aujourd'hui, dans les domaines du développement économique, de l'aménagement du territoire, des transports, dans la gestion des lycées, dans la formation professionnelle et dans la gestion des fonds européens.

La compétence tourisme, elle, peut être rattachée à certains des domaines précédemment cités, car elle est considérée comme transversale. C'est d'ailleurs une compétence partagée entre trois niveaux de collectivités territoriales (régions, départements, communes), bien que la Région reste le chef de file des collectivités en matière de tourisme. Ainsi, il est possible de retrouver des objectifs touristiques ou des fonds financiers du secteur touristique rattachés à des compétences telles que le développement économique ou encore l'aménagement du territoire.

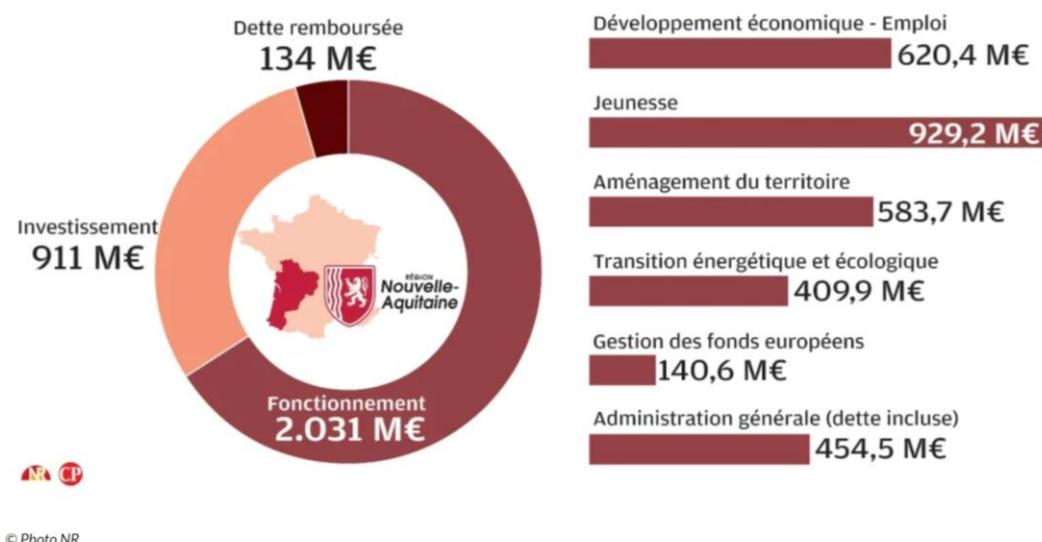
La Région Nouvelle-Aquitaine, présidée par Alain Rousset, ne déroge donc pas au principe des compétences obligatoires énoncées ci-dessus. Elle possède toutefois, des compétences supplémentaires dites « compétences partagées », qu'elle délègue aux départements, que

sont le tourisme, la culture, le sport, la promotion des langues régionales, l'éducation populaire et la lutte contre la fracture numérique et l'aménagement numérique.

1.2.2. Les Budgets de la Région Nouvelle-Aquitaine et leurs affiliations

Le budget du conseil régional de la NA s'élève à 3,1 milliards d'euros en 2020. Ce budget, est préparé par le Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) qui est un organe consultatif composé d'acteurs économiques de tous les secteurs et est considéré comme « un lieu d'échanges et de ressources, un espace de réflexion, un laboratoire d'idées »⁷⁰.

Figure 28 : Le Budget 2020 de la Région Nouvelle-Aquitaine



Source : La Nouvelle République, 2019.

Comme décrit dans l'infographie ci-dessus, les postes de dépense de la Région NA sont répartis dans les différentes compétences obligatoires du Conseil régional et notamment dans la compétence « Développement économique et emploi » à hauteur de 620,4 M€.

⁷⁰Région Nouvelle-Aquitaine, écrit explicatif, « Fonctionnement de la région », 2020. Disponible sur <https://www.nouvelle-aquitaine.fr/institution/fonctionnement-region.html> (Consulté le 28 Juin 2020).

1.2.3. La Formation professionnelle en Nouvelle-Aquitaine : un dispositif régional conséquent

Le Conseil régional de la Nouvelle-Aquitaine, déploie des budgets et une stratégie importante pour répondre aux besoins concernant la formation professionnelle. Effectivement, elle possède plusieurs écrits stratégiques comme :

- le Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII⁷¹), depuis 2016 ;
- le Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI⁷²), depuis 2018 ;
- un plan d'actions orientation, formation emploi, élaboré en 2017 ;
- et un Contrat de Plan Régional de Développement de l'Orientation et de la Formation Professionnelle (CPRDFOP⁷³), depuis 2018.

De plus, la Région « soutient l'innovation pédagogique à travers le Fond régional d'innovation dans la Formation (FRIF⁷⁴) »⁷⁵ grâce aux lancements d'appels à projets.

1.3. La Nouvelle-Aquitaine et son bassin d'emploi

⁷¹ Le Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, est un document qui « définit les orientations en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aides à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises, ainsi que les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional », selon Cap Métier Nouvelle-Aquitaine. Il traite aussi les problématiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de développement économique sociale et solidaire et peut traiter des aides au développement des activités agricoles, artisanales, industrielles, pastorales et forestières. Il doit s'aligner avec le Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) et le Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP).

⁷² Le Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation soutient et promeut une offre de formation initiale et continue en lien avec les besoins des territoires notamment dans les filières ingénieries.

⁷³ Le Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles, a pour objectif la réalisation d'une analyse des besoins du territoire en termes d'emplois, compétences et qualifications afin de, réaliser une programmation d'action de formation professionnelle des jeunes et des adultes.

⁷⁴ Le FRIF est un fond public aidant les professionnelles de la formation à mettre en place des formations professionnelle et d'emploi innovantes, grâce à de nouvelles méthodes d'accompagnement.

⁷⁵ Cap métier Nouvelle-Aquitaine, Écrit explicatif, « Les politiques régionales en Nouvelle-Aquitaine », 2019. Disponible sur <https://www.cap-metiers.pro/pages/360/Nouvelle-Aquitaine.aspx> (Consulté le 26 Mai 2020).

L'économie de la région Nouvelle-Aquitaine est composée de plusieurs filières que sont l'agriculture, l'industrie « aéronautique et spatiale, la défense, les biotechnologies, la chimie et plus généralement la recherche scientifique, s'appuyant sur un réseau d'universités, de grandes écoles ou de grandes technopoles »⁷⁶ les filières image et numérique, agroalimentaire et le commerce maritime y sont également représentées.

Les populations de ce territoire entreprennent, ce qui fait qu'il y a beaucoup de petites et moyennes entreprises sur celui-ci. Par ailleurs, selon une enquête menée par l'hebdomadaire l'Express en 2013, « Bordeaux est la seconde villes françaises la plus « *business friendly* » dans la catégorie des agglomérations de plus de 500 000 habitants (et première en ce qui concerne son environnement économique), Poitiers, La Rochelle et Bayonne arrivant respectivement en deuxième, troisième et quatrième position des agglomérations de 100 000 à 200 000 habitants »⁷⁷.

La région NA représente donc, 2,4 millions d'emplois⁷⁸ c'est à dire 8,8% de l'emploi en France métropolitaine⁷⁹, selon les données brutes de 2018 de Pôle Emploi. De plus, il y a une surreprésentation de l'emploi dans la fonction publique (22% de l'emploi total⁸⁰) et des emplois non salarié (13% de l'emploi total⁸¹).

Les départements qui emploient le plus de salariés sont la Gironde et la Charente-Maritime, avec une évolution annuelle à +1,0% et plus, de l'emploi salarié suivi par les Pyrénées-

⁷⁶ Wikipédia, Écrit descriptif, « La Nouvelle-Aquitaine », 2020. Disponible sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Nouvelle-Aquitaine> (Consulté le 26 Mai 2020).

⁷⁷ Wikipédia, Écrit descriptif, « La Nouvelle-Aquitaine », 2020. Disponible sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Nouvelle-Aquitaine> (Consulté le 26 Mai 2020).

⁷⁸ Pôle Emploi, Etude quantitative, « Les services de pôle emploi pour faciliter vos recrutements », 2020. Disponible sur https://www.observatoire-emploi-nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/vignettes/protect_8732_protect/pdfs/CR1_202004_401.pdf (Consulté le 26 Mai 2020).

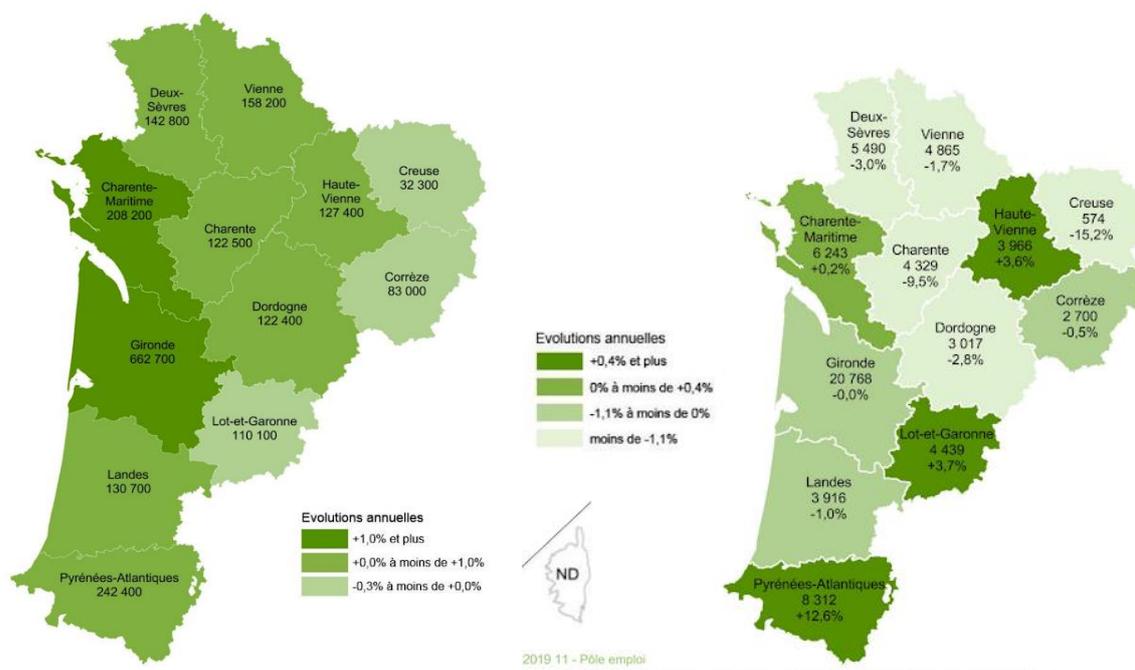
⁷⁹ Pôle Emploi, Etude quantitative, « Les services de pôle emploi pour faciliter vos recrutements », 2020. Disponible sur https://www.observatoire-emploi-nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/vignettes/protect_8732_protect/pdfs/CR1_202004_401.pdf (Consulté le 26 Mai 2020).

⁸⁰ Pôle Emploi, Etude quantitative, « Les services de pôle emploi pour faciliter vos recrutements », 2020. Disponible sur https://www.observatoire-emploi-nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/vignettes/protect_8732_protect/pdfs/CR1_202004_401.pdf (Consulté le 26 Mai 2020).

⁸¹ Pôle Emploi, Etude quantitative, « Les services de pôle emploi pour faciliter vos recrutements », 2020. Disponible sur https://www.observatoire-emploi-nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/vignettes/protect_8732_protect/pdfs/CR1_202004_401.pdf (Consulté le 26 Mai 2020).

Atlantiques, la Vienne, les Deux-Sèvres, les Landes, la Haute-Vienne, la Charente, la Dordogne avec une évolution annuelle comprise entre +0,0% à moins de +1,0% et enfin le Lot-et-Garonne, la Corrèze, la Creuse avec une évolution annuelle comprise entre -0,3% à moins de +0,0%. Les difficultés se font donc ressentir, surtout dans les départements qui sont le plus dans les terres, le fait souvent d'une forte ruralité et parfois désertification de ces espaces. De plus, il y a une forte augmentation des emplois intérimaires, notamment dans les départements de la Haute-Vienne, du Lot-et-Garonne et des Pyrénées Atlantique.

Figure 29 : L'emploi salarié et intérimaire dans les départements



Source : Pôle Emploi, 2019.

La NA est donc un territoire avec un bassin d'emploi important mais mouvant, avec tout de même 494 070 demandeurs d'emploi au 1er trimestre 2020, selon Pôle Emploi.

Enfin, la région bénéficie de nombreux atouts paysagers, comme dit précédemment, mais aussi patrimoniaux qui font d'elle une destination touristique à part entière en France. Un secteur dont l'emploi représente 9% de l'emploi touristique de France métropolitaine⁸².

La région Nouvelle-Aquitaine de par son statut de plus grande région de France est effectivement dotée de nombreux atouts. Elle possède à elle toute seule un panel de paysages et de possibilités en termes de développement territorial assez incroyable, ce qui en fait une région à fort potentiel. De plus, ses habitants aiment entreprendre ce qui permet aussi à la région de posséder un terreau favorable à l'innovation.

2. La Région Nouvelle-Aquitaine : dans le Top 5 des régions les plus touristiques de France

La Nouvelle-Aquitaine de par sa superficie et sa situation a de forts atouts touristiques, ce qui lui permet d'être une des premières destinations les plus visitées de France. Cependant, la Région doit mettre en musique l'ensemble du territoire, ce qui n'est pas toujours évident. Voici comment celle-ci s'organise.

2.1. La seconde région préférée des vacanciers français

La région Nouvelle-Aquitaine est la 2ème région d'accueil des touristes français et la 5ème pour l'accueil des touristes étrangers, selon les chiffres récoltés par le comité régional de la NA en 2017. L'année 2017 a ainsi compté près de 170 millions⁸³ de nuitées françaises et étrangères pour 27 millions de touristes⁸⁴. Depuis 2017, la région NA est passée à 28 millions de touristes et prend la première place de destination d'accueil des français.

⁸² Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

⁸³ Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

⁸⁴ Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

La Nouvelle-Aquitaine possède une offre touristique assez riche et complète avec des paysages et des patrimoines locaux très différents d'un endroit à l'autre. De plus, elle offre aux habitants et touristes « un environnement naturel préservé »⁸⁵, des activités diverses et variées allant de la visite de sites et monuments aux loisirs et pratiques sportives.

Les filières touristiques qui permettent à la région de créer de la valeur ajoutée sont, l'œnotourisme notamment dans les départements de l'ex Aquitaine, le cyclotourisme avec près de 4200 km de pistes cyclables (Comité régional du tourisme de Nouvelle-Aquitaine, 2017), les savoir-faire d'excellence, le Golf, la préhistoire surtout dans le département de la Dordogne avec plus de 1 000 000 d'entrées annuelles (Comité régional du tourisme de Nouvelle-Aquitaine, 2017), les thalassothérapies et ses 13 établissements sur tout le territoire (Comité régional du tourisme de Nouvelle-Aquitaine, 2017), la plaisance avec 40 ports pour plus de 16 522 places à flots (Comité régional du tourisme de Nouvelle-Aquitaine, 2017), le surf grâce à la longue côte littorale atlantique et enfin le ski notamment avec ses 3 stations (Comité régional du tourisme de Nouvelle-Aquitaine, 2017).

2.2. Le CRT Nouvelle-Aquitaine : Fonctionnement et budgets

Le comité régional de Nouvelle-Aquitaine a vu le jour en 2017 des suites de la fusion des 3 régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes. Ce regroupement, promulgué en 2015, a transformé la compétence tourisme. Effectivement, elle est définie comme « compétence partagée » entre le bloc communal, les Départements, la Région et l'Etat. Néanmoins,

« Le bloc communal, composé des Communes, Communautés de communes, Agglomérations et Métropoles, a été particulièrement impacté par cette réforme territoriale avec le transfert obligatoire aux EPCI à fiscalité propre de deux compétences : la promotion du tourisme (dont la création d'offices du tourisme) et la création, l'aménagement, l'entretien et la gestion de zone(s) d'activité touristique »⁸⁶.

⁸⁵ Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

⁸⁶ Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

Figure 30 : Carte d'identité du Comité Régional du Tourisme de Nouvelle-Aquitaine



Source : Comité Régional du Tourisme de Nouvelle-Aquitaine, 2020.

Les organismes de gestion de la destination NA (Comité régional, comités et agences départementales, offices de tourisme) représentent 163 structures et 1700 salariés en 2017 (Comité régional du tourisme de Nouvelle-Aquitaine, 2017). Ils sont tous structurants et garants de l'accueil des touristes, de l'accompagnement des professionnels et de la promotion des destinations.

En 2017, le Comité régional de la Nouvelle-Aquitaine a un budget de 6 millions d'euros et le budget cumulé de l'ensemble des OGD s'élève à 130 millions d'euros annuels (Comité régional, comités et agences départementales, offices de tourisme). Des sommes non négligeables, mais, largement rentabilisées par les 16 milliards d'euros générés par les

touristes sur le territoire régional, selon les chiffres du Comité régional du tourisme, une économie « qui pèse pour 9% dans le PIB de la Nouvelle-Aquitaine »⁸⁷.

De plus, entre sa position de première région d'accueil des touristes français depuis 2017 et ses 110 000 emplois directs, la Région NA a décidé de faire du secteur touristique une filière prioritaire, notamment, en l'inscrivant dans le Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII), vu précédemment.

Enfin, le secteur du tourisme en NA bénéficie d'un accompagnement dans la professionnalisation de ses acteurs pour permettre à ceux-ci de monter en compétences dans un secteur « fortement marqué par des emplois parfois peu qualifiés, souvent à temps partiel, et un turn-over de saisonniers important »⁸⁸.

Ainsi, un programme de formation est élaboré en partenariat avec la MONA, pour pouvoir rendre possible la montée en compétences de l'ensemble des acteurs du tourisme (Entreprises touristiques, ADT, OT etc.). Une opération qui semble essentielle pour « le développement qualitatif et quantitatif de l'emploi dans le tourisme »⁸⁹, sur le territoire.

2.3. Le tourisme et l'emploi

La Nouvelle-Aquitaine comptait 104 000 emplois en 2013, d'après l'observatoire de la région. « 86 000 emplois étaient liés à l'accueil des touristes et excursionnistes »⁹⁰ c'est à

⁸⁷ Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

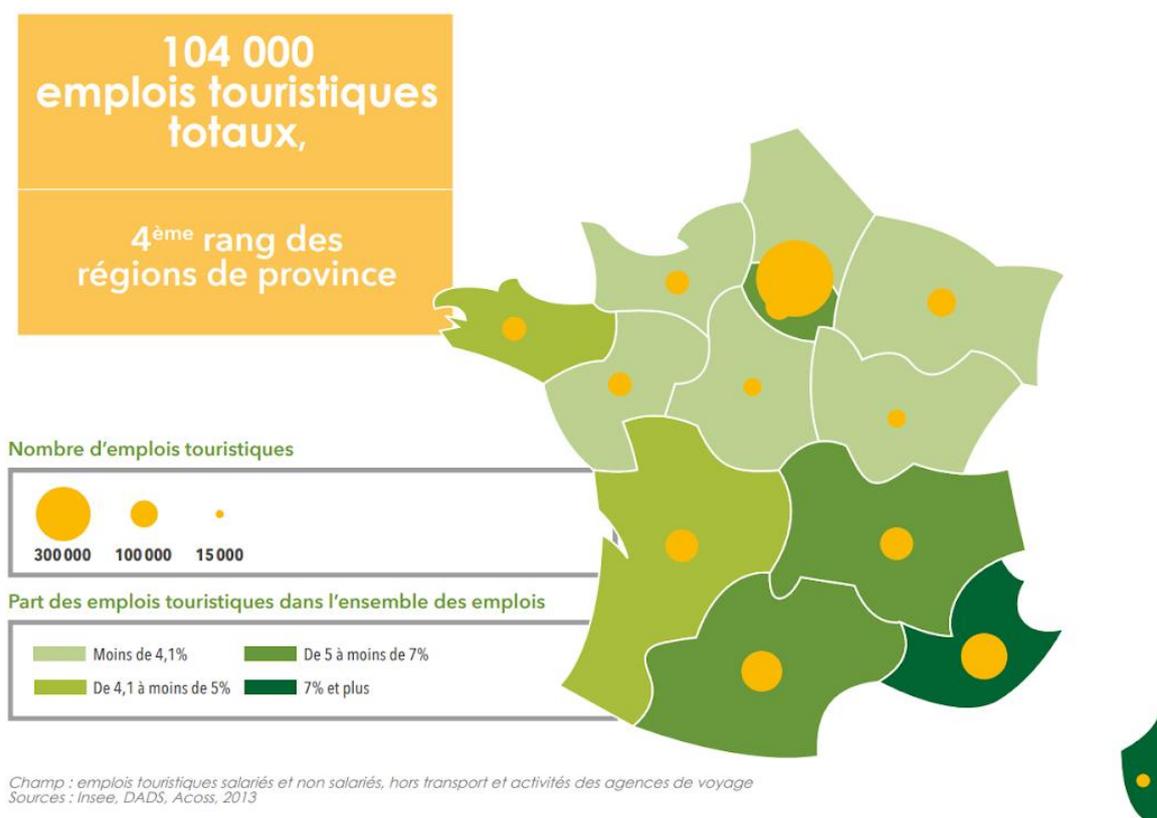
⁸⁸ Région Nouvelle-Aquitaine, Écrit stratégique, « Devenir la première destination touristique durable de France », 2017. Disponible sur <https://www.nouvelle-aquitaine.fr/actions/devenir-premiere-destination-touristique-durable-france.html#%E2%80%A6-et-leur-professionnalisation> (Consulté le 26 Mai 2020).

⁸⁹ Région Nouvelle-Aquitaine, Écrit stratégique, « Devenir la première destination touristique durable de France », 2017. Disponible sur <https://www.nouvelle-aquitaine.fr/actions/devenir-premiere-destination-touristique-durable-france.html#%E2%80%A6-et-leur-professionnalisation> (Consulté le 26 Mai 2020).

⁹⁰ Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

dire « 69 400 en équivalent temps plein »⁹¹, en plus de « 18 000 autres emplois liés au transport de voyageurs et aux agences de voyages »⁹². C'est donc la 4^{ème} région de province en termes d'emploi dans le secteur du tourisme.

Figure 31 : L'Emploi touristiques salariés et non-salariés en France



Source : Nouvelle Aquitaine, 2017.

Enfin, ces emplois sont en majorité concentrés sur les départements littoraux et les métropoles, notamment dans les départements de la Gironde (22 967 emplois dont 18 066 équivalents temps-pleins (ETP)), des Pyrénées-Atlantiques (13 736 emplois dont 11 307 ETP) et de la Charente-Maritime (13 665 emplois dont 11 538 ETP), selon les études

⁹¹ Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

⁹² Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

réalisées par l'observatoire de la Région Nouvelle-Aquitaine. C'est donc en tout pas moins de 86 044⁹³ emplois touristiques salariés et non-salariés, liés à la présence de touristes dont 69 441⁹⁴ équivalents temps-pleins. A noter, que près de « 6 emplois sur 10 se trouvent dans les secteurs de l'hôtellerie et la restauration »⁹⁵.

Force est de constater, que la Nouvelle-Aquitaine est aujourd'hui l'une des destinations les mieux organisées, développée et innovante d'un point de vue touristique malgré ses 84 100 km². Son taux d'employabilité dans le secteur touristique reste tout de même bas comparé à la région Parisienne et à la région Provence-Alpes-Côte d'azur. De plus, ce sont souvent des emplois instables et en grande majorité dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration.

3. Le réseaux des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine

La région Nouvelle-Aquitaine possède un réseau d'offices de tourisme conséquent et ceux-ci doivent faire face à leur propre évolution structurelle et organisationnelle, depuis quelques années. Dans cette partie, sont présentées les différentes problématiques auxquelles les OT de NA ont dû se confronter, comment le réseau des OT s'organise aujourd'hui, qui sont les travailleurs au sein de ces structures, et de quoi ont-ils besoin pour évoluer dans leurs métiers aujourd'hui.

⁹³ Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

⁹⁴ Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

⁹⁵ Région Nouvelle-Aquitaine, Etude quantitative, « Nouvelle Aquitaine, Les chiffres clés du tourisme », 2017. Disponible sur <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:edfe7a8f-5ada-4ae1-8e4b-bad20198bb10> (Consulté le 26 Mai 2020).

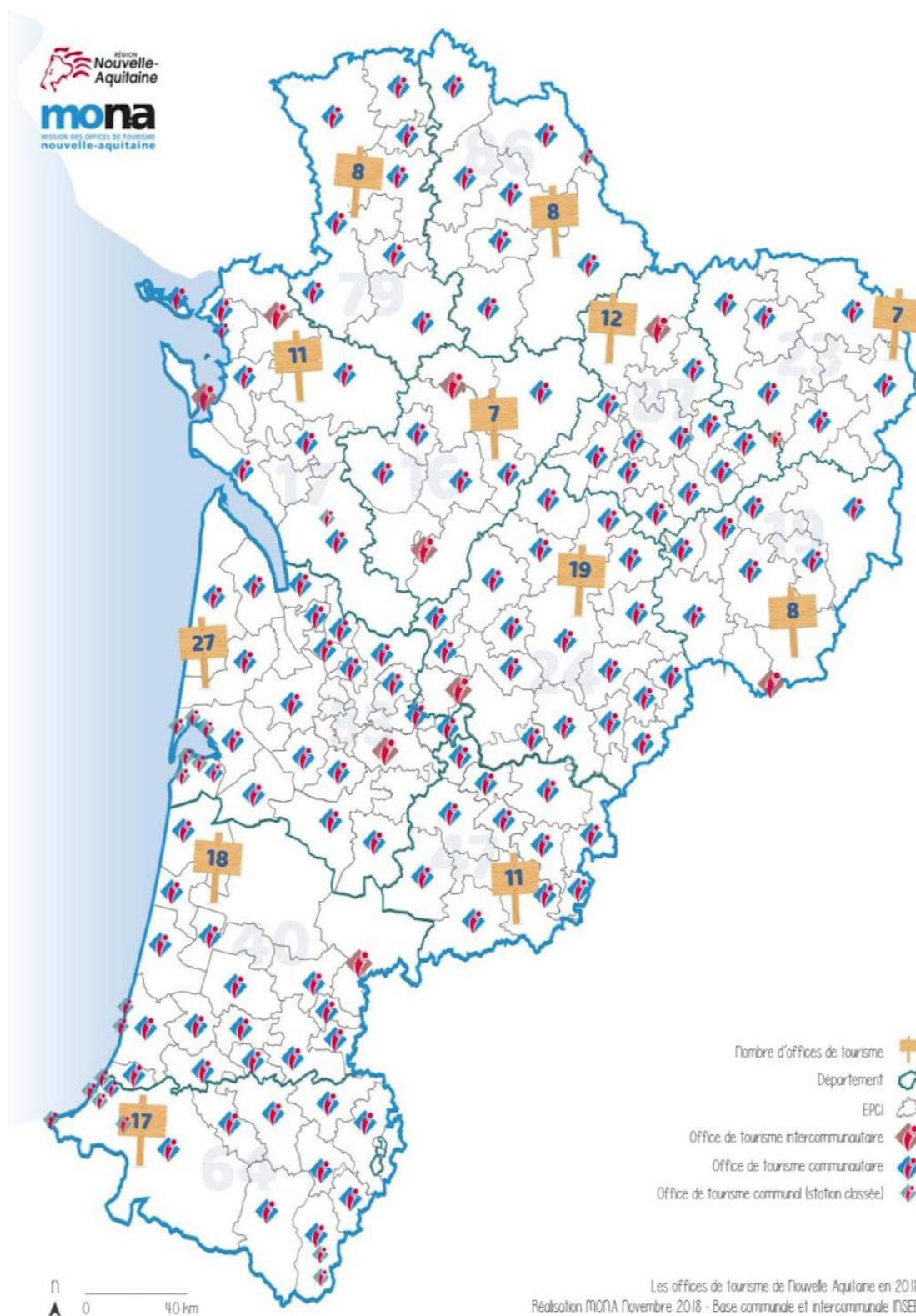
3.1. Tour d’horizon de l’organisation des offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine depuis la Loi NOTRe

3.1.1. La structuration des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine

En 10 ans, le nombre d’offices de tourisme a grandement chuté, passant de 432 structures, sur les 3 régions qui composent la Nouvelle-Aquitaine en 2009, à 153 structures qui maillent le territoire, après la Loi NOTRe. Malgré tout, le nombre de bureaux d’information touristique reste, lui, stable. C’est donc, pas moins de 45% des structures en moins sur le territoire, depuis la loi de refonte des territoires.

La Nouvelle-Aquitaine, reste tout de même une région dont le taux d’anticipation des regroupements était assez élevé, un avantage pour apporter une cohérence territoriale aux actions des OT.

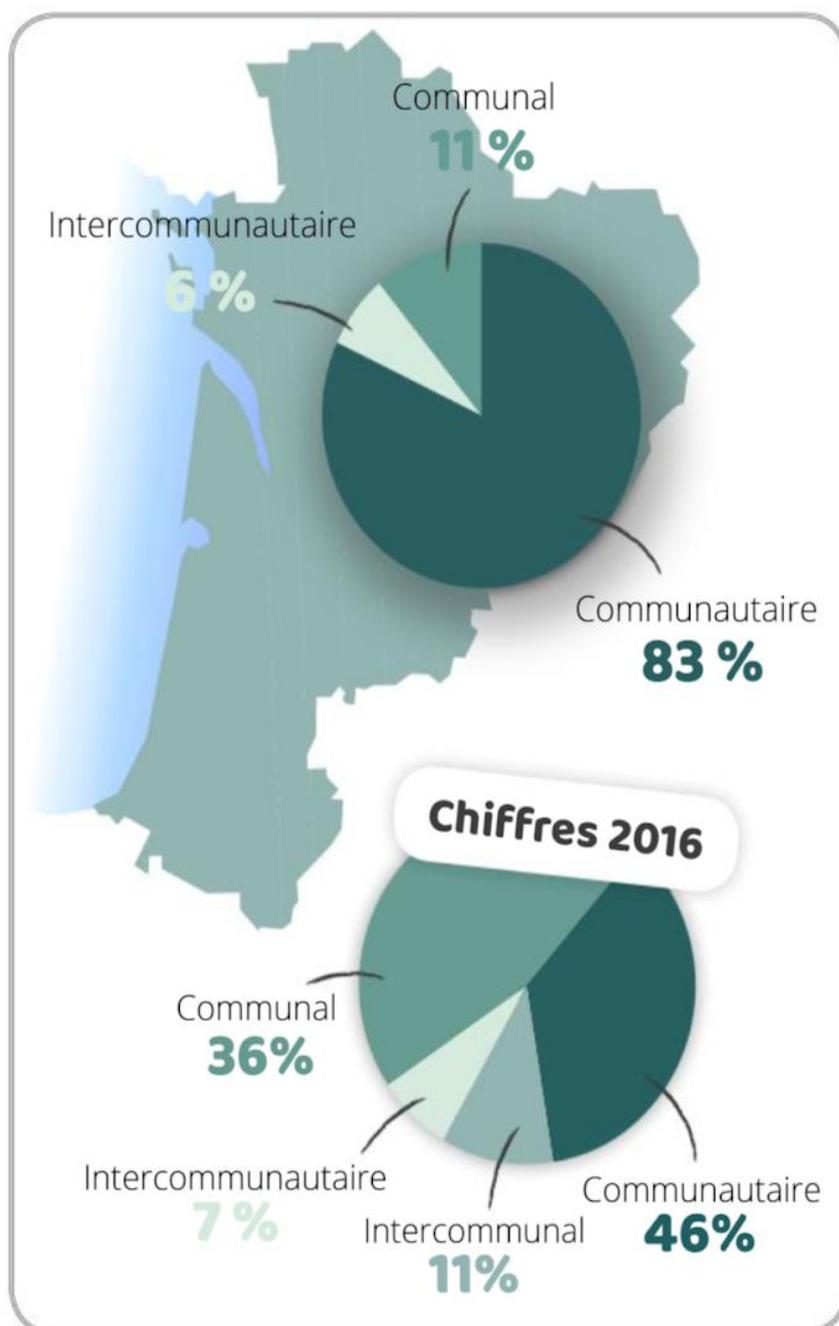
Figure 32 : Les offices de tourisme et territoires de Nouvelle-Aquitaine



Source : MONA, 2019.

Les structurations des OT de NA sont majoritairement communautaires, du fait de la Loi NOTRe, avec des offices de tourisme intercommunautaires mais aussi des offices de tourisme communaux (Loi Montagne). De plus, le littoral aquitain a permis à un grand nombre des OT de garder leur autonomie grâce à la mention de « Station classée ».

Figure 33 : La structuration des offices de tourisme de 2016 à 2018



Source : MONA, 2019.

3.1.2. Les statuts juridiques des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine

De plus,

« la pérennité des structures - leur capacité à ne pas subir le contexte externe - dépend souvent de l'équilibre du modèle organisationnel. Le statut juridique en est une composante, comme le modèle de gestion, la gouvernance et la stratégie de territoire, au regard des ressources dont il dispose et de son potentiel »⁹⁶.

Ainsi, les modèles juridiques qui structurent les offices de tourisme de NA se sont aussi vu modifiés notamment avec « une chute de 35% »⁹⁷ de la forme associative, depuis la Loi NOTRe, contre 60% en 2016 (MONA, 2019). La forme la plus courante devient alors, le statut d'EPIC avec 36% des structures de l'ensemble du réseau en 2018 (MONA, 2019), une forme juridique qui se veut rassurante pour les élus car, les structures sont indépendantes financièrement.

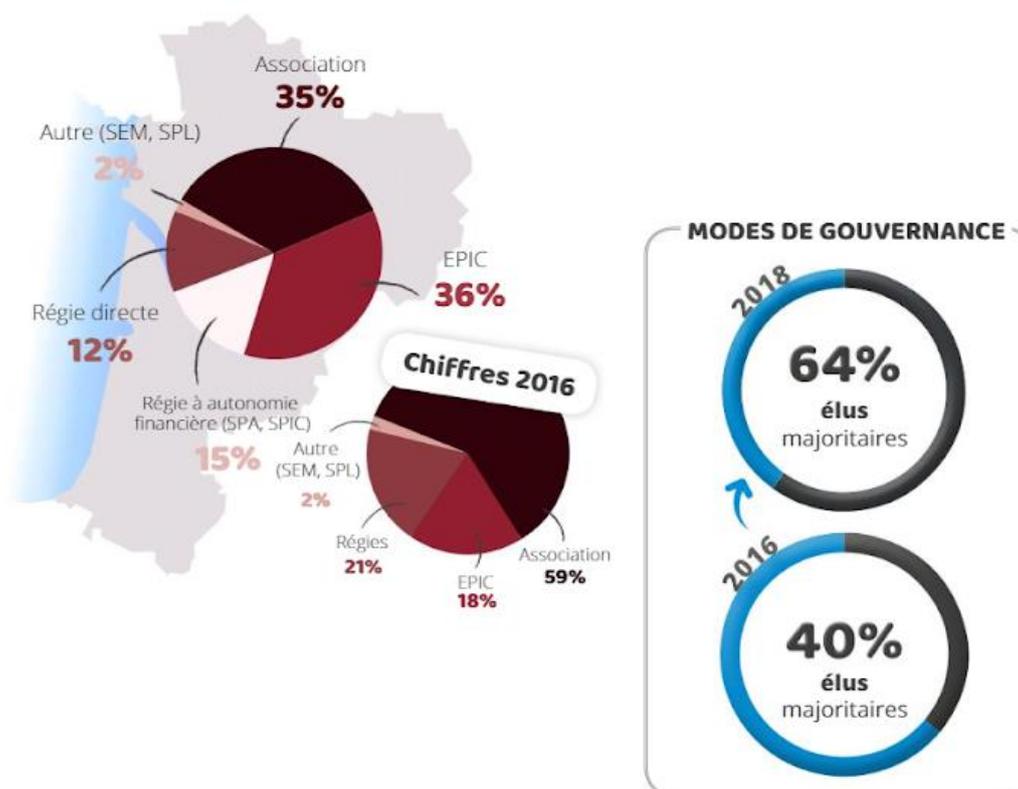
Il y a aussi, un regain des statuts sans personnalité morale avec 27% (MONA, 2019) du réseau constitué en régie, en 2018, contre 21% (MONA, 2019), en 2016.

Il existe donc un réel, « mouvement vers des formes intégrées d'offices de tourisme, c'est à dire dont la gouvernance est majoritairement constituée d'élus », selon la MONA.

⁹⁶ MONA, Répertoire statistique, « La réseau-scopie, les offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/reseau-offices-de-tourisme-nouvelle-aquitaine-2019/> (Consulté le 29 Mai 2020).

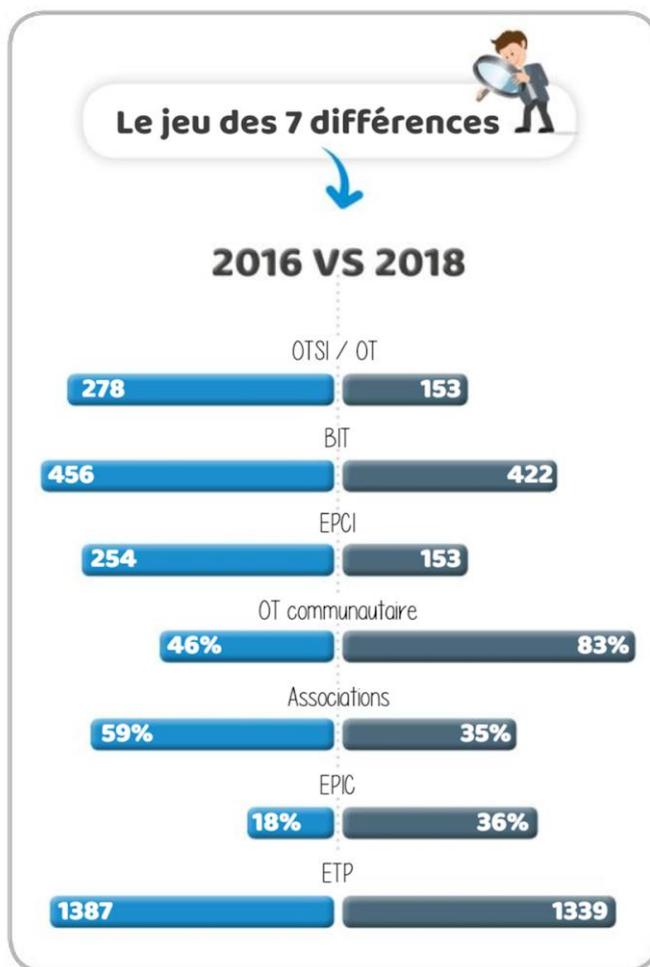
⁹⁷ MONA, Répertoire statistique, « La réseau-scopie, les offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/reseau-offices-de-tourisme-nouvelle-aquitaine-2019/> (Consulté le 29 Mai 2020).

Figure 34 : Les modes de gouvernance des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine de 2016 à 2018



Source : MONA, 2019.

Figure 35 : Bilan de l'évolution de la structuration des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine entre 2016 et 2018



Source : MONA, 2019

3.1.3. Ce que représente le réseau des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine

En somme, les offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine reçoivent 32 millions de visiteurs par an en physique et via les outils numériques, c'est-à-dire 5 fois les visiteurs de la Tour Eiffel. Cela représente, 10,2 millions de visiteurs physiques par an et 2 fois plus pour l'accueil via les outils numériques.

Aussi, les OT de la région représentent 106 millions d'euros de budget cumulé, c'est-à-dire « le budget de 2018 d'investissement dédié à l'action économique par la Région Nouvelle-

Aquitaine »⁹⁸ et « 3,4% du budget global de 2018 de la Région Nouvelle-Aquitaine »⁹⁹. Un budget cumulé qui « a augmenté de 9 millions d'euros par rapport à 2015 »¹⁰⁰, dû aux ressources générées par les structures, elles-mêmes. Ce qui permet de pallier aux baisses de financements publics.

3.2. Les salariés des offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine

Les offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine c'est, 1416 salariés et plus de 500 saisonniers qui viennent en renfort chaque année dont 81% sont en CDI de droit privé et 19% en CDI de droit public, selon les chiffres de la MONA. Ce qui représente, « 1,36% des emplois qui relèvent de l'économie touristique en Nouvelle-Aquitaine » (MONA, 2019).

Il y a eu une augmentation notable depuis 2015, du nombre de contrat équivalent temps plein qui est passé de 5 à 8,8 en moyenne (MONA, 2019).

⁹⁸ MONA, Répertoire statistique, « La réseau-scopie, les offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/reseau-offices-de-tourisme-nouvelle-aquitaine-2019/> (Consulté le 29 Mai 2020).

⁹⁹ MONA, Répertoire statistique, « La réseau-scopie, les offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/reseau-offices-de-tourisme-nouvelle-aquitaine-2019/> (Consulté le 29 Mai 2020).

¹⁰⁰ MONA, Répertoire statistique, « La réseau-scopie, les offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/reseau-offices-de-tourisme-nouvelle-aquitaine-2019/> (Consulté le 29 Mai 2020).

Figure 36 : Portrait-robot de deux salariés en Office de tourisme en Nouvelle-Aquitaine



1. Source : Questionnaire réalisé auprès des directeurs et responsables d'offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine, avec 76 répondants, en mai 2018
2. Source : Portrait réalisé à partir de notre base stagiaires de formations MONA (2018).

Source : MONA ,2019.

3.3. La formation et les besoins identifiés du réseau des offices de tourisme néo-aquitains dans la formation

Les évolutions structurelles des offices de tourisme sont aussi accompagnées, depuis quelques années, d'une transformation de leurs métiers et missions au sein des territoires.

La loi NOTRe et les fusions qui sont passées par là, ont obligé les OT à faire évoluer leur organisation du travail ce qui n'a pas toujours été facilement vécu par les salariés et géré par les directions. De nouveaux besoins et problématiques, sont ainsi nés de ce contexte.

Tout d'abord, le nombre d'ETP a grandement augmenté, depuis 2015, et de nouveaux besoins en termes d'organisation interne ont vu le jour notamment sur « la gestion d'équipe, le travail à distance, la nouvelle répartition des missions et la nouvelle organisation collective »¹⁰¹.

De plus, 19% des salariés des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine, plus précisément les ETP en CDI de droit public, n'ont pas accès aux mêmes droits à la formation que les autres ce qui engendre « des inégalités de traitement »¹⁰².

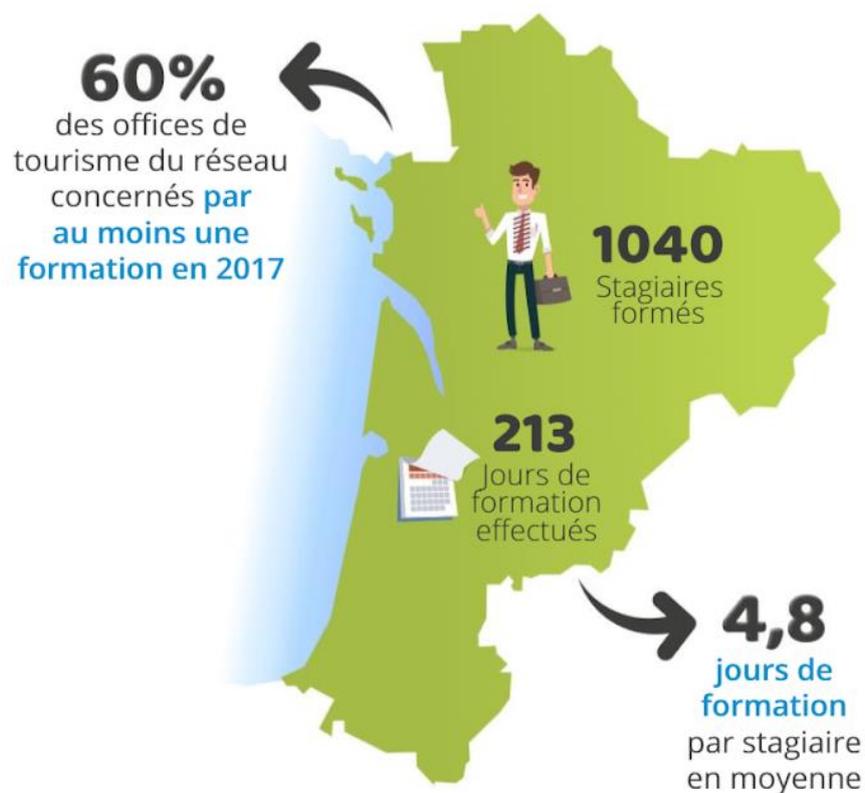
« La gestion des ressources humaines, jusque-là considérée sous un angle administratif, devient un rôle clé et transversal. Elle n'est plus l'apanage d'une personne qui serait comptable ou chargée de l'administratif, mais bien de managers et de toute une équipe. La mise en place d'une politique interne de formation permet d'accompagner l'équipe dans les évolutions des métiers »¹⁰³.

¹⁰¹ MONA, Répertoire statistique, « La réseau-scopie, les offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/reseau-offices-de-tourisme-nouvelle-aquitaine-2019/> (Consulté le 29 Mai 2020).

¹⁰² MONA, Répertoire statistique, « La réseau-scopie, les offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/reseau-offices-de-tourisme-nouvelle-aquitaine-2019/> (Consulté le 29 Mai 2020).

¹⁰³ MONA, Répertoire statistique, « La réseau-scopie, les offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/reseau-offices-de-tourisme-nouvelle-aquitaine-2019/> (Consulté le 29 Mai 2020).

Figure 37 : Les chiffres de la formation des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine



Source : MONA, 2019.

Ainsi, en 2018 les trois formations les plus demandées étaient sur les thèmes de la gestion du temps, la confiance en soi et travail d'équipe et la cohésion d'équipe.

Les offices de tourisme de la Nouvelle-Aquitaine sont des employeurs importants du secteur touristique. Ainsi, afin d'accueillir de façon cohérente sur l'ensemble de la région ils essaient, grâce aux réseaux animés par la Mission des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine, de se former de manière assidue aux nouvelles façons de travailler.

CONCLUSION DE CHAPITRE 1

Ce chapitre a proposé un premier éclairage sur la situation territoriale de la région Nouvelle-Aquitaine, sur ses atouts et capacités touristique, ainsi que sur son réseau d'offices de tourisme qui permet de mettre en musique l'offre touristique du territoire. Il a été choisi dans cette première partie de voir très généralement comment s'organise la Région d'un point de vue institutionnel car, c'est avec elle que la Mission des Offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine entretient le plus de lien. Enfin, il a été fait un bref état des lieux sur le secteur de l'emploi dans l'ensemble des parties, car cela semblait pertinent pour pouvoir comprendre avec quel public la MONA interagit en tant qu'organisme de formation.

Chapitre 2 : La Mission des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine : une structure reconnue

Ce deuxième chapitre présente la structure dans laquelle j'ai effectué mon stage. Il y est expliqué comment la Mission des Offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine (MONA) est née, comment s'organise la vie dans la structure et ses typicités. Une présentation des femmes et des hommes de la structure, ainsi que les objectifs et missions de celle-ci complètent ce volet.

1. Histoire de la Mission des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine

La MONA ne s'est pas faite en une nuit. Ce fut un processus long de développements et de fusions qui a permis de faire émerger une structure comme il en existe peu en France, qui permettent la professionnalisation d'un secteur tout entier dans une région de grande superficie. Dans cette partie sont expliquées les différentes phases de création de la structure.

1.1. Les différents organes qui ont constitué la MOPA

1.1.1. La MOPA et la région Aquitaine

En 2003 un programme d'action collectif est monté, créé par la Fédération Régionale des Pays d'Accueil Touristiques d'Aquitaine (FRPAT) et la Fédération Régionale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative d'Aquitaine (FROTSI).

Ce programme, dont a émané la Mission des offices de tourisme Pays touristique d'Aquitaine dite MOPA, a permis de travailler sur trois grands thèmes majeurs pour le tourisme régional : la professionnalisation des acteurs du tourisme, la structuration touristique des territoires et les Marques de pays.

Ainsi, au 1er janvier 2007, la MOPA est constituée en association autonome et le 18 décembre 2008, la FRPAT, la FROTSI et la MOPA fusionnent.

A l'époque la MOPA s'affiche comme « la tête de réseau des offices de tourisme et syndicats d'Initiative (OTSI) et de la labellisation projet alimentaire territorial (PAT) en Aquitaine », notamment grâce à l'élargissement de ses missions que sont :

- Professionnalisation des acteurs locaux du tourisme ;
- Appui à la structuration et organisation touristique des territoires ;
- Appui au développement du e-tourisme, développement des marques de pays et accompagnement des démarches qualité.

1.1.2. La Fédération régionale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiatives Poitou-Charentes

De son côté la région Poitou-Charentes, une des futures régions fusionnées qui donnera la Nouvelle-Aquitaine, crée une Fédération régionale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiatives (FROTSI) Poitou-Charentes, en 1921.

Cette FROTSI sera tout d'abord, gérée par des bénévoles administrateurs puis, conventionnée par le Conseil régional de Poitou-Charentes, en 2001, ce qui lui permettra « de mener à bien les missions d'accompagnement des offices de tourisme, de formation/sensibilisation auprès des bénévoles et administrateurs, de conseil »¹⁰⁴.

En 2009, la FROTSI Poitou-Charentes devient organisme de formation et poursuit « la coordination d'un programme régional de formations, en plus de sa mission d'animation de réseau et d'aide à la structuration en offices de tourisme de pôle »¹⁰⁵.

En 2012, elle décide de collaborer avec l'Aquitaine et le Limousin sur des formations longues (Animateur Numérique de Territoire, Accueil par Excellence). Et en 2013, elle « met en place un plan de formation interfilières, à destination de tous les acteurs du tourisme »¹⁰⁶.

1.1.3. La Fédération régionale des offices de tourisme du Limousin

Enfin, la région du Limousin se lance, en 2007, dans l'élaboration d'un Plan Régional de professionnalisation des acteurs touristiques du Limousin (PRPAT).

Ainsi, en 2009, « un service « Réseau des Offices de tourisme et Syndicats d'Initiative » est créé, afin de favoriser les passerelles entre le CRT Limousin et les OTSI »¹⁰⁷ et « sort le

¹⁰⁴ MONA, Écrit sur l'histoire d'une structure, « Historique de la création de la MONA », 2016. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/l-ecriture-du-projet/> (Consulté le 20 Mai 2020).

¹⁰⁵ MONA, Écrit sur l'histoire d'une structure, « Historique de la création de la MONA », 2016. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/l-ecriture-du-projet/> (Consulté le 20 Mai 2020).

¹⁰⁶ MONA, Écrit sur l'histoire d'une structure, « Historique de la création de la MONA », 2016. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/l-ecriture-du-projet/> (Consulté le 20 Mai 2020).

¹⁰⁷ MONA, Écrit sur l'histoire d'une structure, « Historique de la création de la MONA », 2016. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/l-ecriture-du-projet/> (Consulté le 20 Mai 2020).

premier catalogue interfilière du Limousin, suite à la création d'un comité des financeurs et du recensement des besoins »¹⁰⁸.

Finally, the FROT Limousin is integrated into the Regional Committee of Tourism of Limousin and will work in close collaboration « with the Professionalization service, for the continuous training of employees of tourism offices and tourism service providers »¹⁰⁹.

1.2. De la MOPA à la MONA, en 2017

In 2014, the regional federations of tourism offices of the three regions Aquitaine, Limousin and Poitou-Charentes begin to work together on common projects.

Figure 38 : Les premières étapes de travail



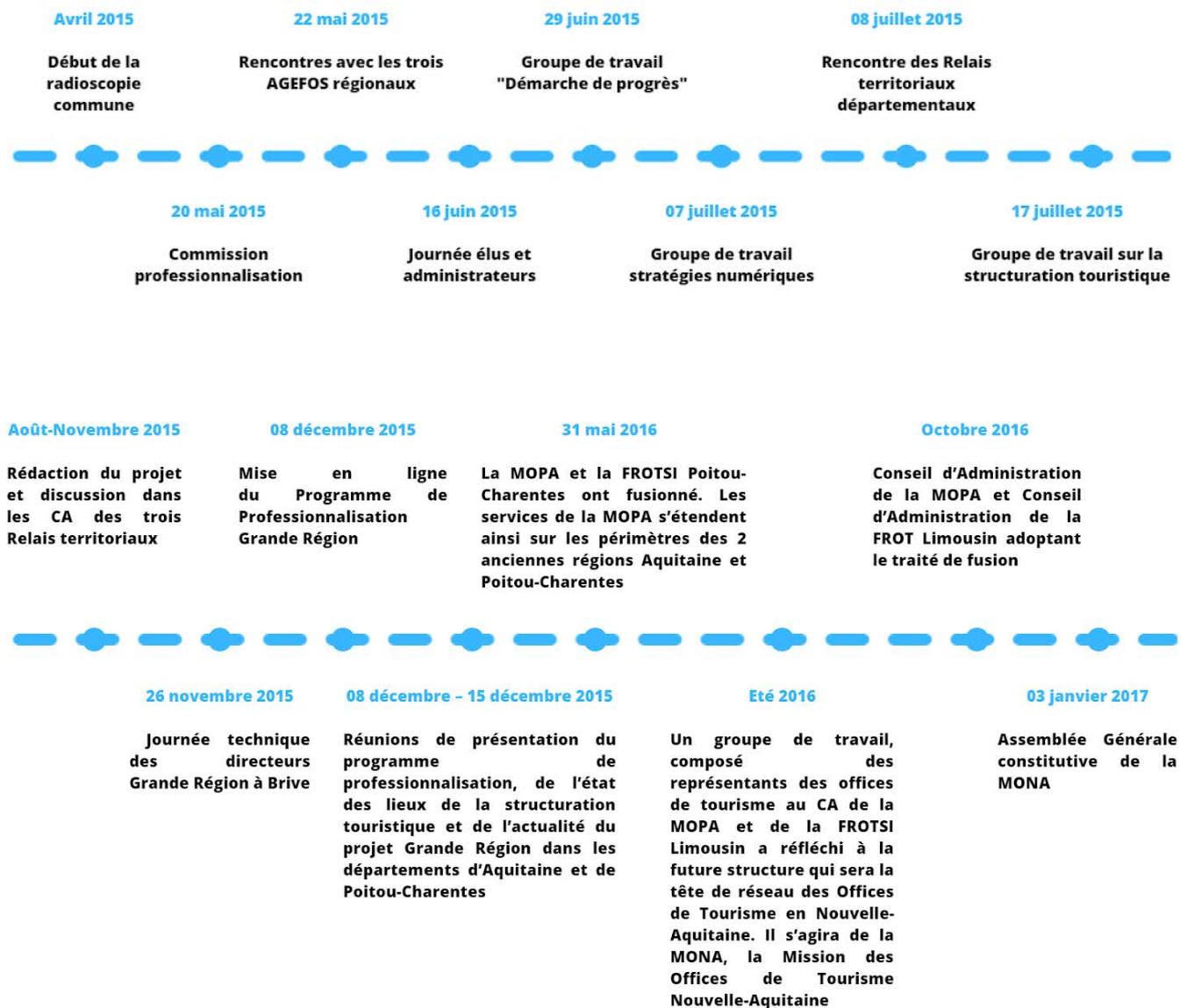
Source : Mathilde Daulon, 2020.

Et en 2015, tout commence.

¹⁰⁸ MONA, Écrit sur l'histoire d'une structure, « Historique de la création de la MONA », 2016. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/l-ecriture-du-projet/> (Consulté le 20 Mai 2020).

¹⁰⁹ MONA, Écrit sur l'histoire d'une structure, « Historique de la création de la MONA », 2016. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/l-ecriture-du-projet/> (Consulté le 20 Mai 2020).

Figure 39 : Les étapes du projet grande région



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Au 1er janvier 2016, la réforme territoriale redessine les contours des régions de France et les régions Aquitaine, Limousin et le Poitou-Charentes fusionnent, pour donner la Nouvelle-Aquitaine.

Le long travail autour d'un projet commun aux trois régions aboutit donc en janvier 2017, avec la création de la Mission des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine (MONA).

La MOPA qui est devenue la MONA est également « organisme de formation depuis 2010 »¹¹⁰. Elle est « une association loi 1901, soutenue et partenaire de la Région Nouvelle-Aquitaine. Et a deux objectifs principaux :

- Être l’outil de professionnalisation des acteurs du tourisme et de structuration des territoires touristiques de la Région Nouvelle-Aquitaine
- Être la tête de réseau des offices de tourisme de la Nouvelle-Aquitaine »¹¹¹.

Finalement, la MONA a elle aussi vécu une fusion. Une fusion avec 2 autres organismes, ce qui a permis d’apporter une cohérence territoriale à l’action de celle-ci et de proposer ses services à un territoire plus large.

2. La vie de la MONA

Travailler à la MONA c’est un peu particulier, surtout quand on n’a jamais touché du doigts l’univers du collaboratif. C’est une expérience bien au-delà du professionnel, qui touche au développement de l’Homme dans le collectif mais aussi dans son individualité. C’est un monde à part entière. Dans cette partie sont présentés les femmes et les hommes de la structure, ainsi que l’univers dans lequel ils travaillent, créent et évoluent.

¹¹⁰ MONA, Rapport moral, « Rapport moral de la MONA pour l’Assemblée générale du 11 juin 2020 », 2020. Disponible sur <https://drive.google.com/drive/folders/1dUeFVnanjr-t8v3e18Gx8q5rnHHWdEZV>(Consulté le 1 Juin 2020).

¹¹¹ MONA, Article, « L’équipe de la MONA », 2020. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/equipe-de-la-mona/>(Consulté le 1 Juin 2020).

2.1. Les femmes et hommes de la MONA

L'équipe de la MONA est constituée de 11 personnes, réparties sur plusieurs missions sur les bureaux de Bordeaux et Limoges.

Figure 40 : Équipe de la MONA



Source : MONA, 2020.

Jean-Baptiste Soubaigné, Directeur de la MONA depuis le 30 juin 2020.

Florent Guitard, chargé de projet sur l'ingénierie pédagogique et l'organisation des formations sur la Nouvelle-Aquitaine.

Charlotte Emery, chargée de projet sur l'évolution des modes de travail, d'organisation et de gouvernance dans laquelle elle accompagne le réseau NA.

Fabien Raimbaud, chargé de projet sur la formation professionnelle tant sur son contenu que sur son financement.

Amélie Hay, chargée de projets sur la coordination des formations sur-mesure et l'amélioration du parcours client.

Christian Appriou et Marie Garnier chargés des missions administrative et comptable de la MONA.

Hélène Nermord, chargée de projet, de communication et de l'animation du réseau de la MONA.

Camille Averty, chargée de projet sur professionnalisation et les missions d'un organisme de formation.

Laure Frizon, chargée de projet sur la professionnalisation.

Et enfin, Sophie Duprat-Caouré, chargée de mission e learning et animation réseau.

2.2. L'univers de la MONA

L'équipe de la MONA a souhaité créer un univers de travail qui corresponde aux nouveaux modes de management plus horizontal. En cela, ils sont novateurs dans un secteur d'activité qui fonctionne encore de manière très verticale.

Les décisions sont donc prise avec l'ensemble de l'équipe et des méthodes telles que l'intelligence collective sont utilisées au quotidien.

L'équipe de la MONA se prénomme la TRIBU et les femmes et les hommes de cette TRIBU en sont les indiens.

Ils fonctionnent « en mode projet et chaque personne est rattachée à un champ d'action et travaille en mode projet sur un ou plusieurs autres champs d'action en binôme ou trinôme ». Leur vision commune est de « stimuler les hommes et les territoires pour les rendre compétents, novateurs, connectés et fiers de leurs actions ».

5 valeurs constituent les bases de leur quotidien : Technique, Respectueux, Impulseur, Bouillonnants et Unis.

Enfin, ils organisent régulièrement des réunions d'équipe avec des objectifs différents appelés MONA IN, POW WOW, MONA Academy etc.

La MONA est finalement un concept d'entreprise à elle toute seule. C'est une structure innovante, dont les membres essaient sans cesse de se renouveler et d'apprendre.

3. Les actions de la MONA

La MONA se démarque par sa conception des choses. Elle a des valeurs et mène des missions dans son secteur d'activité, qu'est le tourisme. Plus précisément, elle accompagne et forme les salariés des offices de tourisme et se veut concepteur d'un grand nombre d'outils et méthodes, connus par les professionnels des offices de tourisme de la France entière. Dans cette partie, sont expliqués les missions principales de la MONA, ses actions en quelques chiffres et les grands projets en cours dans la structure.

3.1. Les 3 missions piliers de la MONA

L'équipe de la MONA a plusieurs missions, dont 3 qui sont le fil rouge de leurs actions sur le territoire de la Nouvelle-Aquitaine.

Tout d'abord, ils accompagnent la transition et transformation des offices de tourisme, en fournissant le terreau favorable pour la prise d'autonomie de ceux-ci, afin de les rendre « incontournables pour leur écosystème local »¹¹². Pour cela, des actions sont menées pour impliquer les élus « dans la professionnalisation, de manière à ce que politiques et techniciens des collectivités locales gardent confiance dans leur Office de Tourisme »¹¹³.

De plus, la MONA fait en sorte de diffuser une culture de réseau pour consolider le socle des missions d'un office de tourisme en NA, notamment grâce aux projets d'équipe qui permettent de monter en compétence sur des sujets tels que les ressources humaines (RH). Mais aussi, en mettant en avant l'importance des fondamentaux d'un OT à savoir, « l'esprit

¹¹² MONA, Écrit explicatif, « Notre histoire », 2020. Disponible sur <https://equipemopa.jimdofree.com/notre-tribu/> (Consulté le 26 Mai 2020).

¹¹³ MONA, Écrit explicatif, « Notre histoire », 2020. Disponible sur <https://equipemopa.jimdofree.com/notre-tribu/> (Consulté le 26 Mai 2020).

de service basé sur le parcours client et l'implication de l'office dans son écosystème territorial »¹¹⁴.

Enfin, la MONA accompagne et sensibilise aussi les salariés du réseau des OT de NA grâce aux formations, pour que chaque individu puisse tout au long de sa vie professionnelle évoluer et réinventer son métier grâce à des connaissances et des compétences qu'il peut mobiliser dans son quotidien de travail.

« En somme, la MONA stimule les hommes et les territoires pour les rendre compétents, novateurs, connectés et fiers de leurs actions. »¹¹⁵

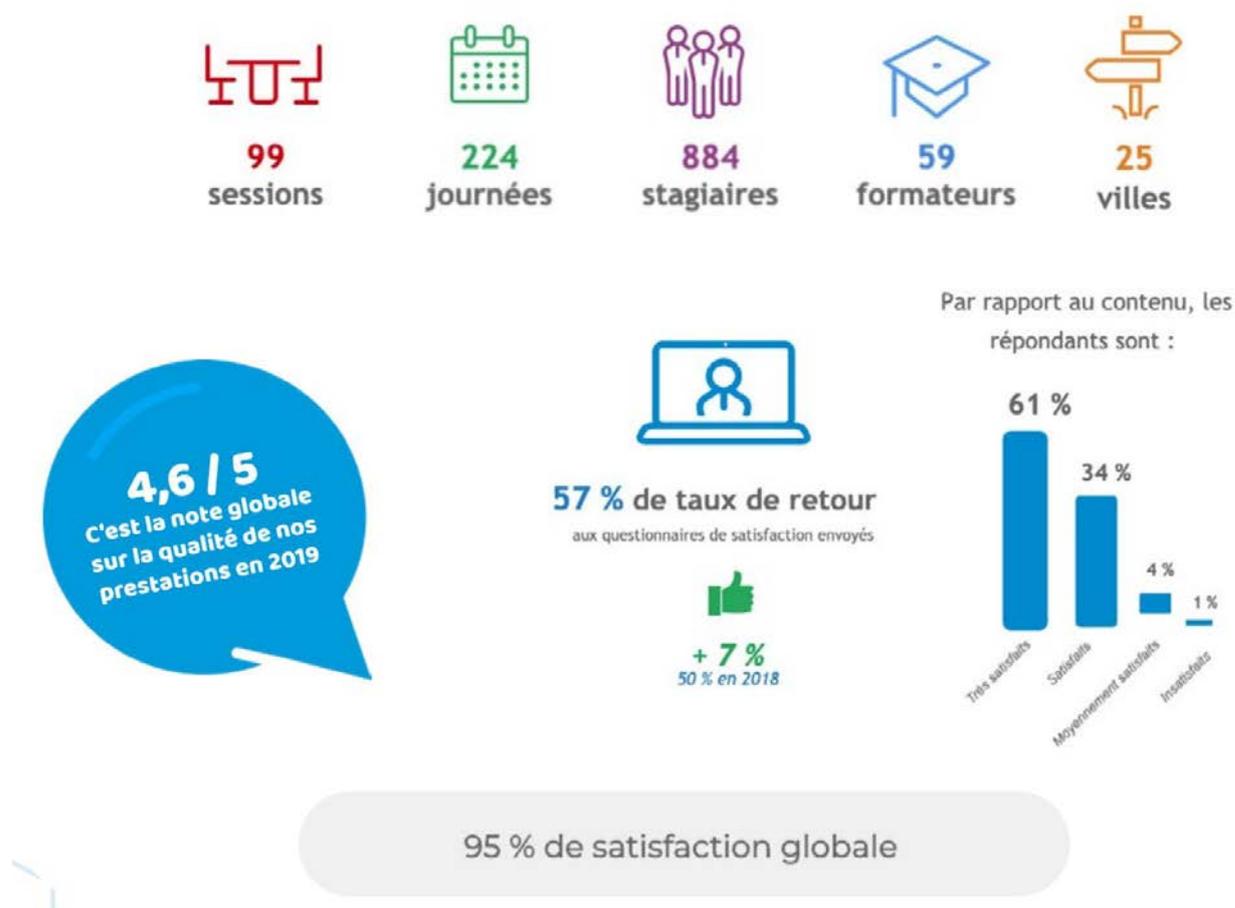
3.2. La MONA quelques mots et chiffres

Depuis 2019, la Mona a dû s'adapter une fois de plus à une nouvelle loi. Cette fois ci, elle concerne la formation professionnelle. Ainsi, depuis le 1er avril 2019 la MONA a changé d'opérateur de compétence et est passée de l'AGEFOS PME à l'AFDAS, suite à la promulgation de la loi "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel".

¹¹⁴ MONA, Écrit explicatif, « Notre histoire », 2020. Disponible sur <https://equipemopa.jimdofree.com/notre-tribu/> (Consulté le 26 Mai 2020).

¹¹⁵ MONA, Écrit explicatif, « Notre histoire », 2020. Disponible sur <https://equipemopa.jimdofree.com/notre-tribu/> (Consulté le 26 Mai 2020).

Figure 41 : Le bilan 2019 des activités de la MONA



Source : Rapport Moral de la MONA, 2020.

La Mona c'est donc, 664 stagiaires formés sur 64 formations inter-entreprises¹¹⁶ en 2019 (MONA, 2020) et 233 stagiaires formés sur les 21 formations intra-entreprise¹¹⁷ en 2019 (MONA,2020), grâce à l'ensemble de l'équipe de la MONA mais aussi à ses 59 formateurs.

De plus, en 2019 l'organisme de formation avait 74% de stagiaires venant des Offices de tourisme, 18% de stagiaires travaillant dans les collectivités, 5% de stagiaires issus des ADT et CRT et 3% de stagiaires d'autre entreprise, que celles précédemment citées.

¹¹⁶ La formation inter-entreprise est une formation à destination des individus de plus entreprise et des particuliers.

¹¹⁷ La formation intra-entreprise est une formation à destination des individus d'une seule entreprise. Elle est donc plus ciblée et personnalisée en fonction des problématiques et besoins de l'entreprise.

3.3. Les projets menés ou soutenus par l'équipe de la MONA

3.3.1. La MONA ce sont des projets à toutes les échelles...

3.3.1.1. Le projet NOTT

La MONA, s'inscrit dans le dispositif de Nouvelle Organisation des Territoires Touristiques (NOTT) du Conseil Régional de la Nouvelle-Aquitaine, afin de « favoriser les dynamiques de développement touristique »¹¹⁸. Ainsi, elle met en contribution ses savoirs et techniques pour la mise en œuvre d'une professionnalisation à grande échelle des territoires de toute la Nouvelle-Aquitaine notamment sur la stratégie d'accueil.

L'un des objectifs de l'année 2019, était donc de « capitaliser sur les bonnes pratiques, les retours d'expériences et faciliter les échanges techniques par des ateliers créatifs »¹¹⁹.

3.3.1.2. Le projet PILOT

De plus, la MONA s'inscrit aussi dans des dynamiques à l'échelle nationale notamment, avec PILOT « un nouvel outil de pilotage des destinations et prend la place du club indicateurs, initié en 2013 avec OTF et l'université de Perpignan »¹²⁰. Cet outil élaboré par OTF, l'université de Perpignan la MONA et Evaluametriz-Nouveaux Territoires, verra le jour dans l'été 2020.

¹¹⁸ MONA, Bilan de 2019, « Rapport moral 2019 », 2020. Disponible sur <https://drive.google.com/drive/my-drive> (consulté le 28 Mai 2020).

¹¹⁹ MONA, Bilan de 2019, « Rapport moral 2019 », 2020. Disponible sur <https://drive.google.com/drive/my-drive> (consulté le 28 Mai 2020).

¹²⁰ MONA, Bilan de 2019, « Rapport moral 2019 », 2020. Disponible sur <https://drive.google.com/drive/my-drive> (consulté le 28 Mai 2020).

3.3.2. Et aussi des projets innovants

3.3.2.1. Les projets Bienvenue ici !

La MONA tente de consolider « son virage stratégique sur son investissement autour de projets innovants et exploratoires »¹²¹. Notamment, avec « Bienvenue ici ! » afin de développer un parcours en partenariat avec l'organisme de formation INSUP sur « Devenir animateur touristique et de loisirs ».

Le projet est incubé au sein de l'incubateur régional d'Unitec. Bienvenue ici ! sera à terme une solution digitale utilisée pour diffuser de l'information qualitative à l'ensemble des professionnels du tourisme, afin de garantir un accueil d'excellence sur le territoire néo-aquitain.

3.3.2.2. Entract & Limoges Act

Enfin, Florent Guitard et Charlotte Emery de l'équipe de la MONA ont développé deux nouveaux parcours de formation appelés Entract et Limoges Act, afin d'accompagner les managers des offices de tourisme mais aussi de l'ensemble des entreprises de Limoges, sur leur transformation vers des modes de management plus en phase avec le concept de qualité de vie au travail (QVT).

Il est tout à fait pertinent de dire que la MONA est plus qu'un organisme de formation. C'est aussi une structure où l'on crée, teste et innove. Un moyen aussi de prouver sa légitimité à être un organisme de formation innovant, en phase avec ses valeurs et l'action qu'elle mène auprès des acteurs touristiques avec qui elle travaille.

¹²¹ MONA, Bilan de 2019, « Rapport moral 2019 », 2020. Disponible sur <https://drive.google.com/drive/my-drive> (consulté le 28 Mai 2020).

CONCLUSION DE CHAPITRE 2

Ce chapitre a permis de mettre en lumière comment la MONA s'est formée et comment elle vit, aujourd'hui. C'est un organisme de formation à part entière en France qui a permis aux offices de tourisme de la Nouvelle-Aquitaine de se démarquer. C'est un pilier qui a permis la création d'un réseau territorial d'offices de tourisme conséquent qui n'a de cesse d'être animé quotidiennement par les 11 membres de l'équipe de la MONA.

Chapitre 3 : Mon stage au sein de la MONA

Ce dernier chapitre explique la genèse de mon recrutement en tant que stagiaire. Il y est proposé une découverte des deux parcours Entract et Limoges Act, qui ont été le cœur de mon travail, pendant ces 6 mois. Mes missions de stage y sont aussi exposées.

1. Le contexte de création de l'Entract et du Limoges Act

La création de mon poste de stagiaire pour 6 mois a découlé d'un besoin de renfort sur deux parcours qui ont été créés et montés de toutes pièces par Charlotte Emery et Florent Guitard. Cette première partie expose le contexte de création de l'ENTRACT, afin de mieux comprendre sur quelles bases solides s'est organisé mon stage.

1.1. Le concept de formation longue

L'ENTRACT a émergé de plusieurs constats. Le premier est que la MONA est très performante sur le moment de la formation, mais n'a pas forcément de suivi individuel de ses stagiaires. Ce qui fait qu'il est compliqué de savoir quel est le niveau des personnes qui viennent en formation. De plus, l'équipe de la MONA n'a aucun contrôle et réel suivi qualitatif sur la mise en œuvre des apprentissages de formation en situation professionnelle.

Ainsi, Charlotte Emery et Florent Guitard ont décidé l'expérimentation d'un format de formation sur un temps long, appelé parcours d'accompagnement, afin de voir comment transformer l'essai et rendre les apprentissages de formation plus impactant.

L'objectif de l'expérimentation est donc d'être effectif en amont de la formation, pendant la formation mais aussi d'impacter l'aval de celle-ci. C'est un réel accompagnement à la transformation des managers, de leurs équipes et de leur structure.

Les participants de l'ENTRACT ont donc été repérés en amont de la formation et choisis en fonction de leur degré de sensibilisation à la notion de qualité de vie au travail et à la bonne prise en compte des conditions de travail de leurs équipes ainsi qu'à la bonne écoute entre manager et managé.

1.2. La consanguinité des profils dans le secteur touristique

Le deuxième constat est que la diversité est aujourd'hui rare dans le secteur touristique. Les profils de direction et de salarié sont peu variés, ce qui ne permet souvent pas de prendre de la hauteur sur le secteur touristique et sur ses possibilités d'évolution et de transformation.

Cela est encore plus vrai, dans l'univers des offices de tourisme où les problématiques de gouvernance et de management sont souvent très ressemblantes d'une structure à l'autre.

Ainsi, Charlotte Emery et Florent Guitard ont décidé d'aller voir dans d'autres secteurs d'activité comment étaient traitées les problématiques managériales et organisationnelles, afin de prendre de la hauteur.

Ils ont donc souhaité expérimenter un deuxième parcours appelé Limoges Act, en parallèle de l'Entract. Le parcours chapeauté par l'Office de tourisme de Limoges se compose aussi

de managers et directeurs, comme pour l'Entract, mais cette fois-ci de secteurs d'activités différents.

Ce parcours permet à l'Office de tourisme de Limoges de s'ouvrir aux problématiques managériales, organisationnelles et de gouvernances des entreprises de son territoire.

« L'innovation peut être différente d'un secteur à l'autre avec du retard d'un secteur à l'autre » Florent Guitard.

1.3. La qualité de vie au travail et les nouveaux modèles managériaux et organisationnels

Enfin, le dernier constat est que le sujet de la qualité de vie au travail (QVT) ainsi que la possibilité de faire évoluer les modèles d'organisation et de management au sein des entreprises françaises ne sont toujours pas des thématiques prioritaires.

En 2017, selon un panel de managers interrogés les modèles managériaux les plus répandus étaient : « Responsable (63 %), Responsabilisant (62 %), Hiérarchique (62 %), Collaboratif (60 %) »¹²² et les moins répandus étaient : « Créatif (43 %), Agile (43 %), Innovant (45 %), Progressiste (46 %) »¹²³.

Pour autant, « 92 % des top managers et 97 % des futurs managers et ingénieurs »¹²⁴ étaient d'accord pour dire « que les pratiques managériales doivent changer pour s'adapter aux évolutions de la société et aux enjeux des entreprises »¹²⁵, selon un sondage réalisé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).

¹²² Cadreo, Études quantitative, « 19 chiffres sur les managers français », 2017. Disponible sur : <https://www.cadreo.com/actualites/dt-19-chiffres-managers-francais> (Consulté le 29 Mai 2020).

¹²³ Cadreo, Études quantitative, « 19 chiffres sur les managers français », 2017. Disponible sur : <https://www.cadreo.com/actualites/dt-19-chiffres-managers-francais> (Consulté le 29 Mai 2020).

¹²⁴ Cadreo, Études quantitative, « 19 chiffres sur les managers français », 2017. Disponible sur : <https://www.cadreo.com/actualites/dt-19-chiffres-managers-francais> (Consulté le 29 Mai 2020).

¹²⁵ Cadreo, Études quantitative, « 19 chiffres sur les managers français », 2017. Disponible sur : <https://www.cadreo.com/actualites/dt-19-chiffres-managers-francais> (Consulté le 29 Mai 2020).

Cependant, seulement « 16 % des managers aimeraient que l'entreprise accorde davantage de temps à chacun pour proposer de nouvelles idées et 15 % que l'entreprise améliore le bonheur au travail » (CADREO, 2017).

Ce qui permet d'affirmer, que même s'il y a une part de volonté à transformer les organisations en interne peu sont encore prêts à mettre en œuvre une transformation de leur modèle managérial et organisationnel, aujourd'hui.

Néanmoins, selon des chiffres du Cegos récoltés par la revue MyHappyJob¹²⁶, en 2018 29% des salariés ne sont pas ou plus motivés par leur travail et 34% ne se sentent ni écoutés, ni compris par leur manager. De plus, 53% des salariés et 65% des managers subissent un stress régulier au travail principalement dû à la charge de travail, à une mauvaise organisation du travail et à un manque de soutien, ce qui a un impact négatif sur leur santé pour 56% des salariés et 68% des managers.

Tout porte à croire que ce déclin progressif de l'environnement du travail, poussera un jour les directions à se rendre compte de l'importance de faire évoluer des façons de travailler, parfois archaïques.

Face à ces trois constats, il a été décidé par Florent Guitard et Charlotte Emery de monter un parcours qui répondrait à des enjeux futurs majeurs autour du bien-être au travail et de l'innovation managériale et organisationnelle.

¹²⁶ MyHappyJob, Synthèse d'une étude quantitative, « Les chiffres clés du baromètre 2018 « Climat social et qualité de vie au travail » du Cegos », 2019. Disponible sur : <https://www.myhappyjob.fr/les-chiffres-cles-du-barometre-2018-climat-social-et-qualite-de-vie-au-travail-du-cegos/> (Consulté le 29 Mai 2020)

2. L'ENTRACT

L'ENTRACT c'est le moment d'une pause inspirante, pour manager en transformation. Cette partie explique ce qu'est l'ENTRACT et comment s'organisent les deux parcours, que j'ai suivi pendant toute la durée de mon stage.

2.1. Les deux parcours Entract et Limoges act

2.1.1. L'ENTRACT c'est quoi ?

*« ENTRACT est une communauté apprenante de managers, accompagnés par la MONA et l'ARACT Nouvelle-Aquitaine, pour identifier et activer leurs leviers de transformation par la **qualité de vie au travail** »¹²⁷.*

Plus précisément, ce sont deux parcours d'accompagnement expérimentaux. Un appelé Entract (Entreprise et amélioration des conditions de travail) qui a été lancé le 21 octobre 2019, qui propose un accompagnement aux managers des offices de tourisme dans la transformation de leur organisation et l'autre appelé Limoges Act lancé le 06 janvier 2020, qui accompagne les managers des entreprises de Limoges Métropole aussi à la transformation de leur organisation. A eux deux ils forment ce qui sera appelé dans ce mémoire l'ENTRACT.

2.1.2. Pourquoi l'ENTRACT ?

L'ENTRACT s'est construit autour de trois enjeux majeurs :

- **« le travail »** : Comment donner du sens au fonctionnement des structures touristiques ;
- **la communauté** : Comment permettre aux managers de transformer leurs organisations pour faire évoluer leur métier, et ceux de leurs équipes ;
- **le territoire** : Comment favoriser l'ancrage territorial des entreprises pour une meilleure qualité de vie »¹²⁸.

¹²⁷ MONA, Écrit explicatif sur le parcours ENTRACT, « Entract une pause inspirante pour managers en transformation », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/entract/> (Consulté le 10 Décembre 2020).

¹²⁸ MONA, Écrit explicatif sur le parcours ENTRACT, « Entract une pause inspirante pour managers en transformation », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/entract/> (Consulté le 10 Décembre 2020).

Trois enjeux en résonance avec :

- Le numérique qui a entraîné une évolution des modes de travail en « rupture du schéma classique de l'unité de lieu et de temps »¹²⁹.
- Le besoin de faire évoluer les perceptions sur la qualité de vie au travail, comme simple outil de « social-washing » ou par la seule approche « réglementaire et adéquationniste (DUERP, RPS,...) »¹³⁰.
- L'évolution de notre rapport au travail et au territoire notamment avec « la recherche de sens, équilibre vie professionnelle/vie personnelle, besoin de sociabilité, rupture des rapports hiérarchiques, télétravail, nouvelle équipe issue d'une fusion »¹³¹.
- La solitude et l'isolement des managers, qui ont besoin comme tout autre salarié d'espace d'échange et de discussion.

2.1.3. L'Entract avec qui ?

Les deux parcours ont été imaginés avec des managers. Pour l'Entract, il y a donc 10 managers représentant 9 offices de tourisme de la Nouvelle-Aquitaine. Pour le Limoges Act, ce sont 9 managers d'horizons différents mais tous de Limoges : hôtellerie, Zoo, office de tourisme, entreprise du digital, entreprise industrielle, Opéra, association culturelle.

« Un point commun : leur sensibilité et leur envie d'aller plus loin dans la qualité de vie au travail »¹³².

Les deux parcours ont été créés et sont coordonnés et animés par Charlotte Emery et Florent Guitard, de la MONA, en partenariat avec Virginie Penot et Arnaud Barillet de l'ARACT

¹²⁹ MONA, Écrit explicatif sur le parcours ENTRACT, « Entract une pause inspirante pour managers en transformation », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/entract/> (Consulté le 10 Décembre 2020).

¹³⁰ MONA, Écrit explicatif sur le parcours ENTRACT, « Entract une pause inspirante pour managers en transformation », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/entract/> (Consulté le 10 Décembre 2020).

¹³¹ MONA, Écrit explicatif sur le parcours ENTRACT, « Entract une pause inspirante pour managers en transformation », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/entract/> (Consulté le 10 Décembre 2020).

¹³² MONA, Écrit explicatif sur le parcours ENTRACT, « Entract une pause inspirante pour managers en transformation », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/entract/> (Consulté le 10 Décembre 2020).

Nouvelle-Aquitaine « qui apportent leurs regards externes, leurs expertises sur la qualité de vie et la psychologie du travail »¹³³.

Enfin, pour accompagner la transformation des managers et de leurs organisations tout en respectant les problématiques de chaque participant, Charlotte Emery et Florent Guitard ont souhaité s'entourer d'une équipe pédagogique, composée de consultants externes, avec de multiples cordes à son arc :

Axelle Minville – RH, dialogue social, QVT ; Magali Ménard – Management, développement personnel ; Falco Baudon et Séverine Teulières Coaching – créativité ; Benoit Deconchat – Ludocoaching ; Sophie Nonnenmacher – Diversité – Parité.

2.1.4. Deux parcours soutenus par...

La réalisation des deux parcours est accompagnée par l'ARACT Nouvelle-Aquitaine. De plus, la Région Nouvelle-Aquitaine a financé le dossier ENTRACT via le FRIF – Fonds Régional Innovation dans la Formation à la Commission Permanente du 7 octobre 2019. Et les deux parcours ont aussi pu être financés par le FACT (Fonds Régional pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

Enfin, L'Office de tourisme intercommunal de Limoges « est porteur du volet d'expérimentation territoriale co-financé par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) » c'est à dire du Limoges Act.

¹³³ MONA, Écrit explicatif sur le parcours ENTRACT, « Entract une pause inspirante pour managers en transformation », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/entract/> (Consulté le 10 Décembre 2020).

2.2. Les territoires et participants des deux parcours

2.2.1. Les territoires et participants de l'Entract

Le parcours dédié aux directions des offices de tourisme, accueille des managers de toute la Nouvelle-Aquitaine :

- Destination Agen ;
- Saint-Emilion tourisme ;
- Office de tourisme du Ruffécois ;
- Office de tourisme Cœur de Bassin ;
- Brive Tourisme ;
- Office de tourisme Limoges métropole ;
- Office de tourisme du Pays Basque ;
- Office de tourisme de Cambo-les-Bains ;
- Office de tourisme de Béarn des Gaves.

Cela permet d'avoir une diversité de problématiques avec des offices de tourisme plus ou moins grands, avec des nombres de salariés variables et de statuts juridiques différents.

2.2.2. Le territoire et les participants de Limoges Act

Limoges act lui, se déroule bien sûr avec des acteurs du tissu économique de Limoges métropole. Limoges qui a une histoire particulière avec le travail, car c'est dans cette ville qu'a été créée la Confédération générale du travail (CGT), syndicat français, en 1895.

De plus, c'est un territoire qui souffre aujourd'hui de son image et les entreprises ont de plus en plus de mal à recruter des personnes et à faire rester les nouveaux travailleurs qui sortent de la fac et des écoles dans la ville, pourtant elle ne manque pas d'atout avec une qualité de vie tout de même largement supérieure aux métropoles comme Paris, Bordeaux ou Toulouse, avec une situation géographique centrale qui lui confère d'être à 3h de Paris, de l'océan et de la montagne et à moins de 20 minutes de la campagne, ou encore avec ses faibles prix immobiliers. Il paraissait donc pertinent de mener une expérience territoriale sur la Qualité de vie au travail et sur évolution des organisations avec les acteurs de ce territoire.

Ils sont en tout 9 managers et dirigeants à participer au parcours :

- Delphine CAMILLERI responsable communication de l'entreprise Limougeaude du CAC 40 : Legrand ;
- Georges OTTAVY, manager à l'Opéra de Limoges ;
- Philippe MAZIERE, directeur de l'entreprise de service numérique : Célios ;
- Nicolas LEFRERE, directeur du Parc zoologique du Reynou ;
- Anne Marie SPITZ, manager de l'Ibis Centre Limoges ;
- Laurent DUQUEROY, facilitateur de l'entreprise d'édition de logiciel applicatif ;
- Clotilde CASSOT, directrice de l'Office de tourisme Limoges Métropole ;
- Béatrice CASTANER et Christiane BOUA, manager et salarié de l'association culturelle : Les Francophonies.

2.3. Les méthodes des deux parcours

2.3.1. L'ENTRACT comment ça se passe ?

L'objectif des deux parcours Entract et Limoges Act est de transformer les managers dans leurs postures pour qu'ils puissent apprendre, construire et tester ensuite avec leur équipe des méthodes qui correspondent à leur objectif de transformation.

« Le principe est celui de l'expérimentation et de la qualité de vie au travail « embarquée ».
« La QVT n'est pas un projet, c'est une culture »¹³⁴.

Les deux parcours ont des orientations QVT différentes :

- 1 parcours sectoriel avec les managers d'offices de tourisme, orienté nouvelles organisations ;
- 1 parcours territorial avec 6 entreprises de Limoges Métropole, orienté qualité de vie au travail territoriale.

¹³⁴ MONA, Écrit explicatif sur le parcours ENTRACT, « Entract une pause inspirante pour managers en transformation », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/entract/> (Consulté le 10 Décembre 2020).

« Le parcours est créé sur la base d'**une communauté apprenante** »¹³⁵. Ce sont donc les managers participants « qui co-construisent le parcours et avancent ensemble dans la clarification et résolution de leurs problématiques »¹³⁶.

Les deux parcours sont censés durer 8 mois, se sont organisés autour de rendez-vous en présentiel et à distance en plus d'un coaching individualisé. Finalement, suite à la crise sanitaire et au confinement de 2020, les deux projets expérimentaux ont été allongés d'un an.

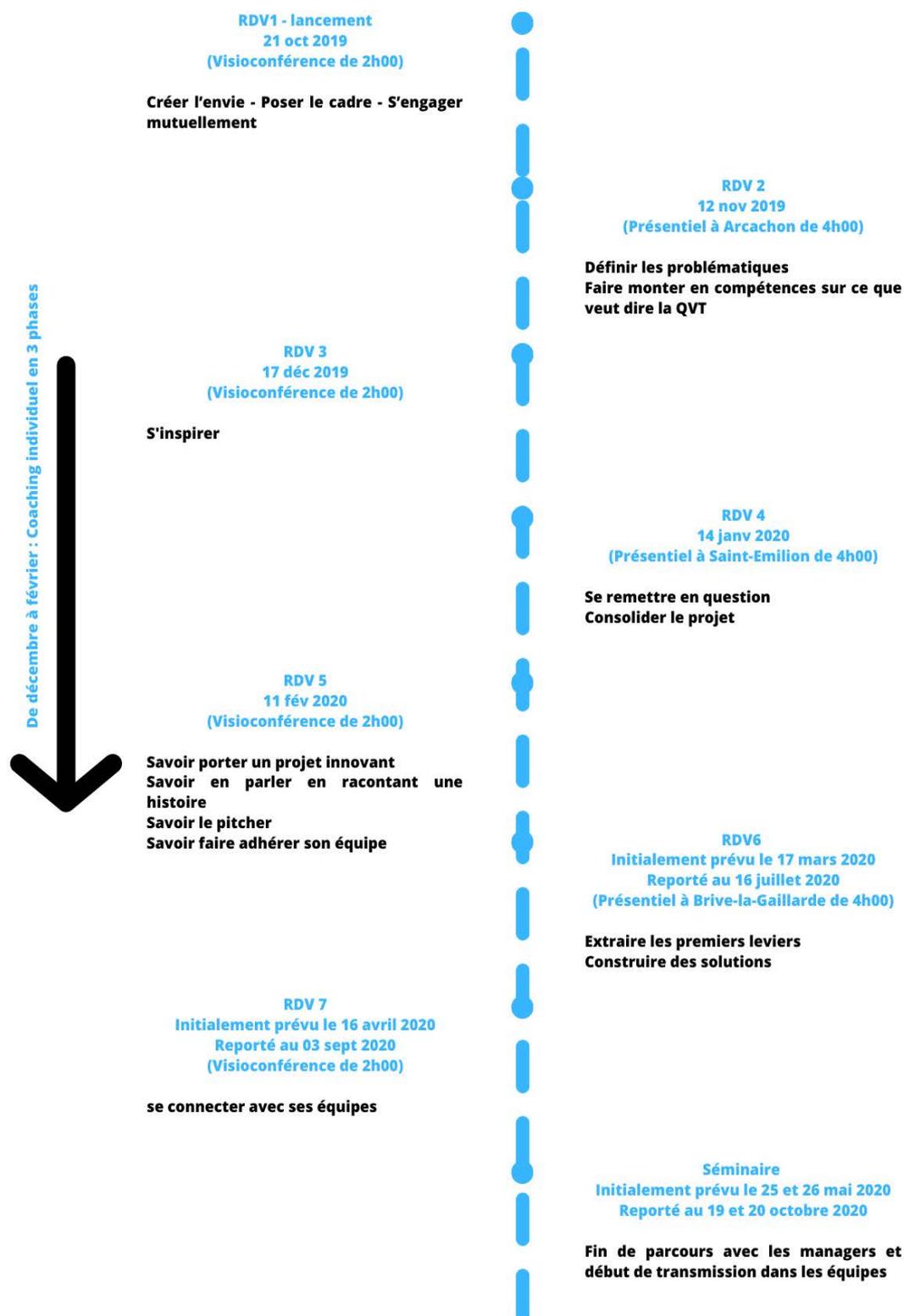
2.3.2. Déroulement pédagogique

Les deux parcours expérimentaux ont tout d'abord eu une trame de déroulement pédagogique similaire, puis au fur et à mesure ils se sont distingués en fonction des projets des participants et des deux objectifs différenciés sur le développement sectoriel de la branche office de tourisme et sur le développement d'une démarche territoriale, pour les acteurs de la métropole de Limoges.

¹³⁵ MONA, Écrit explicatif sur le parcours ENTRACT, « Entract une pause inspirante pour managers en transformation », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/entract/> (Consulté le 10 Décembre 2020).

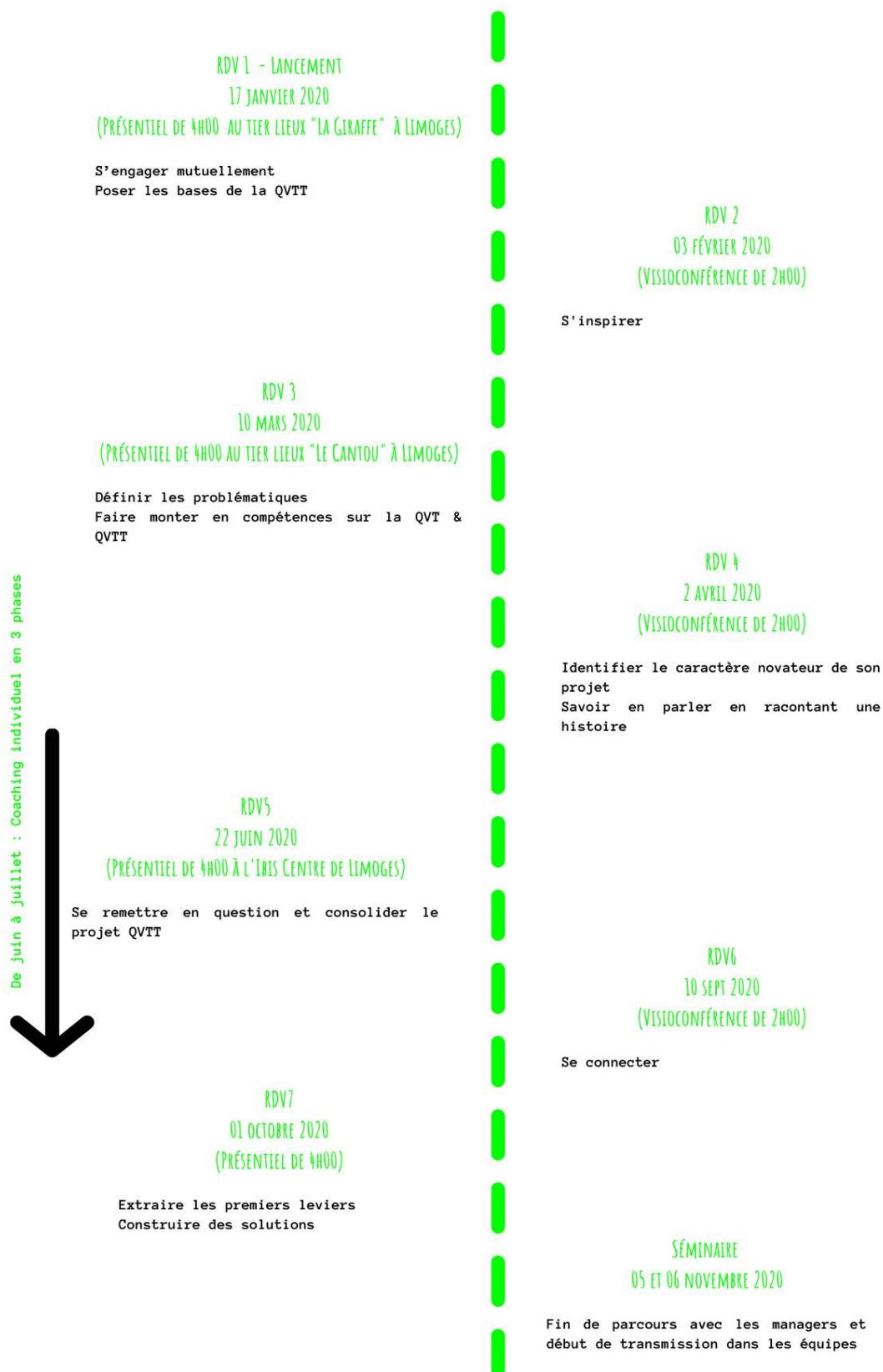
¹³⁶ MONA, Écrit explicatif sur le parcours ENTRACT, « Entract une pause inspirante pour managers en transformation », 2019. Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/entract/> (Consulté le 10 Décembre 2020).

Figure 42 : Déroulement pédagogique de l'Entract



Source : Mathilde, 2020.

Figure 43 : Déroulement pédagogique du Limoges act



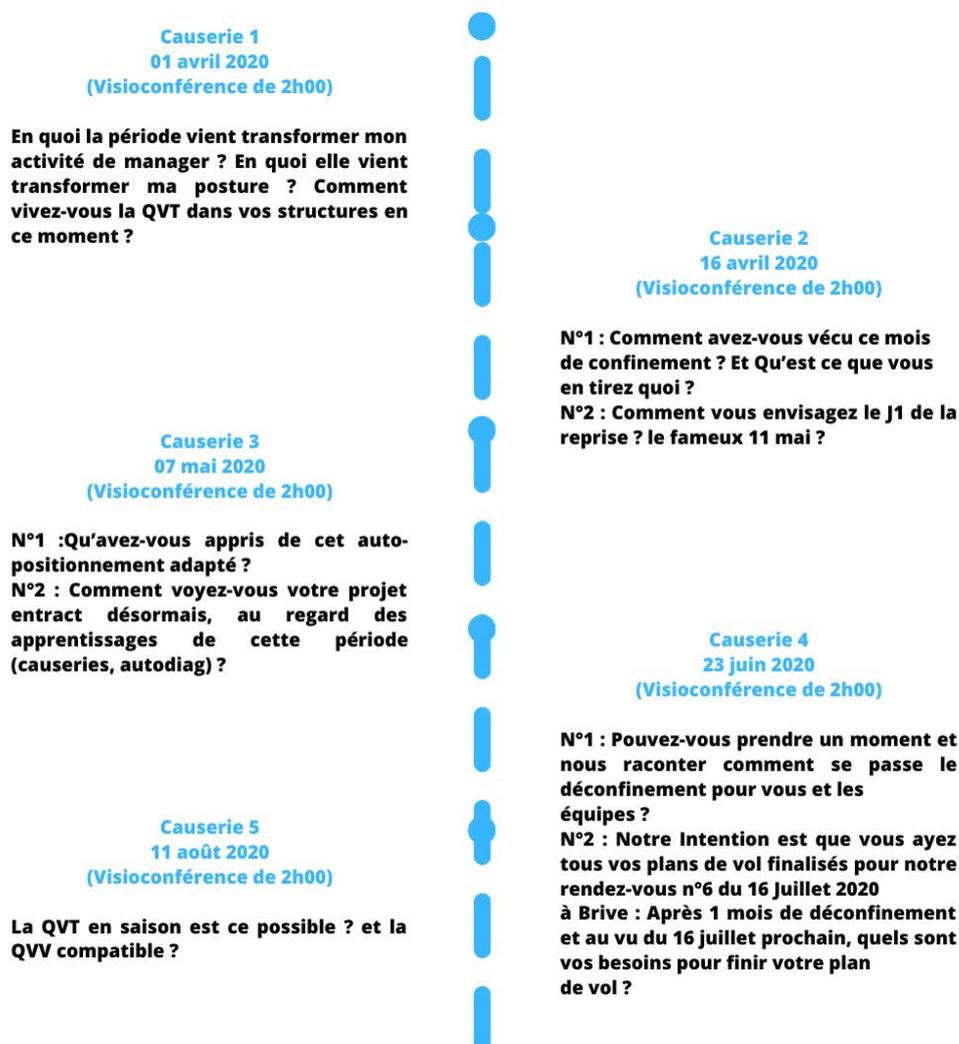
Source : Mathilde, 2020.

De plus, la crise sanitaire de 2020 ayant décalé le programme initialement prévu, des rendez-vous ont été ajoutés au séquençage des deux parcours.

Dans le cadre de l'Entract, ces web-séminaires appelés Causerie et non-obligatoires avaient pour objectif de garder le lien avec les participants du parcours et d'accompagner les managers dans leur cheminement, durant cette période exceptionnelle.

Pour le Limoges Act, les web-séminaires appelés « rendez-vous intermédiaire » ont eu pour objectif de garder le lien, mais aussi d'enclencher un travail plus collectif autour de l'objectif de création d'une communauté d'entreprises limougeaudes investies dans un projet territorial commun autour la de qualité de vie au travail territoriale (QVTT).

Figure 44 : Les rendez-vous supplémentaires du parcours Entract durant et post



Source : Mathilde, 2020.

Figure 45 : Les rendez-vous supplémentaires du parcours Limoges Act durant et post-confinement



Source : Mathilde, 2020.

3. Mes missions de stage

Mes missions de stage se sont structurées autour de 4 axes : ressourcer, veiller, observer et documenter les deux parcours d'accompagnement que j'ai pu suivre durant 6 mois à la MONA. J'ai donc accompagné Florent Guitard et Charlotte Emery dans le développement, l'organisation et la formalisation des méthodes et outils utilisés dans les deux parcours, afin de pouvoir dupliquer ceux-ci et faire perdurer les acquis. Dans cette partie, il est expliqué quelles furent mes missions de stage, pendant 6 mois.

3.1. Veiller, ressourcer et documenter

Ma mission opérationnelle a été de créer des contenus numériques et imprimables pour les participants du parcours Entract, afin que chacun puisse avoir de la matière pour s'instruire et évoluer dans sa transformation.

J'ai notamment, créé des méthodes pédagogiques, réalisé des synthèses des causeries que nous avons organisées durant le confinement et mis en forme un livret de fin de parcours qui sera utilisé dans le cadre du séminaire de fin des deux parcours.

J'ai aussi, avec mes deux collègues, veillé sur différents canaux d'informations, afin d'envoyer des articles, vidéos ou synthèses de contenus toutes les semaines aux managers de nos deux parcours.

3.2. Observer et participer

Ce stage a aussi été riche en moments d'échanges et de partage de points de vue, afin de faire avancer les deux parcours et de développer les différents collectifs que nous avons constitué.

J'ai assisté à l'ensemble des rendez-vous des deux parcours positionnés sur la période de mon stage mais aussi, aux rendez-vous de développement des parcours avec les intervenants externes, ainsi qu'aux nombreuses réflexions et moments de feed back de mes collègues Charlotte Emery et Florent Guitard.

J'ai également pu participer à des échanges extérieurs à nos deux parcours, notamment avec le collectif d'innovation managériale et organisationnelle appelé PIMO avec lequel nous avons co-construit un guide d'entretien, mais aussi avec l'ensemble de l'équipe de la MONA sur des sujets de fond liés aux développements et évolutions de la structure, qui ont émergé avec le confinement.

Ce stage de 6 mois, fut réalisé en grande partie en télétravail du fait de la crise sanitaire et du confinement imposé de mars à juin 2020. L'activité n'a pour autant pas baissé pendant cette période de confinement et nous avons tout de même pu interagir avec l'ensemble des acteurs de nos deux parcours. De plus, j'ai pu profiter des 3 mois de juin, juillet et août pour travailler en présentiel avec mes deux collègues Charlotte Emery et Florent Guitard, dans la ville de Limoges.

CONCLUSION DE CHAPITRE 3

Ce chapitre a permis de mieux appréhender ce qu'est l'ENTRACT et quelles ont été mes missions par rapport aux deux parcours d'accompagnement que j'ai pu suivre.

CONCLUSION DE PARTIE 2

Cette deuxième partie aura permis de présenter de manière globale puis recentrée le territoire, la structure et les deux projets expérimentaux qui ont été les fils conducteurs de mes missions de stage. Il a tout d'abord, été question de comprendre comment s'organisait la Nouvelle-Aquitaine en tant que région et puis en tant qu'institution, tout en sachant que celle-ci est le financeur et interlocuteur principal de la Mission des Offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine. Ensuite, a été présentée la destination Nouvelle-Aquitaine qui est une des premières destinations préférées des français avec une mise en lumière du réseau des offices de tourisme de NA et ses problématiques depuis la Loi Notre. Enfin, le dernier chapitre de cette deuxième partie s'est attelé à expliquer comment est née la MONA et comment elle a perduré dans le temps et enfin à présenter les deux projets expérimentaux Entract et Limoges Act qui ont été à la base de mes missions de veille, documentation, ressourcement, observation et participation.

Partie 3. Des offices de tourisme et entreprises de la Nouvelle-Aquitaine engagés dans une démarche de transformation par l'amélioration des conditions de travail

INTRODUCTION DE PARTIE 3

Au regard des deux premières parties de ce mémoire qui ont permis :

Pour l'une de mettre en évidence l'évolution de l'activité de travail, du droit du travail, du rapport à celui-ci en France, de comprendre vers quoi tend aujourd'hui le management et de contextualiser les grands changements auxquels ont dû faire face les offices de tourisme.

Pour l'autre de mettre en avant la région, la structure de stage et le réseau d'office de tourisme avec lesquels j'ai travaillé pendant 6 mois.

Cette troisième partie s'appliquera donc à répondre à ma problématique par des hypothèses de travail élaborées grâce aux missions que j'ai effectuées en stage.

Pour rappel ma problématique est : Dans un contexte de mutation de l'organisation du travail et des métiers des organismes de gestion de la destination en France depuis la Loi NOTRe de 2015, comment les directions des offices de tourisme peuvent-elles comprendre et impulser la nécessité de faire évoluer les postures managériales et les organisations, pour favoriser la qualité de vie au travail et le renouvellement des échanges avec les acteurs économiques de leurs territoires ?

Dans un premier chapitre, je présenterai ma première hypothèse et les missions de stage qui sont associées au parcours Entract pour valider ou infirmer le fait qu'en prenant conscience de l'importance de la démarche de Qualité de vie au travail et en participant à un projet expérimental sur la transformation des organisations par l'amélioration des conditions de travail, les directions des offices de tourisme se remettent en question pour inventer un nouveau modèle d'organisation, plus en phase avec les restructurations opérées avec la Loi NOTRe et l'évolution des métiers en office de tourisme. Ainsi, elles innovent dans leurs pratiques et postures et transforment progressivement l'organisation de leur structure grâce à des méthodes managériales pérennes.

Dans un second chapitre, je présenterai ma deuxième hypothèse cette fois-ci en proposant un argumentaire autour du parcours Limoges Act pour valider ou infirmer le fait qu'en proposant un projet expérimental à l'échelle territoriale sur la Qualité de vie au travail territoriale, ouvert aux entreprises de tous secteurs confondus sur un même territoire, les directions des offices de tourisme impulsent l'utilisation de nouvelles méthodes de management plus pérenne et se familiarisent avec les problématiques managériales d'autres secteurs d'activité. Cette démarche permet de faire face à la "consanguinité" des profils métiers, qui existe dans le secteur des OT, en s'enrichissant d'expériences de management hors de son secteur d'activité et vise à créer une communauté apprenante locale, autour des notions de Qualité de vie au travail et d'innovation managériale et organisationnelle. Aussi, cela permet aux offices de tourisme d'asseoir leur légitimité à expérimenter des projets à l'échelle territoriale et de prouver la pertinence de leur existence et actions sur un territoire.

Cette partie retranscrit des éléments opérationnels mis en œuvre pendant le stage, mais ceux-ci ne reflèteront pas totalement l'ampleur du travail de prise de conscience des participants sur les postures et la transformation nécessaire à une bonne évolution de leur qualité de vie au travail. Ce processus est de longue haleine et nécessite une remise en question personnelle profonde et un accompagnement sur le chemin d'une transformation pérenne.

Chapitre 1. L'Entract une pause inspirante pour manager en transformation

Ce premier chapitre de la partie 3 propose une vue d'ensemble sur ce qu'ont été mes missions de stage de Master 2. Ces missions s'inscrivent dans le cadre d'un travail collaboratif et du développement du projet expérimental Entract. Elles ont participé à faire évoluer le parcours et à favoriser la transformation personnelle et professionnelle de ses participants.

1. Un parcours sur le temps long aux multiples formats et méthodes pour favoriser la transformation des postures managériales

Cette première sous-partie présente ma mission d'accompagnement de Charlotte Emery et Florent Guitard sur le développement du projet expérimental Entract. Il y est présenté l'ensemble des méthodes et réajustements qui ont pu être opérés durant mes 6 mois de stage.

1.1. Mission, enjeux et objectifs du développement du projet expérimental Entract

Durant mon stage, j'ai participé à l'ensemble des volets développement, création, réajustement des séances de travail et test des méthodes et outils utilisés pour les rendez-vous avec les 10 managers d'office de tourisme.

Cette phase de travail est, au-delà du contexte du stage, la phase la plus importante de l'expérimentation, car elle permet la formalisation du projet expérimental, qui va, à terme, devenir un parcours de formation ou plutôt de « transformation » sur le temps long, à destination de l'ensemble des managers du réseau des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine.

Mon rôle dans cette première action a été de mobiliser mon œil extérieur et mon pragmatisme.

Les objectifs de cette mission étaient de plusieurs ordres. Tout d'abord, dans l'optique de mise en œuvre, il s'agissait de trouver des méthodes créatives et inclusives en accord avec les principes de l'Intelligence Collective (IC) et les règles du collectif (Annexe B) qui puissent mobiliser un maximum d'Intelligences Multiples¹³⁷ (IM) (Annexe C).

¹³⁷ Les intelligences multiples : « La théorie des intelligences multiples suggère qu'il existe plusieurs types d'intelligence chez l'enfant d'âge scolaire et aussi, par extension, chez l'adulte. Cette théorie fut pour la première fois proposée par Howard Gardner en 1983, et enrichie en 1993 » Wikipédia, 2020.

Figure 46 : Les règles de l'Intelligence collective

LES RÈGLES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



Source : Mathilde Daulon, 2020.

De plus, dans une optique plus stratégique, il fallait trouver sous quel angle aborder chaque séance en fonction des avancées collectives et individuelles de chaque manager sur sa posture et sa vision de l'organisation.

Ainsi, il fallait trouver le bon ajustement pour partir à chaque fois d'une réflexion lointaine qui puisse ensuite être recentrée sur des aspects plus tangibles (Cf. Creative problem solving, Partie 3, Chapitre 2, 1.2, 1.2.1) pour que les séances puissent être un maximum impactante.

Les objectifs finaux étant de faire prendre conscience aux managers de leurs postures et de leur fonctionnement actuel, de faire réfléchir sur ce qu'il faut changer et garder dans ces postures et fonctionnements, de faire échanger les managers entre eux pour remédier à la solitude du manager et de faire tester de nouvelles méthodes et de nouveaux outils pour faire évoluer les pratiques managériales et le fonctionnement au sein des organisations.

Mais plus encore de les accompagner à la formalisation d'un projet vecteur de qualité de vie au travail dans leurs structures.

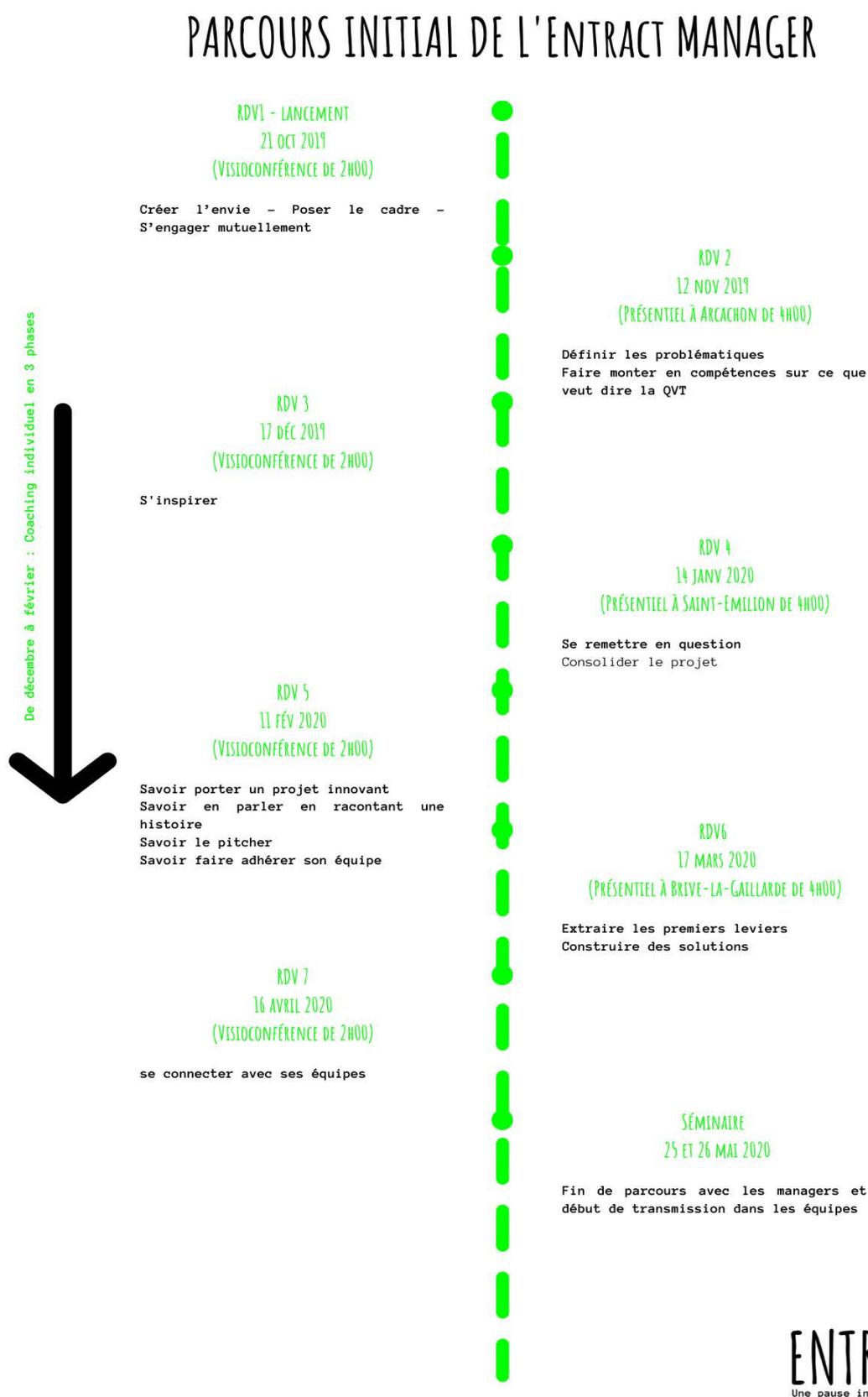
1.2. Contenus et méthodes utilisées pour le développement du projet expérimental Entract

1.2.1. Contexte de travail et logique de développement du projet expérimental

Le déroulement initial de l'Entract a été créé par Florent Guitard et Charlotte Emery. Ce devait être un projet expérimental de 8 mois avec un rendez-vous chaque mois d'octobre 2019 à mai 2020.

J'ai assisté aux 5 séances qui étaient initialement prévues dans le déroulement pédagogique de l'Entract (RDV 3, 4, 5, 6, 7 de la figure ci-dessous) et je serai conviée au séminaire de fin du parcours managers.

Figure 47 : Le parcours expérimental Entract Manager 2019-2020



Source : Mathilde Daulon, 2020.

(Déroulé des séances en Annexe D)

Ce parcours a été créé en deux temps : Le temps collectif et le temps individuel.

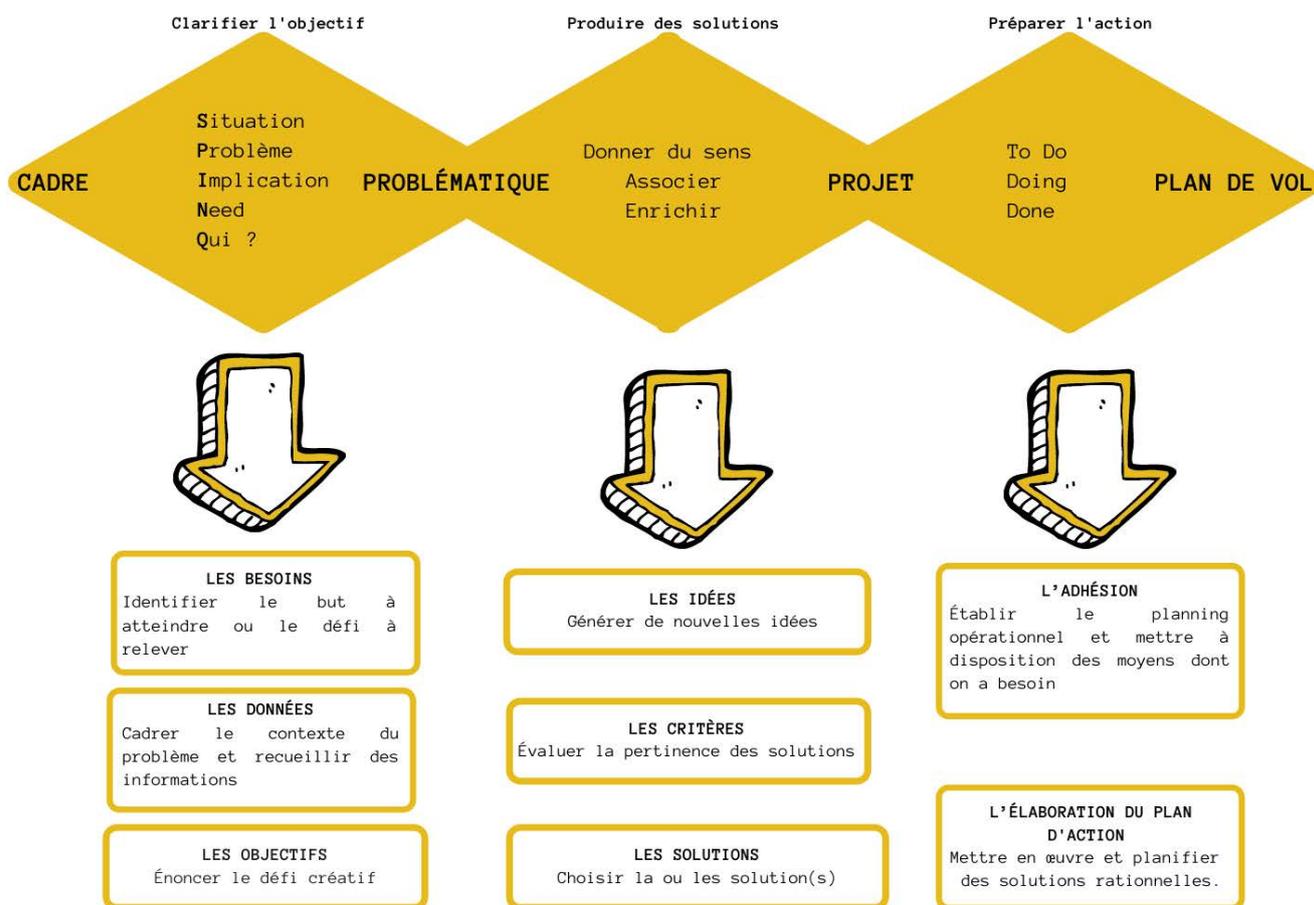
L'approche a été de se dire que les moments collectifs permettent une mise en commun des problématiques de chacun, un abondement de solutions sur celles-ci et un partage de questionnements sur le quotidien des managers. Les moments individuels, eux, permettent d'accompagner à la transformation plus profonde des managers grâce à un coaching en 3 étapes sur le principe de la méthode du Creative Problem Solving, adapté et partagé par Falco Baudon à Florent et Charlotte.

Cette méthode a permis de définir la base du travail individuel de transformation de chaque participant, puisque durant ces séances de coaching chacun des managers a formalisé : sa problématique, son scénario réaliste, son cap et son plan de vol (Annexe E). Les temps collectifs et individuels étaient donc interdépendants et chaque séance a permis d'alimenter le travail individuel notamment avec la formalisation de « petits pas » pour toutes les séances collectives en présentiel et un curseur QVT à faire avancer (Annexe E).

Figure 48 : Le Creative Problem Solving

CREATIVE PROBLEM SOLVING

Alex Osborn et Sid Parnes



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Le choix avait été fait de proposer un parcours aux formats multiples pour limiter les déplacements et l'absentéisme en plus de l'utilisation de méthodes et approches de travail différent d'une séance à l'autre, pour que les participants puissent mobiliser les intelligences multiples les moins stimulées dans leur cadre et contexte de travail.

Pour ce faire, une équipe de 7 intervenants extérieurs coachs et formateurs d'horizons divers, a été mobilisée pour ce projet. Nous étions donc 4 intervenants permanents sur les rendez-vous : Florent Guitard, Charlotte Emery et moi-même de la MONA et Arnaud Barillet de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) de Nouvelle-Aquitaine, qui a apporté son expertise sur la QVT. 6 intervenants ponctuels sont venus compléter l'équipe : Séverine Teulières (Les causeries), Falco Baudon (Les causeries), Sophie Nonnenmacher (La diversité en entreprise et les RH), Benoît Deconchat (La ludopédagogie), Magali Ménard (Le développement personnel) et Axelle Minville (La psychologie du travail et les RH).

Figure 49 : Formats et méthodes du parcours expérimental Entract 2019-2020



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Cependant, l'année 2020 a été riche en rebondissements et personne n'est sans savoir que la crise sanitaire et le confinement rendu obligatoire dès le 17 mars, ont chamboulé les vies personnelles mais aussi professionnelles de l'ensemble des français.

Ainsi, après deux semaines de stage nous nous sommes tous retrouvés à télétravailler sans possibilité de se rencontrer, ce qui a impacté le rendez-vous 6, initialement prévu le 17 mars, que nous avons dû annuler, et les prévisions faites pour la suite du déroulement du parcours expérimental, qui ont dû être reportées.

Cet événement a été impactant mais pas négativement, puisqu'il a été vecteur d'évolutions pour le parcours et nous a obligés à prendre le temps de réfléchir sur l'organisation de celui-ci. Nous sommes aujourd'hui tous les trois (l'équipe de la Mona) convaincus que la transformation des participants n'aurait pas été si flagrante si nous avions gardé le programme initial.

De mon côté, cela a permis à mon stage de prendre une toute autre tournure notamment sur cette mission qui n'était censée être qu'une mission d'observation. Effectivement, j'ai pu participer à l'élaboration de la reprogrammation et des nouveaux contenus de séances en plus de l'élaboration des contenus des séances déjà prévues mais pas encore préparées.

1.2.2. Les multiples réajustements du projet expérimental

La culture du feed-back collaboratif continue¹³⁸ était déjà bien présente à mon arrivée, ce qui a permis de faire grandement évoluer le parcours. Après chaque séance nous débriefions tout d'abord à trois regards (Charlotte, Florent et moi) de ce qu'il s'était passé, avec la méthode du « j'aime, j'aimerais ». Puis nous proposons un rendez-vous en visioconférence

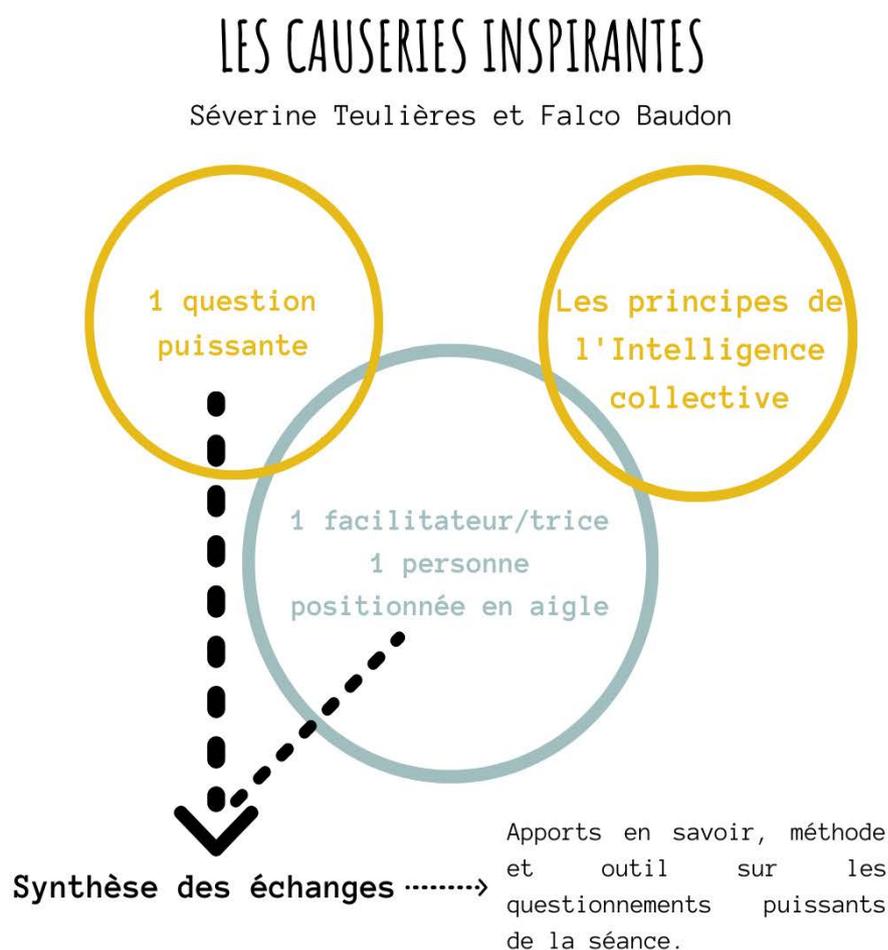
¹³⁸ Le feed-back collaboratif continue : C'est un feedback constructif et quotidien, où tout ce qui ont participé au projet de près ou de loin à un projet peuvent être amenés à être interrogés sur leur avis et ressentis sur ce même-projet ou travail. Cette approche est encore rarement utilisée dans les entreprises françaises, qui se cantonnent à croire que les seuls moments de rétrospection professionnelle sont ceux des entretiens individuel et professionnelle obligatoires en entreprise. Et elle est bien loin de l'évaluation factuelle et mono-orientée proposé dans les feed-back des manager d'entreprises américaines.

avec le ou les intervenants extérieurs mobilisés sur la séance en question pour un deuxième feed-back et application de la méthode du « j'aime, j'aimerais ».

L'avantage de ce projet réside dans le fait qu'il était expérimental et donc adaptable et remodelable en fonction des avancées et observations.

C'est pourquoi, nous avons décidé durant la période du confinement de tester l'ajout de séances en « OFF » à distance, afin de garder le lien avec les 10 managers de l'Entract et leur proposer des moments de pause et d'échanges, durant cette période où ils ont dû gérer énormément d'imprévus. Nous avons donc décidé d'utiliser la méthode d'animation de Séverine Teulières et Falco Baudon appelée : « Les causeries » ainsi les rendez-vous du « Confiancement » sont nés (Annexe F).

Figure 50 : L'animation en causeries inspirantes



Source : Mathilde Daulon, 2020.

De plus, nous avons aussi décidé de prolonger le parcours et de pousser jusqu'au bout l'idée de parcours sur le temps long. Effectivement, durant la période de confinement nous avons pris le parti de reporter les rendez-vous 6, 7 et le séminaire, afin de pouvoir conserver les formats en présentiel et d'accentuer les bénéfices d'une réflexion sur le temps long, avec les trois phases clés de la vie d'un office de tourisme, c'est-à-dire : la basse, moyenne et haute saison qui étaient globalement similaires sur l'ensemble des territoires de nos participants. Le parcours est alors passé de 8 à 12 mois.

Enfin, la période de confinement a été propice à de nombreux échanges extérieurs, qui pour quelques-uns, se sont conclus par des mises en relation avec certains de nos participants sur des sujets qui alimentaient leurs problématiques Entract.

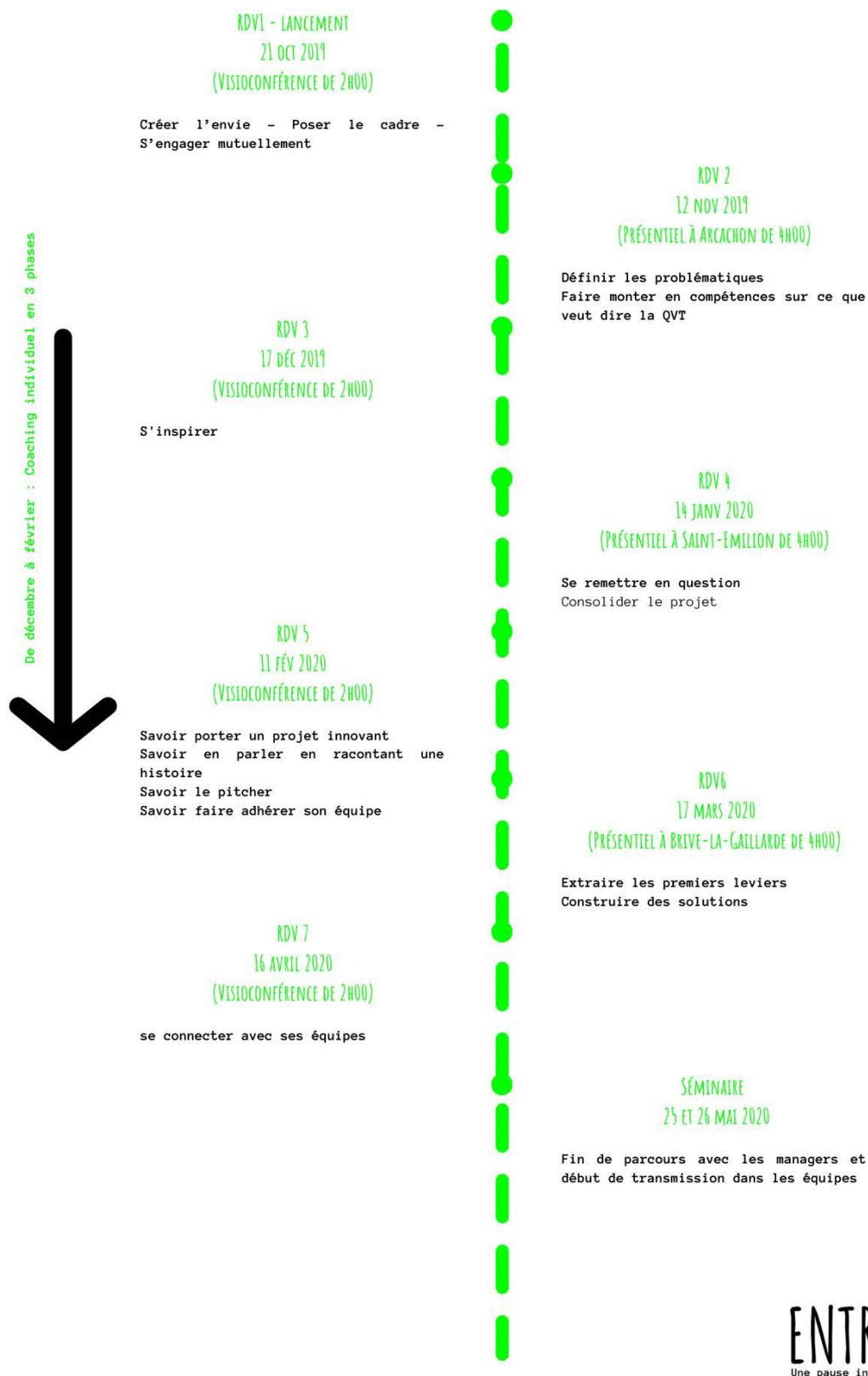
Aussi, après une période de coaching assez lointaine, entre décembre 2019 et février 2020, Charlotte Emery et Florent Guitard ont décidé de garder un lien avec l'ensemble des participants qu'ils coachaient pour continuer l'accompagnement à la transformation individuelle.

Par exemple, Charlotte a eu des contacts réguliers avec l'une des directrices d'office de tourisme participante à l'Entract, qui a pour projet l'aménagement d'un nouvel espace pour l'OT. Elle a alors été mise en lien avec deux jeunes femmes dont l'entreprise s'appelle « Art et ergonomie », qui sont mandatées sur des projets de réaménagement d'espace de travail et qui utilisent des méthodes inédites pour repenser le cadre et l'environnement de travail (Annexe G). Nous avons ainsi tous les trois, participé aux premiers échanges entre cette directrice et les personnes de « Art et Ergonomie ».

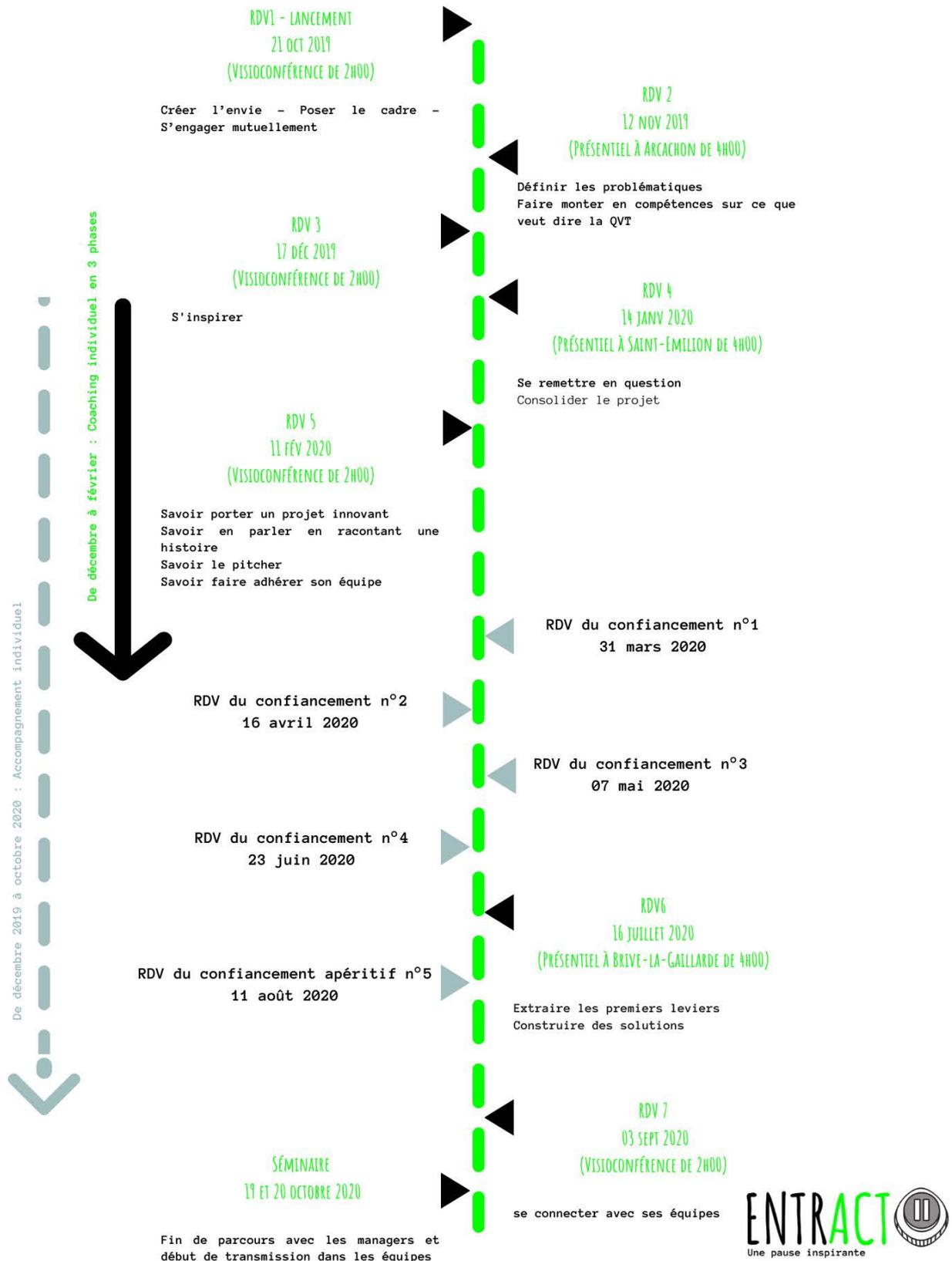
Pour finir et illustrer l'ensemble des propos de cette partie sur les réajustements du parcours Entract voici le parcours initial et le parcours actuel :

Figure 51 : Evolution du parcours initial

PARCOURS INITIAL DE L'ENTRACT MANAGER



PARCOURS ACTUEL DE L'ENTRACT MANAGER



Source : Mathilde Daulon, 2020.

1.2.3. Les créations dans le cadre du développement du projet expérimental

Lors de l'élaboration des séances du parcours Entract nous avons dû mobiliser nos capacités créatives pour créer des outils de travail, mobilisables lors des séances.

Dans l'ordre chronologique, tout d'abord Charlotte Emery et Florent Guitard ont élaboré en co-construction avec Benoît Deconchat ludo-coach et intervenant extérieur du parcours Entract une séance de ludopédagogie¹³⁹ pour remettre en question les potentielles postures managériales individuelles et consolider les projets de chaque participant. De là est né le « Proker » : Un outil où tout le monde s'engage et mise sur son projet de QVT dans sa structure (Annexe H).

De plus, le parcours a aussi été formalisé sous forme d'un curseur appelé : curseur QVT (Annexe E), afin que les participants puissent positionner leur évolution personnelle au sein du parcours et visualiser les avancées. Ce curseur, s'est basé sur les auto-positionnement QVT dans les organisations (Annexe I) et a été partagé aux participants par Arnaud Barillet de l'Aract Nouvelle-Aquitaine.

Il a, aussi, été décidé de créer une boîte à outil avec l'ensemble des méthodes pédagogiques (Cf. Partie 3, Chapitre 1, 2) ayant servi lors du parcours. Un livret (Cf. Partie 3, Chapitre 1, 2) est également prévu, avec l'ensemble du déroulé du parcours et des avancements de chacun, qui sera délivré lors du séminaire de l'Entract et qui servira de support pour ces 2 derniers jours du parcours des managers.

Le confinement a aussi été propice à la création, puisque, comme vu précédemment, nous avons créé les rendez-vous du « confiance » (Annexe F), lors desquels nous avons posé de nombreuses questions puissantes, afin de faire réfléchir les managers sur leurs situations et aussi pour garder le lien et favoriser l'émergence d'une communauté apprenante. Cette

¹³⁹ Ludopédagogie : « Le terme englobe à la fois la pédagogie du jeu et la pédagogie des jeux. Il s'agit d'une part de l'utilisation du jeu et des jeux dans les apprentissages, mais plus encore d'une méthodologie d'apprentissage basée sur le jeu » IM, 2020.

période a aussi permis la mise en place d'un web-séminaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux liés à cette situation exceptionnelle, appelé « Le télétravail, c'est la santé ? Confinement et conditions de travail ». Ce moment a été créé en co-construction avec Axelle Minville de Carrière Entreprise et Arnaud Barillet de l'Aract Nouvelle-Aquitaine, deux des intervenants extérieurs du parcours Entract. A la suite de la diffusion de ce web-séminaire l'équipe de la Mona en a rédigé un article¹⁴⁰ (Annexe J), afin de diffuser à un large public l'intérêt de se soucier de ces problématiques notamment en période de crise.

Enfin, sûrement l'une de nos plus importantes créations, que nous avons mobilisée sur le rendez-vous 6 de l'Entract : La Matrice de l'engagement (Annexe K) est née suite à une séance de travail avec l'ensemble de l'équipe pédagogique sur le cercle de réciprocité (Annexe L). Cette matrice de l'engagement répertorie l'ensemble des « petits pas » de chaque séance collective et individuelle. Elle est un outil de centralisation et formalisation des besoins et solutions individuels exprimés lors d'une séance en cercle de réciprocité. Celle-ci n'est pas figée dans le temps car même après la séance tout le monde peut continuer à enrichir les besoins de chacun avec des solutions (Annexe M).

1.2.4. Les phases de tests du projet expérimental

Afin d'être le plus opérationnel possible nous avons souhaité tester certaines des méthodes mobilisées durant le parcours mais aussi de possibles nouveaux outils qui seront intégrés aux parcours des années à venir.

Pour cela, nous avons mobilisé l'équipe pédagogique afin de créer une deuxième communauté apprenantes avec l'ensemble des intervenants extérieurs à la Mona pour nous inspirer les uns les autres et partager différents fonctionnements, méthodes et outils de travail.

¹⁴⁰ Disponible sur <https://www.monatourisme.fr/conditions-de-travail-confinement/>.

Lors de ces séances nous nous sommes initiés :

- Au Flow game :

« Le Flow Game est un outil puissant pour créer un espace interactif de réflexion, de dialogue et d'action pour les groupes, les équipes et les individus. Travailler à travers un jeu est un moyen simple de fonder, de renforcer et d'apporter de la clarté et une fluidité à l'individu, à sa vie, à son leadership et à ses actions »¹⁴¹ ;

- Aux Profeels RH :

« Profeel RH c'est la 1ère solution digitale capable d'évaluer finement la capacité des personnes à bien travailler ensemble dans la durée. C'est le fruit du travail de Robert ZUILI, psychologue clinicien et auteur d'ouvrages dont la thématique centrale est le registre émotionnel.

Objectiver, mesurer et développer la capacité des personnes à bien s'entendre pour mieux travailler et collaborer ensemble »¹⁴² ;

- Au Cercle de réciprocité (Annexe L) ;
- A des Ice-Breaker : SadMadGlad ou Les oiseaux voyageurs (Annexe N).

1.3. Les résultats de cette méthode de travail

Les résultats rapportés dans cette partie ne sont pas le fait d'une étude mais simplement le fruit de l'observation et des discussions que nous avons pu avoir avec l'ensemble des participants du parcours.

L'Entract a sensiblement fait évoluer les 10 managers participants, sur leurs postures et leur a permis, grâce à la sensibilisation à la qualité de vie au travail, d'innover dans leurs pratiques managériales et dans leurs organisations. Voici ci-dessous le recueil des résultats de ce projet expérimental.

¹⁴¹ Séverine Teulière, définition, « Le flow game », 2020. Disponible sur <https://www.severine-teulieres.com/flow-game/> (Consulté le 23 Août 2020).

¹⁴² SH Formation et Conseil, définition, « Les Profeel RH », 2020. Disponible sur <https://www.shformation.fr/profeel-rh> (Consulté le 23 Août 2020).

Premièrement, les managers ont évolué tout au long des séances de travail collectives et individuelles, cependant les moments de « causerie » proposés durant et post-confinement nous ont prouvé que de grandes transformations se sont opérées pendant cette période, voilà quelques verbatims des synthèses de ces moments d'échanges :

- « j'accepte l'échec » ;
- « je reconnais qu'il faut du temps » ;
- « l'entract, c'est un peu comme un psy, on y va parce qu'on est malade, et on essaie de maîtriser jusqu'au moment où on accepte de se faire aider » ;
- « je m'engage à défendre une idée parce qu'elle est collective, même si elle ne me plait pas » ;
- « je m'engage à ouvrir ma confiance aux autres » ;
- « le coaching est pour moi un mur de rebond, un regard extérieur utile » ;
- « le projet QVT dans la structure prend tout son sens dans la saison estivale, à travers la satisfaction client » ;
- « le travail de l'entract a permis de redéfinir les contours de l'organisation interne ».

Deuxièmement, malgré le fait que le parcours ne soit pas encore terminé les managers ont su, au cour des séances collectives et individuelles, formaliser des actions, intégrant la qualité de vie à leurs organisations. A ce jour ils ont donc tous des objectifs, un projet phare ainsi qu'un plan d'action. De plus, à l'approche de septembre ils sont pour la plupart mobilisés sur la mise en œuvre de l'ensemble de ces projets qui se concrétiseront entre 2021 et 2022.

En sommes, ils souhaitent :

- associer leurs équipes à l'élaboration de la prochaine politique touristique ;
- écrire et partager des valeurs d'entreprise ;
- mobiliser un profond état d'esprit de gouvernance participative pour être tous mieux au travail ;
- créer les conditions d'épanouissement pour améliorer la performance économique ;
- renforcer le sentiment d'appartenance.

Figure 52 : Les projets des participants de la promotion Entract 2019-2020



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Figure 53 : Les projets des participants de la promotion Entract 2019-2020



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Exemple du territoire de Limoges :

- *Objectif : améliorer la qualité de vie et d'accueil sur le territoire de Limoges, par la qualité de vie au travail ;*
- *2018 : séminaire d'équipe OT sur le sens au travail ;*
- *2019-2020 : parcours manager OT avec l'entraact + parcours entreprises avec le Limoges act ;*
- *2021-...: co-construction de la stratégie territoriale entre équipe de l'OT, acteurs locaux et élus (nouvelle organisation du travail) et poursuite du collectif Limoges act pour porter la QVT à l'échelle du territoire.*

Troisièmement, une communauté apprenante de managers engagés sur les projets de QVT est en train de se créer. Effectivement, les participants échangent de plus en plus entre eux sur des conseils, idées, outils, ressources, lectures, méthodes, coachings.

Cela a été débloqué pendant les « causeries » puis renforcé grâce au rendez-vous 6 du parcours Entraact, qui s'est organisé autour de la méthode du cercle de réciprocité (Annexe L) et de l'outil appelé matrice de l'engagement (Annexe K) qui permettaient à chacun d'amener des solutions aux besoins individuels des participants.

Aussi, ils sont aujourd'hui force de proposition pour le développement du projet expérimental en parcours de formation et se sont proposés pour accompagner Florent Guitard et Charlotte Emery pour le recrutement de la promotion 2.

De plus, la quasi-totalité des participants est aujourd'hui partante pour continuer l'année 2 de l'Entraact qui va porter sur la diffusion de la qualité de vie au travail dans les équipes et souhaite poursuivre les accompagnements individuels en intra-entreprise.

Enfin, deux membres du conseil d'administration qui participent au parcours défendent le projet auprès des différents membres pour qu'ils puissent se développer ce qui prouve l'impact positif qu'a eu cette expérience pour eux.

Pour finir, après quelques échanges avec de potentielles recrues pour un Entract Manager promotion 2 nous estimons que la QVT est en train de se diffuser dans le réseau des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine, ce qui aura des répercussions positives sur le déploiement du projet Entract sous forme de réel parcours de formation sur le temps long à partir de 2021.

Aussi, l'ensemble des résultats présentés ci-dessus conforte l'idée de départ de Florent Guitard et Charlotte Emery qu'il faudra 3 phases de 1 an chacune pour diffuser de manière logique et stratégique la qualité de vie au travail dans les organisations. L'Entract sera donc à terme un parcours de formation sur 3 ans avec l'année 1 pour les managers, l'année 2 pour les équipes et l'année 3 pour le territoire.

1.4. La prise de hauteur sur le développement d'un parcours sur le temps long

Cette première mission de développement d'un parcours de formation et de « transformation » a été une première pour moi. L'occasion de découvrir plusieurs univers encore peu abordés dans les études en tourisme et peu utilisés par les salariés des entreprises du secteurs touristiques : L'univers de la formation, celui de l'amélioration des conditions de travail, l'univers de la créativité et de l'innovation managériale et organisationnelle, et enfin, celui de la facilitation.

De plus, il y a eu des avantages pour mon stage à suivre le projet Entract, en particulier. Tout d'abord, j'ai eu la chance de pouvoir découvrir un mode d'organisation complètement horizontal et collaboratif avec mes deux collègues Florent Guitard et Charlotte Emery et j'ai donc pu énormément apprendre sur leur travail, leur fonctionnement et leurs savoirs. J'ai suivi un projet expérimental en cours de construction et de réalisation qui est récent et inédit,

ce qui m'a permis de mieux comprendre la méthodologie pour monter un projet de A à Z et de participer à l'ensemble des réajustements et réflexions autour de l'évolution du parcours, en amenant mon pragmatisme et mon oeil extérieur à la MONA, ce qui a permis à notre trinôme d'être complémentaire sur les approches et regards.

D'un point de vue du parcours nous étions comme dit précédemment sur un format expérimental, le parcours a sans cesse évolué ce qui était avantageux, car nous avons pu nous autoriser à faire des erreurs, à réajuster des séances, à rallonger le temps du parcours ou encore à tester des méthodes qui sortent complètement du cadre.

La période de confinement bien que compliquée, a été aussi un réel déclencheur d'une nouvelle dynamique. Effectivement, le fait que le monde ait tourné de manière différente durant ces mois d'enfermement et de télétravail intensif, a amené une prise de recul sur certains aspects du projet. C'est peut-être finalement à ce moment-là que nous nous sommes autorisés le plus à modifier ce qui était initialement prévu, notamment avec l'ajout de séances intermédiaires qui ont été nécessaires, sources de déclic pour beaucoup des managers de l'Entract et qui ont permis à ceux-ci de remédier à la solitude du manager. De plus, l'incertitude de la date de déconfinement a aussi permis le rallongement du parcours de 4 mois supplémentaires, une opportunité pour les participants de passer la saison estivale et de voir les premiers bienfaits des méthodes QVT sur eux même et sur leurs équipes (Annexe O). Enfin, ce fut aussi l'opportunité pour nous de favoriser les échanges avec les intervenants de l'équipe pédagogique qui participent aux parcours Entract et avec qui nous avons testé des jeux, méthodes et outils comme le FlowGame animé par Sèverine Teulières pour réfléchir sur la raison d'être de notre collectif.

Cependant, s'il fallait faire quelques recommandations, je dirais qu'il faudrait arriver à jouer encore plus le jeu du temps long et notamment lors des séances présentiels qui sont souvent compliquées à chronométrer et qui ne laissent pas le temps au manager d'être pleinement conscient de ce qu'il dit et fait durant les séances en groupe.

Aussi, il pourrait être intéressant de proposer, à la fin ou alors un jour après chacune des 8 séances Entract, que chacun remplisse son curseur QVT, afin que les managers puissent individuellement voir leur progression et qu'il n'y ait pas d'effet de comparaison et de compétition.

Il paraît aussi essentiel d'organiser de vrais moments de feed-back avec les participants, en collectif et pourquoi pas en individuel pour déceler les points de potentiel blocage, tension, et les modifications envisageables sur le déroulé du parcours.

2. L'Entract et son univers de communication

Dans cette deuxième sous-partie sont présentés l'ensemble des supports de communication que j'ai eu à réaliser pour accompagner les participants de l'Entract dans leurs questionnements et leurs transformations.

2.1. Missions, enjeux et objectifs liés au développement d'un univers de communication sur le projet expérimental Entract

Dans le cadre du projet expérimental Entract et au-delà de l'observation nécessaire pour une bonne compréhension du projet, une de mes missions opérationnelles a été de procéder à une veille documentaire pour créer des supports de communication destinés aux différentes phases du déroulement du parcours et pour différents publics. J'ai donc été amenée à créer :

- un logo pour que l'ensemble de nos supports soient reconnaissables ;
- des méthodes pédagogiques afin de pouvoir garder une trace de l'ensemble des méthodes utilisées lors des séances de l'Entract, ayant pour but d'être diffusable ;
- un livret de bord qui sera diffusé aux participants de l'Entract avant le séminaire d'octobre prochain, afin qu'ils puissent garder une trace des différentes étapes du parcours qu'ils ont vécu et de leurs propres avancées ;
- des synthèses des rendez-vous du « Confiancement », qui se sont ajoutés au parcours Entract, afin que chacun puisse se remémorer ces temps d'échanges et puisse se référer aux conseils, outils et méthodes de l'équipe pédagogique ;
- un support diffusable aux financeurs et administrateurs du projet Entract, afin de « vendre » celui-ci comme futur parcours de formation sur le temps long.

J'ai aussi avec mes deux collègues Florent Guitard et Charlotte Emery animé à distance la communauté Entract via l'envoi de mails hebdomadaires de contenus, à l'ensemble des participants et à l'équipe pédagogique.

Mes deux collègues ont su cultiver un réel univers Entract afin que chacun se reconnaisse comme acteur de ce projet. Ainsi, nous avons utilisé pendant tout mon stage, des termes de vocabulaire inventés et associés au projet comme :

- les Entractés : les participants à l'Entract ;
- les Rgpédas : les membres de l'équipe pédagogique ;
- l'équipe Monaract : les membres de l'équipe de la Mona et de l'Aract Nouvelle-Aquitaine présent sur ce projet ;
- les rendez-vous du « Confiancement » : rendez-vous ajoutés à ceux qui existaient déjà pour permettre aux managers de prendre une pause en toute conscience et confiance pendant le confinement.

Les objectifs étaient de créer un univers graphique autour de l'Entract, de pouvoir avoir de la matière diffusable et accessible pour l'ensemble des participants et non-participants aux parcours, mais aussi de garder une trace de tout ce qui a été fait durant cette année d'expérimentation, pour pouvoir avoir un socle solide de méthodes et outils.

L'enjeu, est de faire de l'Entract une communauté apprenante et donc de créer une image de marque autour de ce concept de « pause inspirante » en formation sur le temps long.

2.2. Contenu et méthode de développement d'un univers de communication dédié au projet expérimental Entract

2.2.1. Le Logo de l'Entract

J'ai tout d'abord créé un logo pour l'Entract, en utilisant l'ensemble des composantes graphiques déjà choisies par mes deux collègues, c'est-à-dire les différentes polices et couleurs. L'ensemble des réalisations ont ainsi été faites selon la charte graphique prédéfinie pour l'Entract, sur CANVA, logiciel de mise en forme de supports de communication.

Figure 54 : Polices d'écriture et couleurs des contenus de communication de l'Entract



Source : Mathilde Daulon, 2020.

J'ai alors testé plusieurs logos rappelant pour l'un l'univers du théâtre pour l'entract et l'inspiration, pour l'autre la pause avec un bouton pause et pour le dernier l'importance du partage et de l'échange durant les différentes séances avec un pictogramme représentant des personnes en pleine discussion. J'ai également intégré une baseline comportant « la pause inspirante » qui me semblait indispensable pour accompagner et mieux comprendre ce qu'est l'Entract.

Figure 55 : Les 3 premiers logos proposés pour l'Entract



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Finalement, le bouton pause a été sélectionné. Malgré tout, afin qu'il soit plus harmonieux avec la police j'ai décidé de choisir un bouton pause plus adéquat au style de police utilisé et nous avons choisi de ne pas mettre de verbe dans la baseline pour ne pas être directif. Ainsi, voici le logo final :

Figure 56 : Logo de l'Entract



Source : Mathilde Daulon, 2020.

2.2.2. Les méthodes pédagogiques et synthèse de l'Entract

J'ai également réalisé des supports de communication regroupant l'ensemble des méthodes et outils utilisés durant tout l'Entract, que nous avons appelés « méthodes pédagogiques » (Annexe P). C'est donc en tout 15 infographies et quelques synthèses de rappels conceptuels (Annexe P) que j'ai mis en forme avec le logiciel CANVA pour diffuser au plus grand nombre ces différentes façons de travailler, testées pendant le projet expérimental.

J'ai choisi le format de l'infographie pour que les utilisateurs puissent s'en servir en tant que poster, mais aussi pour que ces méthodes pédagogiques puissent être utilisables en format numérique.

Figure 57 : Polices d'écriture et couleurs des méthodes pédagogiques de l'Entract



Source : Mathilde Daulon, 2020.

De plus, avec le rajout de séances au programme initial de l'Entract, nous avons décidé de produire des synthèses de l'ensemble des échanges avec les participants du parcours. Ainsi, sont nées les synthèses du « Confiancement » inspirant (Annexe F) qui ont été au nombre de 5 et qui ont permis de :

- faire émerger des problématiques sous-jacentes aux métiers de directions des offices de tourisme ;
- recenser les apports de l'équipe pédagogique sur des problématiques ciblées ;
- garder une trace des différentes réflexions et des échanges qu'ont eu les participants de l'Entract ;
- diffuser aux participants absents le fruit de ces moments de pauses inspirantes.

La mise en forme de ces synthèses fut plus simple et élaborée à partir des notes prises, durant les échanges, sur le logiciel google doc, logiciel de traitement de texte.

Figure 58 : Polices d'écriture et couleurs des synthèses du « Confiancement » inspirant de l'Entract

Polices d'écriture de l'Entract

AMACTIC SC

Anonymous Pro

Comfortaa

Couleurs principales



#00F00



#000000

Source : Mathilde Daulon, 2020.

2.2.3. Le livret de bord des participants de l'Entract

Ensuite, après s'être rendu compte que les participants de l'Entract n'avaient pas réellement conscience de leurs avancées et transformations, nous avons décidé de formaliser un livret de bord de fin de parcours manager (Annexe E). Cet outil qui sera donné à chacun des participants quelques semaines avant le séminaire d'ouverture, nommé ainsi car il marque la fin du parcours manager et le début du parcours équipe, permettra de retracer le cheminement individuel de chacun des participants. Il sera aussi utilisé pour préparer le manager au séminaire et demeurera un outil précieux de rétrospective lors de cette rencontre.

Ce livret est lui aussi édité dans le respect de la charte graphique.

Il est composé de 36 pages retraçant tout le parcours et les différents petits pas engagés par chacun des participants de l'Entract. De plus, nous avons pris le parti d'intégrer des pages d'écriture libre et des jeux afin de mobiliser les intelligences multiples.

2.2.4. Le livrable pour les financeurs et administrateurs de l'Entract

Nous avons créé un support de communication à destination des financeurs et potentiels futurs administrateurs de l'Entract car à terme, ce projet expérimental va devenir un parcours de formation proposé par la MONA.

Cette fiche produit (Annexe Q) est une synthèse simple et imagée de ce qu'est l'Entract, elle est, comme tous les supports de communication présentée jusqu'à présent, selon la charte graphique en vigueur.

2.2.5. L'animation à distance de la communauté Entract

Enfin, le principe de l'Entract c'est de créer une communauté apprenante de managers, afin que ceux-ci puissent discuter les uns avec les autres et apprendre les uns des autres.

Ainsi, afin que le collectif ne s'essouffle pas nous avons animé la communauté Entract à distance, en proposant de la ressource sur des sujets liés à la qualité de vie au travail et à la transformation des organisations. Nous avons aussi parfois proposé aux participants de partager leurs vécus et ressentis via ce fil de conversation, pour que chacun puisse avoir accès aux avancées des autres et qu'ils puissent s'auto-alimenter positivement.

Les règles pour la diffusion de ces informations étaient les suivantes :

- Un mail par semaine ;
- Police en anonymous pro ;
- Ecriture inclusive ;
- Nous, animateurs de la communauté, devons signer à chaque fin de mail avec nos trois prénoms soit : Florent, Charlotte et Mathilde ou FloMatCha ;
- Chacun des répondants doivent écrire un mail « envoyé à tous » quand ils répondent sur les sujets du fil de conversation.

En annexe R vous trouverez la liste des différents envois, depuis le début du parcours Entract.

2.3. Bilan de la mission sur le développement d'un univers de communication dédié à l'Entract

Il n'y a pour l'instant pas eu de résultat à proprement parler pour les méthodes pédagogiques, le livret de bord et le support adressé aux financeurs et aux administrateurs du projet Entract, car ces supports n'ont pas encore été diffusés.

Cependant, nous avons pu observer quelques résultats sur l'animation de la communauté Entract à distance et nous avons eu quelques retours des participants sur les synthèses du « Confiancement » inspirant.

Du côté des synthèses du « Confiancement » nous avons eu des retours positifs. Elles ont pu parfois éclairer certains absents qui pouvaient se retrouver dans les témoignages de leurs collègues. Malgré tout, nous avons été interpellés par deux de nos contributeurs de l'équipe pédagogique qui nous ont alertés sur l'anonymisation de ces supports qui n'était pas du tout prise en compte. Ainsi, nous avons revu le format de ces synthèses pour que la parole ne soit plus individuelle mais bien au centre du collectif comme le suggèrent les méthodes de l'intelligence collective.

Aussi, pour l'animation nous nous sommes rendu compte qu'il n'était pas forcément naturel pour tout le monde d'écrire un mail via « répondre à tous » pour partager ses expériences et ses ressentis. De plus, bien que conscient que l'outil mail finirait par s'essouffler nous n'avons pas encore trouvé de solutions alternatives pour animer efficacement le collectif, car malgré les nombreux outils collaboratifs qui existent, nous savons que cela serait encore un outil de plus à gérer pour les managers qui sont déjà surbookés à ce niveau-là. Après un essai avec l'outil collaboratif google sheet dans le cadre de l'exercice de la matrice d'engagement (Annexe K) vu plus haut, nous avons remarqué que les participants n'ont pas su se saisir de cet outil d'entraide.

Malgré tout, nous avons déjà eu quelques témoignages indiquant que les participants s'appelaient entre eux pour pouvoir échanger sur des problématiques similaires ou pour avoir des conseils de leurs pairs sur l'Entract, ce qui veut dire que la culture collaborative bien que compliquée à diffuser à un ensemble d'individus aux personnalités différentes, commence à prendre sur la communauté Entract.

Pour finir, bien que nous n'ayons pas encore diffusé les supports de communication aux participants nous savons déjà qu'il y aura quelques faiblesses dans ces travaux :

- pour les méthodes pédagogiques, le format de l'infographie n'est finalement peut-être pas adapté à l'utilisation pratique ;
- du côté des livrets de bord, nous savons qu'il est difficile d'utiliser pleinement ce genre d'outil (notamment quand le quotidien reprend le dessus) ainsi il sera essentiel de pouvoir animer son utilisation afin qu'il ne soit pas mis de côté par les participants ;
- pour la fiche produit de l'Entract nous avons essayé d'être le plus synthétique possible, j'ai, pour ma part, quelques craintes sur le fait qu'une personne extérieure puisse comprendre les réels enjeux de ce parcours sur le temps long via une plaquette de promotion et il me semble nécessaire que celle-ci soit accompagnée de la note de présentation des résultats et perspectives de l'Entract rédigée par mes deux collègues qui est, elle, très complète.

3. Une enquête qualitative sur les impacts de la crise sanitaire auprès des managers « entractés »

Cette dernière sous-partie fait état d'un travail de récolte de données qualitatives que nous avons engagé avec un collectif d'entreprises néo-aquitaine, afin de mesurer les impacts de la crise sanitaire de 2020 sur les managers et organisations sensibilisés à la qualité de vie au travail.

3.1. Missions, enjeux et objectifs de l'étude qualitative

Grâce à l'Entract mes collègues et moi-même avons eu l'opportunité de faire partie des fondateurs d'un collectif d'entreprise appelé PIMO (Partenaire de l'innovation managériale et organisationnelle) qui réfléchit sur le travail et l'innovation managériale et organisationnelle.

Le principe de ce collectif est que les participants ne sont pas d'un secteur d'activité en particulier, ce qui a permis de décloisonner les échanges et de pouvoir découvrir les problématiques de secteurs complètement différents. Voici les participants à nos séances d'échanges :

- **Béatrice Montamat-Durruty, Marie-Emmanuelle Freour - ADI NA** partenaire de la démarche de la CRESS, mais aussi copilote de la Commission d'Innovation Sociale et Organisationnelle (CISO) et accompagnant divers acteurs sur ce sujet ;
- **Jean-Louis Blouin - Talents et Culture / CISO**, définie précédemment, qui regroupe régulièrement des dirigeants autour du partage d'expérience sur l'innovation sociale et organisationnelle en NA (tous secteurs confondus) ;
- **Marion Deffez - ARACT NA**, dont le cœur de métier est l'accompagnement des structures sur la qualité de vie au travail ;
- **Charlotte Emery, Florent Guitard et Mathilde Daulon - MONA**, Réseau des offices du tourisme de Nouvelle-Aquitaine, porteur d'une démarche Entract : communauté apprenante à destination des offices du tourisme ainsi que d'une démarche Limoges'act : communauté apprenante sur la qualité de vie au travail territoriale, démarche réalisée en partenariat avec l'ARACT NA ;
- **Clotilde Berghe - Autonom'lab**, porteur d'un programme de soutien à l'innovation managériale et organisationnelle dans l'aide à domicile ;
- **Sandrine Paradis - CARSAT Aquitaine** : dont le cœur de métier est aussi les conditions de travail, avec notamment un gros programme sur l'amélioration des conditions de travail dans le secteur de l'aide à domicile avec le programme Aidant/Aidé ;
- **Mélanie Thuillet - CRESS Nouvelle-Aquitaine**, au regard de la dynamique engagée notamment lors du Forum de l'ESS sur ce sujet ;
- **François Pellerin - CISO NA** ;
- **Stéphane Coillard** Chercheur, chaire RH, projet avec la Carsat et AG2R sur les causes organisationnelles des accidents de travail dans le secteur médico-social.

Ainsi, dans le contexte de crise sanitaire et après quelques séances de discussions à distance sur nos différentes pratiques, nous avons décidé de co-construire un questionnaire et une grille d'entretien, afin de récolter des données qualitatives sur l'impact de la crise sur les organisations, le management et l'innovation dans les entreprises de secteurs d'activités variés en Nouvelle-Aquitaine.

L'enjeu étant de pouvoir, à la suite de cette récolte d'information, écrire à plusieurs mains un article sur l'innovation managériale et organisationnelle dans les entreprises de Nouvelle-Aquitaine durant la crise sanitaire de 2020.

J'ai assisté et aidé à la construction du questionnaire et de la grille d'entretien et j'ai ensuite été missionnée pour mener les entretiens avec les participants de l'Entract et de potentielles nouvelles recrues pour une future promotion sur l'Entract 2.

3.2. Contenu et méthode pour l'élaboration d'un guide d'entretien

Nous avons consacré plusieurs temps d'échange à distance pour la co-construction d'un questionnaire (Annexe S) et d'une guide d'entretien (Annexe T), en nous disant que nous souhaitions récolter de la donnée sur l'innovation organisationnelle et managériale.

Nous avons un document collaboratif sous l'outil Google doc, afin de pouvoir échanger et contribuer à l'élaboration de ce questionnaire et de cette grille d'entretien.

Après écriture de ces outils de récolte d'information, j'ai contacté les managers de l'Entract et d'autres potentielles futures recrues pour une prochaine promotion via un mail expliquant le travail réalisé avec le collectif PIMO et proposant à chacun de participer à cette expérience et de me fournir les contacts d'une deuxième personne de leur équipe pour mener 2 entretiens exploratoires semi-directif dans chacune des structures que nous avons ciblées pour cet exercice.

3.3. Résultat de l'enquête qualitative

Ainsi, j'ai interrogé 8 des 10 managers de l'Entract et 7 salariés d'offices de tourisme dont le manager fait partie de l'Entract. De plus, j'ai interrogé 3 managers du réseau des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine qui ne font pas partie de l'Entract.

Le traitement de ces données qualitatives n'a pas encore eu lieu car nous sommes censés traiter toutes les réponses avec le collectif PIMO. Cependant, afin de pouvoir réutiliser cette matière dans un autre contexte que celui-ci voici le relevé des informations récoltées :

1 - Comment cette crise a-t-elle impacté l'activité de votre structure ?

- Financier pour certaines structures, cet impact est encore présent ;
- Front-office ;
- Globalement équipes qui travaillent sur des missions transversales ;
- Missions dégradées ;
- Prise en charge des annulations, les OT qui gèrent les réservations ont été fortement impactés dans leurs activités ;
- travail sur la communication ;
- Salaire à taux plein ;
- D'une structure à l'autre, le chômage partiel a été appliqué différemment, problématique d'inégalités de traitement et tentative de maintien des salaires ;
- Anticipation de la fermeture ;
- Inauguration et test du Télétravail ;
- Le travail a été lié au COVID ;
- Pour certains renforcements du lien avec les prestataires du territoire et pour d'autres frustration de ne pas avoir pu maintenir le lien ;
- Renfort des équipes d'accueil sur des missions de back-office ;
- Management à la carte ;
- Remise en question individuelle sur le sens du travail de manager.

2 - Dans quelle mesure l'offre et les missions de votre structure ont-elles été modifiées par la crise ?

- Réorientation vers l'accompagnement des professionnels ;
- La demande est aujourd'hui plus orientée vers du tourisme de plein-air ;
- Les destinations de slow-Tourisme sont plus à la mode après la crise ;
- La valorisation des circuits courts ;
- Les missions se sont ré-orientées sur de la communication, et d'animation de réseaux sociaux ;
- L'accueil a été mis en suspens ;
- Le confinement a été l'occasion de faire des formations ;
- L'office de tourisme a été ciblé par la population comme un relais d'information sur le COVID ;
- Pour certains après la réouverture une réduction des propositions de services car structure financièrement déstabilisée ;

- La période de confinement a été l'occasion de réorienter certaines stratégies ;
- La plupart des événements post-COVID ont été annulés ;
- Les offices de tourisme qui ont une offre de visite l'ont retravaillé pour l'adapter au contexte.

3 - Dans quelle mesure les rôles, les fonctions et les tâches à accomplir ont-ils été modifiés dans votre structure ?

- Le manager a dû rassurer, écouter et prendre en compte les situations personnelles de chacun ;
- Certaines personnes dans les équipes ont joué un rôle de maintien du lien social, d'autres proposaient aide et soutien à leurs collègues dans les situations professionnelles comme personnelles ;
- Les tâches et fonctions n'ont pas forcément été modifiées car les salariés des offices de tourisme ont déjà l'habitude de travailler en transversalité ;
- Pour certains salariés d'offices structurés de manière particulière, les missions ont changé du tout au tout (cf : Brive).

4 - Dans quelle mesure les prises de décision ont-elles été modifiées en interne ?

- Quand la prise de décision était 100% horizontale avant la période de confinement elle n'a pas été modifiée ;
- Quand la prise de décision n'était pas 100% horizontale, le manager prenait l'ascendant sur la prise de décision ;
- La prise de décision sur les questions financières a été importante pour les managers.

5 - Dans quelle mesure les relations et comportements en interne ont-ils été modifiés ?

- Les relations ont évolué positivement : entraide, relations plus humaines, confiance ;
- Le travail à distance a révélé des besoins individuels de contacts et d'échanges et d'un besoin de proximité ;
- Un fossé s'est creusé entre ceux qui travaillaient et ceux qui ne travaillaient pas ;
- Sentiment d'isolement ;
- L'esprit d'équipe et la cohésion ont parfois été impactés par le confinement ;
- La période a pu être source de tensions post-confinement.

6 - avez-vous identifié de nouveaux risques au niveau individuel et au niveau de votre structure ?

- Risque psycho-social ;
- Risque financier.

7 - Dans quelle mesure les relations et comportements avec vos partenaires ont-ils été modifiés ?

- Les touristes n'ont pas eu l'air inquiets durant la saison estivale, ils ont même été très désagréables ;
- Il n'y a eu quasiment aucun accompagnement des collectivités et des élus en charge du tourisme sur quelque sujet que ce soit durant le confinement ;
- Le comportement des équipes envers les prestataires a changé, plus de proximité et

d'humanité ;

- Un retour positif de la part des prestataires sur les actions menées par l'office de tourisme ;
- Les offices de tourisme qui n'ont pas mené d'action d'accompagnement de prestataires pendant le confinement ont vu leurs relations rester stables ou se dégrader.

8 - Concrètement quelles innovations ont été mises en place dans votre structure ?

- Des réunions en cercles, sans support numérique ;
- Des réunions plus transversales ;
- La visioconférence ;
- La mise en place d'outils de discussion (What's App, sms), renforcement des outils de communication (slack) ;
- Renforcement de l'utilisation des outils digitaux collaboratifs (drop box) ;
- Renforcement des méthodes de travail créatives (world café, ice breakers, crache ta valda) ;
- Le télétravail.

9 - Selon vous qu'est ce qui a permis la mise en œuvre de ces innovation ?

- L'urgence de la situation (le confinement) ;
- La nécessité de faciliter la communication et le travail à distance ;
- Le besoin de garder le lien et de rompre avec la solitude ;
- La volonté de travailler en collaboratif ;
- La situation en multi-sites ;
- La remise en question du manager ;
- Le déconfinement et le maintien des gestes barrière.

10 - Quels sont les besoins qui ont été mieux satisfaits pendant le confinement grâce à ces innovations organisationnelles ou ces nouvelles pratiques professionnelles ?

- La nécessité de tester le télétravail ;
- La mise en place d'outils de communication innovants.

11 - Cette crise vous a-t-elle amené à réfléchir, confirmer, faire évoluer la raison d'être de votre structure, l'utilité de votre propre travail ?

- L'office de tourisme n'est pas un service indispensable à la société, il faut donc gagner en sérénité sur nos missions ;
- L'accompagnement des prestataires est une mission essentielle et elle donne satisfaction aux équipes ;
- Les institutions touristiques sont sclérosées et la mise en commun des connaissances et compétences est aujourd'hui nécessaire ;
- Les questions sur la raison d'être des offices de tourisme et l'évolution des métiers étaient déjà bien présentes avant le confinement ;
- Ce confinement a fait émerger des questions sur le rôle et la place du manager.

12 - En conclusion, quelles sont les 3 pratiques ou outils avant crise que vous auriez envie

d'abandonner ?

- L'abandon des « réunionites » ;
- Rendre les points hebdomadaires non obligatoires lorsque non nécessaire ;
- Utilité des élus, abandonner la relation maître-esclave avec les institutions politiques ;
- Arrêter de travailler avec des plateformes non gérées en France ;
- Passer d'une relation superficielle avec les prestataires à une relation plus humaine ;
- Arrêter Les chaînes de mail à outrance ;
- Les feuilles de gestion de temps.

13 - En conclusion, quelles sont les 3 innovations (pratiques ou outils) développées pendant la crise que vous avez envie de garder, d'améliorer ?

- Le télétravail, les outils de visioconférence, les outils de discussions ;
- La flexibilité ;
- Le tri des missions ;
- Les méthodes créatives ;
- Le dialogue entre équipes et managers ;
- Les réunions plus thématiques et plus transversales ;
- Les moments de convivialité ;
- Conserver la transparence des informations ;
- Renforcer le travail en mode projet ;
- Conserver des réunions de suivi individuelles plus régulières selon les besoins.

14 - De quoi auriez-vous besoin pour continuer à apprendre sur vous-mêmes, votre équipe, votre structure, votre organisation et votre gouvernance ?

- L'apprentissage est permanent ;
- Prendre du recul ;
- Valoriser l'esprit d'équipe ;
- Prendre de la hauteur ;
- Avoir du temps ;
- Avoir de la stabilité (politique, mais aussi contextuelle) ;
- De vacances et de se déconnecter ;
- De personnes extérieures pour faire du coaching sur le management et pour aider à travailler autrement, du coaching personnel.

3.4. Bilan la mission de récolte de donnée qualitative avec le collectif PIMO

Ce travail a été source de prise de conscience pour moi sur le potentiel et les limites du travail collaboratif.

La méthode utilisée ici, pour travailler sur un outil de récolte d'information n'était pas adaptée. Nous n'avons pas su travailler de manière totalement collaborative et le rappel des règles de l'intelligence collective aurait été selon moi nécessaire.

Nous aurions dû, dès le départ travailler sur l'intention réelle de cet exercice de récolte de données, sur les possibilités de chacun à pouvoir prendre le temps de travailler sur cet exercice et l'écrire sur notre document collaboratif, afin de poser les bases de la suite de ce travail et que chacun s'attelle à suivre le même fil conducteur.

De plus, nous aurions aussi dû nous accorder sur la méthode à employer et ne pas réinventer des principes méthodologiques qui existent déjà sur les études quantitatives et qualitatives. Nous n'avons pas su nous écouter et entendre les alertes concernant le fait qu'un questionnaire ne récolte pas de la donnée qualitative mais bien quantitative, pourtant nous nous étions accordés au départ sur le fait que nous souhaitions obtenir de la matière qualitative.

Aussi, nous avons travaillé à l'envers car nous ne nous sommes souciés de nos cibles et de la quantité nécessaire de répondant, qu'à la fin de l'élaboration de notre grille d'entretien et de notre questionnaire. Ce qui veut dire que nous n'avons pas adapté la grille d'entretien à l'ensemble des publics que nous avons interrogé.

Faute d'avoir pu avoir un fil conducteur commun au niveau du collectif PIMO, avec mes collègues de la Mona nous avons décidé de mener des entretiens qualitatifs via le guide d'entretien co-construit lors de nos séances d'échanges, pour répondre à notre intention

collective de départ qui était de récolter de la matière qualitative pour l'écriture d'un article en commun avec tous les participants de PIMO.

De mon côté, cet exercice a été un riche enseignement et les personnes interrogées ont été très ouvertes à l'échange. Ce fut pour moi de beau moment de partage et de découverte des situations individuelles des participants de l'Entract, mais aussi des salariés des structures et de managers qui n'ont pas pour habitude de traiter avec l'innovation managériale et organisationnelle au quotidien. Nous nous sommes rendu compte avec mes deux collègues Florent Guitard et Charlotte Emery que cet exercice s'inscrivait finalement dans le prolongement de l'Entract et qu'il était même venu compléter les accompagnements/coachings individuels du parcours. J'ai aussi eu des retours sur le fait que les questions de cet exercice avaient permis pour certains d'enrichir leurs réflexions autour du travail, du management et de la transformation des organisations. Enfin, pour les 3 managers qui ne sont pas de l'Entract j'ai aussi pu leur parler du parcours et les informer sur le fait qu'une nouvelle promotion était en cours de réflexion, ce fut donc une bonne occasion de recruter de futurs Entractés.

Ainsi, le traitement des données récoltées qui doit se faire le 21 septembre prochain sera sûrement complexe, car chacun a fait l'exercice dans son coin soit avec le format questionnaire soit avec le format grille d'entretien et la matière récoltée sera déséquilibrée et sûrement peu représentative de ce qu'il se passe dans les entreprises de Nouvelle-Aquitaine.

En sommes, les dissonances cognitives ont déstabilisé la dynamique de groupe et l'implication et les disponibilités individuelles déséquilibrées sur ce travail de récolte de donnée ont sûrement condamné l'exercice à ne pas donner le meilleur de ce qu'il aurait pu donner, si nous nous étions tous accordés.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Pour conclure sur ce chapitre, si la prise de conscience est effective la mise en oeuvre n'est pas moins complexe. J'ai trouvé plusieurs limites à ce projet, tout d'abord l'absentéisme est un réel questionnement car une transformation ne peut être effective qu'avec la pleine implication des personnes concernées. De plus, la logique de fonctionnement du groupe s'est mise en place tardivement et soulève des interrogations sur la réelle prise de conscience du collectif sur les bénéfices du travail collaboratif hors de leur contexte professionnel habituel.

Enfin, aujourd'hui ce sont 10 structures qui sont engagées dans une transformation vers une organisation plus durable (soit 6% du réseau de la MONA, 9% des salariés). Les résultats visibles se situent autour d'une transformation professionnelle mais aussi personnelle des managers que nous accompagnons, qui s'autorisent maintenant à être bienveillants envers les autres mais aussi envers eux-mêmes.

A terme, le projet expérimental va devenir un parcours de formation sur le temps long en 3 étapes. Le parcours Entract sur lequel j'ai travaillé cette année correspond à la phase 1 (Année 1) d'accompagnement à la transformation des managers des offices de tourisme il y aura ensuite une phase 2 (Année 2) de diffusion de la qualité de vie au travail dans les équipes et une phase 3 (Année 3) de diffusion de la qualité de vie au travail territoriale sur les territoires, cette dernière phase correspond à l'actuel parcours Limoges Act.

Chapitre 2. Limoges Act une communauté apprenante de manager en Limousin

Ce dernier chapitre de la partie 3 propose une vue d'ensemble cette fois-ci sur les missions de stage de Master 2 que j'ai réalisées dans le cadre du Limoges Act. Ces missions s'inscrivent toujours dans le cadre d'un travail collaboratif et du développement de ce deuxième projet expérimental à visée territoriale. Elles ont participé à faire évoluer le parcours et à favoriser la transformation personnelle et professionnelle de ses participants.

1. Un parcours parallèle à celui des managers d'office de tourisme qui propose une approche territoriale, aux multiples formats et méthodes pour favoriser la transformation des postures managériaux et créer une communauté apprenante de managers

Cette première sous-partie présente ma mission d'accompagnement de Charlotte Emery et Florent Guitard sur le développement du projet expérimental Limoges Act. Il y est présenté l'ensemble des méthodes et réajustements qui ont pu être opérés durant mes 6 mois de stage.

1.1. Missions, enjeux et objectifs du développement du projet expérimental Limoges Act

Dans le cadre du projet expérimental Limoges Act et comme pour le projet Entract, j'ai été amenée à accompagner Charlotte Emery et Florent Guitard sur l'ensemble des volets développement, création, réajustement des séances de travail et test des méthodes et outils utilisés pour les rendez-vous avec les 9 managers et directeur d'entreprise de la Métropole de Limoges.

Cette phase de travail est au-delà de mon contexte de stage de 6 mois, la phase la plus importante de l'expérimentation, car elle permet la formalisation du projet expérimental, qui devrait à terme contribuer à l'émergence d'un collectif d'entreprises engagées sur un même territoire pour favoriser l'émergence d'un bien vivre et travailler sur le territoire de Limoges et à la création d'une structure sur la qualité de vie aux travail territoriale au sein de cette ville.

Mon rôle dans cette première action a été de mobiliser mon œil extérieur et mon pragmatisme.

Les objectifs de cette mission étaient, tout comme pour le projet Entract, de trouver des méthodes créatives et inclusives en accord avec les principes de l'Intelligence Collective (IC) et les règles du collectif (Annexe B) qui puissent mobiliser un maximum d'Intelligences Multiples¹⁴³ (IM) (Annexe C).

Figure 59 : Les règles de l'Intelligence collective

LES RÈGLES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Mais aussi de trouver comment solidariser un groupe de manager qui ne se connaissent pas mais qui ont pour dénominateur commun leur amour pour leur ville.

¹⁴³ Les intelligences multiples : « La théorie des intelligences multiples suggère qu'il existe plusieurs types d'intelligence chez l'enfant d'âge scolaire et aussi, par extension, chez l'adulte. Cette théorie fut pour la première fois proposée par Howard Gardner en 1983, et enrichie en 1993 » Wikipédia, 2020.

Les objectifs finaux étant de faire prendre conscience aux managers de quelles sont leurs postures et leurs fonctionnements actuels, de faire réfléchir sur ce qu'il faut changer et garder dans ces postures et fonctionnements, de faire échanger les managers entre eux pour remédier à la solitude du manager et de faire tester de nouvelles méthodes et de nouveaux outils pour faire évoluer les pratiques managériales et le fonctionnement au sein des organisations. Mais plus encore de les accompagner à la formalisation d'un projet vecteur de qualité de vie au travail dans leurs structures et sur le territoire de Limoges.

Les enjeux pour ce parcours étant quand même, au-delà des problématiques intra-entreprises, de créer et consolider un collectif de managers d'entreprises de Limoges Métropole qui puisse perdurer et de créer un réel réseau d'acteurs qui puissent porter un message fort et solidaire sur le potentiel de la ville de Limoges et sur le besoin de repenser les méthodes de travail.

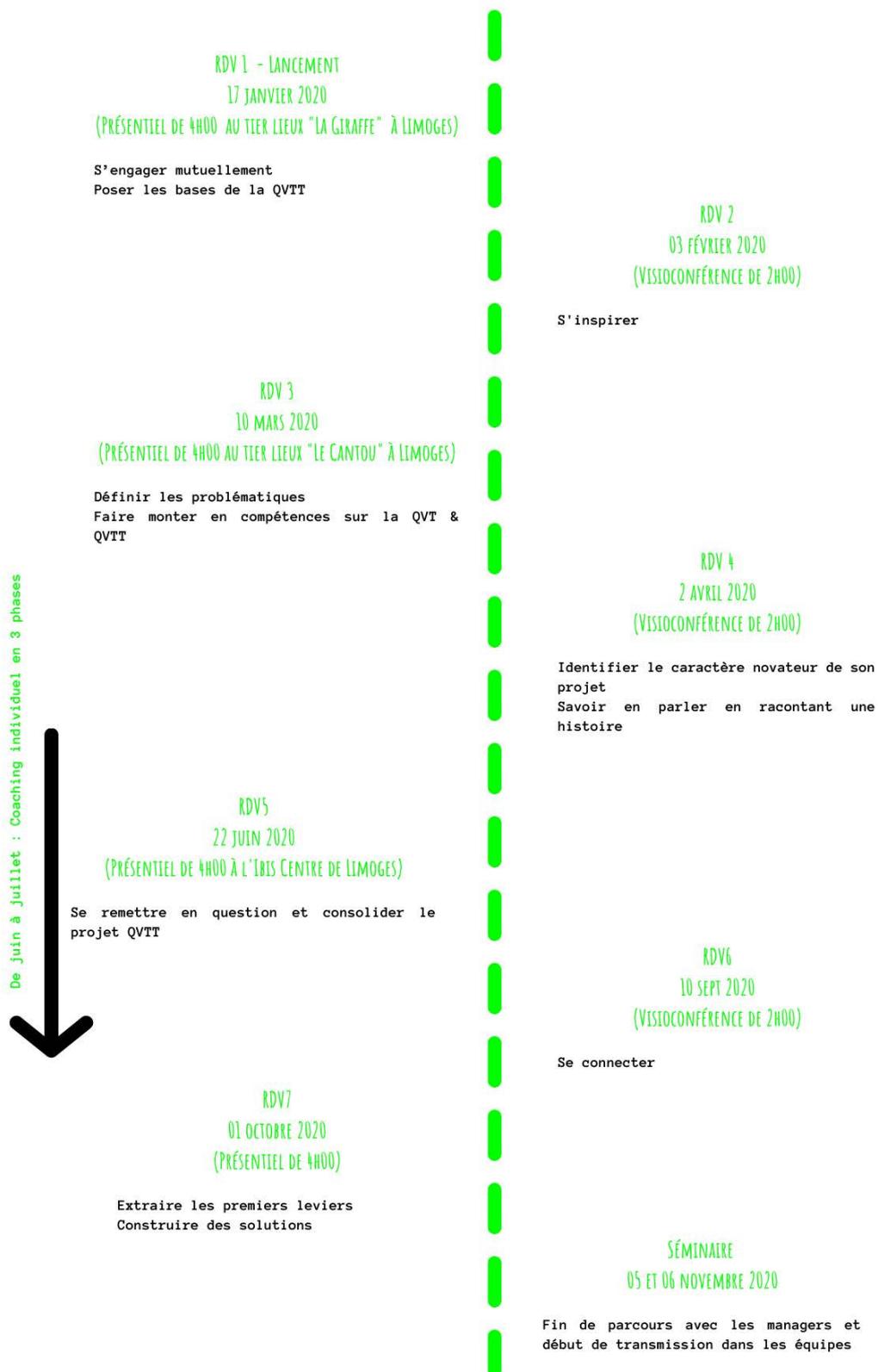
1.2. Contenu et méthode pour le développement du projet expérimental Limoges Act

1.2.1. Contexte de travail et logique de développement du projet expérimental

Le déroulement initial du Limoges Act a été créé par Florent Guitard et Charlotte Emery. Ce devait être un projet expérimental de 8 mois avec un rendez-vous chaque mois de janvier à août 2020.

J'ai assisté à 5 séances qui étaient initialement prévues dans le déroulement pédagogique du Limoges Act (RDV 1, 2, 3, 4, 5 et au séminaire de la figure ci-dessous) et je serai conviée au séminaire de fin du parcours managers tout comme pour l'Entract.

Figure 60 : Déroulement pédagogique du Limoges act



Source : Mathilde Daulon, 2020.

Ce projet a eu la particularité de se calquer sur le programme de l'Entract, cependant les objectifs ne sont pas les mêmes et des ajustements ont pu être fait sur le Limoges act, après le test des séances sur le parcours Entract.

Néanmoins, l'ensemble des méthodes de développement du parcours, de phase de test et de création d'outil reste similaire à celles qui ont été précédemment citées dans la partie 1. du Chapitre 1 de la Partie 3 de ce mémoire. Ainsi, le Limoges Act a aussi été construit sur deux temps, un temps collectif et un temps individuel et la totalité des outils utilisés sur l'Entract ont aussi été utilisés pour le Limoges Act. De plus, la même équipe pédagogique a suivi ce second parcours, à visée plus territoriale cette fois-ci.

Cependant, le confinement rendu obligatoire dès le 17 mars a tout comme pour le parcours Entract déstabilisé l'organisation de nos rendez-vous. Ce qui était problématique, car ce parcours-là était tout récent puisque seulement 3 des rendez-vous initialement prévus ont pu avoir lieu dans les temps et qu'aucun des participants n'avaient commencé le coaching individuel.

1.2.2. Les multiples réajustements du parcours

Comme pour l'Entract, le parcours Limoges Act a subi quelques ajustements du fait de nos nombreux feed-back sur les rendez-vous déjà effectués et de nos discussions sur le souhait de Charlotte Emery et Florent Guitard de faire émerger un collectif d'acteurs territoriaux sur les questions de qualité de vie au travail territoriale.

Effectivement, lors de nos premiers rendez-vous, nous nous sommes rendu compte que les participants par eux-même ne déviaient pas ou peu sur des problématiques territoriales, ils restaient sur des réflexions cloisonnées à leurs entreprises et le collectif avait donc du mal à se constituer. Ainsi, afin de pouvoir mener un projet avec une visée vraiment territoriale nous avons décidé d'orienter petit à petit le collectif sur des réflexions plus globale sur la

qualité de vie au travail territoriale (QVTT), sans pour autant mettre de côté les problématiques individuelles.

Cela a commencé par la modification de la question de la « causerie » du rendez-vous 4 de l'Entract :

Comment, concrètement, faire du changement un moment joyeux et juste, pour les individus et pour l'organisation ?

En incluant la dimension dans celle de la « causerie » à distance du 2 avril 2020 du Limoges Act :

Dans quelle mesure votre intention constitue-t-elle une innovation managériale au service d'un changement, juste et joyeux, pour les individus, l'organisation et le territoire ?

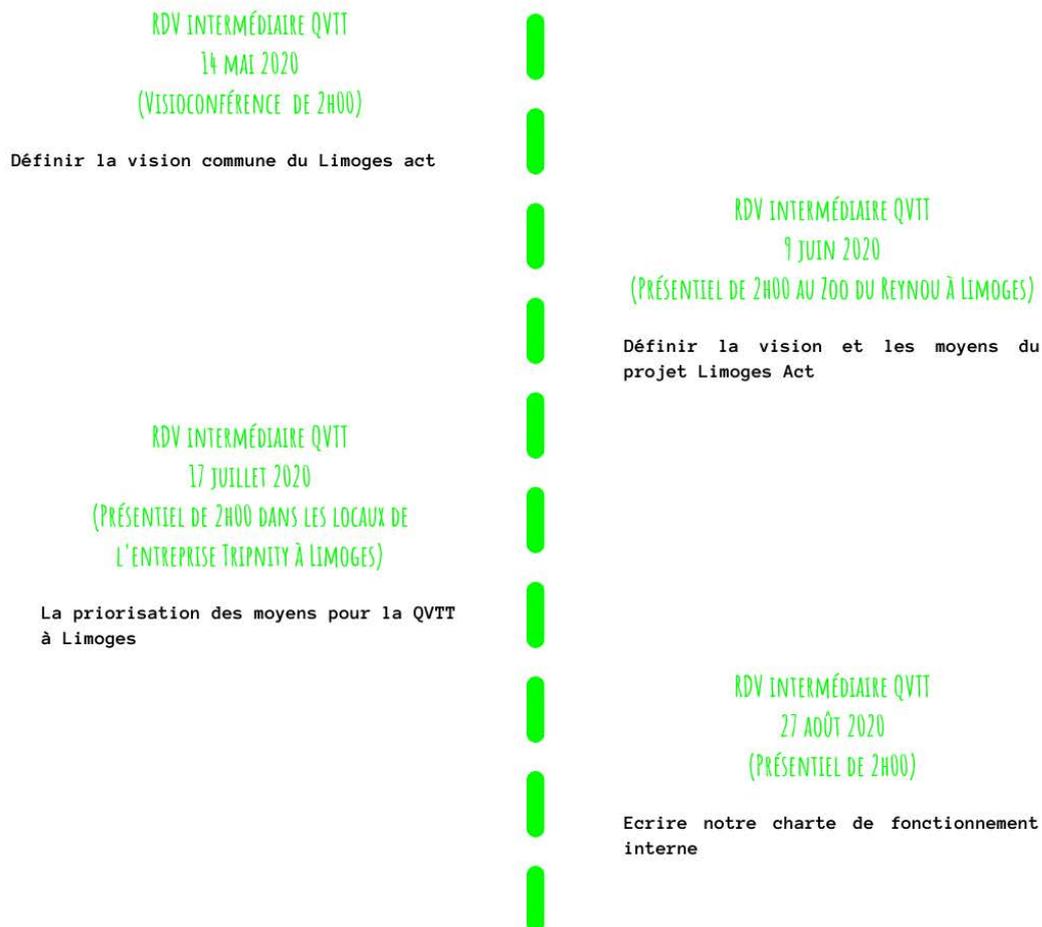
Puis, voyant que la notion de territoire ne ressortait toujours pas à la hauteur de nos espérances nous avons engagé la création de séances exclusivement dédiées au développement du collectif Limoges Act, tout en continuant à orienter les séances initialement prévues sur des réflexions à la fois centrées sur l'entreprise mais aussi sur le territoire de Limoges Métropole.

Ainsi, comme l'Entract qui a vu naître le rendez-vous du « confiance » durant le confinement, le Limoges Act lui a vu naître les rendez-vous intermédiaires du collectif Limoges act, des séances de travail à distance et en présentiel pour façonner le cadre du collectif.

Dès les 14 mai 2020 date de notre premier rendez-vous intermédiaire, nous avons donc entamé un travail de co-construction d'un collectif avec les managers et directeurs participant au Limoges act.

A ce jour nous avons réalisé 4 séances intermédiaires que voici :

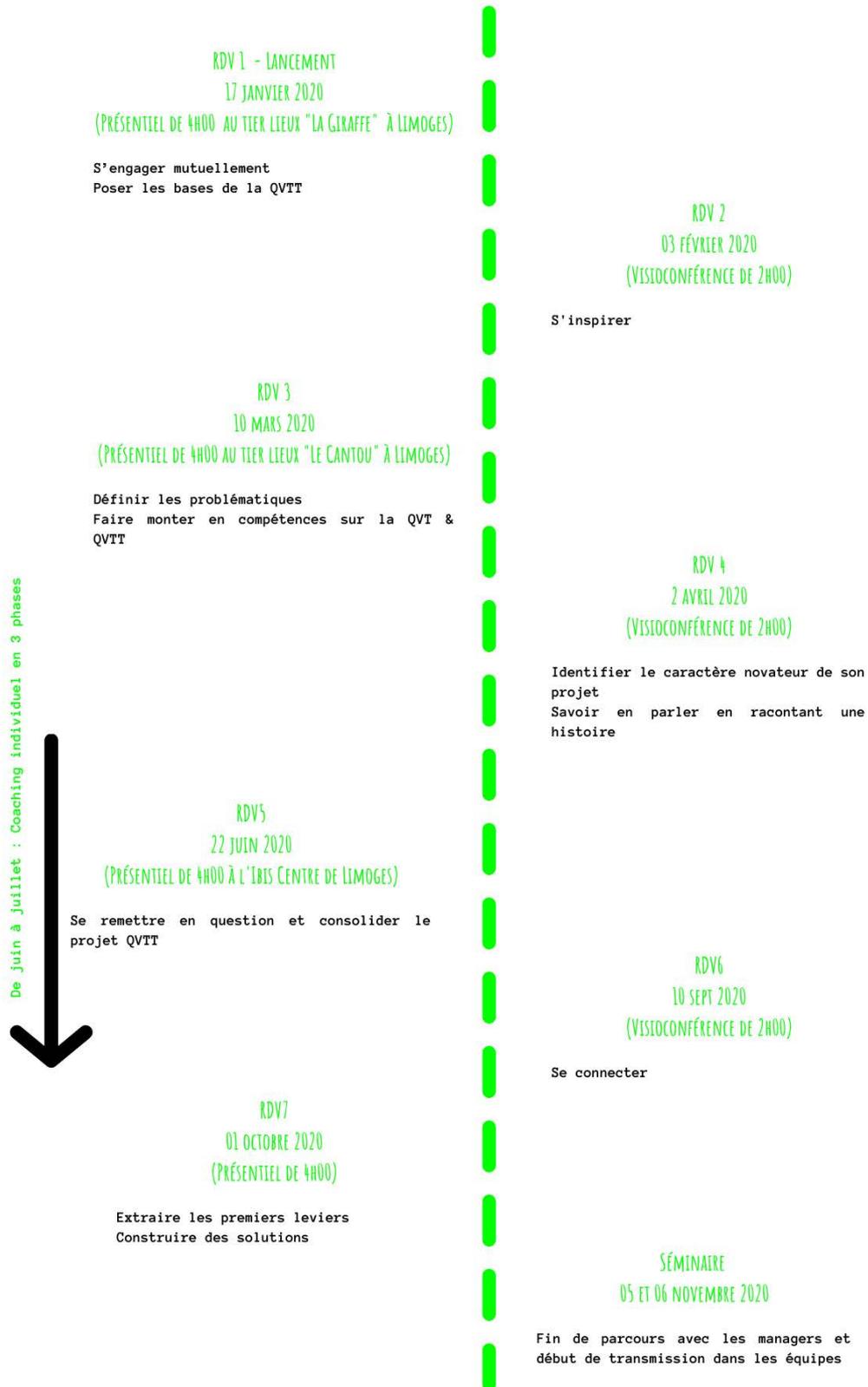
Figure 61 : Les rendez-vous supplémentaires du parcours Limoges Act durant et post-confinement



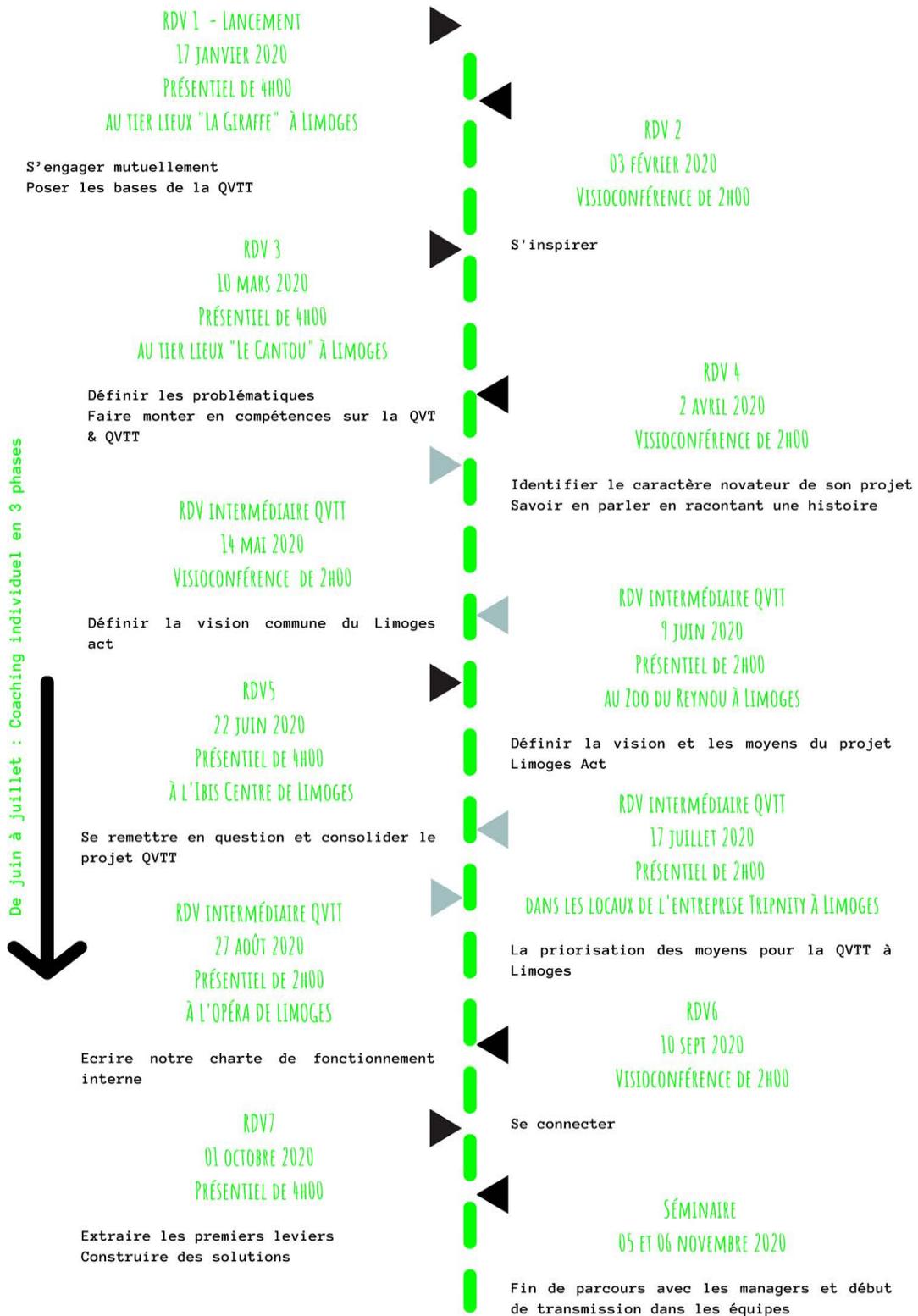
Source : Mathilde, 2020.

Le parcours Limoges act s'est donc rallongé laissant le temps au collectif d'émerger et de consolider les bases de son fonctionnement.

Figure 62 : Parcours initiale du Limoges act et parcours actuel après modification



Source : Mathilde Daulon, 2020.



Aussi, le dernier rendez-vous réalisé a permis de marquer un tournant pour le collectif Limoges Act. Effectivement, le rendez-vous 5 animé par Benoît Deconchat ludo coach a permis aux participants de miser collectivement sur le tapis de Proker sur les efforts qu'ils doivent faire pour la création de ce collectif et la date où prend effet cette mise. Il en est ressorti que le collectif devait tester et trouver des solutions de financement pour que le projet Limoges Act puisse être pérennisé.

1.3. Résultat du développement du projet expérimental

Les résultats ont été de plusieurs ordres, tout d'abord comme dit précédemment le collectif a misé sur les efforts qu'il devait fournir pour que le collectif puisse se constituer, lors du Proker de la séance 5 du Limoges Act.

Ainsi, ils se sont tous accordés pour trouver des solutions de financement pour le Limoges Act avant le 1 décembre 2020 pour que celui-ci puisse perdurer sans financement d'appel à projet. Aussi les participants se sont engagés à tester dès le 22 juin des méthodes et outils ensemble et dans leurs entreprises.

Cette première étape d'engagement a permis aux participants de se mettre pleinement dans l'exercice de transformation et de création d'un collectif. Bien que ces engagements ne soient pas immuables, ils ont tout de même permis une conscientisation de l'importance des actes, car bien que le parcours Limoges Act puisse paraître au premier abord très conceptuel, l'objectif est tout de même de faire bouger les lignes et d'accompagner les managers, de tous les secteurs d'activités confondus, à une transformation pérenne de leur posture, qui aura à terme un impact sur l'organisation et le management dans leurs entreprises.

De plus, l'ensemble des séances intermédiaires du collectif Limoges Act ont permis de poser les bases du collectif et il y a eu pour chacune des 4 séances l'émergence de résultat qui ont été propices à l'élaboration du contenu des séances suivantes. Nous avons donc la vision individuelle de ce que pourrait devenir le Limoges Act selon les participants (Annexe U)

puis la vision et les moyens collectifs important pour que le Limoges Act puisse perdurer (Annexe V) ensuite la priorisation des moyens que le collectif se donne pour pouvoir avancer et se construire (Annexe W) et enfin la première trame de charte de fonctionnement interne du collectif Limoges Act (Cf. Partie 3, Chapitre 2, 3.). Finalement, ces séances de travail sur le collectif Limoges Act ont tracé un chemin logique de réflexion et la première trame de charte de fonctionnement est la première phase d'action et un acte fondateur de la construction du collectif.

Enfin, les résultats visibles de mes observations sont que le collectif se soude de plus en plus et chacun commence à trouver sa place au sein de celui-ci. Finalement, le travail de mise en réseau en quelque sorte et de consolidation du collectif est un travail de longue haleine et il faut pouvoir autoriser celui-ci à prendre le temps de se construire efficacement et non dans la précipitation, pour qu'il puisse perdurer. Effectivement, les rendez-vous intermédiaires précédemment citées sont la preuve qu'il faut y aller petit pas par petit pas et cristalliser l'ensemble des efforts du collectif mais aussi des individus pour le collectif, afin de créer un socle solide de travail tous ensemble.

1.4. Bilan de la mission sur le développement du projet expérimental Limoges Act

Finalement, le confinement comme pour le parcours Entract nous a permis à mes collègues et moi-même de réfléchir et de poser la réelle intention de constitution de ce groupe Limoges Act. Celui-ci a vocation à être pérennisé sur la Limoges Métropole et doit donc se construire étape par étape pour être solide et ne pas s'essouffler.

L'écriture de la charte sera, selon moi, source de nouvelles richesses et de plus de structuration pour les membres du groupe, ce qui va peut-être permettre de remédier à quelques déséquilibres présents depuis le début du parcours Limoges Act.

Effectivement, comme dans tout collectif nous rencontrons des problèmes face à l'absentéisme et l'implication inégale des participants, qui crée parfois des déséquilibres et des dissonances cognitives.

Le Limoges Act nous permet tout de même de prendre du recul sur le parcours Entract et sur les problématiques que peuvent rencontrer les managers des deux parcours.

2. Limoges Act et son univers de communication

Cette deuxième sous-partie présente la méthodologie utilisée pour animer à distance le collectif Limoges Act et les supports de communication réalisés par le collectif Zélie pour accompagner les participants du Limoges Act dans leurs questionnements et leurs transformations.

2.1. Missions, enjeux et objectifs du développement d'un univers de communication pour le Limoges Act

Tout comme pour l'Entract, le Limoges Act a son propre univers de communication.

Cette fois-ci nos missions communes avec mes deux collègues étaient d'animer à distance la communauté de Limoges Act mais aussi de coordonner les actions avec un prestataire externe de facilitation graphique.

L'objectif étant de pouvoir créer un univers graphique créatif et inédit pour le Limoges Act, de faire tourner une entreprise Limousine de facilitation graphique et de pouvoir alimenter la communauté en contenus, témoignages, méthodes et outils pour qu'elle ne s'essouffle pas.

2.2. Contenu et méthode pour le développement d'un univers de communication pour le Limoges Act

Nous avons mené la même animation à distance que pour le projet Entract. Ainsi, nous avons proposé chaque semaine de la ressource sur des sujets liés à la qualité de vie au travail, à la

qualité de vie au travail territorial et à la transformation des organisations. Nous avons aussi utilisé ce fil de discussion pour pouvoir échanger sur les avancées du travail du collectif et proposer un système d'amendement et de proposition de l'ensemble de nos productions de séance, afin que chacun puisse y ajouter son ADN.

En annexe X vous trouverez la liste des différents envois, depuis le début du parcours Limoges Act.

De plus, la nouveauté du parcours Limoges Act est que nous avons externalisé la création des supports de communication, pour faire travailler une entreprise Limousine de facilitation graphique et rester dans la logique de valorisation des entreprises du territoire. Mais aussi, pour avoir un contenu qualitatif et illustré.

Notre méthode pour travailler avec Hélène Richard dessinatrice du collectif Zélie a été de faire des points réguliers d'avancée du collectif et sur ce que nous voulions extraire de chacune des séances Limoges Act auxquelles elle a pu assister.

Les graphismes sont bien sûr toujours aux couleurs de l'Entract et avec les polices d'écriture choisies dès le départ par Florent Guitard et Charlotte Emery :

Figure 63 : Polices d'écriture et couleurs des contenus de communication du Limoges Act



Source : Mathilde Daulon, 2020.

L'ensemble des productions du collectif Zélie est proposé en annexe Y.

De plus, pour le moment nous n'avons pas de logo du Limoges Act alors nous avons fait un duplicata de celui de l'Entract.

Figure 64 : Logo Limoges Act



Source : Mathilde Daulon, 2020.

2.3. Bilan de la mission de développement d'un univers de communication pour le Limoges Act

Finalement, pour le moment la partie de communication à distance est assez compliquée à mettre en place avec les participants du Limoges Act, car ils interagissent très peu avec nous et avec les autres participants sur le fil de conversation mail.

De plus, comme pour l'Entract nous savons que l'outil mail a ses limites et l'une des prochaines étapes de construction du fonctionnement du collectif va être de réfléchir collectivement à un outil collaboratif de travail, pour que chacun puisse interagir et que Florent Guitard et Charlotte Emery puissent avoir un outil d'animation à distance plus performant et pratique.

Enfin, nous nous posons de réelles questions sur les synthèses produites par Zélie sur lesquelles nous n'avons aucun retour non plus de la part des participants. Aussi, nous voyons quelques limites à l'externalisation de la communication notamment sur les délais de faisabilité des synthèses et aussi sur la complexité à retranscrire le message fort que l'on veut faire passer via le Limoges Act.

De mon point de vue, il me semble qu'il aurait été nécessaire de prendre le temps de réfléchir à l'intention et à la cible de chacun des rendus du Limoges Act, car les supports de communication sont plus destinés aux participants et je doute de l'efficacité de ceux-ci s'ils sont diffusés en externe. Ces synthèses ne sont pas anonymisées et si elles sont largement diffusées cela pourrait déstabiliser le cadre de confiance que nous avons su instaurer au fil des séances Limoges Act.

Aussi, une séance de feed-back avec tous les participants sur ces productions sera, je pense nécessaire, pour que chacun puisse nous faire un retour et pour que nous puissions prendre conscience de l'utilité ou non de ces productions pour les participants.

Cependant, le futur poster qui sera réalisé après le séminaire du Limoges Act présage d'être très utile pour les futurs recrutements. Ainsi, il pourrait aussi être intéressant que le collectif Zélie propose un logo au Limoges Act, à l'effigie de Limoges avec pourquoi pas la Gare des Bénédictins qui est un endroit représentatif de la Métropole limousine.

3. Réalisation d'une facilitation pour écrire la charte de fonctionnement du collectif Limoges Act

Cette dernière sous-partie explique la méthode utilisée lors de ma première séance de facilitation avec le collectif Limoges Act sur la création d'une charte de fonctionnement interne.

3.1. Missions, enjeux et objectifs de création d'une séance de facilitation pour le collectif Limoges Act

Enfin, cette dernière mission de stage a été de faciliter une séance de développement du collectif Limoges Act.

L'objectif de celle-ci était de construire une première trame de charte de fonctionnement pour le collectif Limoges Act. L'enjeu étant de pouvoir consolider les bases d'un collectif qui est en train d'émerger doucement mais sûrement et de fixer les règles du fonctionnement de celui-ci pour ne pas qu'il se délite et s'épuise.

3.2. Contenu et méthode pour la création d'une séance de facilitation pour le collectif Limoges Act

J'ai donc facilité une séance de travail pour l'élaboration d'une première trame de la charte de fonctionnement du collectif Limoges Act. Cette séance a duré 2h00, nous étions à l'Opéra de Limoges reçus par Georges Ottavy, participant au projet Limoges Act et il y avait 8 participants dont mes deux collègues de la MONA qu'il semblait essentiel d'intégrer aux réflexions sur le fonctionnement, en tant que fondateurs du groupe.

Mais qu'est-ce que la facilitation ?

« La facilitation est un processus au cours duquel une personne intervient pour aider un groupe à améliorer son efficacité à :

- identifier et résoudre des problèmes ;
- prendre des décisions ;
- s'engager collectivement dans l'action.

Cette personne que l'on nomme facilitateur :

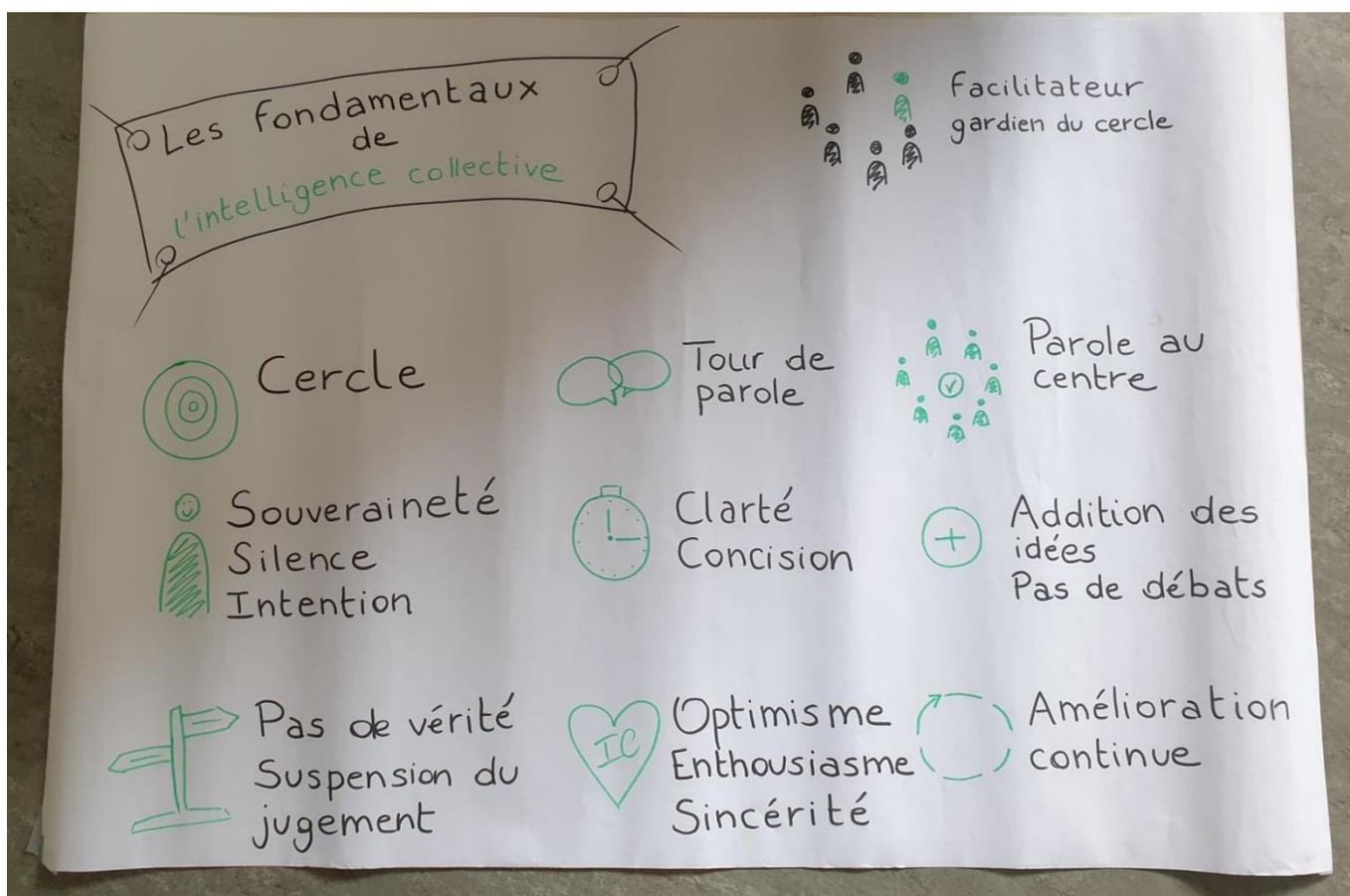
- est acceptée par tous les membres du groupe ;
- est neutre sur le fond ;
- n'a aucun pouvoir sur la prise de décision »¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Turnon.fr, définition, « Qu'est ce que la facilitation ? », 2018. Disponible sur <https://www.turn-on.fr/blog/qu-est-ce-que-la-facilitation> (Consulté le 4 Août 2020).

La méthode de travail a été la suivante :

L'ensemble des séances de facilitation de ce stage se sont basées sur les principes de l'intelligence collective, car elle permet de mettre la parole au centre et d'aboutir à des travaux collaboratifs de meilleure qualité, ainsi les participants ne parlent plus en leur nom et pour leur individualité mais bien pour le bien du collectif et du projet. Lors de la séance du 27 août 2020 nous avons donc fonctionné en tour de parole. De plus, tout le travail de création de cette séance s'est fait de manière collaborative.

Figure 65 : Poster des fondamentaux de l'intelligence collective utilisé lors de la séance du 27 août 2020



Source : MONA, 2020.

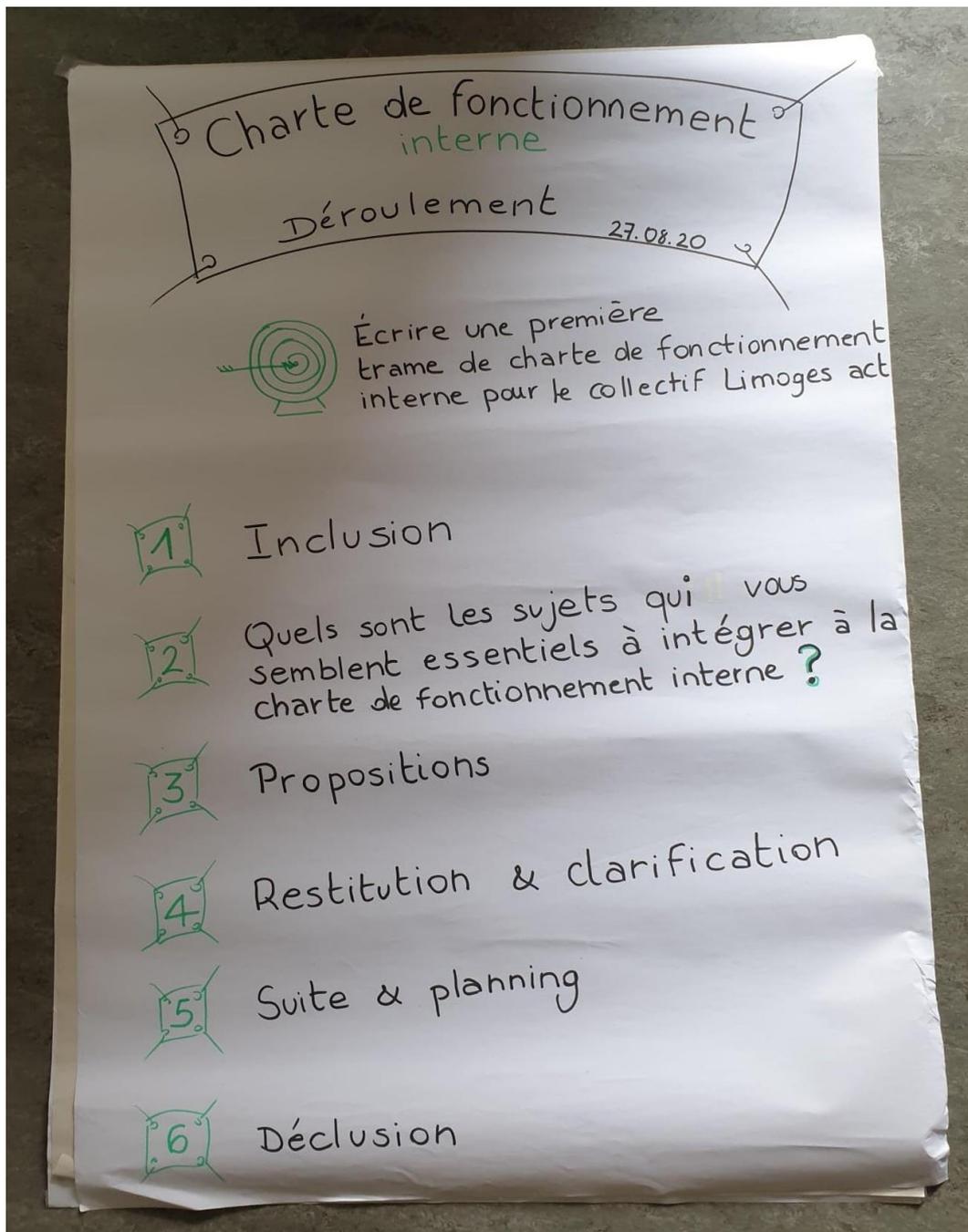
Tout d'abord, nous voulions co-construire une trame de séance avec l'aide de Laurent Duquerroy, participant au Limoges Act et lui-même facilitateur au sein de l'entreprise Tripnity. Nous avons donc pris une matinée pour élaborer à trois, Laurent Duquerroy, Charlotte Emery et moi-même les fondements de cette séance.

Puis après cette matinée, avec mes deux collègues de la MONA nous avons repris cette trame pour élaborer une séance de travail qui puisse permettre au collectif de faire émerger les prémices d'une charte de fonctionnement. Finalement, nous avons décidé d'organiser la séance autour de 3 temps principaux :

- un temps de contextualisation essentiel pour que l'ensemble des participants puissent retracer le chemin parcouru jusqu'à l'élaboration de cette charte ;
- un temps de tour de parole sur la question : **Quels sont les sujets qui vous semblent essentiels à intégrer à la charte de fonctionnement interne du collectif ?** Pour entamer le travail de récolte d'idées sur ce qui doit apparaître dans cette charte de fonctionnement ;
- et un temps de travail en groupe, où par groupes de 2 ou 3 et avec 3 sujets chacun, ressortis lors des précédents tours de parole, les participants ont dû réfléchir à des propositions d'organisation.

Ainsi, j'ai rédigé un document de travail sur le déroulement de ce moment (Annexe Z) afin de pouvoir assurer au mieux la séance du jeudi 27 août 2020 pour l'élaboration d'une trame de charte de fonctionnement du collectif Limoges Act.

Figure 66 : Poster du déroulement de la séance du 27 août 2020



Source : MONA, 2020.

3.3. Résultat de la séance de facilitation

Finalement, cette séance a permis de répertorier 18 sujets qui semblent essentiels à intégrer à la charte de fonctionnement. Sur ces 18 sujets, les participants ont, par groupes, travaillé sur 9 d'entre eux, en vert dans la figure ci-dessous.

Figure 67 : Sujets ciblés comme essentiels à inclure à la charte de fonctionnement

SÉANCE 1 D'ÉCRITURE DE LA CHARTE DE FONCTIONNEMENT DU COLLECTIF
LIMOGES ACT
PHASE 1

Sujets ciblés comme essentiels à inclure dans la charte de fonctionnement du collectif Limoges Act :

- Organisation de la gouvernance
- Attentes et possibilités de chacun
- Intégration et sortie des nouveaux membres
- A quoi cette charte engage ?
- Modalités de révision ou de dissolution de la charte
- Modalités de prise de décision
- Modalités de progression du collectif : programmation des rdvs
- S'écouter et s'entendre : IC ?
- Budget : on va chercher où ? Pour faire quoi ?
- Possibilité d'évolution du niveau d'engagement individuel
- Les droits et devoirs de chacun
- Préambule : Pourquoi cette charte ?
- Manière de communiquer à distance
- Outils et moyens pour communiquer
- Un lieu ? des Lieux ?
- Règles de confidentialité / Partage : Stratégie de communication externe
- Annexes : définitions pour cadrer le propos : QVT, QVTT
- Règles du partage en interne

Source : Mathilde Daulon, 2020.

Les propositions ressorties de ces sujets sont disponibles sur l'annexe ZZ.

3.4. Bilan de la mission de création d'une séance de facilitation pour le collectif Limoges Act

Cette séance fut une réelle opportunité pour moi. J'ai découvert la facilitation grâce à Madame Sophie Poiri enseignante à l'Isthia et je n'aurais jamais imaginé travailler avec ces méthodes pour mon stage de fin d'études.

Cette expérience de facilitation m'a confortée dans mes choix de vie professionnelle et je souhaiterais à terme pouvoir me former à ces méthodes de travail qui sont pour moi révolutionnaires dans bien des aspects.

Après un feed-back avec les participants et surtout mes deux collègues Florent Guitard et Charlotte Emery je repars avec de nombreux conseils pour mes futures facilitations :

- Il faut prendre le temps de bien poser le contexte, l'introduction est déterminante pour la suite du déroulé d'une séance de facilitation et ce n'est jamais une perte de temps de bien détailler toutes les phases qui font que le collectif se réunit, pourquoi il se réunit et comment il va travailler aujourd'hui (contexte, intention, rappel des fondamentaux). De plus, il est important de toujours demander si quelqu'un a besoin de précision afin que tout le monde puisse commencer sereinement une séance de facilitation ;
- Il ne faut jamais négliger les supports et matériels mis à la disposition par le facilitateur, ils servent au confort du collectif durant la séance de travail ;
- Durant le travail d'écoute et de récolte des idées, le facilitateur ne doit pas reformuler ce qui lui est communiqué. Si les informations ne sont pas claires il est important qu'il demande des clarifications ;
- Il faut faire attention au ton de sa voix ;
- Quand quelqu'un ne comprend pas un exercice, il faut reformuler la consigne et ne jamais laisser un individu de côté ;
- Le facilitateur a le droit de demander de l'aide, il n'est d'ailleurs pas au-dessus des autres mais bien dans le cercle. Il est là pour faciliter les échanges et fluidifier le travail en collectif, il n'est donc pas dans une posture d'animateur et n'est pas là pour aider les individus du groupe mais pour faciliter le cercle.

Enfin, sur la séance en elle-même je regrette que l'on ne se soit pas laissé plus de temps pour travailler. Effectivement, la séance de 2h00 nécessitera des moments complémentaires pour pouvoir réellement approfondir la charte de fonctionnement et lui donner une structure et une orientation souhaitée par tous les membres du collectif.

De plus, sur une séance aussi importante que celle-ci il aurait été nécessaire que tous les participants du Limoges Act soient présents pour poser les fondements de travail du collectif.

CONCLUSION DE CHAPITRE 2

Pour conclure, comme pour l'Entract on retrouve les mêmes écueils liés à l'absentéisme, pour autant, le collectif est en train de se créer et de se consolider notamment avec les séances intermédiaires et les prémices d'une charte de fonctionnement qui commence à donner un cadre interne à cette communauté apprenante.

S'agissant de Limoges Act, la présence de la directrice de l'office de tourisme de Limoges Métropole en tant que participante et financeur du projet expérimental, permet à la Mona de tester la troisième année du parcours Entract qui est en train de se développer sur un volet territorial.

Dans un contexte de duplication du projet au sein du territoire chaque directeur d'office de tourisme pourra trouver sa place au sein du parcours (impulseur, financeur, participant).

CONCLUSION DE PARTIE 3

Cette dernière partie de mémoire a mis en exergue mes hypothèses avec mes missions de stage, au sein de la MONA au vu de ma problématique qui est la suivante :

Dans un contexte de mutation de l'organisation du travail et des métiers des organismes de gestion de la destination en France depuis la Loi NOTRe de 2015, comment les directions des offices de tourisme peuvent-elles comprendre et impulser la nécessité de faire évoluer les postures managériales et les organisations, pour favoriser la qualité de vie au travail et le renouvellement des échanges avec les acteurs économiques de leurs territoires ?

Ainsi, à ma première hypothèse qui est :

En prenant conscience de l'importance de la démarche de Qualité de vie au travail et en participant à un projet expérimental sur la transformation des organisations par l'amélioration des conditions de travail, les directions des offices de tourisme se remettent en question pour inventer un nouveau modèle d'organisation, plus en phase avec les restructurations opérées avec la Loi NOTRe et l'évolution des métiers en office de tourisme. Ainsi, elles innovent dans leurs pratiques et postures et transforment progressivement l'organisation de leur structure grâce à des méthodes managériales pérennes.

Je réponds qu'en effet, après avoir suivi le projet expérimental Entract et ses participants il y a bien une prise de conscience et une transformation qui se sont opérées et qui ont contribué à l'amélioration des conditions de travail des managers et de leurs équipes. Je citerai notamment, la gestion autonome par les équipes des plannings, le rééquilibrage des missions du manager, la mise en oeuvre des méthodes d'intelligence collective au sein de l'office de tourisme, le rééquilibrage des temps de vie personnelle et professionnelle ou encore la définition de ses propres limites éthiques et morales.

Aussi, au regard de ma deuxième hypothèse qui est :

En proposant un projet expérimental à l'échelle territoriale sur la Qualité de vie au travail territoriale, ouvert aux entreprises de tous secteurs confondus sur un même territoire, les directions des offices de tourisme impulsent l'utilisation de nouvelles méthodes de management plus pérenne et se familiarisent avec les problématiques managériales d'autres secteurs d'activité. Cette démarche permet de faire face à la "consanguinité" des profils métiers, qui existe dans le secteur des OT, en s'enrichissant d'expériences de management hors de son secteur d'activité et vise à créer une communauté apprenante locale, autour des notions de Qualité de vie au travail et d'innovation managériale et organisationnelle. Aussi, cela permet aux offices de tourisme d'asseoir leur légitimité à expérimenter des projets à l'échelle territoriale et de prouver la pertinence de leur existence et actions sur un territoire.

Je réponds qu'en effet, après avoir suivi le deuxième projet expérimental Limoges Act et observé et discuté avec la directrice de l'Office de tourisme de Limoges Métropole (qui suit les deux parcours de transformation), elle a effectivement pu se familiariser avec les problématiques managériales d'autres secteurs d'activités de son territoire.

Cependant, bien que impulsor financier et participante au projet, elle souhaite que ce collectif se forme de manière totalement horizontale. Ainsi, les méthodes de l'intelligence collective qui véhiculent l'idée que chaque personne du collectif est importante, permettent d'invalider que les directions des offices de tourisme participantes sont les seules à impulser l'utilisation de nouvelles méthodes de management plus pérenne dans les entreprises d'un territoire, mais bien que la totalité des membres de ce collectif sont des impulsors.

De plus, les dernières séances de travail intermédiaire au collectif Limoges Act prouvent que la communauté apprenante est bien en train de se créer.

Enfin, dans le cadre du Limoges Act, l'office de tourisme de Limoges Métropole s'implique dans une expérimentation territoriale, prouve sa pertinence en finançant, diffusant et faisant la promotion du projet dans les sphères politiques et s'ouvre à la compréhension des problématiques des entreprises de son territoire.

Cependant, d'un point de vue de l'équipe d'animation et pédagogique la notion de temps semble intéressante à travailler. Effectivement, la mise en adéquation des contenus de séances avec leur durée va devenir essentielle pour garantir la qualité, le confort et le résultat de celles-ci. Aussi, il semble important de réfléchir à notre exemplarité sur la notion de qualité de vie au travail, sur les deux projets expérimentaux.

En sommes, cette transformation est profonde. Et les deux projets expérimentaux Entract et Limoges Act ont permis aux participants mais aussi aux accompagnants d'entamer une transformation qui sera longue et qui nécessitera une implication et une ténacité individuelle quotidienne, pour pouvoir lutter contre des habitudes de travail et les pressions externes qui sont moins maîtrisables. La principale menace qui pèse sur ce travail collectif de transformation est une adhésion de surface des participants pouvant fragiliser l'évolution des organisations et du management.

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire porte sur l'évolution du travail, du management et de l'organisation des offices de tourisme en 2020.

Mon stage au sein de la MONA s'inscrit complètement dans cette démarche puisque les missions que j'ai effectuées avec Florent Guitard et Charlotte Emery concernent le développement de deux projets expérimentaux Entract et Limoges Act, la création de support de communication, l'animation de deux collectifs à distance, l'animation d'une séance de facilitation et la réalisation d'une enquête qualitative.

Dans un souci de recherche efficace, il s'est imposé de construire une réflexion autour d'une question de départ : En quoi le management et la qualité de vie au travail sont-ils des composantes importantes à prendre en compte dans le développement de l'organisation des offices de tourisme ?

Mon cheminement m'a conduit à envisager plusieurs étapes sur les notions de travail, de management, de fonctionnement des organisations et sur les structures des offices de tourisme. Il a également été important de placer cette réflexion au cœur des approches historique, sociologique, et juridique. Ce travail a été utile pour mettre en lumière les transformations nécessaires des méthodes managériales et de l'organisation des offices de tourisme, après les différentes refontes des territoires opérées par la Loi NOTRe et l'évolution des métiers de ces structures.

Pour vérifier ces hypothèses, je me suis appuyée sur les deux projets Entract et Limoges Act.

Cette opportunité m'a permis de découvrir des façons de travailler différentes, notamment avec des méthodes, outils et techniques d'animations qui favorisent les intelligences multiples et qui accompagnent la réflexion et le développement personnel.

J'ai également eu la chance de rencontrer des professionnels du monde du tourisme mais également de la formation, de l'industrie, de la culture et du digital qui m'ont beaucoup apporté humainement, par la richesse de nos échanges.

Aussi, dans le but de poursuivre les actions engagées au sein de la MONA je compte me former à la facilitation et continuer à suivre l'évolution de ces deux projets auxquels je suis intégrée en tant qu'observatrice et participante jusqu'en novembre 2020.

BIBLIOGRAPHIE

Daulon-Mathilde, Les nouveaux défis des Offices de tourisme en espace rural. Entre recompositions territoriales et changements des comportements touristiques, Mémoire de Master 1 Tourisme et Développement, 2019.

Jégouzo-Laurence, Le droit du tourisme, Paris, école de droit de La Sorbonne, Université Paris 1, 2012.

Laloux-Frédéric, Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées, Diateino, 2014.

Laloux-Frédéric, Reinventing Organizations : La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management, Étienne Appert, 2017.

Lafforgue-Laurence, Les structures spécifiques du tourisme des collectivités territoriales et de leurs groupements, Droit du tourisme, licence Tourisme et Développement, 2019.

Manfredini-Julie, Le rôle des syndicats d'initiative dans la mise en valeur du patrimoine Le cas du Syndicat d'initiative de la ville d'Hyères (Var), Centre Malher, Paris, Centre d'histoire sociale, La Sorbonne, Paris I, 2011.

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE A	La lettre du Président de l'Office de Tourisme de France
ANNEXE B	Les règles du collectif (Méthode pédagogique)
ANNEXE C	Les intelligences multiples
ANNEXE D	Le tableau du déroulement de l'Entract
ANNEXE E	Le livret de bord
ANNEXE F	Les synthèses du « Confiancement »
ANNEXE G	Art et Ergonomie
ANNEXE H	Le proker (Méthode pédagogique)
ANNEXE I	L'auto-positionnement QVT de l'ARACT Nouvelle-Aquitaine
ANNEXE J	L'article du webseminaire sur les RPS
ANNEXE K	La matrice de l'engagement
ANNEXE L	Le cercle de réciprocité (Synthèse de rappel conceptuel)
ANNEXE M	Le tableau des besoins et solutions de l'Entract
ANNEXE N	Les Ice Breaker (Méthode pédagogique)
ANNEXE O	La synthèse du "Confiancement" apéritif
ANNEXE P	Les 15 méthodes pédagogiques
ANNEXE Q	La fiche produit du parcours Entract
ANNEXE R	La liste des ressources envoyées aux Entractés
ANNEXE S	Le questionnaire PIMO
ANNEXE T	Le guide d'entretien PIMO
ANNEXE U	La vision des participants du Limoges Act
ANNEXE V	La vision et les moyens du collectif Limoges Act
ANNEXE W	La priorisation des moyens du collectif Limoges Act

ANNEXE X	La liste des ressources envoyées aux Limoges actés
ANNEXE Y	Les synthèses de séance du Limoges Act du collectif Zélie
ANNEXE Z	Le déroulement de la séance de facilitation du 27 août 2020
ANNEXE ZZ	La trame de charte de fonctionnement interne du collectif Limoges Act

TABLE DES SIGLES

Loi NOTRe	Loi portant nouvelle organisation des territoires de la république
OTF	Office de tourisme de France
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
ENTRACT	Entreprise et amélioration des conditions de travail
LIMOGES ACT	Limoges et amélioration des conditions de travail
FRPAT	Fédération Régionale des Pays d'Accueil Touristiques d'Aquitaine
FROTSI	Fédération Régionale des Offices de Tourisme et Syndicats d'Initiative d'Aquitaine
MONA	Mission des Offices de tourisme Nouvelle-Aquitaine
MOPA	Mission des offices de tourisme Pays touristique d'Aquitaine
OT	Office de tourisme
SI	Syndicat d'initiative
CRT	Comité régional du tourisme
CDT	Comité départemental du tourisme
QVT	Qualité de vie au travail
QVTT	Qualité de vie au travail territorial
PIMO	Partenaire de l'innovation managériale et organisationnelle
RPS	Risque psychosociaux
CESER	Conseil économique social et environnemental régional
SRDEII	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
SRESRI	Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

CPRDFOP	Contrat de Plan Régional de Développement de l'Orientation et de la Formation Professionnelle
FRIF	Fonds Régional d'Incitation à la Formation
FACT	Fonds pour l'amélioration des conditions de travail
INSUP	Organisme de formation de Nouvelle-Aquitaine
ARACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
OGD	Organisme de gestion de la destination
ADT	Agence de développement touristique
ETP	Équivalent temps plein
NA	Nouvelle-Aquitaine
CDI	Contrat à durée indéterminé
CDD	Contrat à durée déterminé
OTSI	Office de tourisme et Syndicat d'initiative
PAT	Pays d'accueil touristique
PRDAT Limousin	Plan Régional de professionnalisation des acteurs touristiques du Limousin
TRIBU	Technique, Respectueux, Impulseur, Bouillonnants et Unis.
NOTT	Nouvelle Organisation Touristique des Territoires
PILOT	Outil de pilotage de votre destination
RH	Ressources humaines
AGEFOS PME	Collecteur et gestionnaire des fonds de formation des entreprises.
AFDAS	Opérateur de compétences des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement.
OPCO	Opérateur de compétence

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Les différentes phases méthodologiques de réflexion pour l'écriture du mémoire de Master	12
Figure 2 : Frise chronologique de l'évolution de l'activité de travail	22
Figure 3: Frise chronologique de l'évolution de l'activité de travail et de l'apparition des courants de pensée économique	23
Figure 4 : Frise chronologique 1 des grandes dates du droit du travail.....	26
Figure 5 : Frise chronologique 2 des grandes dates du droit du travail.....	27
Figure 6 : Frise chronologique 3 des grandes dates du droit du travail.....	28
Figure 7 : Frise chronologique 4 des grandes dates du droit du travail.....	29
Figure 8 : Frise chronologique 5 des grandes dates du droit du travail.....	30
Figure 9 : Les différences entre Bonheur, Bien-être et Qualité de vie au travail	35
Figure 10 : Ce que la QVT n'est pas	36
Figure 11 : Rapport au travail à travers les âges	41
Figure 12 : Typologie de salariés « conceptuels » de Alain Deneault (né en 1970) philosophe.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 13 : Les caractéristiques des différentes générations	45
Figure 14 : Quelle est la principale structure de votre organisation ?	52
Figure 15 : Les 4 styles de management.....	54
Figure 16 : Les Quadrants de Ken Wilber	68
Figure 17 : Scénario n°1 de l'organisation intégrée	77
Figure 18 : Les 4 formes juridiques possibles pour la création d'un office de tourisme....	78
Figure 19 : Carte des offices de tourisme des Pyrénées Atlantique en 2016.....	81
Figure 20 : Carte des offices de tourisme des Pyrénées Atlantique en 2018.....	82
Figure 21 : La marque Brive 100% Gaillarde	85
Figure 22 : La boutique de Brive « 100% Gaillard »	85
Figure 23 : La roulotte de Destination Agen	86
Figure 24 : L'espace « starbuck » de Destination Agen.....	87
Figure 25 : La Nouvelle-Aquitaine et quelques-uns de ses atouts	97
Figure 26 : La création des régions françaises	98
Figure 27 : Le Budget 2020 de la Région Nouvelle-Aquitaine.....	99
Figure 28 : L'emploi salarié et intérimaire dans les départements.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 29 : Carte d'identité du Comité Régional du Tourisme de Nouvelle-Aquitaine ...	105
Figure 30 : L'Emploi touristiques salariés et non-salariés en France.....	107
Figure 31 : Les offices de tourisme et territoires de Nouvelle-Aquitaine	110
Figure 32 : La structuration des offices de tourisme de 2016 à 2018.....	111
Figure 33 : Les modes de gouvernance des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine de 2016 à 2018	113
Figure 34 : Bilan de l'évolution de la structuration des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine entre 2016 et 2018.....	114
Figure 35 : Portrait-robot de deux salariés en Office de tourisme en Nouvelle-Aquitaine	116
Figure 36 : Les chiffres de la formation des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine.	118

Figure 37 : Les premières étapes de travail	122
Figure 38 : Les étapes du projet grande région	123
Figure 39 : Équipe de la MONA	125
Figure 40 : Le bilan 2019 des activités de la MONA.....	129
Figure 41 : Déroulement pédagogique de l'Entract.....	142
Figure 42 : Déroulement pédagogique du Limoges act.....	143
Figure 43 : Les rendez-vous supplémentaires du parcours Entract durant et post	145
Figure 44 : Les rendez-vous supplémentaires du parcours Limoges Act durant et post- confinement	146
Figure 45 : Les règles de l'Intelligence collective.....	153
Figure 46 : Le parcours expérimental Entract Manager 2019-2020.....	155
Figure 47 : Le Creative Problem Solving.....	157
Figure 48 : Formats et méthodes du parcours expérimental Entract 2019-2020.....	159
Figure 49 : L'animation en causeries inspirantes	162
Figure 50 : Evolution du parcours initial.....	164
Figure 51 : Les projets des participants de la promotion Entract 2019-2020.....	170
Figure 52 : Les projets des participants de la promotion Entract 2019-2020.....	171
Figure 53 : Polices d'écriture et couleurs des contenus de communication de l'Entract ..	177
Figure 54 : Les 3 premiers logos proposés pour l'Entract.....	178
Figure 55 : Logo de l'Entract	179
Figure 56 : Polices d'écriture et couleurs des méthodes pédagogiques de l'Entract.....	180
Figure 57 : Polices d'écriture et couleurs des synthèses du « Confiancement » inspirant de l'Entract	181
Figure 58 : Les règles de l'Intelligence collective.....	195
Figure 59 : Déroulement pédagogique du Limoges act.....	197
Figure 60 : Les rendez-vous supplémentaires du parcours Limoges Act durant et post- confinement	200
Figure 61 : Parcours initiale du Limoges act et parcours actuel après modification.....	201
Figure 62 : Polices d'écriture et couleurs des contenus de communication du Limoges Act	207
Figure 63 : Logo Limoges Act	207
Figure 64 : Poster des fondamentaux de l'intelligence collective utilisé lors de la séance du 27 août 2020	211
Figure 65 : Poster du déroulement de la séance du 27 août 2020	213
Figure 66 : Sujets ciblés comme essentiels à inclure à la charte de fonctionnement	214

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	7
Introduction générale	10
Partie 1. Travail et office de tourisme vers une évolution des organisations et des pratiques managériales	13
INTRODUCTION DE PARTIE 1	13
Chapitre 1 : Le travail au cœur des problématiques sociales	14
1. Le travail : les définitions qui composent cette notion complexe et mouvante	14
1.1. La notion de travail : une invention à décrypter	14
1.2. La sociologie du travail : des siècles d'évolution pour analyser l'un des champs d'études les plus mouvants des sciences sociales	16
1.3. La complexité à définir l'activité travail de manière universelle	18
2. L'évolution de l'organisation du travail dans les pays occidentaux	20
2.1. L'activité de travail et ses diverses évolutions à travers les âges	20
2.2. Droit du travail en France	24
2.3. Une organisation déstabilisée par de nouveaux mouvements	31
2.3.1. La qualité de vie au travail nouveau fer de lance des entreprises	31
2.3.1.1. Le contexte d'émergence des notions de qualité de vie au travail	31
2.3.1.2. La qualité de vie au travail un concept dont il faut décrire la justesse	33
2.3.2. La crise sanitaire de 2020	38
3. Evolution de la perception du travail dans les pays occidentaux	39
3.1. Le rapport au travail à travers le(s) temps	39
3.2. Les typologies de salariés et de générations	42
3.3. Les nouvelles attentes des salariés	46
CONCLUSION DE CHAPITRE 1	47
Chapitre 2 : Les modes d'organisation du travail et le management en France	48
1. Entre mode d'organisation du travail et management : Comment en France avons- nous évolué dans notre perception du « travailler » ensemble ?	48
1.1. Entre gouvernance d'entreprise et mode d'organisation	48
1.2. Le management et ses métiers	52
1.2.1. La notion de management et ses différents types	52
1.2.2. Les métiers du management	55
1.3. Management et organisation : le lien entre les deux concepts	58
2. L'évolution de l'organisation du travail	59
2.1. Quel contexte nous pousse aujourd'hui à vouloir remettre en cause nos modes de travail ?	63
2.2. Les 4 paradigmes de l'évolution du management et de l'organisation du travail	63
2.2.1. « La vision rouge du monde » selon Frédéric Laloux	61
2.2.2. « La vision ambre du monde » selon Frédéric Laloux	61
2.2.3. « La vision orange du monde » selon Frédéric Laloux	62
	230

2.2.4. « La vision verte du monde » selon Frédéric Laloux	63
2.3. Un nouveau bond en avant dans une société arrivée au bout de son système	63
3. Structures, mode de fonctionnement et culture de l'organisation de demain	65
3.1. Les entreprises du futur qui existent déjà	69
3.2. Interaction entre la culture d'entreprise, le système et les visions du monde : pour une organisation gagnante sur tous les plans	69
3.3. Comment tendre vers de nouvelles méthodes de travail ?	69
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	70
Chapitre 3 : Les évolutions des offices de tourisme depuis les syndicats d'initiative jusqu'à nos jours	70
1. D'une initiative locale...	71
1.1. La genèse des syndicats d'initiative	71
1.2. Naissance des syndicats d'initiative	71
1.3. Le syndicat d'initiative : une structuration qui perdure mais dont les conditions de travail se dégradent	73
2. À un organisme de gestion des destinations touristiques...	75
2.1. Naissance d'un nouvel organisme de gestion de la destination : l'office de tourisme	75
2.2. Structuration des offices de tourisme à partir de 2017	76
2.3. Les missions d'un office de tourisme	79
3. Aux nouveaux défis des offices de tourisme	80
3.1. Redéfinition des contours de l'intercommunalité	80
3.2. Evolution des missions et métiers des offices de tourisme	83
3.3. Après la révolution numérique la révolution sociale	89
CONCLUSION DE CHAPITRE 3	92
CONCLUSION DE PARTIE 1	93
Partie 2. La Région Nouvelle-Aquitaine un réseau touristique structuré	95
INTRODUCTION DE PARTIE 2	95
Chapitre 1 : Etat des lieux de la région Nouvelle-Aquitaine	95
1. « La région Nouvelle-Aquitaine : la plus grande région de France métropolitaine et d'outre-mer	108
1.1. Quelques repères chiffrés sur la région Nouvelle-Aquitaine	96
1.2. La Région Nouvelle-Aquitaine : fonctionnement et budgets	97
1.2.1. L'organisation générale de la Région : institution régionale de la Nouvelle-Aquitaine	97
1.2.2. Les Budgets de la Région Nouvelle-Aquitaine et leurs affiliations	99
1.2.3. La Formation professionnelle en Nouvelle-Aquitaine : un dispositif régional conséquent	100
1.3. La Nouvelle-Aquitaine et son bassin d'emploi	100
2. La Région Nouvelle-Aquitaine : dans le Top 5 des régions les plus touristiques de France	103
2.1. La seconde région préférée des vacanciers français	103
2.2. Le CRT Nouvelle-Aquitaine : Fonctionnement et budgets	104
2.3. Le tourisme et l'emploi	106
	231

3. Le réseaux des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine	108
3.1. Tour d’horizon de l’organisation des offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine depuis la Loi NOTRe	117
3.1.1. La structuration des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine	109
3.1.2. Les statuts juridiques des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine	112
3.1.3. Ce que représente le réseau des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine	114
3.2. Les salariés des offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine	117
3.3. La formation et les besoins identifiés du réseau des offices de tourisme néo-aquitains dans la formation	117
CONCLUSION DE CHAPITRE 1	119
Chapitre 2 : La Mission des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine : une structure reconnue	119
1. Histoire de la Mission des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine	119
1.1. Les différents organes qui ont constitué la MOPA	120
1.1.1. La MOPA et la région Aquitaine	120
1.1.2. La Fédération régionale des Offices de Tourisme et Syndicats d’Initiatives Poitou-Charentes	120
1.1.3. La Fédération régionale des offices de tourisme du Limousin	121
1.2. De la MOPA à la MONA, en 2017	122
2. La vie de la MONA	124
2.1. Les femmes et hommes de la MONA	125
2.2. L’univers de la MONA	126
3. Les actions de la MONA	127
3.1. Les 3 missions piliers de la MONA	127
3.2. La MONA quelques mots et chiffres	128
3.3. Les projets menés ou soutenus par l’équipe de la MONA	130
3.3.1. La MONA c’est des projets à toutes les échelles...	130
3.3.1.1. Le projet NOTT	130
3.3.1.2. Le projet PILOT	130
3.3.2. Et aussi des projets innovants	131
3.3.2.1. Les projets Bienvenue ici !	131
3.3.2.2. Entract & Limoges Act	131
CONCLUSION DE CHAPITRE 2	132
Chapitre 3 : Mon stage au sein de la MONA	132
1. Le contexte de création de l’Entract et du Limoges Act	132
1.1. Le concept de formation longue	132
1.2. La consanguinité des profils dans le secteur touristique	133
1.3. La qualité de vie au travail et les nouveaux modèles managériaux et organisationnels	134
2. L’ENTRACT	136
2.1. Les deux parcours Entract et Limoges act	136
2.1.1. L’ENTRACT c’est quoi ?	136
2.1.2. Pourquoi l’ENTRACT ?	136
	232

2.1.3. L'Entract avec qui ?	137
2.1.4. Deux parcours soutenus par...	138
2.2. Les territoires et participants des deux parcours	139
2.2.1. Les territoires et participants de l'Entract	139
2.2.2. Le territoire et les participants de Limoges Act	139
2.3. Les méthodes des deux parcours	140
2.3.1. L'ENTRACT comment ça se passe ?	140
2.3.2. Déroulement pédagogique	141
3. Mes missions de stage	146
3.1. Veiller, ressourcer et documenter	147
3.2. Observer et participer	147
CONCLUSION DE CHAPITRE 3	148
CONCLUSION DE PARTIE 2	149
Partie 3. Des offices de tourisme et entreprises de la Nouvelle-Aquitaine engagés dans une démarche de transformation par l'amélioration des conditions de travail	150
INTRODUCTION DE PARTIE 3	150
Chapitre 1. L'Entract une pause inspirante pour manager en transformation	151
1. Un parcours sur le temps long aux multiples formats et méthodes pour favoriser la transformation des postures managériales	152
1.1. Mission, enjeux et objectifs du développement du projet expérimental Entract	152
1.2. Contenus et méthodes utilisées pour le développement du projet expérimental Entract	154
1.2.1. Contexte de travail et logique de développement du projet expérimental	154
1.2.2. Les multiples réajustements du projet expérimental	160
1.2.3. Les créations dans le cadre du développement du projet expérimental	166
1.2.4. Les phases de tests du projet expérimental	167
1.3. Les résultats de cette méthode de travail	168
1.4. La prise de hauteur sur le développement d'un parcours sur le temps long	173
2. L'Entract et son univers de communication	175
2.1. Missions, enjeux et objectifs liés au développement d'un univers de communication sur le projet expérimental Entract	210
2.2. Contenu et méthode de développement d'un univers de communication dédié au projet expérimental Entract	210
2.2.1. Le Logo de l'Entract	177
2.2.2. Les méthodes pédagogiques et synthèse de l'Entract	179
2.2.3. Le livret de bord des participants de l'Entract	181
2.2.4. Le livrable pour les financeurs et administrateurs de l'Entract	182
2.2.5. L'animation à distance de la communauté Entract	182
2.3. Bilan de la mission sur le développement d'un univers de communication dédié à l'Entract	183
3. Une enquête qualitative sur les impacts de la crise sanitaire auprès des managers « entractés »	184
3.1. Missions, enjeux et objectifs de l'étude qualitative	191
	233

3.2. Contenu et méthode pour l'élaboration d'un guide d'entretien	191
3.3. Résultat de l'enquête qualitative	191
3.4. Bilan la mission de récolte de donnée qualitative avec le collectif PIMO	191
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	193
Chapitre 2. Limoges Act une communauté apprenante de manager en Limousin	194
1. Un parcours parallèle à celui des managers d'office de tourisme qui propose une approche territoriale, aux multiples formats et méthodes pour favoriser la transformation des postures managériaux et créer une communauté apprenante de managers	194
1.1. Missions, enjeux et objectifs du développement du projet expérimental Limoges Act	210
1.2. Contenu et méthode pour le développement du projet expérimental Limoges Act	210
1.2.1. Contexte de travail et logique de développement du projet expérimental	196
1.2.2. Les multiples réajustements du parcours	198
1.3. Résultat du développement du projet expérimental	210
1.4. Bilan de la mission sur le développement du projet expérimental Limoges Act	204
2. Limoges Act et son univers de communication	205
2.1. Missions, enjeux et objectifs du développement d'un univers de communication pour le Limoges Act	210
2.2. Contenu et méthode pour le développement d'un univers de communication pour le Limoges Act	210
2.3. Bilan de la mission de développement d'un univers de communication pour le Limoges Act	208
3. Réalisation d'une facilitation pour écrire la charte de fonctionnement du collectif Limoges Act	209
3.1. Missions, enjeux et objectifs de création d'une séance de facilitation pour le collectif Limoges Act	210
3.2. Contenu et méthode pour la création d'une séance de facilitation pour le collectif Limoges Act	210
3.3. Résultat de la séance de facilitation	214
3.4. Bilan de la mission de création d'une séance de facilitation pour le collectif Limoges Act	215
CONCLUSION DE CHAPITRE 2	216
CONCLUSION DE PARTIE 3	217
CONCLUSION GENERALE	220
BIBLIOGRAPHIE	222
TABLE DES ANNEXES	223
TABLE DES SIGLES	225
TABLE DES FIGURES	229
TABLE DES MATIÈRES	229

ANNEXE A

La lettre du Président de l'Office de Tourisme de
France



Offices de
Tourisme
de France
Fédération Nationale

LA LETTRE DU PRESIDENT

N°1 - septembre 2013

LE CONSEIL ÉCLAIRÉ : C'EST NOTRE MÉTIER !

Mes cher(e)s collègues,

Je profite de cette rentrée pour mettre à l'honneur l'une des missions essentielles de nos Offices de Tourisme, à savoir **l'accueil et l'information** de nos millions de visiteurs annuels.

Ne l'oublions pas, nous sommes devenus, au fil des décennies, les référents incontestés de l'accueil dans chacun de nos territoires. Nous devons tenir notre rang !

Il nous appartient donc de dynamiser au mieux ce qui constitue, encore et toujours, notre cœur de métier. Sur ce point, une évolution m'apparaît fondamentale aujourd'hui : **la neutralité pure de l'Office de Tourisme est désormais loin derrière nous.**

L'orientation est désormais claire : nous nous devons de proposer des informations touristiques objectives, qualifiées, sélectionnées et lisibles pour les visiteurs. C'est la conception qui est la nôtre aujourd'hui, celle du « conseil engagé », ou mieux du « **conseil éclairé** » ! Et c'est ainsi que notre métier s'organise et s'organisera encore plus demain.

L'Office de Tourisme apporte aujourd'hui de la **valeur ajoutée à l'accueil et à l'information touristiques** grâce à des **conseils objectifs et humains**. Il n'est pas un simple annuaire d'adresses et de téléphones !

Ce renouvellement de nos missions n'est que la conséquence d'un large mouvement de fond qui prend tout son sens dans le concept de « l'Office de Tourisme du futur » et de ses 5 défis (Congrès de La Rochelle 2011). Bon nombre de nos membres l'ont compris depuis longtemps et je leur apporte tout le soutien de notre Fédération Nationale.

Adopter une démarche de « conseil éclairé », c'est être tout simplement en adéquation avec l'économie touristique actuelle et c'est s'adapter aux comportements des consommateurs surinformés.

Est-il encore nécessaire de rappeler aux élus, aux socio-professionnels, à nos concitoyens qu'un visiteur mal accueilli, mal orienté ou mal servi ne reviendra pas sur le territoire ?

À l'heure de l'accélération de l'information, de la multiplication des canaux de communication, de l'ère des réseaux sociaux, est-il encore nécessaire de préciser qu'un consommateur mécontent le fera savoir en

temps réel et au plus grand nombre ?

Par l'Office de Tourisme, vitrine principale de chacun de nos territoires, c'est l'attractivité de nos destinations françaises qui en dépend.

Concilier notre indiscutable mission de service public de l'information – que nous nous devons de défendre – avec la satisfaction de la demande des visiteurs est une nécessité vitale pour l'Office de Tourisme du XXI^e siècle.

La méthode pour y parvenir a largement été éprouvée : c'est par la mobilisation des équipes autour du questionnement et de la reformulation de la demande des visiteurs que la satisfaction du visiteur est au rendez-vous !

Relevons toujours plus ce défi avec la plus grande des pédagogies vis-à-vis de tous nos partenaires !

Le « conseil éclairé », c'est tout simplement mettre le visiteur au cœur du dispositif...

Très cordialement.

Jean Burtin, Président d'Offices de Tourisme de France



« Tous ensemble, sur le terrain de nos valeurs ! »

Nouveaux périmètres, nouvelles compétences, nouvelles ressources –

29^e Congrès national - 17, 18 et 19 octobre 2013 - Clermont-Ferrand.

www.congresotfclermont2013.fr

[Site de la fédération](#) [Notre page Facebook](#)

Copyright © Offices de Tourisme de France - Fédération Nationale

Nos coordonnées:

11 rue du Faubourg Poissonnière 75009 PARIS -- 01 44 11 10 30

ANNEXE B

Les règles du collectif (Méthode pédagogique)

LET'S PLAY THIS ACT!

LES REGLES DU JEU DU COLLECTIF



I

Nous nous autorisons à prendre du plaisir.

II

Nous encourageons le non-jugement vis-à-vis des autres et de nous même.

III

Nous sommes à l'écoute de chaque parole.

IV

Nous sommes égaux en droits et en considération.

V

Nous pouvons nous tromper ce n'est pas grave !

VI

Nous sommes co-responsable.

VII

Nous encourageons la mise en action.

VIII

Nous pouvons exposer nos convictions, mais pas les imposer.

IX

Nous sommes différents, et c'est bien !

X

Nous osons le compliment.

START GAME



ANNEXE C

Les intelligences multiples

QUESTIONNAIRE POUR DETERMINER MON PROFIL DES HUIT INTELLIGENCES

Version pour adultes

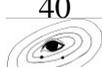
Procédure : Lisez chaque énoncé et lorsqu'il correspond à votre personnalité, à vos intérêts ou à vos habiletés, encerclez le numéro à côté de la phrase. Vous devez répondre spontanément. Puis, pour connaître votre profil, complétez la grille en annexe.

1 Je me pose beaucoup de questions sur le fonctionnement des objets.	35 Je suis celui que l'on consulte lorsqu'il y a un conflit dans un groupe.
2 J'offre spontanément de l'aide à mes amis lorsqu'ils en ont besoin.	36 J'aime bavarder sur tout et rien.
3 J'aime raconter des histoires et/ou des blagues.	37 J'aime être en contact avec les animaux ou les observer dans leur environnement.
4 Je suis sensible aux bruits et aux sons.	38 Je peux passer des heures à tenter de résoudre des problèmes.
5 Je m'adonne à des activités physiques ou sportives de façon régulière.	39 Je m'intéresse à toutes sortes de musiques, j'en écoute régulièrement.
6 J'apprécie les arts, peinture, sculpture...	40 Lorsqu'un livre est illustré, je m'intéresse d'abord volontiers aux illustrations.
7 Je vois des images dans ma tête quand je pense à quelque chose.	41 J'aime classer et catégoriser.
8 Je suis indépendante(e) et je tiens à mes idées.	42 Je touche volontiers les objets lorsque je me promène ou lorsque je me déplace dans la maison.
9 Je semble être une personne appréciée.	43 Je suis à l'écoute des sentiments des autres, j'en tiens compte.
10 J'aime lire pendant mes temps libres.	44 Je réagis fortement aux opinions controversées.
11 Je trouve rapidement les failles dans le raisonnement des gens.	45 J'ai de la difficulté à me concentrer sur un travail lorsque j'écoute la radio ou la télévision.
12 Le fait de prendre des notes m'aide à comprendre et à mémoriser.	46 J'apprends en faisant.
13 Je compte rapidement dans ma tête.	47 J'adore résoudre des énigmes ou faire des casse-tête qui demandent de la logique.
14 Je me rappelle facilement les mélodies que j'entends.	48 J'organise souvent des activités dans mon entourage.
15 Je me plais à jouer aux cartes ou aux jeux de société.	49 J'aime collectionner des objets puis les classer.
16 Je tiens ma maison ou mon bureau en ordre : une place pour chaque chose, chaque chose à sa place.	50 J'aime les concerts, les récitals, les comédies musicales ou l'opéra.
17 Je suis motivé(e) à travailler seul(e) dans certains projets.	51 J'ai confiance en moi.
18 Il m'est facile de bouger ou de danser avec rythme.	52 Je suis entreprenant(e).
19 Le contact avec la nature m'apaise, me calme.	53 J'ai la « main verte ».
20 Je suis intéressée par l'écoute de conférences ou d'exposés.	54 Je m'oriente facilement dans une nouvelle ville.
21 J'ai besoin de savoir pourquoi je devrais faire quelque chose avant d'accepter de la faire.	55 J'aime visionner des films et regarder des photos.
22 J'ai une assez bonne mémoire par rapport à ce que je lis ou par rapport à ce que j'entends.	56 J'ai de la facilité à écrire.
23 Le fait que je sois structuré(e) contribue au succès de ce que j'entreprends.	57 J'aime faire mon jardin ou m'occuper de mes plantes.
24 Je parle souvent « avec mes mains ».	58 J'aime m'exprimer dans les discussions.
25 Je décide par moi-même ce que je pense, ce que je choisis, ce que je fais.	59 Je me plais à penser à ma vie, mes désirs et mes croyances.
26 Je peux suivre la mesure dans une pièce musicale.	60 J'aime les exercices de visualisation. Quand je songe à réaménager une pièce, je peux facilement la voir dans ma tête.
27 Je suis intéressé(e) par les processus scientifiques expérimentaux.	61 Je travaille bien seul(e).
28 Je lis des cartes, des tableaux et des diagrammes sans difficulté.	62 J'aime résoudre des mots croisés ou jouer aux jeux de lettres.
29 Je me préoccupe de l'environnement dans mes gestes quotidiens (recyclage...)	63 Je suis ému(e) facilement par des musiques, chansons...
30 Je suis habile de mes mains, j'aime travailler avec des outils ou des instruments.	64 J'aime les randonnées de plein air, la chasse ou la pêche.
31 Je suis habile aux jeux de stratégie.	65 J'aime monter ou démonter des objets.
32 Je m'exprime avec un vocabulaire riche.	66 Je participe à des clubs sociaux ou sportifs.
33 Avant de me décider à quelque chose, je pèse le pour et le contre.	67 J'ai une bonne mémoire pour les noms de personnes, de dates, de lieux ou les détails.
34 J'aime créer de mes mains (dessiner, sculpter...)	68 Je peux mimer les gestes, manières... d'autres personnes.
	69 Je suis sensible à la musicalité de la parole, des poèmes, des textes, d'une langue étrangère...
	70 Je travaille mieux lorsque les données sont organisées, classées et rangées.
	71 Il m'est difficile de rester assis trop longtemps : j'ai besoin de bouger.
	72 Je peux facilement reconnaître la rotation d'une figure géométrique dans l'espace.

GRILLE D'ÉVALUATION DES INTELLIGENCES MULTIPLES

Version pour adultes

Coloriez les icônes qui correspondent aux numéros que vous avez entourés dans le questionnaire. Quand vous aurez terminé, vous obtiendrez une illustration des intelligences que vous avez développées à ce jour.

VL	LM	VS	MR	K	INTER	INTRA	N
67 	47 	72 	69 	71 	66 	61 	70 
62 	38 	60 	63 	68 	58 	59 	64 
56 	33 	55 	50 	65 	48 	52 	57 
32 	31 	54 	45 	46 	43 	51 	53 
22 	27 	40 	39 	42 	36 	44 	49 
20 	23 	28 	26 	34 	35 	25 	41 
12 	13 	16 	18 	30 	15 	21 	37 
10 	11 	7 	14 	24 	9 	17 	29 
3 	1 	6 	4 	5 	2 	8 	19 

Légende :

- VL : Intelligence verbale/linguistique
- LM : Intelligence logique/mathématique
- VS : Intelligence visuelle/spatiale
- MR : Intelligence musicale/rythmique
- K : Intelligence kinesthésique
- INTER : Intelligence interpersonnelle
- INTRA : Intelligence intrapersonnelle
- N : Intelligence naturaliste

N'oubliez pas :

- Chaque personne possède toutes les formes d'intelligence.
- Chacun peut développer davantage chacune des formes d'intelligence.
- Ce petit test vous donne une image de votre profil maintenant ; votre profil peut changer.
- Les Intelligences Multiples ont pour but d'aider chacun à reconnaître ses ressources ainsi que de l'inciter à continuer à les développer.

ANNEXE D

Le tableau de déroulement de l'Entract

	DATE	FORMAT	OBJECTIFS	HORAIRES	TEMPS FORTS	CONTENU	METHODES PEDA	COMMENT	QUI PARLE ou QUI ANIME	SUPPORTS	
1	RDV1 – Lancement 21 oct 2019	Visio 2 heures 9h > 11h	Créer l'envie Poser le cadre S'engager mutuellement						Florent, Arnaud, Charlotte		
				10h	Pourquoi ?	Pourquoi la Mona ? Pourquoi Charlotte et Florent ? Pourquoi l'ARACT ? Pourquoi vous ? Pourquoi le réseau du tourisme ? Pourquoi je suis là ? Qu'ai-je à apporter au groupe ?			MONA ARACT chaque participant		
				10h15	Présentation Chercher ? Partager ?	Carte de membre entract Qu'est ce que je viens chercher ? Qu'est ce que je viens partager ? Curseur : l'état d'avancement de mon projet starter / booster (et donc le niveau d'accompagnement souhaité)	plateforme (temps de maturation)	Fiche de base à remplir RG 1 problème, 1 victoire : quels effets, implication des équipes, évolution...	chaque participant		
				11h15	Quoi ?	C'est quoi la QVT ?	Quizz	4/5 questions pour introduire les principales thématiques	ARACT		
					Présentation du projet	Poser le cadre & créer la confiance	Présentation		MONA		
					Avec Qui ?	Les compétences et points de vue des OF			équipe pluripéda ou Mona		
				11h45	Engagement	Je reeeeste !	Question pour un champion	1 mot : Engagement ou pas engagement	tout le monde		
			11h50	En route	Préparation séquence 2	Ergonomie de projet	- prépa rdv 2 - réflexion sur les supports et les méthodes d'animation et de communication - test des 8 intelligences	MONA			
	Intersession						- Test des 8 intelligences à réaliser et à partager - Grille de positionnement ARACT - QVT et innovation sociale avec niveau actuel et niveau souhaité				
2	RDV 2 12 nov 2019 à Arcachon	Présentiel collectif 4 heures 12h30 > 17h	Définir les problématiques Faire monter en compétences sur ce que veut dire la QVT								
				14h	Intro	rappel J de Lancement + météo du jour+ 1 mot QVT		nom, humeur, QVT en 1 mot	MONA		
			- comprendre les mécanismes de fonctionnement en équipe	14h20	Chamallow Challenge !!!	Chamallow Challenge + Débrief sur les profils	Ice Breaker		Aract		
			- reprendre les visions de chaque managers - enlever le caillou dans la chaussure - retravailler le projet sur la base des auto-diag	15h	Purge	15' Vous personnellement (intelligences multiples) + vous dans la structure (autodiag) Qu'avez-vous pensé en découvrant vos intelligences multiples ? Votre manière de manager est-elle en phase avec vos intelligences ? avec celles de vos collègues ? Avez-vous les questions ? Quel est l'état de la situation chez vous ? Décrivez-vous (quel manager étiez-vous avant ? aujourd'hui ? quel manager aimeriez-vous être demain ?)	écoute active puis la reformulation	Expression libre	Arnaud & Axelle MONA en observation		
				15h40	Entract	pause de 15 min					
				15h55	Les essentiels de la QVT	Débriefing de la purge en collectif : chaque binôme présente son radar. Axelle et Arnaud questionnent et font des apports sur la QVT.	Jeu	on ne retient que le "inexistant mais souhaité"	ARACT en animation Axelle en questionnement MONA en observation	le jeu	
				17h	Mon projet	20' Second passage en binôme alimentés des cartes "les essentiels QVT" avec des questionnements sur le projet à réaliser pour aller vers l'objectif 30' débrief collectif à l'issue duquel le manager repart avec un embryon de projet objectif : un projet novateur, utile et stimulant / la petite victoire et le grand challenge bémol : pas de pression ! on est clair sur l'objectif, on a utiliser des moyens détournés pour y arriver mais tous projets peut être revu par la suite charlotte & florent : synthèse des projets et proposition de projet collectif Je resssssste ???	échange	consolidation du projet : on échange sur les projets en démystifiant le terme QVT... Ce n'est pas un projet QVT car la QVT est partout et tout le temps	Arnaud & Axelle MONA en observation		
			17h50	En route	Préparation tps de coaching + séquence 3			MONA			
	Intersession						- Article "les travers du management" - autodiagnostic QVT Ile de France				
3	Coaching	En ligne 1 heure par manager	Assurer le plan de vol								
						CPS > rendre le projet plus clair	questionnement	Travail en "be to be" avec chaque structure à partir des sujets retenus : photographie actuelle, plan de vol, prochaines étapes Suivi individuel	MONA (répartition Cha & Flo)		
					Clarification Idation Prototypage						

	DATE	FORMAT	OBJECTIFS	HORAIRES	TEMPS FORTS	CONTENU	METHODES PEDA	COMMENT	QUI PARLE ou QUI ANIME	SUPPORTS
4	RDV 3 websen 17 déc 2019	En ligne 2 heures 10h > 12h	S'inspirer							
				10h		Le but de cette séance est l'inspiration. Les thèmes que nous souhaitons aborder sont essentiellement ceux de l'autonomie, de la confiance, de la posture, de l'intelligence collective, du droit à l'erreur, de la capacité d'initiative, de la gestion des situations individuelles... "Pensons à voyager dans notre humanité"			MONA Sophie Nonnenmacher Témoïn : Laurent Duquerroix (Tripnity)	
				10h10		Contextualisation : en quoi le contexte joue sur le regard que nous avons sur le monde ? en quoi l'acceptation, la prise en compte et l'encouragement de la diversité permettent de changer de regard et d'être mieux ?			Sophie	
				10h40		Trois problématiques : gestion des situations individuelles, confiance, équilibre Témoignage du processus de Tripnity : raison d'être, gouvernance et vision			Laurent	
5	RDV 4 14 Janv 2020	Présentiel collectif 4 heures 9h > 13h	Se remettre en question Consolider le projet							
				9h	Intro	30' Rappel étapes précédentes + 1 mot extract + présentation Benoit	contexte + ice breaker		MONA	
				9h30	Consolidation	65' partie 1 Imagine ta structure avec tes objectifs QVT remplis à 100%, c'est comment ?	Échelle de Dills + Dixit + Légo	création de binôme échange entre les 2 chacun monte sur l'échelle de Dills, tour à tour	Ludocoaching	Dixit
				10h35	Passation / restitution	30' partie 2 Passation en binôme avec formulation d'un objectif avec carte Restitution au groupe	Carte d'actions	échange entre les 2 le binôme présente le projet de l'autre	ARACT + LUDOCOACHING	cartes actions
				11h05	Pause					
				11h20	HOLD UP !!!	60' partie 3 Dans ton objectif, qu'y a-t-il de génial / acceptable / inacceptable ?	Proker (mise, all in...)	on mise sur le projet et son caractère innovant dans le but de faire bouger les lignes	ARACT + LUDOCOACHING	table de proker & jetons
				12h20	Réappropriation + ancrage	30' fin réappropriation et adaptation du légo par le porteur de projet	Légo	en solo	ARACT + LUDOCOACHING	
				12h50	Clôture					
6	RDV 5 websen 11 fév 2020	En ligne 2 heures 10h > 12h	Savoir porter un projet innovant Savoir en parler en racontant une histoire Savoir le pitcher Savoir faire adhérer son équipe			Innovater & transmettre				
				10h		Thème du jour Météo du jour - 5' Les règles & pratiques de l'atelier & Répartition des rôles (facilitateur et aigle) - 10' Discussion - 65' >>> Comment, concrètement, faire du changement un moment joyeux et juste, pour les individus et pour l'organisation ? Récolte et ouverture par l'aigle - 15' Tour de réaction - 5' Clôture - 5'	Causeries inspirantes	Falco : facilitateur Séverine : aigle	MONA + Falco & séverine	zoom

	DATE	FORMAT	J'aime	J'aimerais
4	RDV 3 websem 17 déc 2019	En ligne 2 heures 10h > 12h		- Bien dire que l'on est dans de l'inspiration et non comparaison
				- Améliorer configuration lieu pour intervenants au delà de 3 personnes + micro ? grand angle ? - Brancher les caméras de tous les participants pour validation écoute / compréhension plus souvent
5	RDV 4 14 janv 2020	Présentiel collectif 4 heures 9h > 13h	- Ludique, fun, bien timé, c'était génial !	- Bien préciser où on en est dans le parcours, ce qu'apporte cette séquence dans la suite du coaching
			- Entractés : cela a permis de bien consolider, le jeu a plu	- Les malettes à la fin au séminaire
			- Entractés : pris du plaisir, repars avec des outils, moins conceptuel et moins dramatique, bien de voir les projets des autres, d'échanger en binôme	- Donner plus de place à Arnaud pour lien théorique ? / faire un retour plus en amont sur les avancées de chacun
			- Entractés : permet de recentrer les idées, fait du bien, Généreux, marrant, conforte, ça change, blufée, prend du recul	- + de temps pour s'exprimer en collectif ?
			- Cartes Dixit appréciées, Légo aussi - Autre manière d'apprendre, apaisant	- attention lieux sans lumière : pesant
			- "je ne pensais pas qu'on pouvait arriver à ça par le jeu"	- toujours méthodo de feedback à trouver, pour eux en interne
			- posture Cha/flo ok cadre de confiance, clins d'oeil au coaching, place de Benoit et travail préparatoire top	
			- on voit bien la progression de chacun	
6	RDV 5 websem 11 fév 2020	En ligne 2 heures 10h > 12h	- Falco : top synthèse, top animation - Séverine : frustration, a ressenti un stress lié au format pour eux - fierté : les entendre formuler leurs avancées entracté comme leur kiff du moment - passé un bon moment, joyeux	- Changer l'intitulé - Diffuser théorie créativité/innovation avant ou après - + de théorie / outils dans la synthèse (sur le moment ou après) - Bien mettre en condition pour ce moment particulier : préparation technique et mentale / poser un cadre sécurisant
				- Temps méta à prévoir avec entractés sur le temps à prendre / comment se fait-il que ... ? Go / no go lors du recrutement pour valider leur pouvoir de décision. - Prochaine séquence : on "pause" son tél pour être pleinement dedans + inclusion "qu'est ce qui pourrait m'empêcher d'être pleinement présent aujourd'hui?"

	DATE	FORMAT	OBJECTIFS	HORAIRES	TEMPS FORTS	CONTENU	METHODES PEDA	COMMENT	QUI PARLE ou QUI ANIME	SUPPORTS
7	RDV6 17 mars 2020 > 16 juillet 2020	Présentiel collectif 4 heures 9h > 13h	Extraire les premiers leviers Construire des solutions							
			apprendre donner agir	9H00	le zoom	mettre collectivement l'histoire dans l'ordre + 1 mot "moi, manager"	Ice B	Chacun leur tour, les participants piochent une image. Les personnes racontent par binôme ce qu'il y a sur l'image sans jamais la montrer aux autres. Ensuite, les binômes tournent. Une fois que les choses sont plus claires pour les participants, tout le monde se met en rond et échange. Une fois que l'histoire semble dans le bon ordre, les personnes se placent dans l'ordre de l'histoire et on dévoile l'histoire image par image.	MONA	zoom Post it par terre en échelle
				9h30	le curseur	votre curseur challenge : où en êtes-vous dans sa réalisation ?		> en collectif : se placer dans la salle selon le projet > en individuel : outil de curseur préparé en amont à réaliser chacun	MONA - ARACT	> Curseur on va voir sa carte de problématique avant de se placer un curseur par extracté (préparé aract) >>> pourquoi cette position ?
				9h45 15' explication 20' par acteur	la matrice	la matrice de l'engagement : 4 entrées (actions et intérêts) Gérer et organiser (planifier, programmer, mettre en oeuvre) (s')Engager (impliquer les autres et s'impliquer personnellement) Maintenir satisfait ou joyeux (veiller aux équipes, veiller à l'adhésion, avoir des techniques inclusives) Maintenir informé (communiquer la démarche vers l'externe aussi et notamment le CA)	roles en trinome	Organisation péda : par groupe de 3 (grp sur les mêmes problématiques et différents de la séance ludopédagogie) Groupe 1 : Aino, Vanessa, Florent (abstes : Manu, Isa) - QVT dans la stratégie avec Arnaud / Mathilde Groupe 2 : Alec, Cécile, Florence - QVT de projet avec Charlotte Groupe 3 : Clotilde, Aurélien, Bertrand - espaces de discussion interne avec Axelle Quel rôle de chacun L'acteur (explique, propose et décide) Le Naïf (celui qui questionne sur le concret : des outils pour s'engager et mettre en action les solutions) L'observateur (reformule / donne la conclusion / formalise) identifie tous ce qui est exprimé par l'acteur pour le retranscrire. Axelle/Arnaud en aiguilleur QVT lors du la retranscription de l'observateur => La traduction QVT des besoins de l'acteur.	Axelle - Arnaud en apport sur la matrice de l'engagement Flo & Cha en animation et suivi des groupes Mathilde en prise de notes pour extraire les leviers de changement >>> boîte à outil : https://www.mindmeister.com/1422147662	Paper Board + Post it Une matrice "Boîte à outil"(format A3) par extractés (cf. dessin Flo) Le radar QVT Cartes avec les méthodes un dessin par rôle pour bien expliquer la mission de l'acteur, le rôle du naïf et la fonction de l'observateur
				11h 10' explication 10' par pers	discussion en cercle où l'observateur retracrit l'échange acteur/naïf	conseils sur les pistes de la matrice pour arriver aux résultats : des pistes, des conseils, des outils pour s'engager et mettre en action les solutions >>> donner un rôle à chaque : membre de l'équipe, administrateur, prestataires touristiques, usagers de l'OT (visiteurs), un référent QVT interne, une entreprise du territoire hors prestataire, un élu de la CT, un consultant...	Présentation des matrices et débrief constructif et engageant pour permettre de faire	comment faire? Conseils relations humaines? Juridiques? Techniques? Quels points de vigilance? Dans quel cadre? Quelles (personnes/outils) ressources (internes/externes)?	Axelle + ARACT	discussion & boîte à outils
				12h30	évaluation embarquée	discussion collective / évaluation embarquée	SAD MAD GLAD	faire le bilan et comment faire mieux et notamment sur leurs tests en équipe : documenter leurs avancements	MONA ARACT Axelle	Sad Mad Glad + Arnaud >>> les verrous (méthode de Makesens)
				12h50		Clôture Déclusion : je reste, je m'engage, je recrute, je finance et je garde le sourire		je reste ? présenter les journées territoires pour la BAO ARACT NA la suite > penser à décaler date du websem 3	MONA ARACT	

	DATE	FORMAT	J'aime	J'aimerais
7	RDV6 17 mars 2020 > 16 juillet 2020	Présentiel collectif 4 heures 9h > 13h		
			<ul style="list-style-type: none"> > certains ont beaucoup avancé > Clotilde en sur place > Bertrand personne différente ? > Vanessa / Aurélien : commence à faire sens > Aino stratosphérique > Cécile / Isa / Alec ?? 	
				<ul style="list-style-type: none"> > + insister sur un membre en position d'utilisateur > Peut-être plus les challenger : à voir pour le séminaire

DATE	FORMAT	OBJECTIFS	HORAIRES	TEMPS FORTS	CONTENU	METHODES PEDA	COMMENT	QUI PARLE ou QUI ANIME	SUPPORTS
					<p>Daumail ? Amanins ? Pays Basque ?</p> <p>Pense-bête programme</p> <p>évaluation du parcours à faire en IC selon méthode de la formation trouver un moyen pour avoir le go du président, des élus au démarrage du parcours (pour promo 2).</p> <p>pense bete : cercle de réciprocité à tester</p> <p>Idee : https://batmondays.com/2019/02/19/bonheur-travail-leviers-mains-managers/ pour le séminaire de fin</p> <p>Lien pédagogique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Axelle : "faire" - Magali : "être" - Nous : "devenir" <p>Rappel souhaits entractés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - "si on peut ne jamais regarder l'heure pendant 2 jours, ce serait top" <p>Point Magali RGPéda 25/03 :</p> <p>reporter le séminaire ? peur d'un séminaire à 2 vitesses en fonction de leur réactivité pour la reprise d'activité, pour la suite.</p> <p>on laisse passer la crise + la saison touristique pour voir comment ils ont réussi à vivre la QVT pendant cette saison de rush.</p> <p>1ère phase de bilan à imaginer : qu'est-ce que vous aviez prévu ? c'était quoi la réalité ? méditation dynamique en PNL pour fin J1</p> <p>1 - Introduction : planter le décor / on perd la notion du temps / créer l'énergie du groupe</p> <p>Qualité de la présence : atelier "c'est quoi la présence pour vous ?"</p> <p>atelier "comment j'établis une connexion à l'autre ?"</p> <p>2 - Faire le bilan de son parcours :</p> <p>Ligne du temps / courbe de la résilience : les événements, quelles ont été mes émotions ? à quel moment ? format photolangage et frise chronologique.</p> <p>en binôme : qu'est-ce que j'ai envie de lâcher ? ne plus se mentir à soi-même (plus envie de mettre des pensements, je me lance dans quelque chose d'engagement, reprendre son pouvoir personnel) Je reprends les rennes qui vont ensuite permettre à mon équipe et mes Objectif : créer les conditions optimales pour qu'ils se sentent libres de produire à partir de qui ils sont et qui ils ont envie d'être.</p> <p>"Où est ce que je m'arrête aujourd'hui et vers où je continue / vais demain ?"</p> <p>Public : les entractés + nous 3 + aract</p> <p>L'équipe pédagogique au complet sera invitée pour un moment de célébration du 1er parcours entracté avec tous les participants et partenaires.</p> <p>La symbolique des 2 jours en immersion dans un lieu inspirant :</p> <p>Jour 1 : qui j'étais avant "Laissez le nous d'avant"</p> <p>"Faire le vide de ce qu'ils ne veulent plus pour eux."</p> <p>Soir : "rite" de passage avec feu, calumet de la paix et remise du carnet de bord</p> <p>"Qu'est ce que je veux lâcher ? A quel moment je me ment à moi même ?"</p> <p>Jour 2 : qui je suis maintenant</p> <p>un lieu inspirant, en immersion, qui stimule les 5 sens</p> <p>coeur / corps / tête - nourrir les 3</p> <p>métaphore du papillon en constellation début J1 / fin J2</p> <p>élus de me suivre.</p> <p>Capacité d'auto-détermination.</p> <p>Curseur : en situation normale, en situation de stress</p> <p>Parcours de l'entracté : je mime ou je joue mon parcours. Attention à ne pas mettre des personnes en difficulté selon leur profil.</p> <p>qui j'étais avant / qui je serai après >> se projeter</p> <p>notion de résilience à traiter aussi avec le jeu de cartes ?</p> <p>3 - Comprendre et se projeter dans sa structure :</p> <p>Constellation - Triangle des ressources (3 axes-3 feuilles de papier) : structure / compétence / relation. Tous les mots sur post-its, stop, se positionner où ils souhaitent, expérimenter comment le corps vit les choses à chaque moment, debriefing.</p> <p>4 - Analyse de l'expérimentation :</p> <p>design en intelligence collective / classe inversée</p> <p>attention à être dans le même ton que les autres séquences ?</p> <p>Vision collective de la communauté :</p> <p>en filigrane</p> <p>nourrit tout au long des 2 jours pour que le collectif émerge seul ?</p> <p>la liberté individuelle au service du collectif</p> <p>chacun écrit sur un papier au long des 2 jours, en boîte</p> <p>on finit par écrire l'histoire en collectif, histoire à continuer par la communauté...</p> <p>// "Il faut les faire monter en compétence avec de la théorie aussi, car s'ils ne nourrissent pas leur mental ils n'avanceront pas".</p> <p>Importance de l'impermanence, tout continue après.</p>				

	DATE	FORMAT	D'aime	D'aimerais

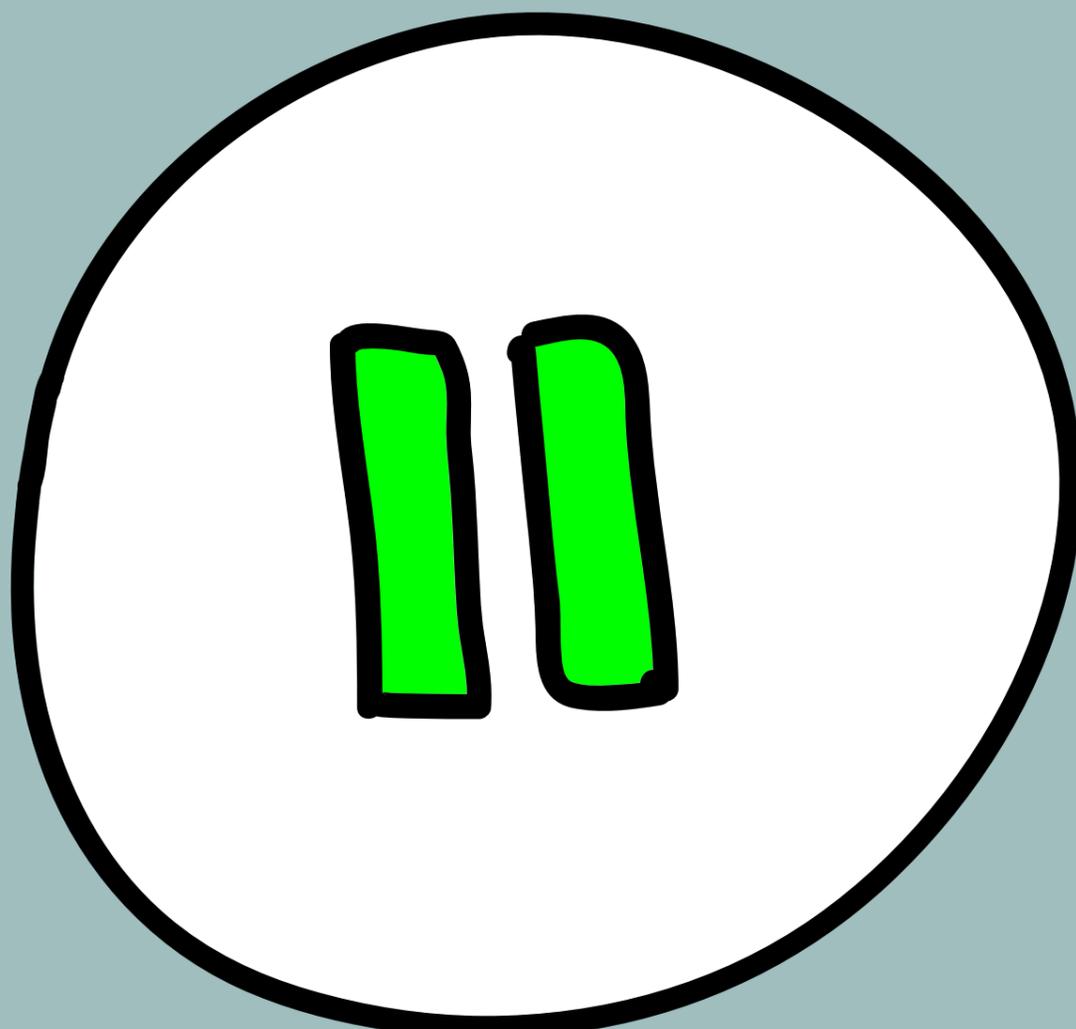
ANNEXE E

Le livret de bord

L'INSTANT D'UNE PAUSE INSPIRANTE

TA TRANSFORMATION EN LIVRET DE POCHE

ENTRACT 2020



ET SI ON CÉLÉBRAIT TOUT ÇA



FÉLICITATION TU ES ARRIVÉ.E AU BOUT DU
PARCOURS MANAGER !

Mais ne t'enfuis pas trop vite, les
parcours équipe et territoire
t'attendent.

VOICI LES PETITS MOTS DE L'EQUIPE PÉDAGOGIQUE...

" Chaque action que l'on met en place est une graine que l'on sème. Semez un acte vous récolterez une habitude, Semez une habitude vous récolterez une Qualité de vie au travail "

Axelle

N'oubliez pas que la seule personne qu'on peut changer c'est soi-même.

Bravo pour le chemin parcouru et plein de belle énergie pour la suite. Séverine

" La créativité et le génie ne peuvent s'épanouir que dans un milieu qui respecte l'individualité et célèbre la diversité " Tom Alexander

Sophie

ON TE DEMANDE CE QU'EST L'ENTRACT ET TU NE SAIS TOUJOURS PAS QUOI DIRE ?

Eh bien voilà... l'Entract c'est une communauté apprenante de managers/euses, accompagné.e.s par la MONA et l'ARACT Nouvelle-Aquitaine, pour identifier et activer leurs leviers de transformation par la qualité de vie au travail.

L'ENTRACT C'EST POUR QUI ?

C'est ouvert à tous les managers/euses et direction d'office de tourisme de Nouvelle-Aquitaine, aux managers/euses et directeurs/rices prêt.e.s à faire un pas de côté et transformer leur posture et leur organisation.

PETITE HISTOIRE D'UNE EXPÉRIMENTATION CRÉATIVE

Durant 1 an, 9 managers/euses, dont toi, ont été partant.e.s pour se lancer dans l'aventure Entract, une pause inspirante pour manager/euse en transformation !

La Mona, l'Aract Nouvelle-Aquitaine et l'équipe pédagogique constituée pour ce projet, ont animé tout au long de l'année 2020 le collectif grâce à des méthodes facilitant l'Intelligence Collective et à de nombreux outils créatifs créés sur mesure spécifiquement, de octobre 2019 à novembre 2020.

L'EQUIPE 2019-2020 AU GRAND COMPLET

MONA

Florent Guitard - Charlotte Emery
Mathilde Daulon

ARACT NOUVELLE-AQUITAINE

Arnaud Barillet - Virginie Penot

ÉQUIPE PÉDAGOGIQUE

Séverine Teulières - Les causeries inspirantes

Falco Baudon - Grains de Sel Cie

Benoît Deconchat - Ludocoaching

Magali Ménard - ACTEA Formation & Conseil

Sophie Nonnenmacher - S&H Formation

Axelle Minville - Carrières & Entreprises

ENTRACTÉ.E.S

Vanessa et Aurélien - Brive Tourisme

Clotilde - Office de tourisme de Limoges Métropole

Emmanuelle - Office de tourisme Coeur du Bassin d'Arcachon

Florence - Office de tourisme du Pays Ruffécois

Aïno - Destination Agen

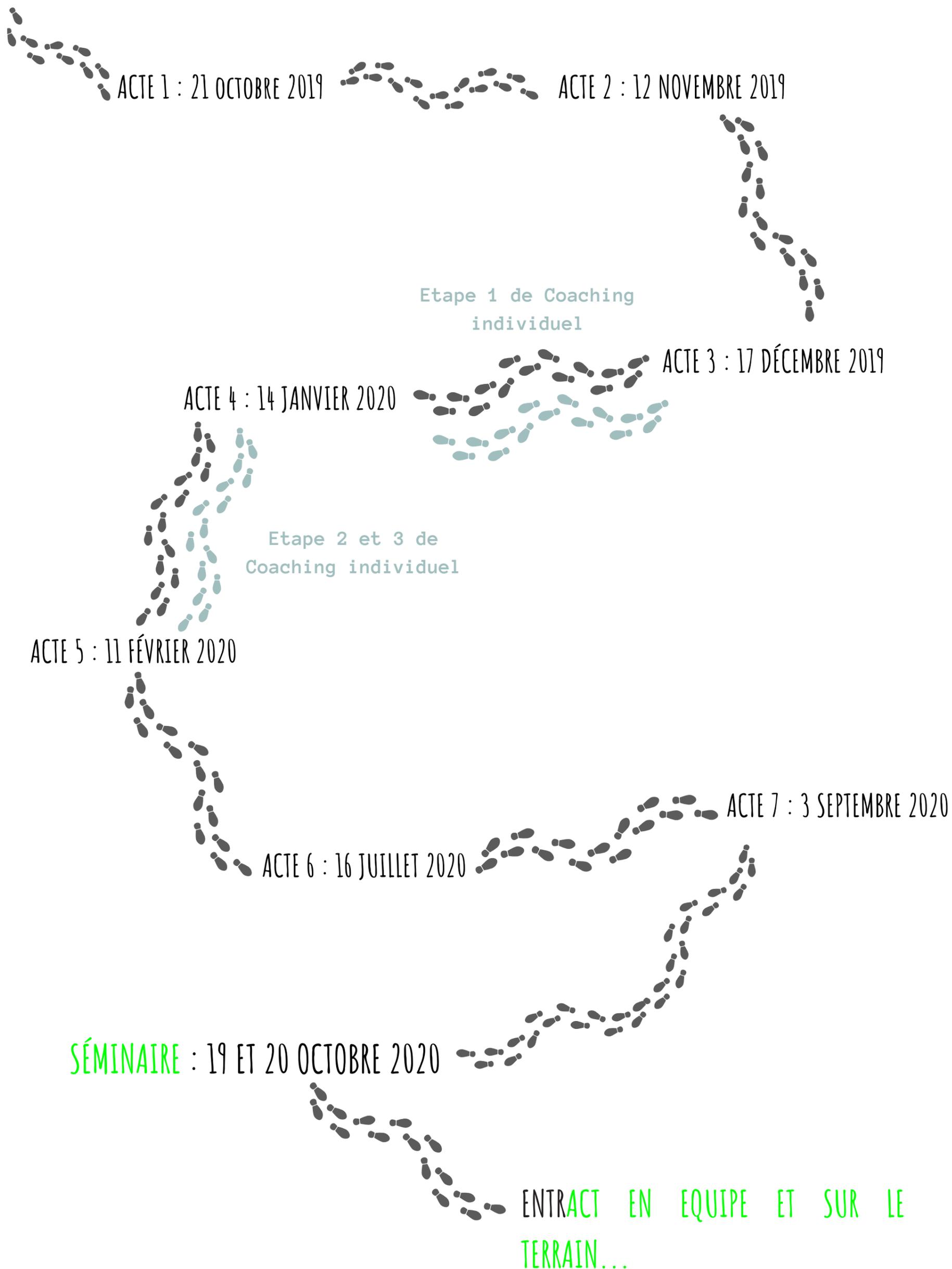
Bertrand - Saint-Emilion Tourisme

Cécile - Office de tourisme Béarn des Gaves

Alexandra - Office de tourisme de Cambo les bains

Isabelle, Office de tourisme du Pays Basque

LE CHEMIN D'UN ENTRACTÉ.E...



NOS MOMENTS ACTÉS

ACTE 1 : 21 OCTOBRE 2019



Lors de ce premier moment tu as découvert le projet **Entract** et l'équipe qui allait t'accompagner.

Le temps fort de la séance

Souviens toi, tu as dit ton premier "OUI !" pour continuer le parcours.

ACTE 3 : 17 DÉCEMBRE 2019



15 jours avant de se souhaiter une bonne année 2020 tu as rencontré Sophie de SH Formation et Laurent, de l'entreprise Limougeaude Iconosquare.

C'était l'occasion d'écouter le témoignage, du pari fou d'une entreprise, qui a complètement libéré son organisation et favoriser l'auto-organisation. Une séquence qui s'est orientée sur l'innovation, sur la diversité et l'organisation d'une entreprise.

Le temps fort de la séance

Les lectures conseillées : Laloux, La CNV et Les accords toltèques.

ACTE 5 : 11 FÉVRIER 2020



Ce jour là, le groupe a "causé" sur : Comment, concrètement, faire du changement un moment joyeux et juste, pour les individus et pour l'organisation ? avec Falco et Séverine.

Le temps fort de la séance

C'était la première fois que tu participais à une CAUSERIE et pas la dernière...

ACTE 7 : 3 SEPTEMBRE 2020



Le groupe a expérimenté le dialogue appréciatif avec Falco et Séverine.

Le temps fort de la séance

La transformation de chacun des individus était flagrante lorsque tu as raconté l'histoire de ton binôme.

ACTE 2 : 12 NOVEMBRE 2019



Durant cette séquence, nous étions tous ensemble chez Emmanuelle sur le territoire de Cœur de Bassin et on a débroussaillé la notion de Qualité de vie au travail, avec Axelle.

Le temps fort de la séance

Souviens toi, tu as posé sur le papier ton challenge et premier petits pas.

ACTE 4 : 14 JANVIER 2020



Nous étions à Saint-Emilion chez Bertrand et tu as joué au Dixit, Lègos, "Proker" avec Benoît le Ludocoach. Un moment de coaching où tu as pu te remettre en question et consolider ton projet individuel.

Le temps fort de la séance

Souviens toi, tu as misé gros ce jour là ! As tu réalisé ton effort ?

ACTE 6 : 16 JUILLET 2020



Nous étions en Pays Gaillard chez Vanessa et Aurélien pour construire votre boîte à outils QVT pour la diffuser et la mettre en oeuvre, avec Axelle.

Le temps fort de la séance

Tu as utilisé ta Matrice de l'engagement.

LE SEMINAIRE : 19 AU 20 OCTOBRE 2020

Nous y voilà !

Une occasion en or, pour se rendre compte de la transformation de chacun !

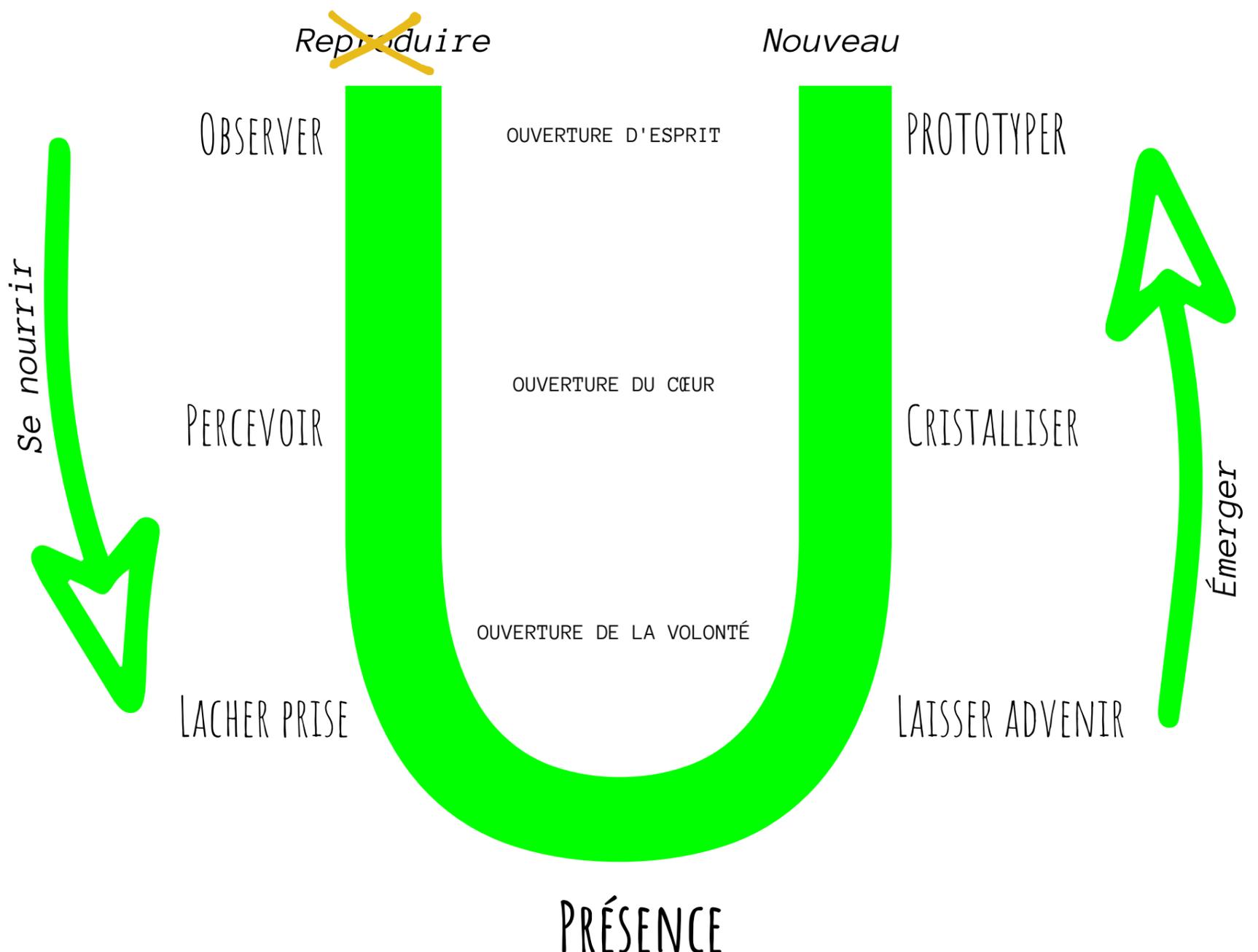
2 jours en immersion avec Magali, pour profiter pleinement de ce moment en reparlant d'hier et en réfléchissant à demain.

LA THÉORIE DU U

La théorie U est développée par Otto Scharmer, maître de conférence au MIT, et un ensemble de ses collègues tels que Joseph Jaworski, Adam Kahane. Elle est issue des travaux de recherche réalisés pour concevoir et conduire des processus d'apprenance collective. C'est un cheminement intérieur avant d'être un travail collectif, basé sur le "presencing" qui est un état d'attention permettant aux individus et aux groupes d'agir sur leur qualité de présence afin de s'ouvrir et laisser émerger le futur.

Elle a plusieurs objectifs :

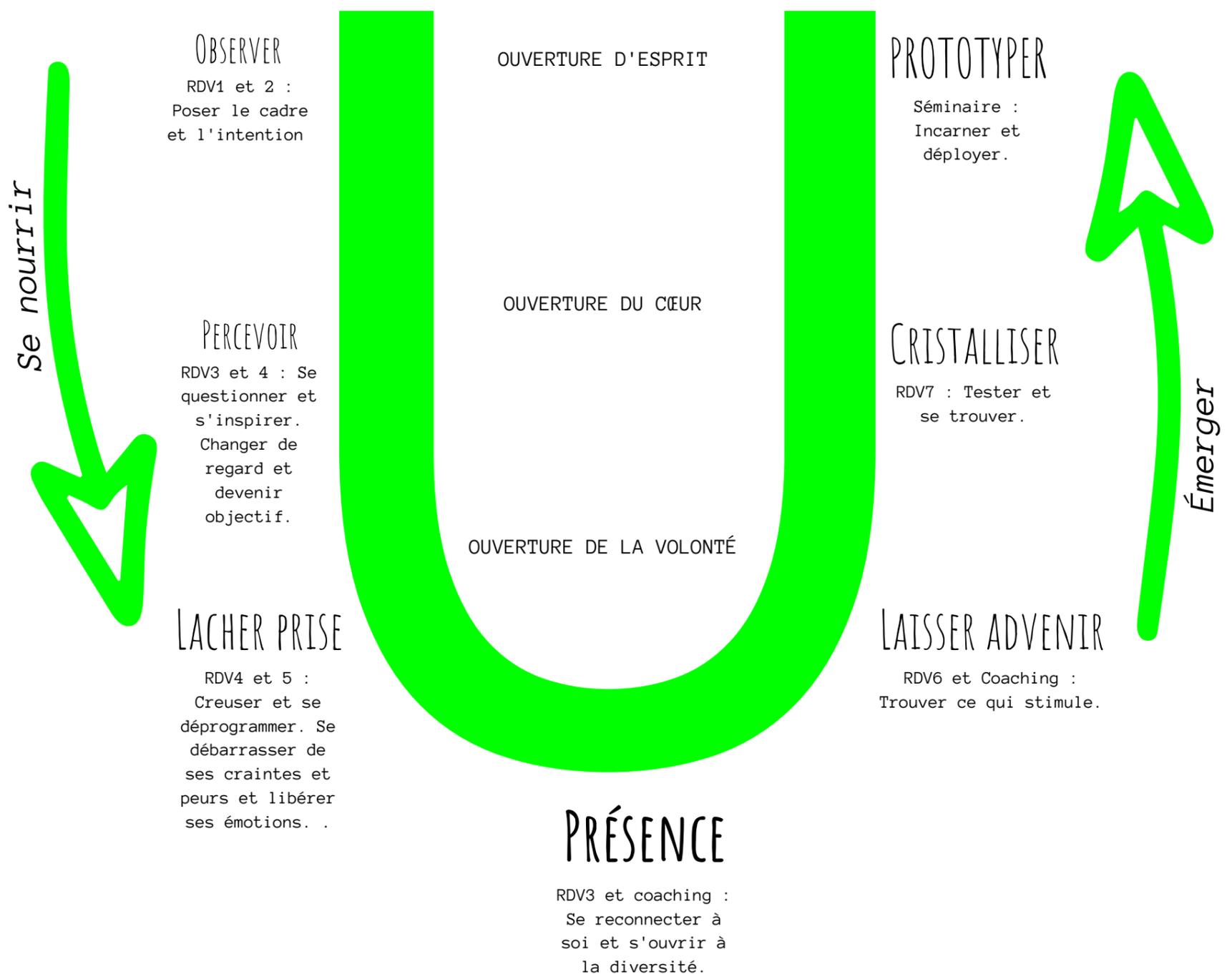
- 1 Développer un état d'attention profonde, de presencing, qui permet aux groupes et aux individus de déplacer le centre intérieur à partir duquel ils fonctionnent.
- 2 Arrêter de reproduire les schémas habituels de pensée, conversations et actions pour prendre conscience, apprendre et se diriger vers le futur.
- 3 Faire preuve d'un esprit ouvert (s'ouvrir et suspendre ses habitudes), d'un cœur ouvert (empathie) et d'une volonté ouverte (lâcher prise) en surmontant les trois obstacles : la voix du jugement, la voix du cynisme et la voix de la peur.
- 4 Faire co-crée une nouvelle vision par un groupe de personnes engagées. Se connecter à la source de son vrai soi et lui permettre d'émerger (individuel et collectif).
- 5 Développer une connexion plus profonde entre les membres d'une équipe.



LA THÉORIE DU U S'ENTRACTE

Le cheminement de l'Entract ne vous rappelle rien ?

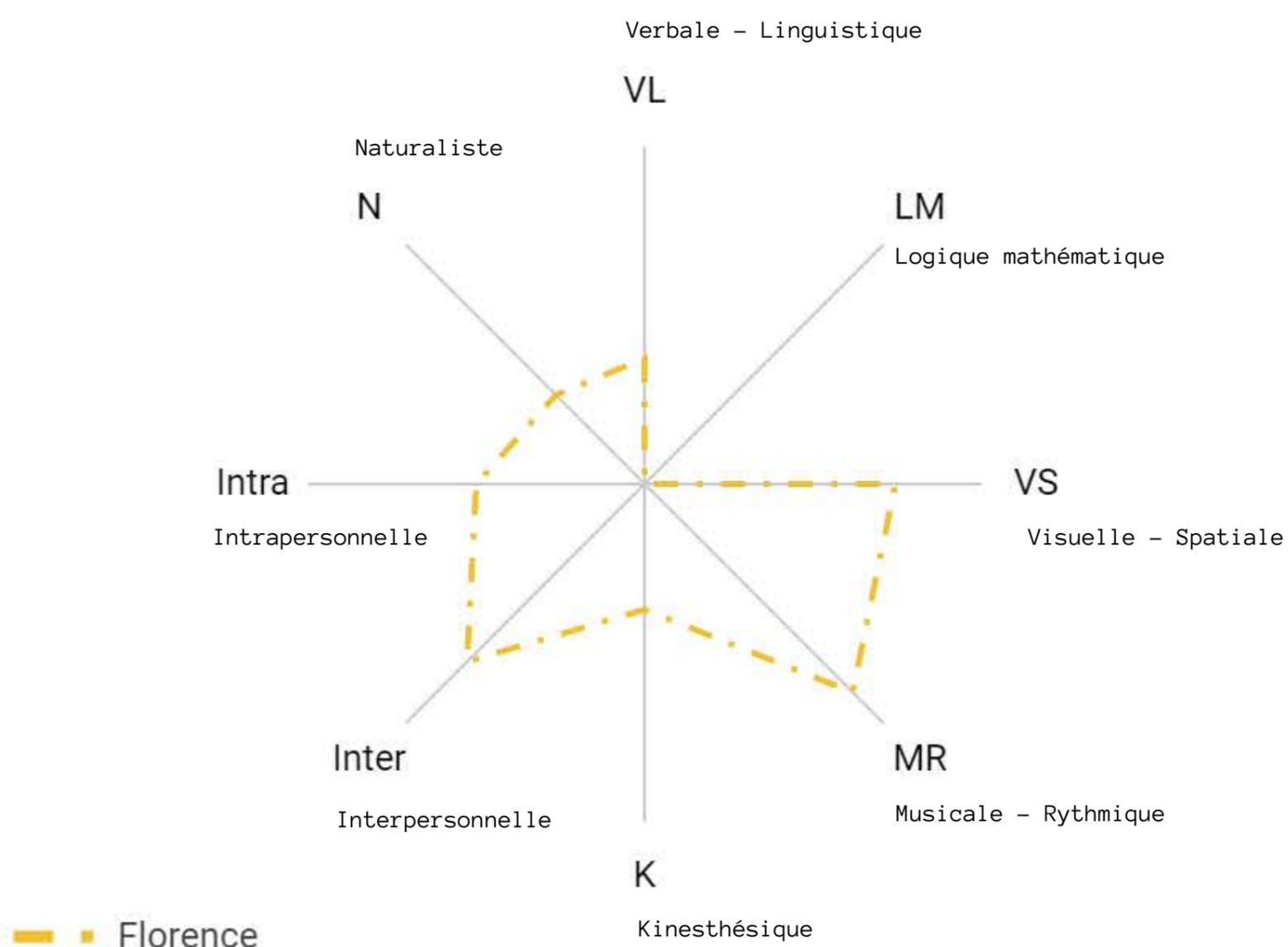
Voici comment durant tout le parcours, vous avez sans le savoir appliqué la théorie du U.



MADAME X

Office de Tourisme de X

TES INTELLIGENCES MULTIPLES



TON CURSEUR QVT AU LANCEMENT

Patience...

L'ENTRACT POUR TOI...

LE COIN DES ÉCRIVAINS :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

LE COIN DES ARTISTES :

TON PARCOURS ENTRACT

LA QVT... QUESAKO ?

"Le sentiment d'effectuer un travail de qualité est le premier facteur de la QVT" Yves Clot

LE COIN DES ÉCRIVAINS :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

LE COIN DES ARTISTES :

A VOS MARQUES, PRÊT.E ? ENTRACTÉ.E

LANCEMENT : CRÉER, POSER, S'ENGAGER

Séquence visio-conférence n°1 : 21 octobre 2019

CE JOUR LÀ...

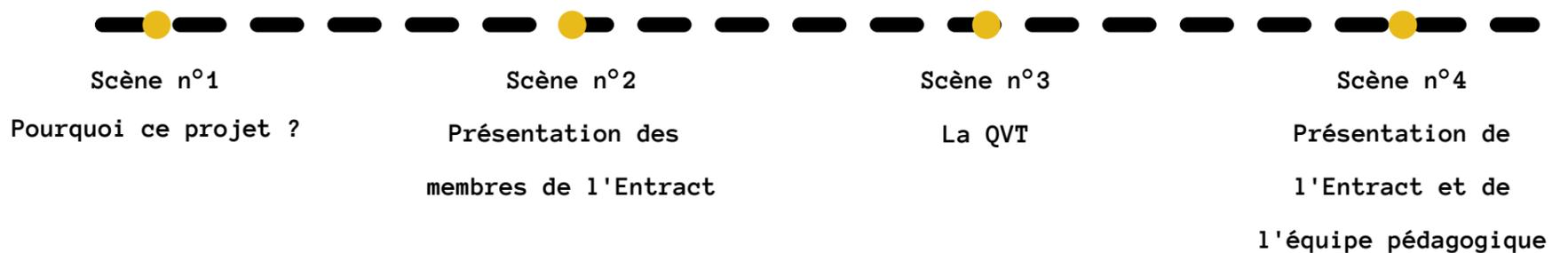
Lors de cette première séquence, tu t'es exprimé.e, tu as joué, tu as analysé et tu as découvert la QVT. En bref, tu t'es LANCÉ.E !

LES OUTILS DU JOUR

Quizz QVT

Fiche : Ce que je viens offrir, ce que je viens chercher, un problème, une victoire

Curseur QVT



LA QVT DANS TOUT SES ÉTATS

"La QVT, ce n'est pas la cerise sur le gâteau, c'est la farine qui tient le gâteau"
Julien Pelletier

Comme le montre la fleur de la QVT du réseau ANACT, le sujet de la qualité de vie au travail est transversal. Ainsi, les démarches QVT sont autant de solutions pour refondre le rôle du manager et accompagner la transformation des organisations.

Les possibilités de s'exprimer et d'agir sur son travail



Le contenu et le sens du travail



Les conditions de travail (environnements physique, organisationnel et relationnel)



La Qualité de vie au travail
(sentiment vécu collectivement et individuellement)

TON CHALLENGE POUR L'ENTRACT

CE QUE JE VIENS OFFRIR

"Un esprit d'équipe à partager, beaucoup de communication en interne"

CE QUE JE VIENS CHERCHER

"Un nouveau souffle pour l'équipe suite à un départ, une équipe uniquement féminine"

UN PROBLÈME

"Un manque de compréhension et de reconnaissance de la part des élus, pas de valorisation du travail"

UNE VICTOIRE

"le soutien des professionnels sur le territoire"

TON PETIT PAS

"Mettre en place des binômes pour que mes collaboratrices se sentent moins isolées"

TON CHALLENGE

"Expliquer la QVT à mon nouveau CODIR et intégrer la QVT dans les points abordés"

Écris tes actions validées

ET SI ON S'ENTRACTAIT ?

DÉFINIR SA PROBLÉMATIQUE ET MONTER EN COMPÉTENCES SUR CE QU'É VEUT DIRE LA QVT

Séquence à Lanton n°2 : 12 novembre 2019

Intervenante : Axelle Minville

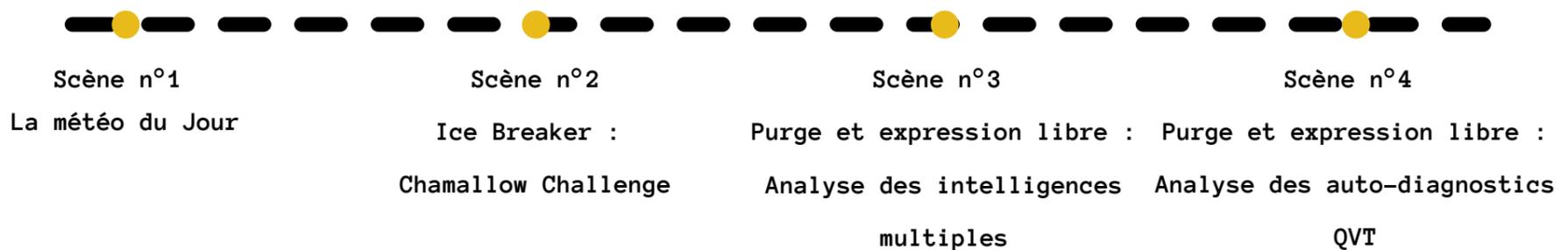
CE JOUR LÀ...

Lors de cette seconde séquence, nous nous sommes exprimé.e.s, nous avons joué, nous avons analysé et nous nous sommes questionné.e.s. En bref, nous nous sommes Libéré.e.s !

LES OUTILS DU JOUR



Les cartes "L'essentiel de la QVT"
L'Auto-diagnostic QVT
Les intelligences multiples



LA MINUTE RESSOURCE

Paul Watzlawick, psychologue et théoricien de la communication à l'Ecole de Palo Alto en Amérique, disait qu'« il est impossible de ne pas communiquer ».

C'est-à-dire que même en restant silencieux nous parlons ! Car ne pas vouloir communiquer c'est déjà un acte de parole. Mieux c'est un acte de parole extrêmement fort, qui en général suscite beaucoup de réactions et d'émotions de la part de l'entourage de la personne perçue « non communicante ».

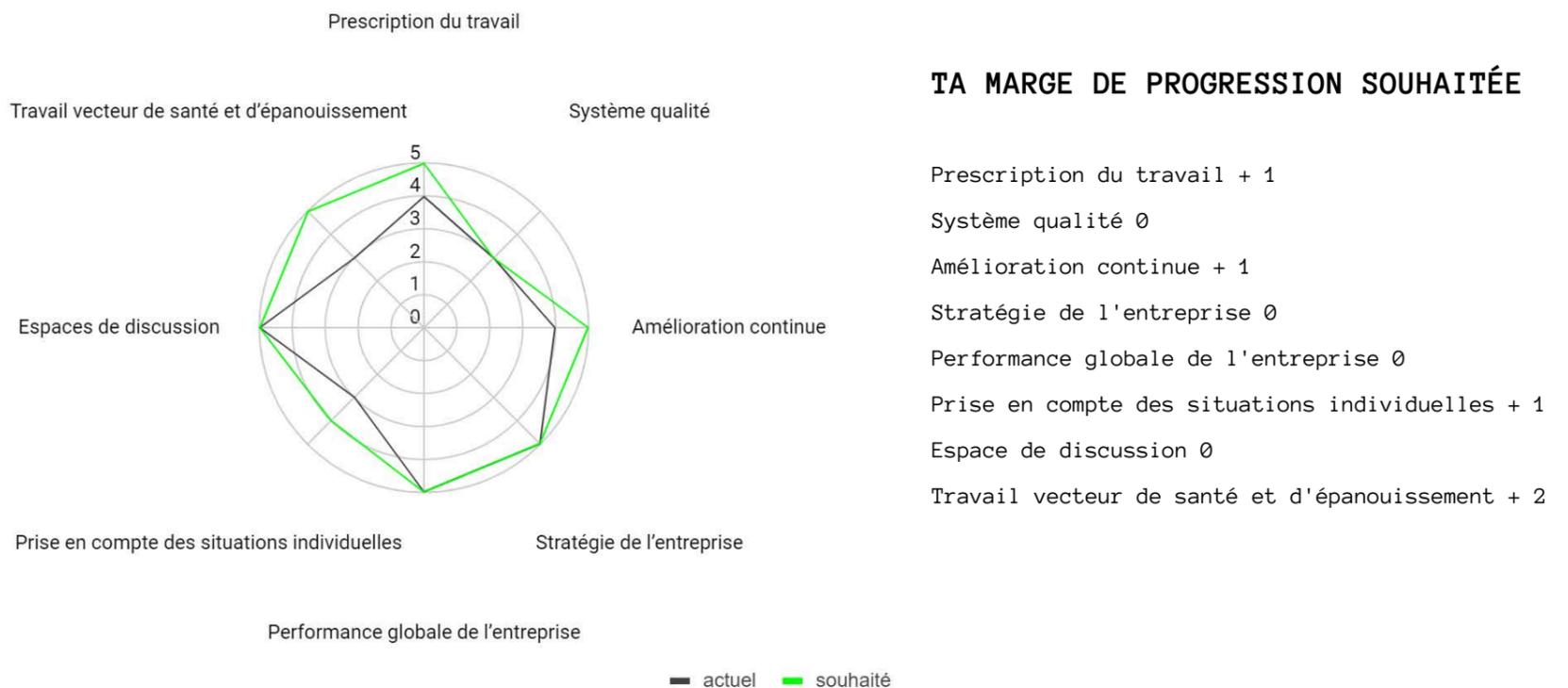
AUTO-POSITIONNEMENT QVT ET INNOVATION SOCIALE

L'auto-positionnement QVT est un outil développé par l'Aract Nouvelle-Aquitaine.

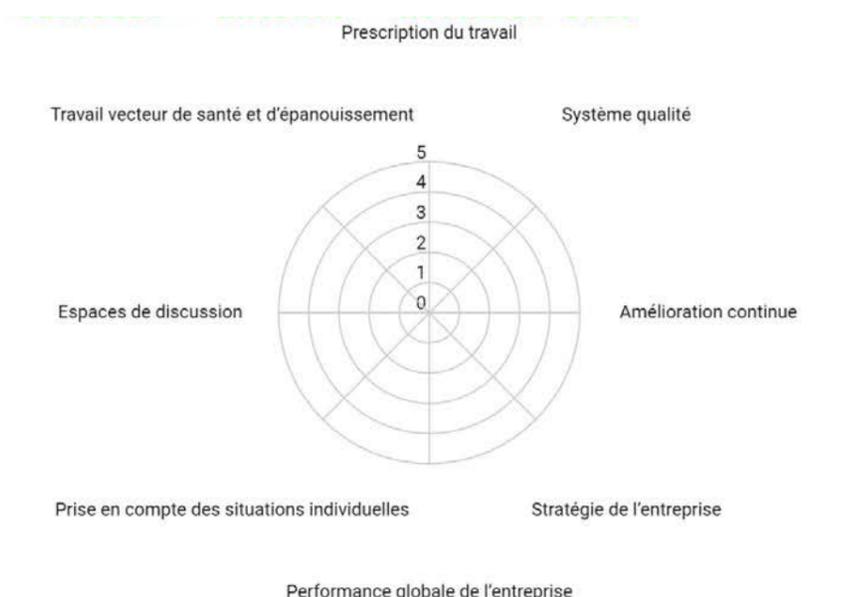
Il sert à positionner la QVT de l'organisation dans les 8 champs qui croisent la fleur de la QVT et l'innovation sociale, que sont :

La prescription du travail, Le système qualité, L'amélioration continue, La stratégie de l'entreprise, La performance globale de l'entreprise, La prise en compte des situation individuelles, L'espace de discussion et Le travail vecteur de santé et d'épanouissement.

TON AUTO-DIAGNOSTIC AU LANCEMENT



COMMENT COMPLÈTES-TU L'AUTO-DIAGNOSTIC DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, AUJOURD'HUI ?



Écris tes actions validées

"L'ENTRACT, C'EST UN PEU COMME LE PSY :

ON Y VA PARCE QU'ON EST MALADE, ON ESSAIE DE LE MAÎTRISER JUSQU'AU MOMENT OÙ ON ACCEPTE DE SE FAIRE AIDER"

LE COACHING

Coach : Charlotte Emery et Florent Guitard

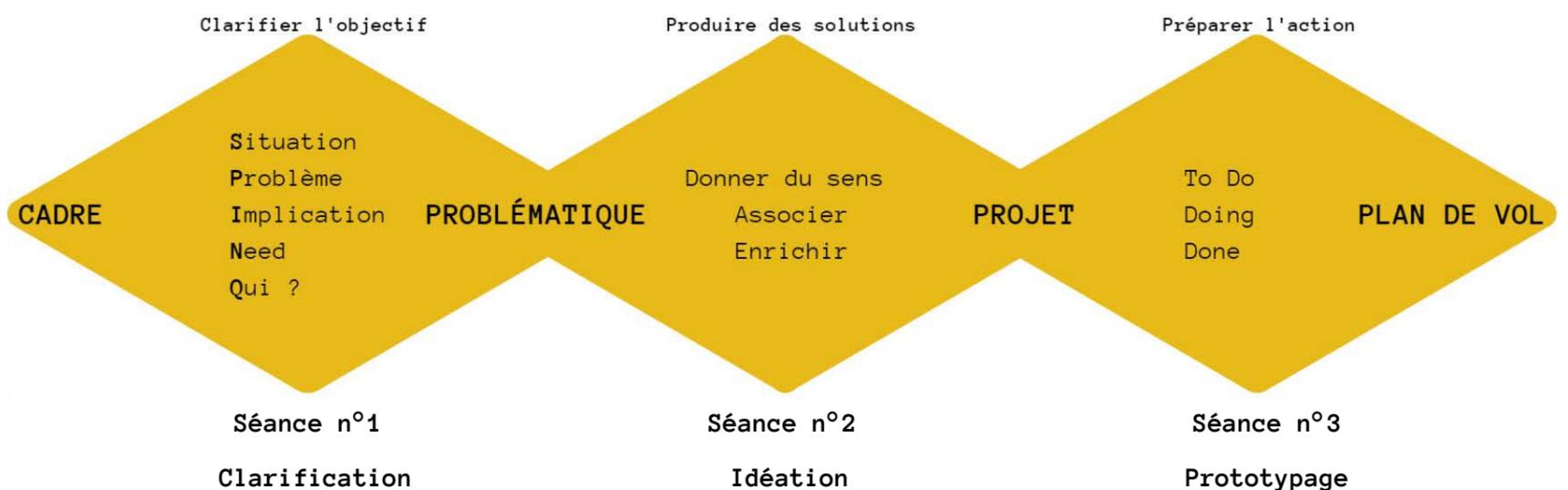
LORS DE CES SÉANCES LÀ...

Ces trois séances de coaching t'ont permis de trouver le problème et les idées pour le résoudre mais tu as aussi testé des outils créatifs !

LA MÉTHODE ET LES OUTILS



- Le Creative problem solving (CPS)
- Le SPIN spelling
- L'écriture automatique
- Les personnages inspirants
- Le photo langage
- Le mini-bac
- Le PPCO (plus, potentiel, craintes, opportunité)
- L'avocat de l'ange
- Le QQQQCP
- Les chapeaux de Bono
- La carte mentale



LA MINUTE RESSOURCE

La méthode de Creative Problem Solving a été inventée Alex Osborn. Cette méthode peut être utilisée pour résoudre des problèmes, pour innover, comme méthode de travail pour gérer des projets seuls, en petits groupes ou en grands groupes et comme check-list pour ne pas négliger les étapes que nos tendances personnelles et culturelles nous font oublier.

**PHASE DE CLARIFICATION + PHASE D'IDÉATION + PHASE DE DÉVELOPPEMENT
= CPS**

Merci à Falco et Brigitte, les coachs des coachs qui nous ont formé à cet outil.

TES AVANCÉES DE COACHING

TA PROBLÉMATIQUE

"Comment faire pour sensibiliser les futurs membres du comité de direction aux actions de QVT mises en place par l'équipe et peut-être en proposer d'autres ?"

TON SCÉNARIO RÉALISTE

"J'analyse comment cela se passe aujourd'hui tant au niveau des outils que des moyens dont nous disposons que des positionnements des individus et ensuite, nous mettrons en place des actions tant pour le collectif que pour les individus."

TON CAP

Partir d'une analyse factuelle et réaliste (acteurs compétentes puis lancer une dynamique collective sur les enjeux de la QVT en utilisant des techniques créatives et originales et montrer l'exemple.

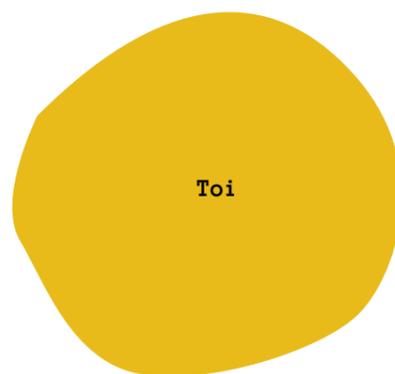
TON PLAN DE VOL

- 1 - la QVT aujourd'hui
- 2 - consolidation de l'OT
- 3 - adhésion
- 4 - mentalités difficiles
- 5 - stratégie pas à pas

Écris tes actions validées

AS TU ÉTÉ INSPIRÉ DURANT TON PARCOURS ?

Crée ton écosystème de personnes inspirantes et donne lui un nom...



Écris tes actions validées

LIBÈRE TON ESPRIT CRÉATIF

LA MISE PROFESSIONNELLE

Séquence en présentiel n°4 : 14 janvier 2020

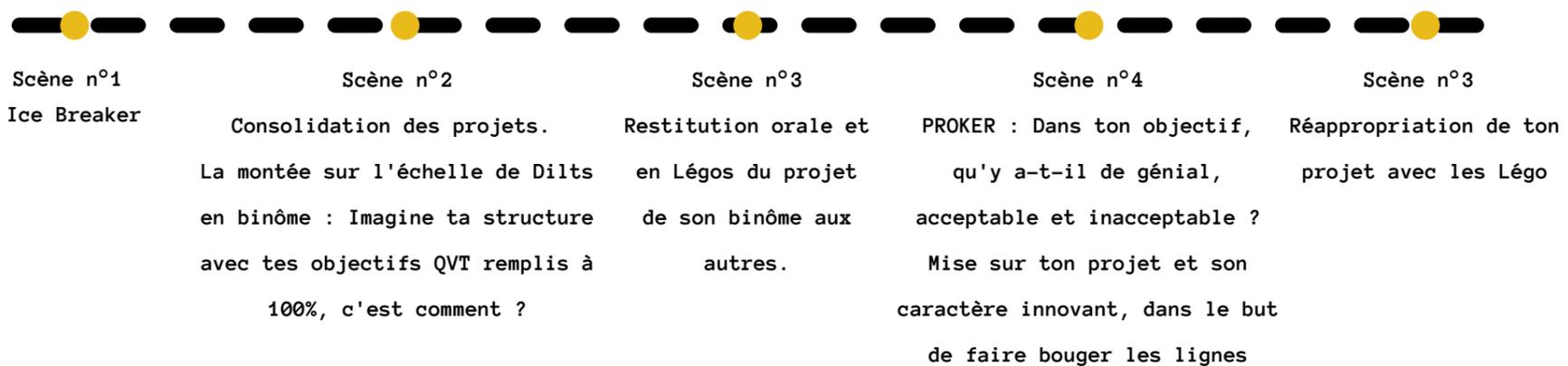
Intervenant: Benoit Deconchat

CE JOUR LÀ...

Lors de cette quatrième séquence, nous avons joué, grimpé sur l'échelle de Dilts et misé !

LA MÉTHODE, LES OUTILS
ET LE MATÉRIEL DU JOUR

la Ludopédagogie
L'Echelle de Dilts
Le Proker
Les cartes dixit
Les Légos



LA MINUTE RESSOURCE

Le terme « ludopédagogie » c'est d'une part l'utilisation du jeu et des jeux dans les apprentissages, mais plus encore d'une méthodologie d'apprentissage basée sur le jeu. Le jeu est sans conteste un outil d'apprentissage intimement lié à la mobilisation de cinq gestes mentaux : l'attention, la compréhension, la mémorisation, la réflexion et l'imagination.

Cette méthode permet de mobiliser des Intelligences multiples en général peu exploitées dans le monde du travail, telle que l'intelligence Kinesthésique.

LES SOUVENIRS DE CE MOMENT, UN PEU ATYPIQUE

1ER OBJECTIF PROKER

"Être convaincante
auprès de mon nouveau
comité"

TON EFFORT POUR ATTEINDRE
CET OBJECTIF

"J'ai l'accord et non
le soutien de mon
CODIR"

QUAND FAIRE
CET EFFORT ?

17 déc.

Et si tu devais rejouer aujourd'hui !
Sur quel effort et date miserais-tu ?

EFFORTS ACCEPTABLE

	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
	11	12	13	14	15	
	16	17	18	19	20	
	21	22	23	24	25	
	26	27	28	29	30	
	31					
	I	II	III	IV	V	VI
	VII	VIII	IX	X	XI	XII

GÉNIAL MOTIVANT **LIMITES INACCEPTABLE**

 **MISE SUR TES EFFORTS ET SUR
LA DATE DE MISE EN ACTION**

Écris tes actions validées

ET SI ON CAUSAIT UN PEU...

INNOVER ET TRANSMETTRE

Séquence visio-conférence n°5 : 11 février 2020

Intervenant.e.s : Séverine Teulière et Falco Baudon

CE JOUR LÀ...

Lors de cette cinquième séquence, nous avons causé sur la question suivante :

Comment, concrètement, faire du changement un moment joyeux et juste, pour les individus et pour l'organisation ?

LA MÉTHODE DU JOUR

La causerie



LA MINUTE RESSOURCE

"En matière d'innovation il ne faut pas confondre management de l'innovation et innovation managériale.

Le management de l'innovation concerne l'innovation produit et la manière dont elle transforme l'organisation de l'entreprise. L'innovation managériale peut juste être la volonté du dirigeant sans qu'il y ait d'innovation produit, en conséquence elle concerne uniquement la manière dont on travaille dans l'entreprise"

Séverine Teulières.

ET AUJOURD'HUI TU EN PENSES QUOI ?

Qu'est ce que tu répondrais à cette question aujourd'hui, après 8 mois : Comment, concrètement, faire du changement un moment joyeux et juste, pour les individus et pour l'organisation ?

LE COIN DES ÉCRIVAINS :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

LE COIN DES ARTISTES :

Écris tes actions validées

ES-TU PRÊT.E À T'ENGAGER ?

DIS MOI TES BESOINS, JE TE TROUVERAI DES SOLUTIONS

Séquence visio-conférence n°6 : 16 juillet 2020

Intervenante : Axelle Minville

CE JOUR LÀ...

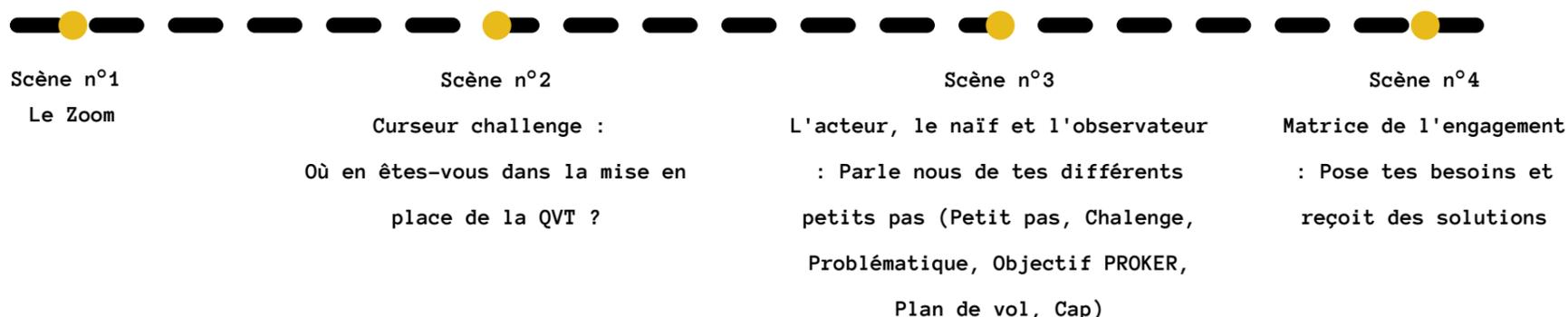
Lors de cette sixième séquence, nous avons délié et relié nos plans de vol !

LA MÉTHODE ET LES OUTILS

DU JOUR



Le cercle de réciprocité
Le Zoom
Le curseur challenge
La matrice de l'engagement



LA MINUTE RESSOURCE

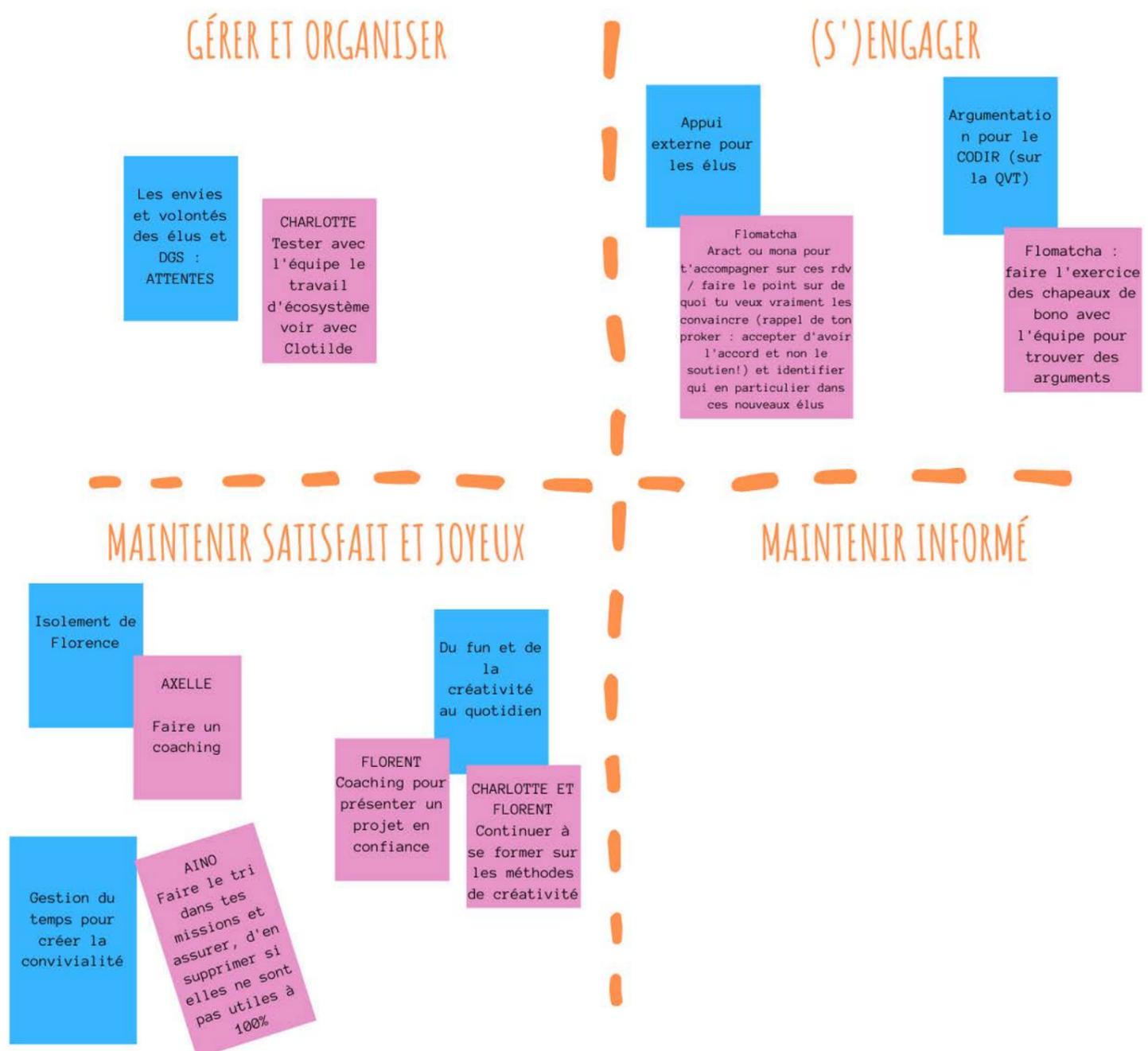
La matrice de l'engagement a été inventée par Charlotte Emery et Florent Guitard, comme un outil complémentaire au cercle de réciprocité. La matrice permet à chacun d'avoir les petits pas de sa transformation et ainsi d'afficher ses besoins afin que les personnes du cercle de réciprocité puissent y amener des solutions, s'ils en ont.

TON CURSEUR QVT

MON CURSEUR QVT AU RDV6 DU 16 JUILLET 2020



TES BESOINS ET NOS SOLUTIONS



Écris tes actions validées

L'EFFET MIROIR...

RACONTE MOI TON HISTOIRE

Séquence visio-conférence n°7 : 3 septembre 2020

Intervenant.e.s : Séverine Teulières et Falco Baudon

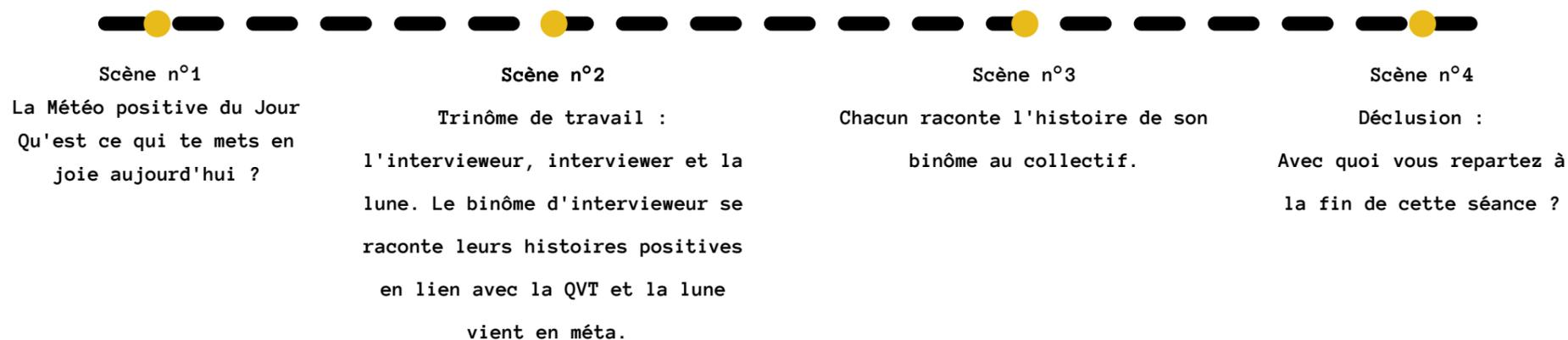
CE JOUR LÀ...

Lors de cette septième séquence, nous avons causé en binôme ! Et la lune nous observait.

LA MÉTHODE DU JOUR



Le dialogue et entretien appréciatif



LA MINUTE RESSOURCE

Le dialogue appréciatif ou appreciative Inquiry de David Cooperrider et Suresh Srivasta centre l'attention et fait reposer le changement sur les réussites, les acquis et les énergies positives de l'entreprise et de l'équipe.

UN NOUVELLE HISTOIRE

Et si tu devais raconter une nouvelle histoire positive aujourd'hui, qu'est ce que tu nous partagerais ?

LE COIN DES ÉCRIVAINS :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

LE COIN DES ARTISTES :

Écris tes actions validées

LE SÉMINAIRE DE
L'ENTRACT

19 ET 20 OCTOBRE 2020

LE PROGRAMME DU SÉMINAIRE

JOUR 1 : LAISSE LE "TOI" D'AVANT PROFITER DE MAINTENANT

1 – PLANTONS LE DÉCOR

ATELIER 1 : "C'est quoi la présence pour vous ?"

ATELIER 2 : "Comment j'établi une connexion à l'autre ?"

2 – FAIS LE BILAN

ATELIER 1 : La ligne du temps et la courbe de la résilience : "Quelles ont été mes émotions ? à quel moment ?"

ATELIER 2 : Le Curseur QVT

ATELIER 3 : "Mime ton parcours"

ATELIER 4 : Les constellations et le triangle des ressources

JOUR 2 : QUI EST TU MAINTENANT

ATELIER 1 : Analyse le parcours

ATELIER 2 : Méditation dynamique

1X2
2/2

LA MÉTAPHORE DU PAPILLON

Représente tes trois phases de transformation

TES CURSEURS QVT

TON CURSEUR QVT AU LANCEMENT



Patience...

MON CURSEUR QVT AU DÉBUT DU SÉMINAIRE

MON CURSEUR QVT A LA FIN DU SÉMINAIRE

PENSES-TU ÊTRE TRANSFORMÉ.E ?

LANCE TOI ET REPRÉSENTE TA TRANSFORMATION DANS TON ORGANISATION ET AVEC TON ÉQUIPE.

TU PEUX UTILISER L'ECRITURE, LE DESSIN ET TOUT LE MATÉRIEL À PORTÉE DE MAIN, LÂCHE TA MEILLEURE GOMMETTE QVT !

LE COIN DES LECTURES

Les quatre accords toltèques: la voie de la liberté personnelle
(Don Miguel Ruiz)

Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail
inspirées (Frédéric Laloux)

La communication non-violente au quotidien (Marshall B.
Rosenberg)

Les vertus de l'échec (Charles Pépin)

ANNEXE F

Les synthèses du « Confiancement »

LE "CONFIANCEMENT" INSPIRANT SPÉCIAL COVID19

DISCUSSION DU 31/03/2020

EQUIPE MONARACT : 4 participants.

EQUIPE RGPÉDA : 5 participants.

EQUIPE ENTRACTÉ : 9 participants.

POURQUOI ?

En cette période extraordinaire, le projet "**Entract**" prend toute son importance. Certes, le programme initial est chamboulé mais la **communauté** est toujours là !

Nous avons souhaité que les questions liées à la QVT ne soient pas reléguées au second plan tout au long de cette crise sanitaire... Ainsi, toute l'équipe s'est réunie pour proposer aux membres du projet "Entract" une causerie durant la **période de confinement**. Ce moment a vocation à garder du lien et à prendre un peu de hauteur.

LES OBJECTIFS DE LA SÉQUENCE

Les objectifs de cette séquence sont multiples. Tout d'abord, nous souhaitons créer une proximité, être tous là les uns avec les autres et les uns pour les autres et ainsi, garder le lien en cette période de confinement. Laisser la parole à ceux qui veulent s'exprimer et échanger sur vos vécus et vos ressentis en tant que manager, sur les semaines de confinement que nous venons de passer. Et aussi faire descendre la tension, et prendre de hauteur par rapport à la situation (dans le faire, dans l'être, dans le devenir).

EXPLICATION DE LA MÉTHODE

La séquence est animée en **intelligence collective**. Une introduction est proposée par Florent pour exposer le contexte dans lequel nous nous retrouvons. Une inclusion est proposée sous forme de question pour que tout le monde se sente pleinement engagé. Des tours de parole sont ensuite proposés aux participants : un tour de discussion sur les 3 questions posées par les **ENTRACTÉS**, un tour d'apports et de réflexions de la part des **RGPédas**, un tour de réaction des **ENTRACTÉS**. Pour se dire au revoir, une "déclusion" est proposée, également sous forme de question.

ETAPE N°1 : L'INCLUSION

Qu'est ce qui m'empêcherait d'être pleinement avec le groupe maintenant ?

L'inclusion animée par Charlotte de l'équipe **Monaract** a permis de faire un premier tour de parole de l'ensemble des participants **ENTRACTés, RGPédas et TeamMona** afin de lâcher pour 2h00 les pollutions cérébrales individuelles et se concentrer sur la pause inspirante du jour. Les **ENTRACTés** se sont prêtés au jeu de l'inclusion par la question : "Qu'est ce qui m'empêcherait d'être pleinement avec le groupe ce matin ?".

On fait face à des problématiques personnelles qui sont assez similaires :

- Gérer les enfants ;
- Le stress personnel et/ou professionnel qui occasionne de la fatigue physique et mentale ;
- Les questions liées au chômage partiel ;
- La situation financière de la structure ;
- Des situations familiales compliquées face à la maladie.

Néanmoins, tous semblaient heureux de participer à ce rdv en visio.

Du côté des **RGPédas**, la problématique principale est la suivante : Gérer les enfants.

ETAPE N°2 : LES ÉCHANGES

Après l'inclusion, Charlotte de l'équipe **Monaract** a engagé l'animation d'un échange autour des 3 questions suivantes :

En quoi la période vient transformer mon activité de manager ? En quoi elle vient transformer ma posture ? Comment vivez-vous la QVT dans vos structures en ce moment ?

Ce moment de la séquence s'est organisé autour de 3 temps de parole un premier tour de parole où les **ENTRACTés** ont répondu aux questions ci-dessus en fonction de leur situation et problématique actuelle, un second tour où les **RGPédas** ont proposé des outils, méthodes et ont conseillé les managers puis enfin un troisième tour où les **ENTRACTés** ont réagi aux différentes propositions de l'équipe pédagogique.

#TOUR DE PAROLE, TOUR DE RÉACTIONS

Personne 1 trouve que cette période de crise exacerbe les émotions. Cela permet un renforcement du lien que la direction entretenait, avant le confinement, avec certains membres de l'équipe. Mais, cette exacerbation des émotions renforce aussi l'éloignement qui existait avec certains collaborateurs (l'équipe des managers), avant le confinement.

Au niveau **QVT**, elle dit que pas mal de choses sont tombées à l'eau, et qu'il est compliqué de se projeter.

Durant le confinement, la direction de l'OT de Brive a mis en place :

- 1 point par semaine avec toute l'équipe ;
- 1 charte avec des horaires ;
- 1 what's app.

Elle met en avant ce besoin de réfléchir à plein de choses mais surtout à :

- Ce qu'il va se passer après la période de crise ;
- Ce qu'il pourrait être mis en place durant celle-ci et qui pourrait être dupliqué après.

La direction de Brive essaie donc, de ne pas perdre les bonnes habitudes.

Après avoir entendu les RGpéda réagir au premier tour de parole des Entractés, personne 1 se rend compte de l'importance de parler des émotions avec chacun de ses collaborateurs et de prendre en compte les individualités et les besoins de chacun surtout dans la période exceptionnelle que nous sommes en train de vivre.

Suite à cette séquence, elle souhaite remettre en place "La météo de l'humeur" dans le point de semaine de l'équipe.

Elle espère que cette période sera bénéfique pour le futur.

Personne 2 trouve que le flux d'information qui circule sur les réseaux, concernant la gestion de cette crise, est trop important et elle se sent noyée par toutes ces informations. Il est, selon elle, complexe de compiler toutes les informations et de les communiquer à son équipe.

Niveau **QVT**, elle estime qu'il est important de garder le lien.

Après avoir entendu les RGpédas réagir au premier tour de parole des Entractés, personne 2 exprime le besoin d'outils ludiques pour apporter de la légèreté aux interactions qu'elle a avec son équipe.

Elle exprime avoir eu une perte de motivation, mais que cette séance avec les Entractés lui a fait du bien et lui a permis de se rendre compte qu'elle n'est pas seule.

Personne 3 trouve que cette période est finalement propice aux échanges professionnels mais aussi personnels avec son équipe.

Le télétravail a été mis en place mais, elle, continue à travailler au bureau pour le moment.

Néanmoins, elle exprime qu'elle est fortement sollicitée sur les questions sociales et l'accompagnement des professionnels ce qui ne lui permet pas de travailler sur des dossiers de fond.

Elle trouve qu'il y a beaucoup trop d'informations qui circulent sur les réseaux.

Niveau **QVT** elle essaie de garder le cap et de travailler sur son petit pas. Elle encourage, pour elle et pour l'équipe, les pauses dans le télétravail : café, yoga etc.

Après avoir entendu les RGpédas réagir au premier tour de parole des Entractés, personne 3 exprime le bien que ça lui a fait de passer 2h00 sur l'ENTRACT et qu'elle a besoin de contenu qui la fasse rire.

Elle aime voir du monde et elle en a besoin.

Personne 4 et son équipe sont en télétravail (certaines en chômage partiel à 100% d'autres à 20%).

Depuis le début du confinement, elle se consacre plus à répondre aux questions de l'équipe (Slack) qu'à son propre travail.

Elle exprime sa difficulté à se projeter sur la suite.

Avec cette situation exceptionnelle, l'équipe trouve enfin le temps de travailler sur des missions qui étaient mises de côté faute de temps.

Au niveau **QVT**, elle essaie de garder le lien avec son équipe, mais c'est compliqué avec les personnes qui sont au chômage à 100%.

Après avoir entendu les RGpédas réagir au premier tour de parole des Entractés, personne 4 a hâte de regarder tous les contenus partagés et souhaite faire plus attention aux émotions de ses collaborateurs.

Pour **Personne 5** la **QVT** prend tout son sens durant cette période. Aujourd'hui, elle joue un rôle plus de régulatrice que de directrice. Elle essaie d'être à l'écoute des situations individuelles et collectives.

Personne 5 a besoin de soutien, elle remercie tout le monde pour cette séquence et pour l'empathie dont tout le monde a fait preuve.

Personne 6 est inquiète des finances de l'OT et est noyée sous les aspects sociaux de son poste (GRH). Il y a actuellement 40 personnes sur les 67 au chômage technique dans son OT.

Néanmoins, cette période est pour elle une opportunité pour écouter ses collaborateurs qu'elle appelle un par un, une fois par semaine.

Elle a cependant du mal à se projeter et à visualiser l'après.

Après avoir entendu les RGpédas réagir au premier tour de parole des Entractés, personne 6 souhaite souligner que la notion du "ça va" est très relative durant cette période exceptionnelle.

Personne 7 est en train de traiter la question du chômage partiel de son équipe et a déjà négocié pour que ses collaborateurs soient rémunérés normalement. Pour l'instant, tout le monde est en télétravail. Elle exprime des craintes concernant les finances de l'OT mais n'en parle pas avec son équipe car, celle-ci ne semble pas inquiète à ce sujet.

Cette situation a permis à personne 7 de s'inclure dans les moments de partage de son équipe. Le télétravail a même permis de rapprocher les équipes qui sont éloignées géographiquement.

Le document DUERP a été mis à jour.

Après avoir entendu les RGpédas réagir au premier tour de parole des Entractés, personne 7 se rend compte que la solitude lui convient mais qu'elle aime aussi profiter des temps d'échange avec les ENTRACTés, où on laisse la place à l'expression.

Personne 8 a mis son équipe en chômage partiel dès le 15 mars. Ce confinement occasionne une grosse perte financière.

Il se questionne par ailleurs sur comment va se faire le déconfinement, notamment sur les sites à forte fréquentation.

Au niveau de la **QVT**, il estime qu'il ne reste plus que la **QV** aujourd'hui vu qu'il n'y a plus de travail. Il est d'ailleurs content car la prime d'intéressement collective a été mise en place. Mais il n'y en aura probablement pas en 2020.

Il a été ajouté par ses collaborateurs au groupe facebook interne.

Il essaie de rester posé et franc quand il prend des décisions.

Après avoir entendu les RGpédas réagir au premier tour de parole des Entractés, personne 8 souhaite remercier la sincérité et la spontanéité de ses collègues directeurs.rices, mais aussi les RGpéda pour leurs nombreux apports.

Il estime comme Isabelle que le "ça va" est très relatif en ces temps de crise. Et il a des doutes sur sa capacité à accompagner ses collaborateurs sur les plans émotionnel et psychologique.

Personne 9 et son équipe sont de nouveau en télétravail. Personne 9 exprime que les crises sont devenues une habitude pour elle et son équipe ce qui permet une certaine confiance, une capacité à rebondir et à échanger au sein du cercle professionnel.

Pour elle le bien-être de son équipe est primordial et notamment avec le maintien des salaires.

Elle souhaiterait que cette période se termine vite pour retrouver un cadre de travail plus calme et serein.

Après avoir entendu les RGpédas réagir au premier tour de parole des Entractés, personne 9 se questionne beaucoup sur la société de demain et fait part de son scepticisme sur les changements qui vont s'opérer post-Covid.

#TOUR DE PAROLE DE CONSEILS, IDÉES, OUTILS

Personne 10

Questionnements sur le post-Covid :

- L'utilité sociale des uns et des autres et notamment sur le rôle des encadrants ;
- L'importance de tirer des enseignements de ce cadre de travail en période de crise ;
- L'importance de se projeter sur l'après : Quel sens apporté au travail ? La question de l'autonomie des salariés ? ;
- Le télétravail va être de plus en plus utilisé ;
- Comment être plus résilient demain ?

Outils intéressants à mettre en place durant cette période de confinement :

- Un planning de disponibilité ;
- Sondage google form pour faire des points d'étape sur le travail en confinement, exemple de celui mis en place par le CSE de l'ARACT Nouvelle-Aquitaine :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScDbHQogZvSHGL5cJY3lAip0mhZoiVY7hfBMxKoTZXMTi7Zsw/viewform?usp=sf_link

Les points de vigilance durant la période de confinement :

- Attention à la charge de travail et à la charge mentale que peut occasionner le télétravail et tous les outils technologiques.

Personne 11

Conseils afin de garantir la santé de ses équipes dans une période exceptionnelle :

- Autoriser ses collaborateurs à réfléchir sur la situation ;
- Travailler avec ses collaborateurs sur la gestion des émotions ;
- Faire attention à ses propres émotions de manager afin d'adopter une logique de santé collective par la suite : "mes équipes vont bien si je vais bien".

Moyen de dédramatiser cette période de crise avec ses équipes :

- Le rire peut être un moyen de décomplexer les relations manager/équipe ;
- Le lâcher prise sur ses émotions.

Personne 12

Outils de projection et d'introspection sur un projet ou une situation :

- L'Analyse Post Motorola peut être utilisée pour faire un bilan de semaine afin de faciliter la prise d'initiative ou de décision à court, moyen et long termes.

https://www.youtube.com/watch?v=Oy24vgmslw_homo_coronavirus

Outil pour bien vivre le télétravail, proposé par des facilitateurs en intelligence collective :

- [Covid-19 - Télétravail](#)

Personne 13

“Je suis très touché par tout ce qui a été partagé. Un peu d'admiration au soin que vous apportez à bien faire la mission qui est la vôtre.”

“Vous êtes en train de vivre une vraie transformation dans vos vies d'équipe”

Outils :

→ La vie des Nous ;

<https://vimeo.com/217094843>

Apports théoriques :

→ Video appelée : Amour, compassion, empathie et sympathie

<https://www.youtube.com/watch?v=7T6iOg88Fcc>

Conseils “Il faut prendre le temps” :

- D'observer sa situation professionnel, personnel mais aussi la situation générale de catastrophe/crise mondiale (La catastrophe induit un changement après l'événement exceptionnel. La crise n'induit pas de changement juste un retour à la "normale" des choses comme elles étaient avant l'événement exceptionnel.) ;
- De réfléchir sur tout ;
- D'essayer de se connecter au futur à venir ;
- Mais aussi de prendre le temps de ne penser à rien (ou seulement aux choses qui nous font du bien psychologiquement, moralement, émotionnellement).
- Le télétravail va vous permettre de mieux vous connaître.

Personne 14

Conseils :

- Il est important de prendre soin de soi pour les autres aussi

Apports théoriques :

- Interview de Boris Cyrulnik - Document de bonne pratique en temps de confinement : Est-ce que les gens s'autorise à dire non? et que ça ne va pas ?
- Webséminaire et séances du psychologue (par tel) à Esquirol à Limoges ;
- Centre des Jeunes dirigeants d'entreprise : URGENCE COLLECTIVE : Se réunir à distance - Bonne pratiques pour animer le collectif en temps de confinement.

<http://www.acteursdunchangement.cjd.net/wp-content/uploads/2020/03/URGENCE-COLLECTIVE--SE-RE%CC%81-UNIR-A-DISTANCE-CJD-FRAN-CE.pdf>

- "Sachez, Monsieur le Président, que nous ne laisserons plus nous voler notre vie..." : Annie Ernaux

<https://www.franceinter.fr/emissions/lettres-d-interieur/lettres-d-interieur-30-mars-2020>

Outils :

- Test PROFEEL RH « le sur-stress, lié à la période de confinement »

<https://test.profeel-rh.fr/Account/Login>

- des conseils personnalisés,
- des suggestions spécifiques au regard de la situation que chacun traverse à sa manière.

Personne 15

Conseils :

- Avoir de l'empathie et bien communiquer avec chaque personne ;
- Les remercier des échanges et de la confiance qu'ils nous accordent ;
- Faire attention aux applications web chronophage.

Outils :

- Jeux "totem" ;
- L'Anticava

<https://www.youtube.com/watch?v=bkukShoGillU>

ETAPE N°3 : LA "DÉCLUSION"

Qu'est ce que je dépose ici avant de partir ?

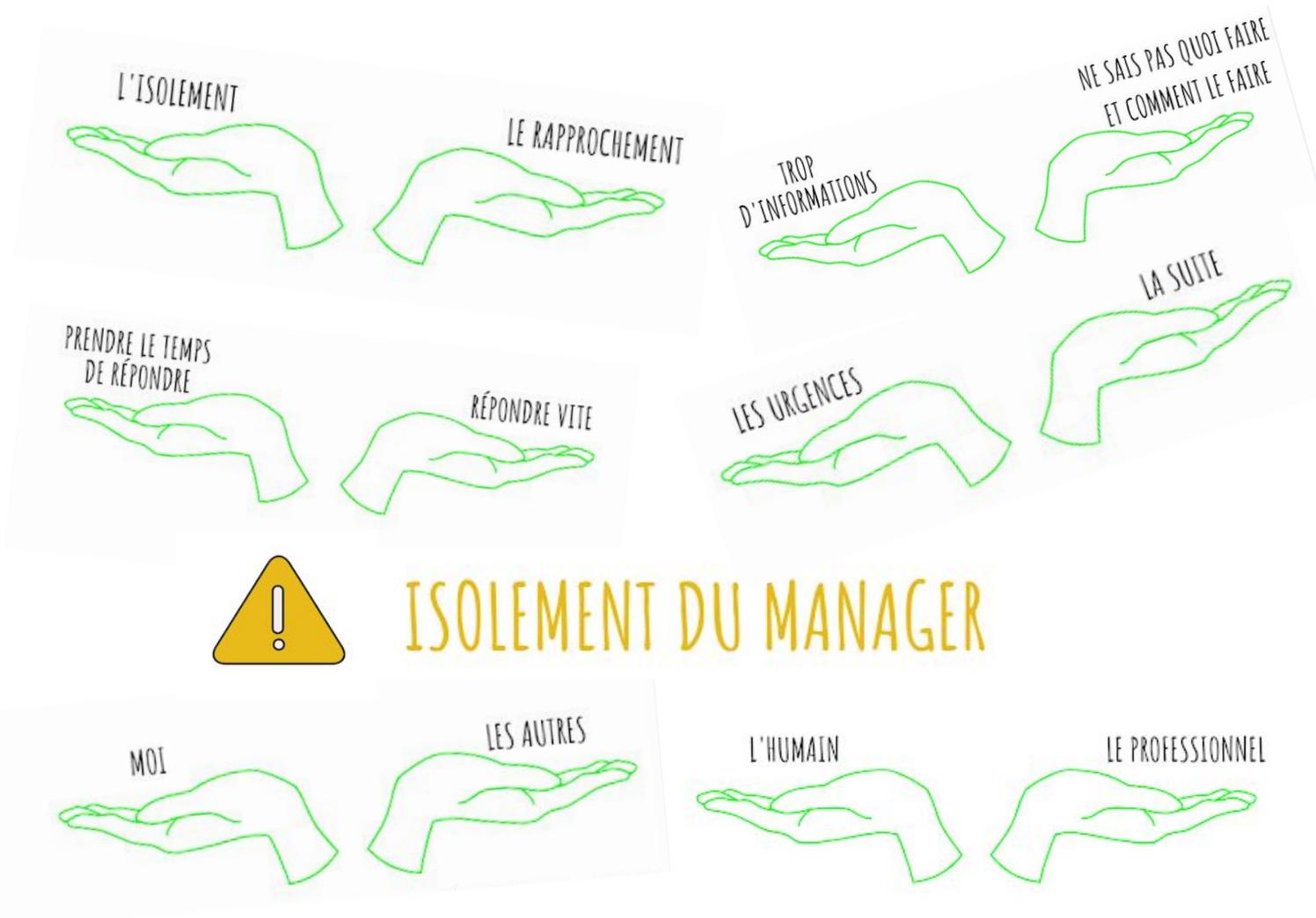
Le moment de la "déclusion" est arrivé. Pour clore ce web-séminaire, Charlotte de l'équipe **Monaract**, a proposé à l'ensemble des participants de prendre la parole pour répondre à une dernière question : Qu'est ce que je dépose ici avant de partir ?

La fin de cette séquence de 2H00 a été riche en émotion. Une pluie de mercis s'est abattue sur nous toutes et tous, en ce 31 mars 2020. Tout le monde est d'accord pour dire que le positivisme et le relativisme sont de rigueur après cette pause inspirante. 2h00 qui ont permis de rompre avec l'isolement et de repartir la tête et le coeur un peu moins lourds.

Une opportunité pour dit un grand **OUI** collectif à une future séance dans ce format !

EN BREF...

UNE SÉQUENCE SOUS LE SIGNE DE LA DUALITÉ



Ces échanges ont permis de mettre en avant l'**isolement** auquel les managers doivent faire face, et encore plus en ces temps de crise. Cette discussion a permis de réduire temporairement cet isolement mais l'enjeu est de rendre cette posture durable. Nous pensons que cela passe par l'intégration du manager à son équipe et dans le collectif de manager que l'**ENTRACT** mobilise.

Cette séquence de l'**ENTRACT** a permis de **rompre avec l'isolement**, de mobiliser des professionnels de l'innovation managériale pour **accompagner** les ENTRACTés dans cette période inédite et de leur **proposer du contenu**. Mais aussi de prendre de la **hauteur** et de **faire monter le collectif** ENTRACT en compétence QVT.

LE "CONFIANCEMENT" INSPIRANT SPÉCIAL COVID19

DISCUSSION N°2 DU 16/04/2020

EQUIPE MONARACT : 4 participants.

EQUIPE RGPÉDA : 3 participants.

EQUIPE ENTRACTÉ : 6 participants.

POURQUOI ?

Suite à la première séance de causerie du 31 mars 2020, et à la demande générale de réitérer ce format de webséminaire, **l'équipe Monaract** a décidé de renouveler l'expérience mais cette fois-ci en participation libre.

Force est de constater que la communauté "**Entract**" reste mobilisée, malgré l'annonce du prolongement du confinement jusqu'au 11 mai prochain.

De plus, cette séance intervient aux termes d'un premier mois de confinement, une période où le besoin de prendre de la hauteur semble indispensable, face à cette situation inédite.

Ainsi, toute l'équipe s'est réunie pour proposer une deuxième "*causerie*" aux **ENTRACTÉS**. Ce moment a vocation à garder du lien et à pouvoir parler librement, en pleine conscience et en toute confiance.

LES OBJECTIFS DE LA SÉQUENCE



EXPLICATION DE LA MÉTHODE

La séquence est animée en **intelligence collective**.

L'animation se déroule en deux temps, un premier est consacré à "L'Aujourd'hui" et un deuxième à "L'Après". Ces deux tours de parole, sont ponctués par des apports et des réflexions de la part des **RGPédas**. Enfin, pour se dire au revoir, une "déclusion" est proposée, également sous forme de question.

ETAPE N°1 : ICE BREAKER

Cette fois-ci, l'équipe de la Mona a décidé de proposer une entrée en matière ludique aux participants de la causerie#2 ! L'Ice Breaker "**Antisova**" est lancé afin de, donner la parole à l'ensemble des participants **ENTRACTées, RGPédas et l'équipe Monaract** pour lâcher les pollutions cérébrales individuelles et se concentrer sur les 2h00 de causerie.

Les **ENTRACTés** se sont prêtés au jeu et ont répondu à diverses questions :

A quoi ressemblerait ta journée idéal ? Cette semaine qu'as tu ressenti comme émotions ? Quand est ce que tu as joué pour la dernière fois ? Où aimerais tu partir en vacances pour les 12 prochains mois ? Quand est ce que tu as été émue pour la dernière fois ? Quelle question tu n'aimerais pas que l'on te pose ? Quand je te dis famille, quels sont les trois premiers mots qui te viennent à l'esprit ? Tu as 102 ans, qu'est ce que tu es le plus fier d'avoir réalisé ? Quelle est la chanson qui te rend optimiste ? Quand est ce que tu es le plus créatif ? Qui voudrais tu remercier ? Quelles sont les trois choses que tu as aimé aujourd'hui ?

ETAPE N°2 : LES ÉCHANGES

Après l'Ice Breaker, l'animation d'un échange autour de deux questions qui sont les suivantes :

N°1 : Comment avez-vous vécu ce mois de confinement ? Et Qu'est ce que vous en tirez quoi ?

N°2 : Comment vous envisagez le J1 de la reprise ? le fameux 11 mai ?

Il est proposé aux **ENTRACTées** de repartir de l'outil transmis la fois dernière : l'Analyse Post Motorola utilisée pour faire un bilan de semaine, faciliter la prise d'initiative ou de décision à court, moyen et long termes.... Ce qui c'est bien passé...Ce que j'ai appris... Pour le cycle suivant, ce que j'aimerai tester.

La séquence s'est ainsi organisée autour de temps de parole où les **ENTRACTées** ont répondu aux questions ci-dessus en fonction de leurs situations et problématiques actuelles et de temps de partage d'outils, méthodes, conseils des **RGPédas**.

#A VOUS LA PAROLE, AUJOURD'HUI ET DEMAIN



Une des **ENTRACTée** nous a partagé son bilan de 1 mois de confinement de manière chronologique. Effectivement, elle a d'abord ressenti une forme "d'adrénaline de début de crise" où il a fallu s'organiser dans l'urgence, ce qui a engendré une certaine satisfaction car, l'équipe a su se mobiliser. Puis dans les semaines qui ont suivi, l'adrénaline est descendue mais pas le moral de son équipe. Elle a d'ailleurs vu naître de la solidarité et de l'entraide.

"On ne sait pas où on va, mais on y va ensemble."

Malgré tout, la quatrième semaine a été celle du creux. L'équipe a commencé à décrocher et l'**ENTRACTée** avec car, il est dur de soutenir individuellement chacun de ses collègues au quotidien.

Elle se pose donc la question, où est la limite à pouvoir répondre aux besoins et attentes de son équipe ?

De plus, l'Office de tourisme et l'agglomération n'ont pas su trouver leurs marques dans ce contexte, et cela n'a pas été facteur de sérénité pour l'équipe.

Dans sa vie personnelle, la perspective de se retrouver avec sa famille confiné l'a rendu positive. Elle estime que c'est une période qui renforce les liens.

La projection sur le Jour1

L'**ENTRACTée** a exprimé le fait, que penser à l'après lui donné mal au ventre. Elle se demande, comment va s'organiser la vie de demain à l'Office de tourisme et surtout pour qui et pourquoi va t-elle rouvrir. Quelque soit la réponse, le premier jour sera pour elle un moment convivial sûrement autour d'un petit déjeuner car, l'équipe aura besoin de se parler et de se retrouver. Il n'est donc pas question de rouvrir au public le premier jour et peut-être même que l'équipe fera l'école buissonnière l'après-midi.

Cependant, elle se demande qui va remplacer sa responsable d'accueil, qui est une personne potentiellement fragile. Et comment va t-elle supporter de quitter les siens quand il va falloir retourner au travail ?



Une deuxième **ENTRACTée** a vécu ce premier mois avec des hauts et des bas. Les 10 premiers jours ont été intenses. Il a fallu traiter les urgences et l'équipe a su s'organiser et se motiver pour être efficace, et surtout les enfants étaient contents de ne plus avoir école. Puis depuis 10 jours, il y a un ras le bol de la part du manager qui fait beaucoup de ressources humaines et qui doit traiter les urgences administratives (protocoles à mettre en place, avenants etc.). Du côté des enfants aussi, la frénésie est tombée et ils ont envi de reprendre l'école. Il est compliqué de gérer les devoirs et toute la logistique qu'implique d'avoir des enfants à la maison.

Mais la semaine du 20 avril, c'est les vacances et ne rien faire ça fait quand même du bien parfois.

La projection sur le Jour1

L'**ENTRACTée** trouve, qu'elle n'a pas assez pris de recul pour le moment et qu'il est donc difficile de penser à l'après. Néanmoins, elle imagine faire revenir petit à petit la vie dans les locaux de l'Office de tourisme, d'abord avec une 1er semaine sans le public puis, une 2ème semaine où, là, l'activité reprendrait pleinement. Bien sûr, il y aura un gros petit déjeuner organisé le premier jour. Il faudra ré-accueillir le public, surtout les habitants et les acteurs du territoire, pour mettre en place une relation de proximité. Pour l'été, ça s'annonce quand même compliqué, il faudra adapter l'accompagnement aux professionnels et l'offre de visite.

“La QVT m'a quand même permis de garder le lien”
“Mes jours à l'Office sont une bouffée d'oxygène en ce moment”



La troisième **ENTRACTée** vit personnellement plutôt bien cette période et a trouvé son rythme entre sport, balade à la fraîche et une famille et des amis qui l'entourent.

Pour autant, dans la vie professionnelle c'est plus compliqué. Effectivement, elle commence à en avoir marre des réunions en visioconférence et ne trouve pas le temps de faire d'autres choses que des ressources humaines et du social.

De plus, les missions de gestion de la relation client, remplies par l'équipe commerciale, sont compliquées à gérer car, la clientèle des thermes n'est pas toujours compréhensive et très agréable. Et elle ne sait pas jusqu'à quand l'office de tourisme pourra rembourser les prestations thermales. La clientèle étant majoritairement des seniors, l'avenir de la station est incertain.

L'**ENTRACTée** avoue avoir un peu mis de côté l'**Entract** car, son équipe est déjà à fond et qu'elle manque de temps pour mener des actions collectives. Néanmoins, des portraits chinois ont été élaborés par chacune des personnes de l'équipe afin, d'accueillir et d'inclure une future saisonnière.

La projection sur le Jour1

La troisième **ENTRACTée** est ravie de son équipe car, elle peut compter sur l'ensemble de ses collègues et ils se sentent tous liés les uns aux autres.

Pour autant, il est difficile de se projeter sur l'après selon elle car, il est difficile de croire que tout va reprendre le 11 mai. En plus, elle a une personne un peu âgée dans l'équipe et ne se voit pas la faire revenir. Et puis, revenir pourquoi ? s'il n'y a pas client et, comment ? car, se pose la question de la sécurité sanitaire de tous les salariés et du public. En plus, **L'ENTRACTée** a la sensation que son équipe n'est pas prête à revenir.

“Finalement, le vieux bureau va permettre de garder la distance entre le personnel d'accueil et le public”.



La quatrième **ENTRACTée** vit bien la solitude du confinement et peut se consacrer à des activités : sport, gym. Et quelquefois, elle laisse aller sa gourmandise, tout en s'imposant une discipline quand de même.

Dans la vie professionnelle, il y a un mélange d'un peu tout. Elle n'en peut plus des ressources humaines car, quand elle règle un problème un nouveau apparaît. Elle passe beaucoup de temps au téléphone, mais elle estime qu'un manager ne peut pas se substituer à une maman ou à une meilleure amie.

Il y a tout de même un écart, entre ceux qui vivent seul et ceux qui vivent en famille. Elle a élaboré un questionnaire sur le télétravail, qui a été religieusement remplis par l'ensemble des personnes de l'équipe et à la question “Est-ce qu'une fois revenu à la vie normale vous voudriez vous aménager des temps en télétravail ?” 99% des collègues ont répondu “Oui”.

Enfin, l'Office de tourisme n'a pas encore trouvé son équilibre de travail avec l'agglomération.

La projection sur le Jour1

L'ENTRACTée définit l'après comme un grand flou. La direction de l'OT a commencé à en parler et à réfléchir à comment accueillir les salariés dans les locaux. Pour le moment, il y a 18 bureaux dont il faudra personnaliser la sécurité car, ils sont tous différents. Se pose donc la question de la réouverture de quels bureaux ? quand ? comment ? et avec qui ?

Mais il y aura sûrement encore du chômage partiel après le 11 mai.

Au début le manager et son directeur se déplaceront, pour mettre en place les dispositifs de sécurité et voir si tout est bien mis en place. Ils auront aussi un rôle à jouer auprès des professionnels, mais **l'ENTRACTée** se pose des questions sur la plus-value des actions de l'OT à l'avenir et notamment sur l'activité des professionnels.

Que peut-on vraiment amener aux professionnels ?

Quelle valeur ajoutée peut apporter l'OT ?

Le territoire du Pays Basques est grand et hétérogène et les besoins y sont différents d'un endroit à l'autre.



Les émotions de la cinquième **ENTRACTée** dans la vie professionnelle et personnelle, sont variables selon les jours. Au début, un peu comme pour les autres managers du groupe, elle ressentait une certaine euphorie et ne prenait pas trop la mesure de ce qui était en train d'arriver. Mais aujourd'hui, elle est de plus en plus angoissée de ne pas avoir de réponse et elle a pris la mesure de la durée et de l'ampleur de ce que nous sommes en train de vivre.

L'**ENTRACTée** est fatiguée de cette cadence de travail et ressent parfois de la culpabilité à ne pas pouvoir faire plus, avec un sentiment d'inutilité. Pour autant, elle sait qu'elle ne peut pas faire plus que ce qu'elle fait déjà. La direction de l'Office de tourisme a décidé, de se recentrer sur les professionnels avec l'ensemble des collègues.

Elle estime aussi, qu'il faut reprendre la QVT en main, aujourd'hui elle est beaucoup plus loin de la direction du fait du contexte de travail actuel et elle a perdu le fils ce qui est compliqué pour elle.

La projection sur le Jour1

L'**ENTRACTée** se questionne beaucoup, durant le confinement, sur les missions profondes du manager. Jusqu'où doit aller le rôle du manager ? Comment ne pas être intrusif ? Quel est réellement le rôle du manager ?

Elle doute du fait qu'elle ait appris de nouvelles choses durant cette période et pourtant, elle s'est aperçue qu'elle pouvait amener les gens à grandir sur d'autre sujet que le travail pur car, elle a partagé beaucoup de conférences et d'articles qui finalement ont inspiré ses collègues.

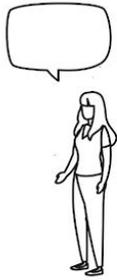
Elle considère d'ailleurs que, le manager doit aider à l'épanouissement du salarié.

Elle ne cache pas qu'elle est angoissée par l'après. Pour le moment, elle estime que nous sommes dans une bulle et elle trouve que les conditions d'un futur déconfinement ne sont pas sécurisantes.

Elle se demande, quel pourcentage de l'équipe pourra être présente le jour de la reprise et s'il y a un moment conviviale avec qui s'organisera t-il ?

Dans tous les cas, il faudra venir en renfort sur la réorganisation, l'animation et sur l'accompagnement des acteurs locaux. Mais il faudra aussi en interne, donner du sens à l'activité de l'Office de tourisme et à ce que font les différents membres de l'équipe.

**“Quelles sont les raisons d’être de l’OT ? Et le rôle de chacun dans l’OT ?
Pourquoi devons nous venir dans les locaux pour travailler ?”**



La dernière **ENTRACTée** a ressenti beaucoup de contradictions émotionnelles, concernant l'articulation de sa vie professionnelle et personnelle. Elle estime avoir peut-être donné trop, sur le plan professionnel par rapport au plan personnel.

Elle exprime aussi le fait, qu'elle attend des réponses de la part des politiques.

La projection sur le J-1

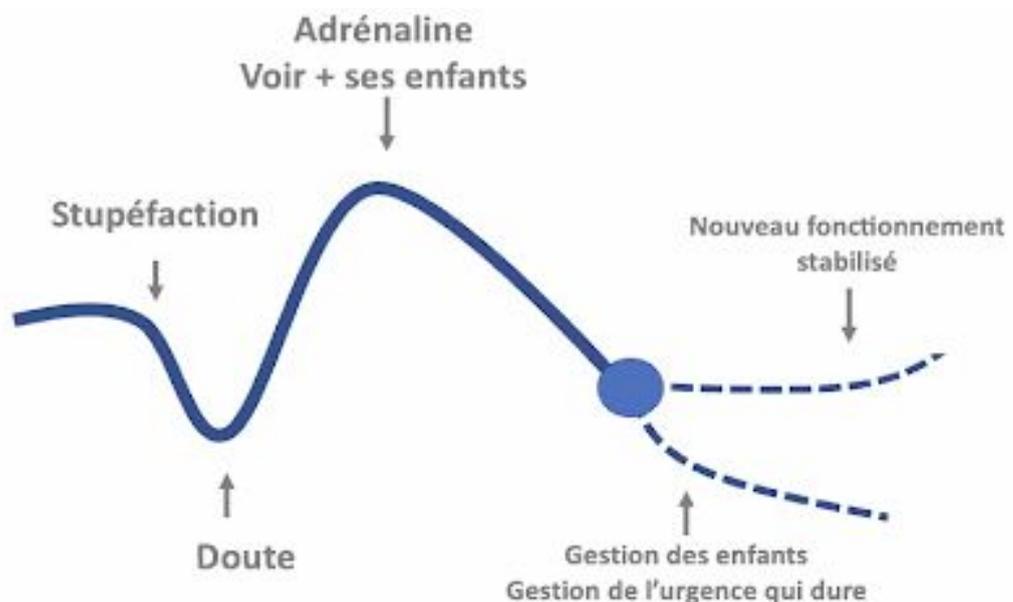
Elle veut être convaincue du projet de l'OT, pour pouvoir le porter. Elle apprend aussi, à être plus prévenante vis à vis des contradictions de discours que peuvent avoir ses collègues. Elle se sent aujourd'hui capable d'être "politiquement incorrecte" et exprime que son équipe a révélé son sens du collectif.

Elle veut pouvoir donner les clés aux professionnels et valoriser ces ambassadeurs de territoire.

#APPORTS THÉORIQUES DES RGÉPEDAS



suite aux témoignages des **ENTRACTés**, une courbe de projection, schématisant les différentes phases émotionnelles du confinement, été proposée par un des **RGPédas**.



Quant à la réflexion sur le rôle des managers, rassurez-vous aujourd'hui nous sommes majoritaires à penser que cette période est propice à la réflexion, autour de sujets liés au travail et à notre rôle dans une organisation. L'étude Odoxa Adviso Partners appelée : ["Baromètre des économies régionales... confinées"](#) vous le montre.

Et demain ?

L'Aract propose une série de questions pour réfléchir à demain : Comment vais-je organiser la reprise avec mes équipes ?

- Faire un point sur le ressenti lié à la période ?
- Faire un point sur les succès ou les missions empêchées ?
- Aborder les éventuelles tensions ?
- Tirer les enseignements en terme d'organisation ?
- Tirer les enseignements en terme de conditions de travail ?

Il est aussi possible de revoir en replay le webséminaire sur les risques psychosociaux ou RPS, proposé par la Mona en collaboration avec l'Aract et Axelle sur l'article "[Conditions de travail & confinement](#)".

Enfin, les **RGPédas** vous propose de consulter [les fiches conseils sur les métiers](#), éditées par le Ministère du travail et de les mettre à disposition des professionnels en collaboration avec les offices de tourisme.



Dans ce contexte, nous pouvons aussi parler de Courbe du deuil, qui représente les phases d'incompréhension, de déni puis la phase des émotions qui tirent de plus en plus vers le bas. Et nous insistons sur l'importance de la résiliation, pour rebondir et repartir sur de bonnes bases.

La notion d'inquiétude, qui est ressortie de la majorité des témoignages, transforme le présent en un moment anxiogène. Effectivement, l'inquiétude vient d'un fait qui ne s'est pas encore produit et a tendance à procurer du stress et de l'anxiété dans le présent. Pour cela, voici quelques conseils sur les "[Peurs et ressources en période de confinement](#)".

Il faut donc que chacun puisse s'autoriser, chaque jour, à se demander quel est son propre état d'esprit et d'utiliser [le Carnet de bord des pensées](#). Aussi, il est important de souligner qu'il existe plusieurs états d'esprit : La pensée, l'émotion, le psychologique et le physique.

Ainsi, après avoir écouté son "Soi" il est possible de pratiquer la pensée inversée pour changer une pensée négative en pensée positive. Effectivement, quand on inverse le sens d'une pensée, on change souvent l'humeur et l'émotion qui y sont associées. Cette pratique, peut permettre de faire changer son état d'esprit mais aussi, celui des collègues.

Encourageons nous les uns les autres, à prendre soin de nous et à rechercher un [équilibre vie privée-vie professionnelle](#).

Et demain ?

Le saviez-vous ? L'anticipation aide à contrôler ses peurs.

Il faut pouvoir anticiper individuellement et collectivement le déconfinement, d'une part pour pouvoir agir sur les angoisses des managers et d'autre part pour commencer à préparer la bascule vers une nouvelle vie. L'idée est donc, de ne pas nier les angoisses et les peurs mais bien, de les réduire en anticipant.

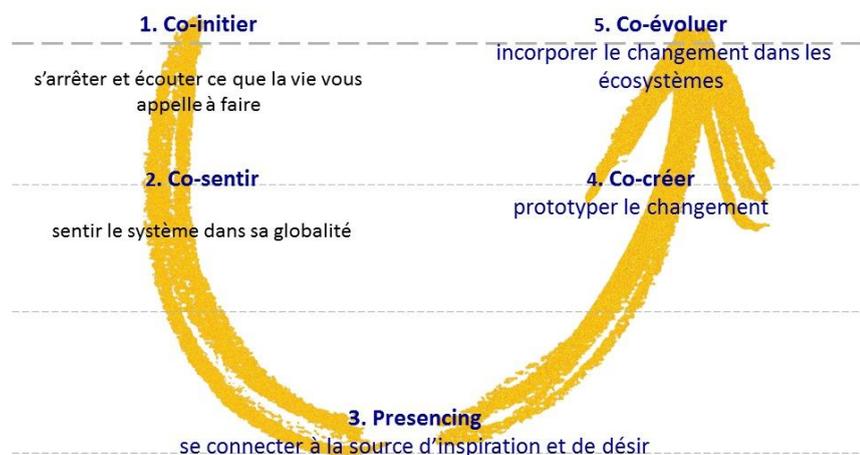
Vous pouvez faire par exemple, un bilan sur ce qu'il s'est passé ou sur le sens que vous voulez donner aux actions de demain et pourquoi pas réfléchir sur votre vision de l'après. Vous pouvez aussi faire un exercice de positionnement : Où vous positionnez vous aujourd'hui ? Comment et où voulez vous vous positionner demain ?

Et si ce Jour1 vous angoisse, il peut être efficace de pratiquer des exercices de respiration :

Le jour J, vous prenez une grande inspiration puis vous expirez. Ce jour là sera important de dédié à un moment ensemble, ce sera sûrement un jour spécial où il faudra juste être là sans avoir d'objectifs précis. L'objectif étant de se retrouver.



Un des **RGPédas** a partagé la Théorie U d'Otto Scharmer, qui est une théorie "issue de travaux de recherche réalisés auprès de leaders pour concevoir et conduire des processus d'apprenance collective."¹.



Si l'envie vous prend, vous pouvez participer à la conférence du 27 avril 2020, appelée "[transformer nos peurs pour transformer nos entreprises](#)".

Et pour les parents elle conseil la lecture de l'article de France Inter "[Laissez vos enfants tranquilles](#)".

¹ E-Marketing, Fiche outils de "La boîte à outils de l'Intelligence Collective", Dunod. Consultable sur : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-theorie-U-325730.htm#>.

Et demain ?

Le J-1 sera l'occasion de fêter les réussites de ce confinement, que vous aurez traversé ensemble et ce sera le point d'ancrage d'un nouveau départ important pour donner une autre vision du collectif (qui a changé ou qui a été conforté durant cette période).

Il faut relativiser sur l'interrogation de l'utilité de nos métiers demain car, nous nous posons tous à cette question.



Enfin, un dernier **RGPédas** a proposé une réflexion autour de la marche forcée car, celle-ci est dure à tenir dans la durée. Il faut donc, pouvoir prendre du recul et savoir dire STOP car, quand on perd le sens des choses parfois on peut franchir des limites que notre esprit et notre corps ne supporteront pas.

Il est aujourd'hui normal de ne plus vouloir subir nos situations de télétravail et de confinement et de vouloir vivre nos vies.

Pour les parents, il faut savoir lâcher prise car, on ne peut pas tout gérer.

Et demain ?

L'important est d'accorder du temps pour s'écouter et se reconstruire soi et les autres.

Il ne faut pas négliger l'importance de laisser l'opportunité à chacun de faire par exemple, du télétravail si cette période lui a semblé bénéfique.

Une Astuce

Il faut se dire que nous sommes toujours à la première semaine de confinement.

Une lecture

Comment faire tomber un dictateur quand on est seul, tout petit, et sans armes de Srdja Popovic.

[Désobéir par le rire : Le rire serait le propre de l'homme... Peut-il être celui du militant ?](#) de Xavier Renou.

ETAPE N°3 : LA "DÉCLUSION"

Qu'est ce que je dépose ici avant de partir ?

Le moment de la "déclusion" est arrivé. Pour clore ce webséminaire, l'ensemble des participants prendre la parole pour répondre à une dernière question : Qu'est ce que je dépose ici avant de partir ?

La fin de cette séquence de 2H00 a été placée sous le signe de l'espoir. De nombreux mercis ont été adressés à l'ensemble de l'équipe pédagogique et à **l'équipe Monaract**. Ces 2h00 ont permis de rompre avec l'isolement et de repartir avec moins d'angoisse face à demain.

Une opportunité pour dire un grand **OUI** collectif à une future séance sous ce format !

EN BREF...

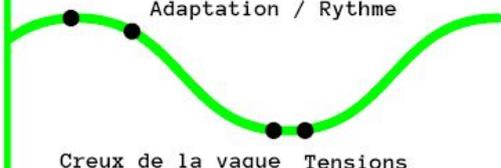
BILAN DES SEMAINES PASSÉES

#COURBE DU CHANGEMENT

Adrénaline / Urgences

Adaptation / Rythme

Creux de la vague Tensions



#CHARGE MENTALE

INQUIÉTUDE

DECEPTION

CULPABILITÉ

COLÈRE



UN BESOIN DE SOUFLER

ET DEMAIN ?



Demain est le grand inconnu de cette période...

La projection

La Peur et l'Angoisse

"Nous n'avons pas peur de l'avenir
mais de l'inconnu.
Pour y pallier, il faut imaginer,
s'informer, construire." Magali



Notre vocabulaire n'est il pas trop négatif ?

Et si nous adoption un vocabulaire plus positif...



Beaucoup de questionnement et interrogation
sur le rôle du manager, l'Office de tourisme
Post-Covid19...

Ces échanges ont permis aux **ENTRACTés**, de se libérer le temps de 2h00 de leur rôle de manager. Ils ont eu l'opportunité de pouvoir faire une introspection, sur ce qu'il s'est passé depuis le début du confinement et de libérer leurs craintes de l'après.

Cette séquence de l'**Entract** a permis de **prendre de la hauteur sur ce qu'il s'est passé durant ces premières semaines de confinement et ce qui va se passer à partir du 11 mai prochain**. Elle a aussi permis de mobiliser des professionnels de l'innovation managériale pour **accompagner** les **ENTRACTés**, dans cette période inédite et de leur **proposer du contenu** pour **faire monter le collectif** ENTRACT en compétence QVT, surtout en cette période exceptionnelle.

Si vous voulez revoir nos échanges du 16 avril 2020, contactez-nous !

LE "CONFIANCEMENT" INSPIRANT SPÉCIAL COVID19

DISCUSSION N°3 DU 07/05/2020

EQUIPE MONARACT : 4 participants.

EQUIPE RGPÉDA : 5 participants.

EQUIPE ENTRACTÉ : 4 participants.

POURQUOI ?

C'était la 3ème séance de causerie #COVID, en participation libre. Cette séance intervient quelques jours avant le déconfinement. Les équipes **RGPédas et Monaract** se sont réunies pour proposer aux **ENTRACTés** un moment de partage qui a vocation à garder du lien, à pouvoir parler librement, en pleine conscience et en toute confiance et à verbaliser les enseignements tirés de cette période pour la suite.

LES OBJECTIFS DE LA SÉQUENCE



EXPLICATION DE LA MÉTHODE

La séquence est animée en **intelligence collective**.

Un première partie de la discussion a été consacrée à faire le point sur les autodiagnostic QVT en période de confinement puis les Entractés se sont consacrés à la réflexion autour des situations qu'ils ont vécu pendant ces deux mois de confinement et ce qu'ils veulent en extraire pour la suite. Ces deux

tours de parole sont ponctués par des apports et des réflexions de la part des **RGPédas**. Enfin, pour se dire au revoir, une “déclusion” est proposée, également sous forme de question.

ETAPE N°1 : ICE BREAKER

Pour cette dernière Causerie #COVID, il a été choisi de faire une inclusion ludique ! L'Ice Breaker “**Les mots voyageurs**” est lancé afin de, donner la parole à l'ensemble des participants **ENTRACTés**, **RGPédas** et l'**équipe Monaract** pour lâcher les pollutions cérébrales individuelles et se concentrer sur les 2h00 de causerie.

Cet ice-breaker permet de **synchroniser un groupe**. Le principe ? Deux à deux, les participants énoncent chacun un mot, simultanément. Deux nouveaux participants, simultanément, énoncent un mot que leur évoque les deux mots précédents. Le jeu se poursuit jusqu'à ce que deux participants énoncent le même mot.

ETAPE N°2 : LES ÉCHANGES

Après l'Ice Breaker, l'animation d'un échange autour des deux questions suivantes :

N°1 : QU'AVEZ-VOUS APPRIS DE CET AUTO POSITIONNEMENT ADAPTÉ ?

N°2 : COMMENT VOYEZ-VOUS VOTRE PROJET ENTRACT DÉSORMAIS, AU REGARD DES APPRENTISSAGES DE CETTE PÉRIODE (CAUSERIES, AUTODIAG) ?

La séquence s'est ainsi organisée autour de temps de parole où les **ENTRACTés** ont répondu aux questions ci-dessus en fonction de leurs situations et problématiques actuelles et de temps de partage d'outils, méthodes, conseils des **RGPédas**.

#A VOUS LA PAROLE, CONTEXTE

Chacun des **ENTRACTés** appréhende de manière différente le déconfinement, beaucoup parlent d'un retour au bureau le 11 mai. Pourtant, certains ont fait le choix de ne pas rouvrir et de prolonger le télétravail. Pour d'autres, seule la direction pourra retourner physiquement dans les locaux de l'office de tourisme. Pour autant, tous sont convaincus qu'il va falloir prendre le temps, en équipe, de discuter des apprentissages de cette période, des ressentis et de réfléchir à comment chacun a envie de vivre dans une entreprise qui sera sûrement en tension, même si cela doit se faire après le 11 mai. Un Tour de table qui sera nécessaire pour permettre de se recentrer sur l'important et d'abaisser ses exigences ensemble.

De plus, les **ENTRACTés** se questionnent et essaient d'imaginer la reprise d'activité : Comment accueillir ? Quels sont les besoins sanitaires de l'équipe ? Comment seront les visites guidées de demain ?

Certains proposent même de simuler la reprise et les futures interactions pour anticiper et faire baisser les angoisses que génère l'inconnu de l'après confinement.

La séance de Causerie 3 a aussi permis aux **ENTRACTés** d'exprimer que la posture du manager reste complexe et que malgré la re-définition du rôle de celui-ci durant la période de confinement, son

isolement est toujours fort. Il existe de vives inquiétudes quand à la dégradation des contextes de travail car un fossé se creuse entre ceux qui ont du travail et ceux qui n'en ont pas ou plus.

#A VOUS LA PAROLE, L'AUTODIAGNOSTIC ADAPTÉ

L'Autodiagnostic QVT adapté, élaboré par l'Aract Nouvelle-Aquitaine, a vocation à faire réagir et échanger les équipes sur leurs résultats afin de comprendre comment chacun a vécu la situation de confinement et de télétravail imposé. Ainsi, il doit permettre de trouver des solutions pour mieux vivre collectivement et individuellement le post-confinement. Il sert de base de travail à plusieurs **ENTRACTés**. Il permet aux managers, de récolter les ressentis de chacun face à la situation de crise et de garder une trace de ce qu'il s'est passé durant cette période.

Nous proposons à l'ensemble des **ENTRACTés** de le remplir car, celui-ci est utilisable avec l'ensemble des membres de vos équipes en situation de télétravail et/ou de chômage partiel. Ainsi, retrouvez l'Autodiagnostic QVT adapté sur l'article [Conditions de travail & confinement](#).

Certains des **ENTRACTés**, ont aussi élaboré eux mêmes leur questionnaire en interne, en phase avec leur problématique et leurs objectifs liés à la Qualité de vie au Travail, Ce qui leur a permis de sonder leurs équipes sur des sujets plus ciblés tels que la confiance. Plusieurs méthodes ont été adoptées :

- Un questionnaire anonyme, pour optimiser les chances de réponse dans un collectif en construction
- Un questionnaire anonyme, avec possibilité d'écrire son nom. Le nom a été renseigné plus de fois que ne l'avaient imaginé les managers
- Un questionnaire nominatif, dans un collectif qui a travaillé sur la confiance. Le manager considère que chacun est responsable de ses paroles.

La vidéo "[La vie des Nous](#)" est éclairante pour comprendre où en est le groupe sur la confiance.

Suite à la diffusion de l'Autodiagnostic QVT adapté, les participants de l'Entract s'interrogent sur deux sujets :

- Pourquoi le rapport au temps est-il différent entre le manager et l'équipe ?
- Comment le manager doit-il réceptionner les réponses, de l'autodiagnostic QVT, qui sont en décalage avec la majorité ? Et ainsi, comment prendre en compte les différences de vécu au sein d'un collectif ?

En somme, les questionnaires internes et les autodiagnostic QVT adaptés ont été remplis rapidement par l'ensemble des équipes et il en est ressorti du positif sur la situation de confinement. Malgré tout, les doutes persistent à l'arrivée du déconfinement et certains **ENTRACTés** ont exprimé leur peur de perdre à nouveau le lien avec leur équipe car, cette période a tout de même été l'occasion de rapprocher et soudée les participants et leurs collègues.

#A VOUS LA PAROLE, CONSEILS, IDÉES ET OUTILS



Il existe aujourd'hui une forte demande des entreprises, pour organiser des temps de parole et d'échanges.

* Il faut continuer sur cette voie : les ENTRACTés s'en sortent très bien et nous avons vu une

évolution s'opérer. Effectivement, les premiers rendez-vous faisaient transparaître plus d'anxiété et de tension. Aujourd'hui, vous semblez plus sereins même s'il y a beaucoup d'incertitudes.

* Le climat actuel fait remonter les peurs et les croyances mais il faut se rappeler que quand l'on descend au fond du puit, on peut après remonter petit à petit avec l'émergence d'une nouvelle normalité, d'un nouvelle équilibre entre mouvement et petite routine.

* L'écart à la moyenne est toujours intéressant dans la lecture des résultats et dans votre cas dans la lecture des réponses à l'Autodiagnostic QVT adapté. La "non réponse" est aussi un indicateur, c'est souvent le signe que quelque chose n'a pas trouvé le temps d'être exprimé. Lecture : [#Bulle d'oxygène de Imfusio](#)

* Il faudra mettre en lumière l'engagement dont ont fait preuve les équipes durant le confinement et le déconfinement car, c'est réellement un marathon et si vous voulez venir à bout de cette crise il faudra s'économiser pour tenir dans la durée. Lecture : ["5 enseignements à destination des RH pour l'après Covid-19" Héloïse de Montety, Content Manager Welcome to the jungle Recruiters.](#)

* Il est important de s'accorder le droit à la déconnexion et se préparer à de nouveaux changements en anticipant sur les questions d'équilibre de la vie personnelle et professionnelle en se posant des règles et des fonctionnements qui seront cohérentes avec ce que l'on va vivre après.

#UNE LECTURE

Lecture éclairante du moment : Frédérique Deghelt "Sankhara", pour l'acceptation de ne pas savoir et de la diversité.

#DÉCLUSION, POUR VOUS L'ENTRACT C'EST QUOI ?

"On a traversé cette période ensemble avec confiance"

"L'Entract, c'est coloré. Il y a une certaine harmonie dans ce groupe et dans nos échanges"

"L'Entract, c'est l'énergie qui permet la transformation"

"L'Entract, ce n'est pas que quand c'est facile"

"L'Entract, c'est inspirant"

"L'Entract, c'est nourrissant"

"L'Entract, c'est Humain"

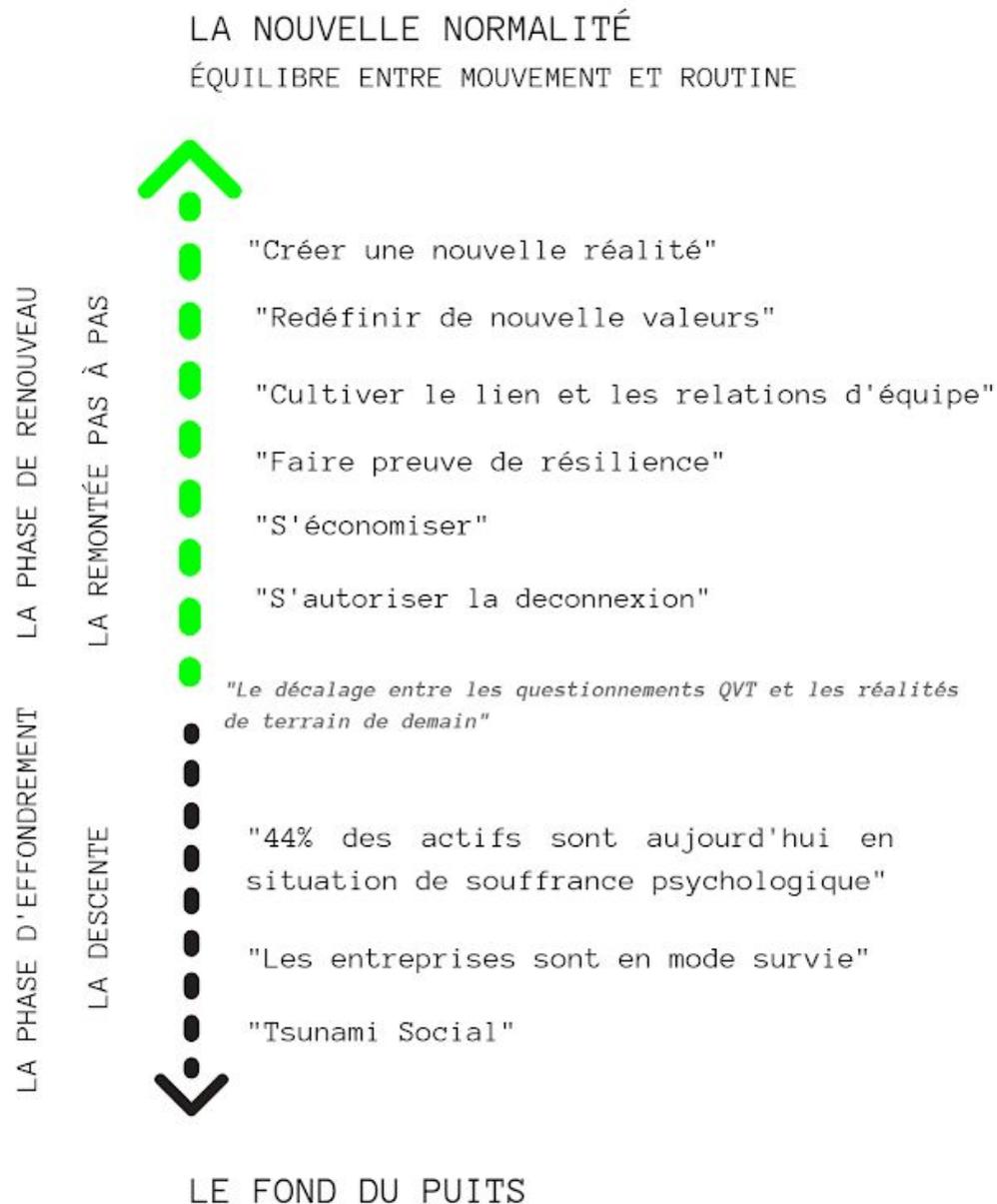
"L'Entract, c'est un peu comme le Psy : On y va parce qu'on est malade, on essaie de le maîtriser jusqu'au moment où on accepte de se faire aider"

"Il existe 45% de pessimistes, qui veulent retourner au monde d'avant. 45% d'utopistes et nous faisons parti des 10% de pragmatiques restant qui inventent un nouveau monde"

"Au début j'étais sceptique, mais aujourd'hui je me dis qu'on est dans la bonne direction"

"L'Entract, c'est un moment hors du temps"

EN BREF...



Ces échanges se sont inscrits dans un contexte de tension. Effectivement, cette crise a bouleversé nos vies professionnelles et personnelles et de nombreuses questions se posent sur le déconfinement, qui n'est plus si loin. Malgré tout, un effondrement est toujours suivi d'un renouveau, un nouveau monde qu'il nous appartient de façonner selon les valeurs que nous voulons lui donner. Il faudra donc, faire preuve de résilience pour redéfinir nos valeurs de demain et créer une nouvelle réalité qui correspond à chacun des collègues et dans lesquelles les équipes pourront se retrouver.

LE RETOUR INSPIRANT SPÉCIAL COVID19

DISCUSSION N°4 DU 23/06/2020

EQUIPE MONARACT : 4 participants.

EQUIPE RGPÉDA : 1 participants.

EQUIPE ENTRACTÉ : 5 participants.

POURQUOI ?

Après plus d'un mois de déconfinement, **l'équipe Monaract** a décidé de proposer une quatrième causerie en participation libre.

Force est de constater que la communauté "**Entract**" reste mobilisée, malgré le déconfinement opéré le 11 mai prochain et les contraintes de réouverture auxquels l'ensemble de nos participants ont dû faire face.

Cette séance intervient donc, dans le contexte de reprise de toutes ou parties des activités des Offices de tourisme de la Nouvelle-Aquitaine.

Ainsi, l'équipe pédagogique s'est réunie pour proposer une quatrième "*causerie*" aux **ENTRACTÉS**. Ce moment a vocation à garder du lien et à pouvoir parler librement, en pleine conscience et en toute confiance et faire partager au groupe les expériences de reprise de chacun.

LES OBJECTIFS DE LA SÉQUENCE



EXPLICATION DE LA MÉTHODE

La séquence est animée en **intelligence collective**.

L'animation se déroule en deux temps, un premier est consacré à raconter comment c'est déroulé le déconfinement pour les managers et leurs équipes et un deuxième sur les besoins dont ils ont besoin pour avancer sur leurs plans de Vol. Ces deux tours de parole, sont ponctués par des apports et des réflexions de la part des **RGPédas**. Enfin, pour se dire au revoir, une "déclusion" est proposée, également sous forme de question.

ETAPE N°1 : INCLUSION

L'équipe de la Mona a donné la parole à l'ensemble des participants **ENTRACTés, RGPédas et l'équipe Monaract** sur la question suivante, pour que tout le monde puisse s'exprimer et lâcher les pollutions cérébrales individuelles et se concentrer sur les 2h00 de causerie :

Quelle est votre envie pour cet été ?

ETAPE N°2 : LES ÉCHANGES

Après l'inclusion, l'échange s'articule autour de deux questions :

N°1 : Pouvez-vous prendre un moment et nous raconter comment se passe le déconfinement pour vous et les équipes ?

N°2 : Notre Intention est que vous ayez tous vos plans de vol finalisés pour notre rendez-vous n°6 du 16 Juillet 2020 à Brive : Après 1 mois de déconfinement et au vu du 16 juillet prochain, quels sont vos besoins pour finir votre plan de vol ?

Pour arriver à exprimer vos besoins nous vous proposons, de reprendre le plan de vol que vous avez déjà commencé et :

- De savoir dire, où vous en êtes dans ce plan de vol ;
- De lister les actions que vous avez mis en place durant le confinement et de voir si elles s'inscrivent dans vos plans de vols ;
- De nous dire ce qu'il vous manque pour le finaliser et arriver serein.e à Brive

La séquence s'est ainsi organisée autour de temps de parole où les **ENTRACTés** ont répondu aux questions ci-dessus en fonction de leurs situations et problématiques actuelles et de temps de partage de témoignages d'autres entreprises, d'outils, méthodes, conseils des **RGPédas**.

#A VOUS LA PAROLE, INCLUSION

A la question, Quelle est votre envie pour cet été ?

Voici ce qu'il en est ressorti :

L'approche de la haute saison est une préoccupation majeure, rien n'est certain quand il s'agit des fréquentations mais il y a le souhait que cette période se passe dans la sérénité.

L'accueil, qui est la mission principale de l'office de tourisme en été, doit pouvoir être un moment agréable autant pour les collègues que pour les touristes. Cette année le challenge sera de maintenir la qualité de l'accueil en adaptant les gestes barrières pour éviter le stress mais aussi d'être au plus près des acteurs locaux, de les rendre visibles et de pouvoir partager les pépites de son territoire.

Quant à la gestion de l'office de tourisme, il y a la volonté de ne pas se prendre la tête sur des sujets tels que l'élaboration des plannings et de rendre souple l'organisation des temps de travail pour garder un équilibre vie personnelle et professionnelle.

Il y a une forte envie de ne plus rester statique, de marcher et d'arpenter les rues et espérant que la météo soit généreuse pour cette année 2020 et que les touristes puissent amener quelque retombées financières sur les territoires.

Enfin, il y a quelques incertitudes concernant les futur.e.s président.es qui seront bientôt nommés.

#A VOUS LA PAROLE

nous raconter comment se passe le déconfinement pour vous et les équipes ?

Les participants nous ont partagé durant cette séquence, leurs **différentes réalités** face au déconfinement.

Ils ont exprimé que leurs équipes et eux-même avaient été contents de se retrouver, malgré les craintes et les gestes barrières. Cette période de reprise a été compliquée pour certains, notamment sur la notion de réappropriation des temps de travail et de vie personnelle. Effectivement, le confinement a fait émerger l'importance et la nécessité d'entretenir un équilibre de vie personnelle et professionnelle.

Le confinement a aussi révélé la puissance que pouvait avoir le fait de discuter, partager aux autres ses émotions.

Les **mots d'ordre** de cette "reconnexion" avec le monde extérieur sont : l'adaptation et l'ajustement.

Les participants ont aussi évoqué la volonté de laisser aux collègues plus de liberté et d'autonomie, notamment pour organiser les temps de travail et les plannings. Et, afin de prévenir les appréhensions des collègues, les managers ont laissé la parole libre afin d'échanger sur les ressentis de chacun lors du confinement, notamment avec les personnes au chômage partiel.

Il serait aussi adapté de dire que le déconfinement a été vécu par certains comme le confinement avec la Théorie du U : l'euphorie de se retrouver, puis un creux après les retrouvailles et enfin la remontée.

Cette période a été source de **réussite** et d'évolution. La majorité des participants a exprimé son soulagement d'avoir délégué la gestion des plannings aux équipes. Cela a pu permettre de ré-impliquer des collègues qui étaient jusque-là en retrait du collectif. Les managers et leurs équipes se sont autorisés à dire non et à refuser certaines choses, qu'ils n'estiment pas nécessaires ou utiles, pour le bien du groupe et des individus qui le compose.

Finalement, il y a une forte prise de conscience que la Qualité de Vie au Travail est un travail sur soi de de chaque instant.

Les **constats** de cette période exceptionnelle sont de deux ordres. Le premier, est que "la QVT est un travail de volonté, qui est très formateur". Chacun doit travailler sur ses propres perceptions et "mauvaises habitudes". Le deuxième, est que l'humain a besoin des autres pour se développer et s'épanouir. Effectivement, il est ressorti du confinement beaucoup de positif sur les relations entre office de tourisme et prestataires. Les **ENTRACTés** nous ont parlé des retours positifs de leurs acteurs locaux sur les actions qu'ils avaient mené en local, pour informer et prendre des nouvelles. Ce qui a permis de prouver l'utilité et la mobilisation de l'office de tourisme sur son territoire et qui a engendré une réelle "reconnaissance" des prestataires du territoire. Les équipes ont ainsi bénéficié de ces retombées positives et "ont ressenti du bien-être, à prendre soin des prestataires".

Les participants ont toutefois exprimé le **besoin** de faire [une coupure après le déconfinement](#) de la vie professionnelle, ils ont senti la nécessité de se recentrer sur les missions et postes de chacun, d'assouplir l'organisation du travail et de travailler collectivement sur l'après avec les questions suivantes : "Qu'est ce que l'on a appris du confinement ?" et "Qu'est ce que l'on veut garder pour la suite ?"

Cette séquence a aussi fait émerger quelques **problématiques**, liées à la notion de temps, à la complexité parfois de se faire comprendre, de comprendre l'autre et de transmettre des valeurs comme celles liées à la QVT, puis d'accepter que chacun fonctionne de manière différente.

Il y a, aussi, une inquiétude pour certains Entractés que la saison soit source de surchauffe pour les équipes permanentes, qui ne pourront pas être renforcées par des saisonniers cette année et sur les budgets à court termes.

Enfin, la problématique suivante : Comment faire comprendre l'importance de la QVT à des personnes qui sont hermétiques à ce genre de démarche reste en suspens pour le moment.

#IDÉES ET ACTIONS

Les **ENTRACTés** ont partagé quelques unes de leurs actions menées post-confinement :

- * Troquer les réunions ennuyeuses par des moments de convivialité en extérieur, sans Powerpoint. Cela a permis d'être plus créatif et de tester de nouvelles méthodes, comme celle de la réunion en cercle avec en prime un repas en mode "Auberge Espagnole", pour les plus gourmands.
- * Utiliser plusieurs formats de réunion : un point téléphonique de 1 à 1, une réunion collective, une réunion en visio...
- * Intégrer la QVT dans sa stratégie touristique afin que la démarche soit plus diffuse et globale.
- * Partager toutes les semaines à l'équipe une de ses lectures et une chanson pour décrire son humeur de la semaine.
- * Développer [ses énergies et pensées positives](#).
- * Mettre en place un brief d'après saison, en septembre.
- * Fonctionner avec le [design thinking](#).
- * Créer un plan de rebond.
- * Mettre en place une charte de télétravail.

#LES PLANS DE VOL

Plusieurs **besoins** sont ressortis des échanges sur l'avancement des plans de vol :

- * D'appropriation et de personnalisation des méthodes de mise en forme du plan de vol ;
- * De phaser le projet dans le temps et d'avoir des deadlines ;
- * De prendre le temps et de ne pas aller trop vite ;
- * De clarifier ce que les prochaines séances vont amener ;
- * De trouver le temps et l'envie.

Et des **difficultés** :

- * Difficulté à se projeter ;
- * Difficulté face aux incertitudes à court terme qui demeurent ;
- * Difficulté liée au temps à y consacrer.

#CONSEILS ET APPORTS THÉORIQUES

* Il est certain que les entreprises qui s'étaient inscrites dans les démarches de QVT avant le confinement ont été plus agiles durant la période. Elles en ressortent pour la plupart encore plus conscientes de l'importance de l'engagement QVT.

L'autonomisation, c'est savoir parler d'adulte à adulte. *

* Dans le cadre des réunions collectives, il faut faire plus de 3 fois le [cercle](#) en général pour que l'exercice devienne plus instinctif et mon dérangeant. L'exercice du cercle est finalement comme la QVT : c'est en pratiquant que l'on se l'approprié et qu'on le fait devenir puissant.

La période de COVID a été vécu pour beaucoup comme un traumatisme, il faut donc prendre le temps de prendre du temps et pouvoir respirer sur ce qu'il vient de se passer. Malgré tout, les **RGPédas** ont vu une évolution chez chacun des **ENTRACTés** et grâce aux témoignages du jour on peut percevoir que le collectif s'en sort bien. *

* L'[Agenda Agile](#) est un outil, qui a pour objectifs de prioriser les sujets à traiter et laisser le temps à chacun de pouvoir s'exprimer sur un sujet qui lui est important. Il se présente sous forme de tableau collaboratif avec des propositions de sujet et la durée de traitement de celui-ci.

Pour inviter à la collaboration, il vous faut expliciter l'intention qui vous voulez même derrière le sujet * à traiter et clarifier celle-ci autant de fois que vous sentez des incompréhensions ou des tensions.

* Pour rompre avec l'idée du "je n'ai pas le temps" ou "Je n'ai pas eu le temps", il est possible de dire "Je n'ai pas pris le temps" ce qui nous responsabilise et nous permet de moins subir le temps. De plus, il existe "[L'agence des temps](#)" de Poitiers qui travaille sur l'articulation des différents temps de vie. Une autre méthode appelée "[technique Pomodoro](#)" propose des réflexions sur la gestion du temps.

Pour donner du poids et du sens au action QVT auprès des acteurs les plus septique et à sa propre démarche, il est possible de raccrocher celle-ci aux activités de la structure ou aux différents axes stratégiques de l'organisation. *

* Le site "[MyHappyjob](#)" écrit des articles de développement personnel, en auto-coaching, on y trouve des sujets comme l'efficience ou le slow working.

ANNEXE G

Art et Ergonomie

LE TRAVAIL AUTREMENT

Art et ergonomie

« **EXPLORER LE TRAVAIL AUTREMENT** » est un projet expérimental pluridisciplinaire sur le terrain des tiers-lieux et leurs habitants, et mené au sein de trois lieux en Nouvelle-Aquitaine, par une plasticienne et une équipe d'ergonomes.

En s'associant pour ce projet, **La Coopérative des Tiers-Lieux** et **Consortium Coopérative** souhaitent enrichir les principes de gestion et de conception d'un tiers-lieu.

Espaces de travail partagés et collaboratifs, les tiers-lieux se positionnent comme des laboratoires organisationnels qui proposent aux entrepreneurs de travailler autrement.

« Explorer le Travail Autrement » permet d'y intégrer une réflexion et des actions sur les conditions de travail de l'ensemble de leurs utilisateurs, sociétaires, facilitateurs.

Ateliers participatifs, mises en situation artistiques, co-construction, échanges sur le travail... Une équipe associant **Oxalis Ergonomie & Ingénierie** et **Anne Moirier**, artiste plasticienne interviendra de janvier à juin 2019 dans trois tiers-lieux en Nouvelle-Aquitaine : **Le Quartier Génial** à Floirac (33), **Les Usines** à Ligugé (86) et **Le Temps de Vivre** à Aix-sur-Vienne (87).

Avec le soutien financier de l'ANACT(FACT), l'ARACT Nouvelle-Aquitaine et de la DRAC Nouvelle-Aquitaine (Actions Innovantes du contrat de filière des Arts Visuels).

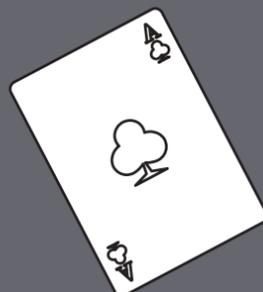
Disponible sur : <http://consortium-culture.coop/explorer-le-travail-autrement/>

ANNEXE H

Le proker (Méthode pédagogique)



LET'S PLAY THIS ACT!



PROKER PARTIE 1

BENOIT DECONCHAT ET L'EQUIPE MONARACT

MATÉRIELS NÉCESSAIRES



CARTES DE DIXIT OU PHOTO-LANGAGE
ECHELLE DE DILLS IMPRIMÉE
LEGOS
FEUILLES
STYLO

RÈGLES DU JEU

Etape 1 : Créer des binômes.

Etape 2 : Distribuer 10 cartes dixit ou cartes de photo langage à chacun.

Etape 3 : Communiquer et écrire la question fil rouge du jeu.

Exemple - Imagine ta structure avec tes objectifs QVT remplis à 100%, c'est comment ?

Etape 4 : Proposer à chacun de prendre connaissance de l'échelle de Dills mise à leur disposition.

Etape 5 : Lancement du jeu.

Dans un premier temps, vous proposez aux binômes d'utiliser les cartes dixit ou les cartes de photo-langage, à leur disposition, pour échanger sur la question fil rouge. L'objectif est de mener une réflexion individuelle et la partager avec son partenaire pour gravir chacune des marches de l'échelle de Dills. 15 minutes seront dédiées à chacune des 6 marches de l'échelle.

Arrivé au sommet, vous devrez matérialiser votre vision de la question fil rouge, grâce aux Legos.

65

MINUTES

CETTE EXPÉRIENCE VOUS A APPORTÉ

Cette première étape du "Proker" permet de vous projeter, de réfléchir à la vision de votre projet et à faire ressortir l'objectif final.

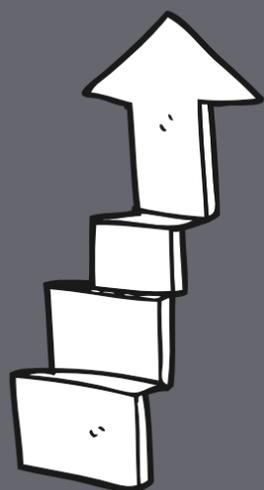
AMUSEMENT

REMISE EN QUESTION

ECHANGES ET COOPÉRATION

CRÉATIVITÉ ET INNOVATION

ECOUTE DE SOI



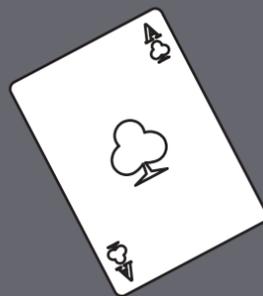
START GAME ▶



Pensé, conçu ou utilisé par l'équipe de l'Entract et du Limoges Act



LET'S PLAY THIS ACT!



PROKER PARTIE 2

BENOIT DECONCHAT ET L'EQUIPE MONARACT

MATÉRIEL PEDAGOGIQUE



CARTE VERBE D'ACTION

RÈGLES DU JEU

ETAPE DE LA PASSATION

Échanger avec son binôme sur son objectif.

30

MINUTES

ETAPE DE LA RESTITUTION

Présentation de l'objectif de son binôme, au groupe.

ETAPE DE LA FORMULATION DE L'OBJECTIF

Distribution de carte verbes d'action et formuler un objectif avec je veux + le verbe d'action de la carte en main.

CETTE EXPÉRIENCE VOUS A APPORTÉ

Cette deuxième étape du "Proker" permet de clarifier et de poser clairement votre objectif sur le projet.



ÉCOUTE DE SOI



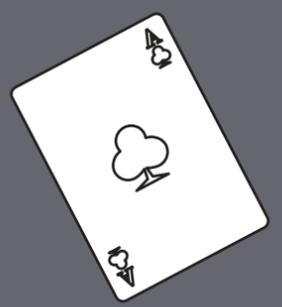
ECHANGES ET COOPÉRATION

START GAME





LET'S PLAY THIS ACT!



PROKER

BENOIT DECONCHAT ET L'EQUIPE MONARACT

MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE



UN TAPIS DE JEU
DES JETONS
DES POST IT
UN STYLO

RÈGLES DU JEU

60

MINUTES

Après les deux premières parties et la formulation claire de l'objectif de chacun, qu'y a-t-il de motivant, d'acceptable et d'inacceptable dans ton projet ?

Mise maintenant sur le projet et son caractère innovant dans le but de faire bouger les lignes

EFFORTS ACCEPTABLE

	1	2	3	4	5	
	6	7	8	9	10	
GÉNIAL MOTIVANT	11	12	13	14	15	LIMITES INACCEPTABLE
	16	17	18	19	20	
	21	22	23	24	25	
	26	27	28	29	30	
	31					
	I	II	III	IV	V	VI
	VII	VIII	IX	X	XI	XII



MISE SUR TES EFFORTS ET SUR
LA DATE DE MISE EN ACTION

START GAME



ANNEXE I

L'auto-positionnement QVT de l'ARACT Nouvelle-Aquitaine

Grille d'auto-positionnements croisés QVT – Innovation Sociale

O = niveau actuel

X = niveau souhaité ou souhaitable

	1	2	3	4	5
Prescription du travail	L'organisation du travail est définie par le dirigeant et/ou le service méthode	Les cadres définissent l'organisation du travail	Les encadrants de proximités définissent l'organisation du travail et les salariés sont consultés	Les salariés sont ponctuellement associés au travail d'organisation du travail. Co-conception	Les salariés sont systématiquement associés au travail d'organisation du travail et formés pour cela.
Système qualité	L'entreprise n'a pas encore engagé de réflexion sur son système qualité	L'entreprise mise avant tout sur des procédures pour garantir la qualité de son fonctionnement et des produits/services	L'entreprise tente d'établir un juste compromis entre les procédures et l'autonomie des salariés pour faire face aux imprévus	Les procédures ont été réduites afin de permettre à l'organisation d'être plus souple et aux salariés d'être plus réactifs.	L'entreprise mise principalement sur l'autonomie des salariés pour garantir la qualité du fonctionnement et des produits/services.
Amélioration continue	Pas de système ou de communication sur le droit à l'erreur (dans une logique de mettre en débat le travail et de l'améliorer). Pas d'implication des salariés.	Implication des salariés dans la recherche de solutions et d'amélioration.	Droit à l'erreur et à l'expérimentation	Droit à l'erreur et à l'expérimentation, incitation à l'expérimentation. Co-innovation	Droit à l'erreur et à l'expérimentation, incitation à l'expérimentation et formations créativité à destination des salariés
Stratégie de l'entreprise	La stratégie est définie par la direction et n'est pas communiquée	La stratégie est définie par la direction et elle est communiquée aux managers	La stratégie est définie par la direction et l'encadrement, et elle est communiquée aux salariés	La stratégie est définie par la direction et l'encadrement et les salariés s'expriment sur la stratégie	Les salariés s'expriment et contribuent activement à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise
Performance globale de l'entreprise	L'entreprise ne communique pas sur ses résultats et n'évalue pas la qualité de vie au travail	L'entreprise communique sur ses résultats	L'entreprise communique sur ses résultats et s'est déjà évaluée en terme de qualité de vie au travail	L'entreprise communique sur ses résultats et évalue ses résultats par service (et donc par manager) en terme de qualité de vie au travail.	Les salariés ont accès en temps réel aux indicateurs de performance de l'entreprise (y compris les indicateurs QVT) et sont impliqués dans la recherche d'améliorations.
Prise en compte des situations individuelles	L'entreprise n'aborde jamais les questions ayant trait à la vie personnelle et à la conciliation des temps de vie des salariés	L'entreprise aborde ponctuellement les questions ayant trait à la vie personnelle et à la conciliation des temps de vie des salariés	L'entreprise mène ponctuellement des actions en direction de la conciliation des temps de vie	L'entreprise a engagé une réflexion collective sur l'équilibre des temps de vie et la conciliation vie pro – vie perso.	Prise en compte systématique des situations individuelles (dans les grilles d'entretiens annuels). Recherche de solutions
Espaces de discussion	L'entreprise n'organise pas de réunions.	L'entreprise organise des réunions d'informations descendantes	L'entreprise organise des temps d'échange avec les salariés	L'entreprise organise des temps où les pratiques professionnelles sont mises en débats	Les salariés ont la possibilité d'organiser eux-mêmes des réunions
Le travail vecteur de santé et d'épanouissement	L'entreprise ne mène pas d'actions particulières de prévention	L'entreprise mène ponctuellement des actions de prévention	L'entreprise mène une politique active de prévention et les managers sont formés aux enjeux de santé au travail	Politique de QVT allant delà des obligations réglementaires en matière de prévention, et des managers évalués sur les actions conduites en terme de QVT.	Le travail est considéré comme un espace de renforcement des aptitudes (organisation apprenante, école interne, formateurs internes,...)

ANNEXE J

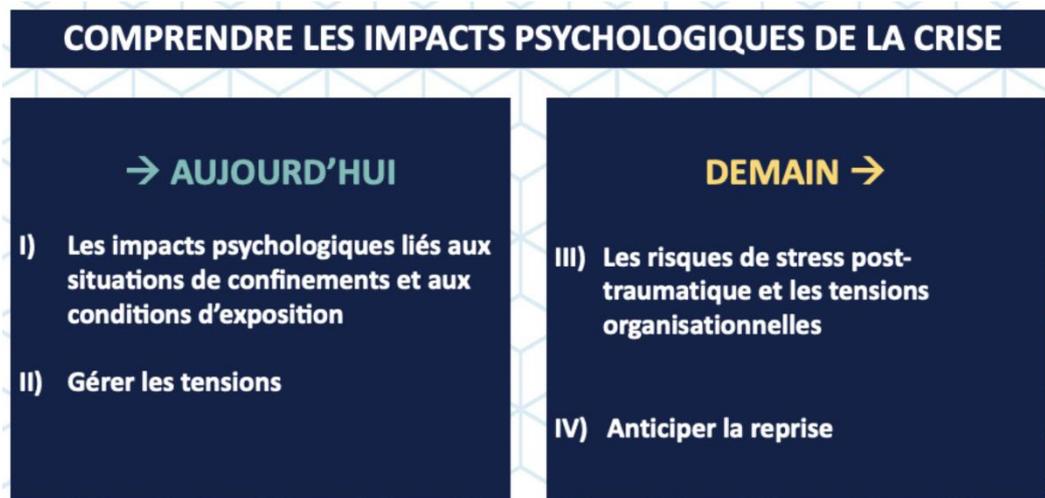
L'article du webséminaire sur les RPS

Conditions de travail & confinement

Le COVID19 est une crise sanitaire inédite. Le confinement bouleverse les conditions de travail. Devant cette situation particulière, il est difficile d'analyser et de se projeter. Nous vous proposons des éléments de compréhension sur le vécu de ce dernier mois ainsi que des clés pour anticiper demain. **Mieux comprendre les situations de travail pour agir, réagir afin de mieux vivre cette période et en tirer des enseignements pour la sortie de crise.**

Axelle Minville ([Carrières et Entreprises](#)), **Sandrine Blanchet** et **Arnaud Barillet** ([Aract Nouvelle-Aquitaine](#)) sont à nos côtés pour apporter des éclairages et des réponses pratiques en terme d'organisation du travail à distance, de prise en compte des situations individuelles, de management.

Comprendre les impacts psychologiques de la crise sanitaire et du confinement face au travail



Comprendre ce qui se passe aujourd'hui dans le monde du travail

Les échanges que nous menons depuis plusieurs mois autour de la Qualité de Vie au Travail dans le cadre du projet [Entract](#) ont mis en avant l'isolement auquel les managers doivent faire face au quotidien. Cet isolement n'est d'ailleurs pas propre aux seuls managers. Tous les salariés peuvent ressentir toutes formes de dualité comme l'illustre l'image ci-après.

EN BREF...

UNE SÉQUENCE SOUS LE SIGNE DE LA DUALITÉ



Ces paramètres sont aggravés par le **caractère obligatoire et imposé du confinement**. En effet, les personnes qui se mettent en quarantaine volontaire développent beaucoup moins de stress. Les [risques psychosociaux](#) ou RPS ne sont pas les mêmes quand on parle de chômage partiel ou de [télétravail](#). En revanche, la situation vécue depuis plusieurs semaines met le doigt sur des inégalités sociales et sur le rapport de chacun face au travail et face à cette crise.

Cette étude ([en anglais](#)) met en exergue l'impact psychologique du confinement.

Une autre [infographie](#) issue d'un sondage réalisé durant trois semaines de confinement montre par exemple que « 44% des salariés français sont en situation de détresse psychologique (26% modérée et 18% élevée) qu'ils soient télétravailleurs, en chômage technique ou sur leurs lieux de travail. »

Parler de RPS probables ne signifie pas obligatoirement qu'ils arriveront. L'idée est bien plus de prendre la mesure de la situation en tant que manager d'équipe. De plus, il y a une impossibilité à prévoir les tous risques car il y a une part d'individualité dans le rapport de chacun face à cette crise. Aussi, et c'est important de le rappeler, nous sommes dans une situation atypique donc il ne faut pas tirer de conclusions hâtives.

Pour mieux vivre aujourd'hui durant le confinement

Le confinement a contraint de nombreuses entreprises à mettre leurs salariés au chômage partiel ou en télétravail ce qui renforce de nombreuses inégalités sociales mais aussi émotionnelles et/ou psychologiques.

Cas n°1 : Le télétravail – La situation de crise actuelle a permis de distinguer deux modèles de télétravail celui qui est volontaire, amenant de nombreux avantages tant en qualité de vie qu'en capacité à réaliser le travail dans les meilleures conditions, et le télétravail contraint qui lui ne permet pas toujours de travailler dans de bonnes conditions et peut être facteur de risques (Cf. RPS).

Cas n°2 : Le chômage partiel – Le chômage partiel qui concerne une grande majorité de personnes en France depuis le début du confinement peut lui aussi avoir un impact sur la santé psychologique. Effectivement, c'est peut être même à ce jour la situation la plus complexe à gérer pour les managers et pour les personnes qui se sont retrouvé sans activité du jour au lendemain.

Ainsi, afin de vivre au mieux le télétravail et le chômage partiel en cette période de crise, il faut accroître sa vigilance sur les plusieurs points (*source INRS*) :

- **L'équilibre des temps de vie** dans le cadre du télétravail : Il est essentiel pour une bonne santé émotionnelle de garder des temps de vie professionnelle et des temps de vie personnelle (interruption de tâches, partage des espaces de vie avec sa famille elle-même confinée, charge familiale chronophage avec la garde d'enfant, l'école à la maison...).
- **Le risque d'isolement** : Il est vrai dans les deux cas mais encore plus dans la situation du chômage partiel. Il ne faut donc pas hésiter à communiquer avec ses collègues lors d'échanges formels comme informels et favoriser la libération de la parole et des émotions.
- **Le risque lié à l'hyper-connexion au travail** : Autant dans la vie personnelle que dans la vie professionnelle, nous faisons face à un flot d'informations en continue. Ainsi, il faut favoriser le lâcher prise et la déconnexion. Cela est d'autant plus vrai, quand on est dans le cas du télétravail contraint.
- **La gestion de l'autonomie et le suivi de l'activité** dans le cas du télétravail : Cette période doit être l'opportunité pour les directions de faire évoluer leurs pratiques managériales. Le management de résilience est de rigueur et le sera encore plus après. Ainsi, il faut et faudra accepter que chacun aménage son temps de travail en fonction de ses problématiques individuelles et éviter les rapports managériaux « *Parents/Enfants* » .
- **Le rôle des managers de proximité** : Comme l'organisation de l'équipe, le rôle du manager est profondément et subitement modifié, alors qu'il éprouve lui-même des difficultés similaires à celles des salariés qu'il encadre.

Ménager le manager ! "Donnez l'opportunité à votre manager de grandir également"

- **Le maintien du collectif** : Prendre soin du collectif c'est déjà anticiper l'après. Effectivement, lors du déconfinement l'un des défis des manager sera de re-mobiliser les personnes de l'équipe.

A ce points de vigilance, nous pouvons ajouter 6 grandes formes d'impact

- **La complexité et l'intensité du travail** : Suivre des webséminaires sur tout un tas de sujet, participer et organiser des réunion à distance...
- **L'autonomie et la marge de manoeuvre** : Ce qui était faisable en situation normale n'est peut-être plus réalisable lors du confinement
- **L'exigence émotionnelle** : Prendre en considération les différentes manières de réagir face à ses propres émotions et inviter ses collaborateurs à parler des leurs émotions

- **Les relations sociales** : Maintenir les liens et bien les doser
- **Les conflits de valeurs** : Comment on évalue la qualité du travail à distance ? Comment ma qualité de travail est reconnue ? Quid du maintien de la reconnaissance du travail durant le confinement ?
- **L'insécurité de l'emploi** : Se projeter sur demain

Et anticiper demain, l'après crise

Il faut pouvoir anticiper demain pour réduire les risques d'anxiété de l'équipe et du manager. Pour cela, la préparation de l'équipe et de soi-même est importante. Pensons au Jour 1 de la reprise où cette journée là, ne sera pas forcément dédiée au travail mais **davantage à la (re)création du collectif de travail**. Voici quelques piste :

- Prendre un moment sur **le ressenti lié à la période vécue** ?
- Faire un point **sur les succès ou sur les missions empêchées** ?
- Aborder les **éventuelles tensions** ?
- Tirer les enseignements en terme **d'organisation** ?
- Tirer les enseignements en terme de **conditions de travail** ?

En effet, tout ne sera pas à jeter aux oubliettes du confinement et certaines bonnes pratiques pourront aller dans le sens d'une meilleure qualité de vie au travail et ce durablement.

Autodiagnostic sur l'impact du confinement sur ses conditions de travail et son organisation

Interpréter l'outil de travail

Ce outil a été produit par l'**Aract Nouvelle-Aquitaine**. Il a été adapté d'un autodiagnostic sur QVT & innovation social, spécifiquement pour analyser cette période de crise.

Il s'agit simplement de **se positionner sur les différents champs de la qualité de vie au travail**. Ces champs sont au nombre de 7 et concernent : *la prescription du travail, la qualité, la stratégie, la prise en compte des situations individuelles, les espaces de discussion, les relations sociales/communication interne et l'organisation du travail*. Il est normal que l'organisation du travail évolue.

- **Vous êtes en statu quo** ? C'est que votre structure a un fonctionnement très cadré ou que le champ en question est finalement peu impacté (ou encore que vous êtes dans le déni ?!).
- **Vous observez une amélioration sur certains champs** ? C'est que votre structure est résiliente, vous profitez de ce moment de crise pour repenser votre organisation et améliorer votre qualité de vie au travail, peut-être inconsciemment.
- **Vous observez une régression sur plusieurs plans** ? Pas de panique. Cela met en exergue certaines problématiques internes. Vous les aviez peut-être déjà détectées d'ailleurs. Cela peut aussi concerner des problématiques qui ne se posent pas en temps normal, sans travail à distance et sans stress.

	C'est beaucoup moins bien qu'avant - -	C'est moins bien qu'avant -	Statu quo 0	C'est mieux qu'avant +	C'est beaucoup mieux qu'avant ++
Prescription du travail / Management	Le travail demandé ou à faire n'a pas été adapté à la situation générale	Le travail demandé ou à faire est devenu un peu flou ou inadapté	Le travail demandé ou à faire est identique	Le travail demandé ou à faire a été adapté à la situation générale et elle est devenue plus claire	Le travail demandé ou à faire a été adapté au contexte général et à la situation de chacun.
Qualité / Efficacité	La production de biens/services a été arrêtée	La production de biens/services a été maintenue mais la qualité s'est dégradée	La production de biens/services a été maintenue et leur qualité est identique	Les objectifs de production de biens/services et leur qualité ont été discutés au regard de la crise	Les objectifs de production de biens/services et leur qualité ont été discutés au regard de la crise et ajustés, au mode dégradé
Stratégie de l'entreprise	L'entreprise n'a pu adapter sa stratégie au contexte et cela a causé des dysfonctionnements	L'entreprise n'a pu adapter sa stratégie au contexte	La stratégie de l'entreprise est identique	L'entreprise a pu adapter sa stratégie au contexte	L'entreprise a pu adapter sa stratégie au contexte en associant les salariés
Prise en compte des situations individuelles	La situation a fait émerger de nouvelles problématiques qui ont causé des tensions / eu des conséquences négatives qui n'ont pas été prises en compte/gérées	La situation a fait émerger de nouvelles problématiques qui n'ont pas été traitées	L'entreprise n'a pas modifié sa politique de prise en compte des situations individuelles	L'entreprise a mené des réflexions nouvelles sur notamment l'articulation des temps de vie et la conciliation vie pro - vie perso	L'entreprise a mené des réflexions nouvelles sur notamment l'articulation des temps de vie et la conciliation vie pro - vie perso. Elle a mis en place de nouvelles mesures.
Espaces de discussion	L'entreprise a supprimé des temps d'échanges et cela a généré des dysfonctionnements / tensions	L'entreprise a supprimé des temps d'échanges	L'entreprise a maintenu ses temps de réunions / d'échanges	L'entreprise a adapté ses modalités de réunions / d'échanges	L'entreprise a adapté ses modalités de réunions / d'échanges et la communication s'est améliorée
Relations au travail et la communication	La période a généré de fortes tensions. Ces tensions n'ont pas été gérées.	Les relations se sont plutôt dégradées. Les liens se sont plutôt distendus.	Les relations n'ont pas changé. Les liens ont été maintenus (fréquences et durées des échanges)	De nouveaux canaux de communication et de coopération ont été mis en œuvre et ont contribué aux liens entre managers-salariés-directions	De nouvelles coopérations et modalités de communication ont été trouvées. De nouvelles régulations ont été mise en œuvre.
Organisation du travail	L'organisation du travail ne s'est pas questionnée. Le travail a été empêché.	L'organisation du travail n'a pas été adaptée. Le travail a été maintenu	L'organisation du travail a été maintenue et l'activité s'est déroulée malgré les perturbations	L'organisation du travail s'est adaptée pour maintenir l'activité	De nouveaux modes de fonctionnement particulièrement efficaces ont été mis en œuvre et étudiés collectivement

Qu'en faire à la sortie de crise ?

Selon l'impact que cela peut avoir pour la sortie de crise et l'après, vous pouvez engager des actions d'ajustement pour conserver une situation améliorée ou revenir à une situation satisfaisante. Partager cet autodiagnostic ou le sondage ci-après avec vos collègues peut être une première action. Organiser des temps de discussion autour du vécu du confinement et des conditions de travail en est une autre.

Pour utiliser cet outil :

- [en version réponse en ligne](#) : vos réponses sont anonymes et nous permettront d'avoir un baromètre sur l'évolution des structures en période de crise (nous sommes vraiment preneurs de vos cas de figure)
- [en version partagée en ligne](#) : à copier-coller dans vos dossiers pour partager à vos collègues
- [en version pdf](#) : à télécharger pour partager à vos collègues

En complément, voici un exemple de sondage à adapter à votre contexte et à diffuser en interne. Aussi produit par l'Aract Nouvelle-Aquitaine, il peut être diffusé une fois ou bien régulièrement pour comprendre le vécu de l'équipe. Ce sondage est centré sur les individus, en complément de l'autodiagnostic centré sur la structure :

- Télécharger le sondage à la carte : [COVID-ODS3-Annexe-Sondage-à-la-carte Vdéf](#)

Retrouvez la présentation complète du webséminaire

ANNEXE K

La matrice de l'engagement

TEMOIN

PETIT PAS

CHALLENGE

PROBLÉMATIQUE

PROKER

CAP

PLAN DE VOL

ANALYSE INDIVIDUELLE

GÉRER ET ORGANISER

(S')ENGAGER

POINTS DE VIGILANCE

OUTILS ET MÉTHODES

MAINTENIR SATISFAIT ET JOYEUX

MAINTENIR INFORMÉ

CADRE DE FONCTIONNEMENT

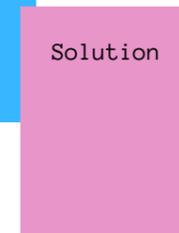
EVALUATION

BILAN-TEST-AVANCEMENT

QUI-AVEC QUI- EQUIPE

ESPACE LIBRE

AUTRES BESOINS - QUESTIONS



ANNEXE L

LE Cercle de réciprocité (Synthèse de rappel
conceptuel)

Les questions sur le sens que nous donnerons à nos actions et métiers dans le "monde d'après" sont vives, à l'approche du 11 mai. Ainsi, afin de vous accompagner dans votre cheminement, nous vous proposons de découvrir "le sense making" et "le cercle de réciprocité", deux méthodes qui pourront vous être utile pour imaginer une réunion le Jour 1 avec vos équipes.

LE SENSE MAKING

QUEL EST LE SENS DU SENS ?

Aujourd'hui, tout tourne autour du sens. Mais quel sens lui donnons-nous ?

Le « bon sens »

La direction

La signification

les 5 sens
(voire les 9)

le 6e sens

QUAND SENS RIME AVEC ABSENCE



C'est la présence du sens, qui nous rend heureux de nous lever le matin et son absence qui peut nous faire soupirer du lundi au vendredi.

Mais malgré sa multitude de signification, le sens manque souvent à l'appel et peut faire obstacle à la pleine efficacité d'une entreprise ou encore des actions d'un collègue, d'un manager ou d'un collectif.

"Le sens est souvent le point d'achoppement, celui qui cristallise tous les malaises et difficultés de nos organisations." [Annick Ohayon](#)

L'APPROCHE

"Il s'agit d'aller chercher les structures et leurs Hommes là où ils sont, les rejoindre dans leur état à un instant T, pour les conduire sur la voie qui mène à assumer leur unicité et leur singularité, à mettre en valeur leur aura." [Annick Ohayon](#)

ETAPE N°1 TROUVER

Prendre conscience de ce qui fait sens et de ses valeurs

ETAPE N°2 PROUVER

Poser sa vision et la faire partager.

ETAPE N°3 ÉPROUVER

Faire vivre par les sensations de l'expérimentation.
Aller de l'essentiel aux sensations. De l'essence aux sens.
On n'impose rien, on propose et accompagne.



CERCLE DE RÉCIPROCITÉ

Dr Wayne Baker, de la Ross School of Business du
Michigan et son épouse Cheryl

Cette technique permet de repousser la peur que nous avons à l'idée de demander de l'aide ou d'aider.

LE PRINCIPE

Chaque personne du « cercle » fait une demande, et les autres membres du cercle essaient d'utiliser leurs connaissances, leurs ressources et les relations pour la satisfaire. La demande peut être de nature personnelle ou professionnelle – allant de l'aide à un projet de travail à un besoin de bricolage à la maison.



COMMENT SE PASSE UNE RÉUNION DE RÉCIPROCITÉ ?

Réunir les gens autour d'une table – QUI PEUT ÊTRE VIRTUELLE – avec des feuilles de papier et de quoi écrire, ainsi qu'un grand tableau.

ÉTAPE N°1

Demander à chacun de se présenter.

ÉTAPE N°2

Donner à chacun des Post-It, et leur demander d'écrire leur nom, puis 1 (ou 2 ou 3) choses sur lesquelles ils auraient besoin d'aide : Besoin, Souhait ou Désir (1 souhait par Post-It).

ÉTAPE N°3

Après quelques minutes, chacun à tour de rôle se lève et énonce tout haut sa (ses) requête(s), puis vient coller son (ses) Post-it sur le tableau.

Pendant ce temps, les autres prennent des notes, si cela leur inspire une idée.

ÉTAPE N°5

Inviter les participants à reprendre leurs Post-It (avec ceux qui sont collés dessus) et invitez les à aller discuter avec ceux qu'ils veulent aider.

ÉTAPE N°4

Demander à chacun de venir écrire son nom à côté de l'un des besoins ou souhaits.

Si d'autres personnes ont une idée pouvant concrétiser un besoin, ils peuvent écrire une réponse sur un Post-It, et venir le placer sur cette demande.

Le cercle de réciprocité peut marcher même pour un GRAND GROUPE DE PERSONNES, puisque Chris Genteel, Business Development Manager chez Google, l'a utilisé à plusieurs reprises.

Chaque participant exposait une chose qu'il aimerait accomplir, 3 choses pour lesquelles il aurait besoin d'aide (dans sa vie privée ou sa carrière). Et il y a eu une connexion instantanée avec des gens qui voulaient et pouvaient aider.

ANNEXE M

Le tableau des besoins et solutions de l'Entract

qui ?	besoins	solutions
Personne 1	Accepter le temps de l'appropriation	Personne 13 : quelques lectures sur le rapport au temps : https://usbeketrica.com/article/nous-sommes-malades-de-notre-rapport-au-temps
Personne 1	Prendre confiance dans la méthode	Personne 13 : on fera une retrospective de la méthode au séminaire et vous aurez un carnet de bord avec toutes les méthodes pédagogiques détaillées
Personne 1	Avoir des relations humaines au travail	Personne 9 : Il y a eu une évolution de ta part sur ce sujet là. Mais, ne t'oblige pas à dévoiler quand tu ne te sens pas à l'aise pour le faire. Il faut s'autoriser à ne pas tout dévoiler, pour ne pas se forcer à être quelqu'un d'autre. Personne 10 : Amélioration continue et QVT. De quoi j'ai besoin ce jour pour être mieux ?
Personne 1	Définir le "c'est quoi le droit à l'erreur indiv et collective" en interne	Personne 13 : on peut intégrer une séquence là dessus pour le séminaire d'hiver sur la durabilité des métiers, à partir d'exemples concrets
Personne 1	Définir le "c'est quoi le droit à l'erreur indiv et collective" en interne	Personne 11 : Règles de travail : conduite de projet / règles humaines de vie ensemble.
Personne 1	Définir le droit à l'expérimentation en interne	Personne 10 : Charte du "travailler ensemble"
Personne 1	Définir le droit à l'expérimentation en interne	Personne 11 : Cf : BNIC / Boite à outils
Personne 1	Faire le lien entre durable et QVT	Personne 13 : Séminaire d'automne hiver sur la durabilité des métiers liée QVT, remobiliser ton groupe projet QVT autour de ton plan de vol d'ici là
Personne 2	Rattraper le calendrier initial	Personne 1 : Le planning est toujours là.
Personne 2	Développer la créativité dans l'équipe	Personne 13 : on peut imaginer une formation en intra sur méthodes créatives et intelligence collective en 2021 ?
Personne 2	Développer la créativité dans l'équipe	Personne 13 : on vous passera au séminaire toutes les méthodes utilisées dans l'extract pour avoir le mode d'emploi. On peut aussi prendre un moment pour débriefer de ces méthodes que tu sois à l'aise pour les utiliser en équipe.
Personne 2	Laisser la parole à l'équipe à partir d'une feuille blanche	Personne 10 : Outils d'Intelligence Collective
Personne 2	Changer la vision que l'extérieur a de l'OT	Personne 9 : Faire le premier pas auprès des acteurs locaux (presta/politique/habitant) et aller à leur rencontre. Pourquoi ne pas faire par exemple, des journées : "L'équipe de l'OT s'invite chez vous"
Personne 2	Garantir un équilibre entre TVTravail et non	Personne 12 : Travail sur l'équité dans le télétravail. Consolider les missions dans le temps plutôt que des "postes" ou des "personnes".
Personne 2	Garantir un équilibre entre TVTravail et non	Kit associer télétravail : https://docs.google.com/document/d/14T001N7LpGj_9aLydMIOSQYLtqSBrT8vWmxLvBtDotk/edit
Personne 2	Ne pas avoir tous les rôles auprès de son équipe	Personne 12 : Proposition d'exercice : 1. Note les rôles que tu tiens aujourd'hui et ce qu'ils impliquent. 2. Ces rôle sont ils implicites et explicites. 3. Comment tu t'es retrouvé dans ce rôle ? 4. Est ce que tu souhaites le conserver ou pas.
Personne 2	Réussir la fin du chômage partiel	Personne 9 : Sensibiliser les managers sur la gestion du Post Covid
Personne 2	Conserver la transparence interne	Personne 9 : Si nécessaire, peut-être mettre en place "un tableau des transparences" pour que tout le monde (toi y compris) puisse s'exprimer sur ses ressentis ou sur des sujets.
Personne 3	Recueillir les expressions individuelles	Personne 7 : As-tu une personne de confiance qui fait l'unanimité dans ton équipe qui pourrait faire le lien ?
Personne 3	Recueillir les expressions individuelles	Personne 13 : essayer de l'instaurer dans le quotidien, des espaces d'expressions individuelles
Personne 3	1 tierce personne pour animer mon temps d'équipe	Personne 13 : on poursuit ensemble le travail avec l'équipe ?
Personne 3	Réorienter son équipe - Clarifier son intention	Personne 10 : si intervenant extérieure : Lui faire faire 1 questionnaire pré-séminaire
Personne 3	Réorienter son équipe - Clarifier son intention	Personne 12 : Pourquoi as-tu besoin de savoir si l'équipe te fait confiance ?
Personne 3	Réorienter son équipe - Clarifier son intention	Personne 12 : Ne faut-il pas clarifier ton intention avant de recueillir les feedbacks de l'équipe ? prends le temps avant chaque rdv d'équipe de définir ton intention pour ce moment précis (petit pas)
Personne 3	Réorienter son équipe - Clarifier son intention	Cadre de la vision : https://drive.google.com/drive/folders/11EdrhF80AIJI8EQgLyPoY8CDHqJ5cG8
Personne 3	Alignement sur le vocabulaire - Sens au travail	Personne 4 : Méthode d'animation pour que chacun dans l'équipe exprime les points d'actionnement "crache ta valda"

qui ?	besoins	solutions
Personne 3	Alignement sur le vocabulaire - Sens au travail	Personne 13 : pense à la métaphore des nuages, du niveau de la mer et des grains de sables pour l'alignement du vocabulaire :-)
Personne 3	Passer des grandes réflexions aux petites actions	Personne 13 : identifier pour chaque action le "plus petit progrès pertinent possible"
Personne 3	Trouver 1 outil pour savoir si méthode rapide vs collaboratrice	Personne 1 : Les petits cailloux - explique le chemin parcouru
Personne 3	Trouver 1 outil pour savoir si méthode rapide vs collaboratrice	Personne 13: ton intuition comme outil ?
Personne 4	Monter 1 équipe CODIR + Sociopro + OT	Personne 7 : Monter plusieurs moments conviviaux et "OFF" entre vous. 2 ou 3 fois par an.
Personne 4	Animer son territoire	Personne 9 : Est ce que tu ne l'animes pas déjà sans t'en rendre compte ?
Personne 4	Relancer les discussions avec la collectivité	Personne 12 : Va voir tes nouveaux élus et explique leur comment tu veux travailler avec eux (cf nos discussions). Avec la collectivité, on y va pas à pas ;-)
Personne 4	S'appuyer sur des partenaires externe	Personne 12 : engage la discussion avec la directrice de FT, et sers toi de tes alliés du groupe FT
Personne 4	Déménager dans un lieu plus vivable pour la QVT	Personne 3 : Travail sur le partage des émotions de l'équipe et des différences/variations
Personne 4	Déménager dans un lieu plus vivable pour la QVT	Personne 9 : Petit Pense-Bête : Art et Ergonomie à inclure dans ta démarche
Personne 4	Déménager dans un lieu plus vivable pour la QVT	Personne 11 : Aménagement des locaux : outils de simulation
Personne 4	Sécurité émotionnement Cécile + équipe	Personne 10 : Outils de mesure de l'évolution avant ou après information
Personne 4	Sécurité émotionnement Cécile + équipe	Personne 13 : une séquence sensibilisation à la CNV en équipe ?
Personne 4	Sécurité émotionnement Cécile + équipe	Personne 13 : Séance en équipe avec l'outil des chapeau de Bono : https://drive.google.com/drive/folders/11EdrhF80AIJI8EQgLkyPoY8CDhqJ5cG8
Personne 4	Sécurité émotionnement Cécile + équipe	Carnet de bord des pensées : https://drive.google.com/drive/folders/11EdrhF80AIJI8EQgLkyPoY8CDhqJ5cG8
Personne 4	Prendre de la hauteur	Personne 13 : une bonne rando dans les montagnes par chez toi ? ;-)
Personne 4	Nouvelle forme de communication en interne et externe	Personne 6 : Décrypter le langage élu et supports de com
Personne 5	Les envies et volontés des élus et DGS : ATTENTES	Personne 12 : Tester avec l'équipe le travail d'écosystème (voir avec Clotilde qui l'a animé en interne)
Personne 5	Isolement de Florence	Personne 10: Faire un coaching
Personne 5	Gestion du temps pour créer la convivialité	Personne 7 : Faire le tri dans tes missions et assurer, d'en supprimer si elles ne sont pas utiles à 100%
Personne 5	Du fun et de la créativité au quotidien	Personne 14 : Coaching pour présenter un projet en confiance
Personne 5	Du fun et de la créativité au quotidien	Personne 12: Continuer à se former sur les méthodes de créativité
Personne 5	Appui externe pour convaincre les élus	Personne 13 : Aract ou mona pour t'accompagner sur ces rdv / faire le point sur de quoi tu veux vraiment les convaincre (rappel de ton proker : accepter d'avoir l'accord et non le soutien!) et identifier qui en particulier dans ces nouveaux élus
Personne 5	Argumentation pour le CODIR (sur la QVT)	Personne 13 : faire l'exercice des chapeaux de bono avec l'équipe pour trouver des arguments
Personne 6	Outil pour évaluer le chemin parcouru	Personne 13 : on y travaille au séminaire avec Magali
Personne 6	Outil pour évaluer le chemin parcouru	Personne 11: Autopositionnement croisé C19 ?
Personne 6	Outil pour être rassuré ?	
Personne 6	Répérer les talents dans l'équipe	Personne 13 : websem mona "détecter les talents" à revoir
Personne 6	Répérer les talents dans l'équipe	Personne 13 : Atelier sur les kiff de chacun
Personne 6	susciter l'enthousiasme + Bien le porter	Personne 4 : Construire l'exercice les valeurs de l'équipe dans lesquelles la notion peut ressortir ou pas
Personne 6	susciter l'enthousiasme + Bien le porter	Personne 3 : Témoignage Limoges lancement 2020 + Article sur le FLOW
Personne 6	susciter l'enthousiasme + Bien le porter	Personne 12 : Suite coaching sur enthousiasme et engagement
Personne 6	susciter l'enthousiasme + Bien le porter	Personne 11 : Outil pour évaluer l'enthousiasme : outil à construire ?
Personne 6	réussir à retranscrire les avancements à l'équipe	INCONNU : Communiquer : -Schématiser les actions sous forme d'un arbre , d'une branche, d'une action et affichage en commun
Personne 7	Avoir des pépites engagées	Personne 3 : méthode pour sélectionner les pépites : Faire valider ses intuitions

qui ?	besoins	solutions
Personne 7	Avoir des pépites engagées	Personne 13 : définir ta notion de l'engagement : ce que tu attends de ces pépites, quels rôles elles vont jouer ?
Personne 7	Trouver un.e animateur/rice externe	Personne 12 : à ta dispo pour poursuivre tes tâches plan de vol et bosser sur le cahier des charges
Personne 7	Faire une passation douce entre les présidentes	
Personne 7	Lacher prise sur le projet 2021-26	Personne 12 : Poursuivre le coaching pour te motiver (avec l'équipe aussi ?)
Personne 7	Epanouissement des collègues au travail et dans leur vie de tous les jours	>Amélioration continue - se fier à de quoi j'ai besoin ce jour pour être bien ? Ce jour ? Demain ?
Personne 7	S'évader tous ensemble et s'ouvrir pour imaginer un outil OT facilement défendable	Personne 11 : Son expérience au Québec
Personne 7	Ressourcer et documenter l'expérience vécue par l'OT	Personne 11 : imaginer en équipe l'histoire que vous allez raconter et comment (ce que vous avez fait pendant le confinement !), penser aux compétences internes en com, vidéo etc
Personne 8	Faire du slow working pour être plus efficace	
Personne 8	Faire comprendre à TOUTE l'équipe que je me soucie réellement de leur bien être mais chacun doit aussi être acteur de sa propre QVT	
Personne 8	Ecouter mes propres besoins pour être en accord avec mes intuitions et éviter que la raison prenne souvent le pas sur tout	

ANNEXE N

Les Ice Breakers (Méthode pédagogique)

LES ICE BREAKER

L'ice breaker, désigne des techniques et plus particulièrement des activités utilisées pour briser la glace, entre les membres d'un groupe qui se connaissent ou non. Ce moment prend très souvent la forme d'un jeu et permet de créer une ambiance propice à l'échange et à la collaboration en instaurant un climat de confiance, de respect et d'écoute entre les participants. Il peut être utilisé en inclusion.

TESTEZ, VOUS NOUS EN DIREZ DES NOUVELLES

LES MOTS VOYAGEURS



En faisant des associations de mot, trouvez le même mot que votre binôme.

L'ANTISAVA



Lancez la vidéo et faites la défiler jusqu'à ce qu'une personne vous dise STOP ! La personne doit alors répondre à la question sur laquelle elle tombe.

LE ZOOM



Télécharger et imprimer les cartes ZOOM. Distribuer les cartes à tous les participants. Après avoir pris connaissance de sa carte personnelle, décrivez, à chaque personne, votre carte et trouvez l'énigme. Enfin, déroulez l'histoire en collectif.

SAD MAD GLAD



Exprimez vous chacun votre tour sur vos 4 émotions majeures : La joie, La tristesse, La colère, La peur.

Qu'est ce qui me rend joyeux ?

Qu'est ce qui me déçoit ?

Qu'est ce qui me met en colère ?

ANNEXE O

La synthèse du « Confiancement » apéritif

LE "CONFIANCEMENT" APÉRITIF

DISCUSSION DU 11/08/2020

POURQUOI ?

La haute saison bat son plein, alors quoi de mieux que de siroter sa boisson préférée en s'Entractant ?

Après des retours plus que positifs sur l'ensemble de nos causeries lors du confinement, nous avons souhaité continuer et laisser la porte entre ouverte à tous ceux qui veulent venir discuter en toute confiance de la QVT durant la saison touristique. Ce moment a vocation à **garder du lien** pendant la période estivale, à **échanger** sur les situations de chacun et à **prendre un peu de hauteur**.

LES OBJECTIFS DE LA SÉQUENCE

L'objectif de cette séquence est principalement de se retrouver et de profiter d'un moment d'échange convivial, mais aussi de garder le lien avant notre avant-dernier rendez-vous du 3 septembre prochain. Nous souhaitons laisser la parole à ceux qui veulent s'exprimer et échanger sur leurs vécus et ressentis en tant que manager, après une reprise intensive des activités, notamment avec la réouverture des accueils.

EXPLICATION DE LA MÉTHODE

La séquence est animée en **intelligence collective** par Charlotte. Mathilde est en écoute active pour la prise de note et la synthèse. Une inclusion est proposée sous forme de questions pour que tout le monde se sente pleinement engagé. Des tours de parole sont ensuite proposés aux participants autour de questions puissantes. Pour se dire au revoir, une "déclusion" est proposée, également sous forme de question.

ETAPE N°1 : L'INCLUSION

Quelle est ta météo du jour ?

L'inclusion animée par Charlotte de l'équipe **Monaract** a permis de faire un premier tour de parole de l'ensemble des participants **ENTRACTés, RGPédas et TeamMona** afin de lâcher pour 1h00 les pollutions cérébrales individuelles et se concentrer sur la pause inspirante du jour.

Les **ENTRACTés** se sont prêtés au jeu de l'inclusion par la question : "Quelle est ta météo du jour ?".

Cette causerie s'est déroulée sous le signe du soleil, malgré quelques coûts de surchauffe liés à la canicule mais pas que... Des participants tout de même joyeux et parfois comiques qui ont aimé se retrouver pour échanger !

Du côté des **RGPédas**, le moral était aussi au beau fixe !

ETAPE N°2 : LES ÉCHANGES

Après l'inclusion, Charlotte de l'équipe **Monaract** a engagé l'animation d'un échange autour des questions suivantes :

Comment vous et vos équipes vivez la saison ? Arrivez-vous à inclure la QVT dans ces moments de rush ? Est-ce que vous faites le lien entre QVT et satisfaction client ?

Ce moment de la séquence s'est organisé en tour de parole libre, avec des moments d'interaction sur des sujets communs.

#TOUR DE PAROLE, SYNTHÈSE

LA QVT EN SAISON EST-CE POSSIBLE ? COMMENT VOUS ET VOS ÉQUIPES VIVEZ LA SAISON ?

L'été est propice aux échanges ! Test de restaurants et visites chez les prestataires, pique-nique d'équipe...

Un Été en 3 temps 1...Le moment du passage à l'action, l'été c'est une démonstration de tous les efforts de l'année 2...Le temps de la réflexion individuelle et du lâcher prise sur les réflexions collectives 3...Le temps de la planification pour septembre.

L'été c'est le moment de l'année où il y a une bonne ambiance, les équipes se sentent utiles à accueillir et informer les visiteurs, c'est un véritable retour aux sources et une fierté de pouvoir faire découvrir sa région. "L'accueil c'est gratifiant". Puis, c'est l'occasion de pouvoir se "perfectionner", se challenger et de trouver les propositions les plus créatives et inédites pour surprendre les clients !

Et l'été c'est l'occasion de travailler avec de nouvelles personnes ! Les saisonniers sont traités comme des membres à part entière de l'équipe.

Le projet de QVT dans la structure prend tout son sens durant la période estivale. Malgré les imprévus logistique, les équipes arrivent à parler et communiquer.

Le travail de l'Entract a permis de redéfinir les contours de l'organisation interne. Un.e des Entracté.e.s à pris l'initiative de donner un week end sur deux de libre à chacun.e de ses collègues, il/elle s'est autorisé.e à essayer de ne plus faire de l'accueil, car il a déjà beaucoup d'autres missions à accomplir.

Malgré tout, l'accueil ça peut aussi être une zone de confort pour les personnes qui sont là depuis longtemps. Un environnement sécurisé et de confiance, qui peut créer une sorte de routine.

Le confinement et la reprise ont révélé des petites tensions.

Il y a quand même **une certaine complexité à se projeter** encore aujourd'hui.

Il y a parfois la sensation que **ça ne s'arrête jamais** et qu'il faut sans cesse être dans la projection et la réflexion.

Cette causerie a fait ressortir des questionnements concernant **le manager dans un rôle de médiateur** : un enjeu du quotidien ?

"FINALEMENT EN HIVER L'ACCUEIL MANQUE UN PEU"

PERSONNE 1.

EST-CE QUE VOUS FAITES LE LIEN ENTRE QVT ET SATISFACTION CLIENT ?

Cela paraît évident, indissociable qu'il faut être bien dans son travail pour bien accueillir les visiteurs. C'est un **cercle vertueux** et quand les équipes accueillent bien elles ont des retours !

Si le Manager prend soin de ses équipes, les équipes prennent soin des visiteurs.

Il est important pour le manager de faire comprendre que **chacun est maître de sa propre QVT** dans son quotidien de travail. Cela permet plus d'empathie et une prise de hauteur sur des situations qui peuvent parfois être bloquantes.

Le manager, un médiateur ?

Il faut s'autoriser à **être en accord avec ses émotions** et ne pas s'autocensurer :

- ★ Identifier **les moments de sérénité** et appuyer dessus
- ★ Quand quelqu'un est en colère, essayer de comprendre **quel est le besoin qui le conduit à avoir cette émotion**. Il faut passer d'un sentiment à un élément factuel puis au besoin qui n'est souvent pas exprimé. Parfois, il faut faire attention car les personnes ressentent que l'on ne partage pas un ressenti et peuvent **se sentir non-écoutées**.
- ★ **Le non verbal est puissant** surtout quand on est en désaccord avec ses émotions.

#TOUR DE PAROLE, CONSEILS ET APPORTS THÉORIQUES

Pour toutes les interrogations sur “la posture médiateur” du manager et la gestion de conflit :

- ★ L'Article [“Conflit dans l'équipe ? Actions et limites du manager ... médiateur”](#).
- ★ [La vie des Nous](#) et sa phase conflictuelle du collectif.
- ★ Les [outils](#) de l'université du Nous.
- ★ Les étapes de [la communication bienveillante](#) de l'Université du Nous.

Quand le manager a du mal à écouter ses émotions et à comprendre les émotions des autres :

- ★ Les émotions négatives cachent souvent un besoin non formulé ou non exprimé.
- ★ Outil [liste des émotions pour une communication non violente](#) de Marshall Rosenberg.
- ★ Outil [le cercle de réciprocité](#) pour exprimer ses besoins et ses craintes et trouver des solutions.

Quand il est difficile de se projeter :

- ★ L'Analyse Post Motorola peut être utilisée pour faire un bilan de semaine afin de faciliter la prise d'initiative ou de décision à court, moyen et long termes.
- ★ L'Article [“Comment repenser l'idée d'avenir”](#).
- ★ “Les vacances restent le meilleur remède QVT qu'il soit” Charlotte Emery.

ETAPE N°3 : LA “DÉCLUSION”

Quelle météo prévoyez-vous pour septembre ?

Le moment de la “déclusion” est arrivé. Pour clore cette causerie, Charlotte de l'équipe **Monaract**, a proposé à l'ensemble des participants de prendre la parole pour répondre à une dernière question : Quelle météo prévoyez-vous pour septembre ?

A la fin de cette séquence de 1h00, les participants ont parlé de brouillard, d'éclaircie, d'ensoleillement mais surtout d'une valise avec un maillot de bain, **une doudoune et un parapluie pour se prémunir de tous les temps** de cette fin d'année 2020, un peu particulière !

ANNEXE P

Les 15 méthodes pédagogiques

LES INTELLIGENCES MULTIPLES

HOWARD GARDNER

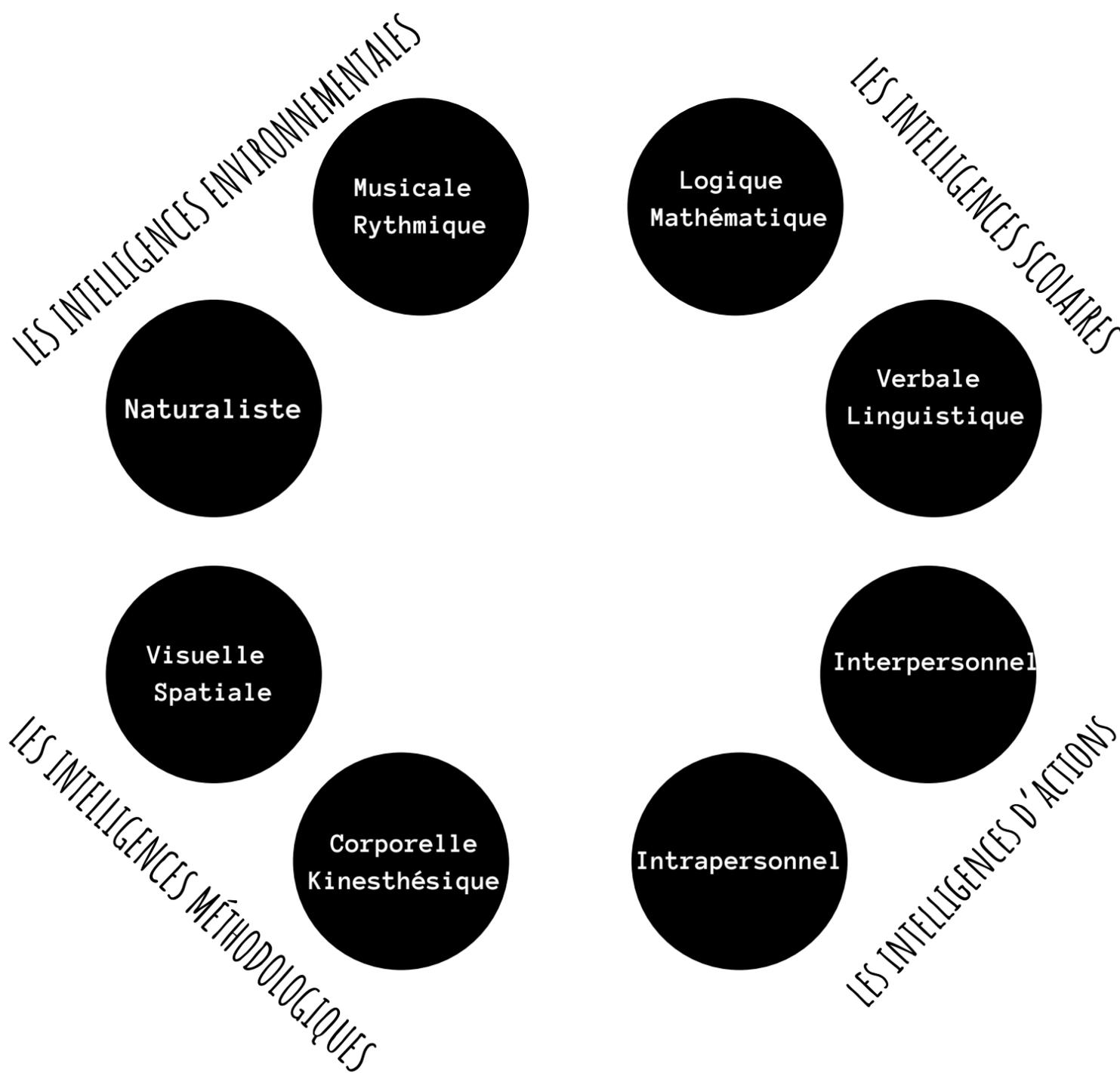
Cette approche a été initiée par le Psychologue cognitiviste Howard Gardner dans les années 70. Celui-ci veut démontrer que la pensée humaine est en réalité bien plus complète et complexe que ses confrères le disent.

Ses recherches le conduisent à mettre, avec raison, le terme d'intelligence au pluriel.

D'un point de vue strictement étymologique, l'intelligence n'est que la faculté de comprendre les choses. Il estime donc que celle-ci n'existe pas : elle n'est ni unique ni universelle. Il faudrait donc plutôt parler d'« intelligences ».

Opposé au test du QI (car l'intelligence ne pourrait, selon lui, être mesurée), Howard Gardner met en évidence que tous les hommes sont intelligents, mais pas forcément de la même façon. Il existerait en effet huit types d'intelligence, correspondant chacune à un talent, une aptitude spécifique.

ON REGROUPE GÉNÉRALEMENT LES INTELLIGENCES MULTIPLES EN QUATRE TYPES



Pour faire le test cliquez [ici](#)

Ce test a deux objectifs :

Le **PREMIER** est individuel, il permet de mieux se connaître et de jauger ses aptitudes dans un ensemble de contextes.

Le **DEUXIÈME** est de mettre à profit les aptitudes de chacun aux services du collectif.

Le coin lecture

Le coin lecture :

Qui est Howard Gardner ?

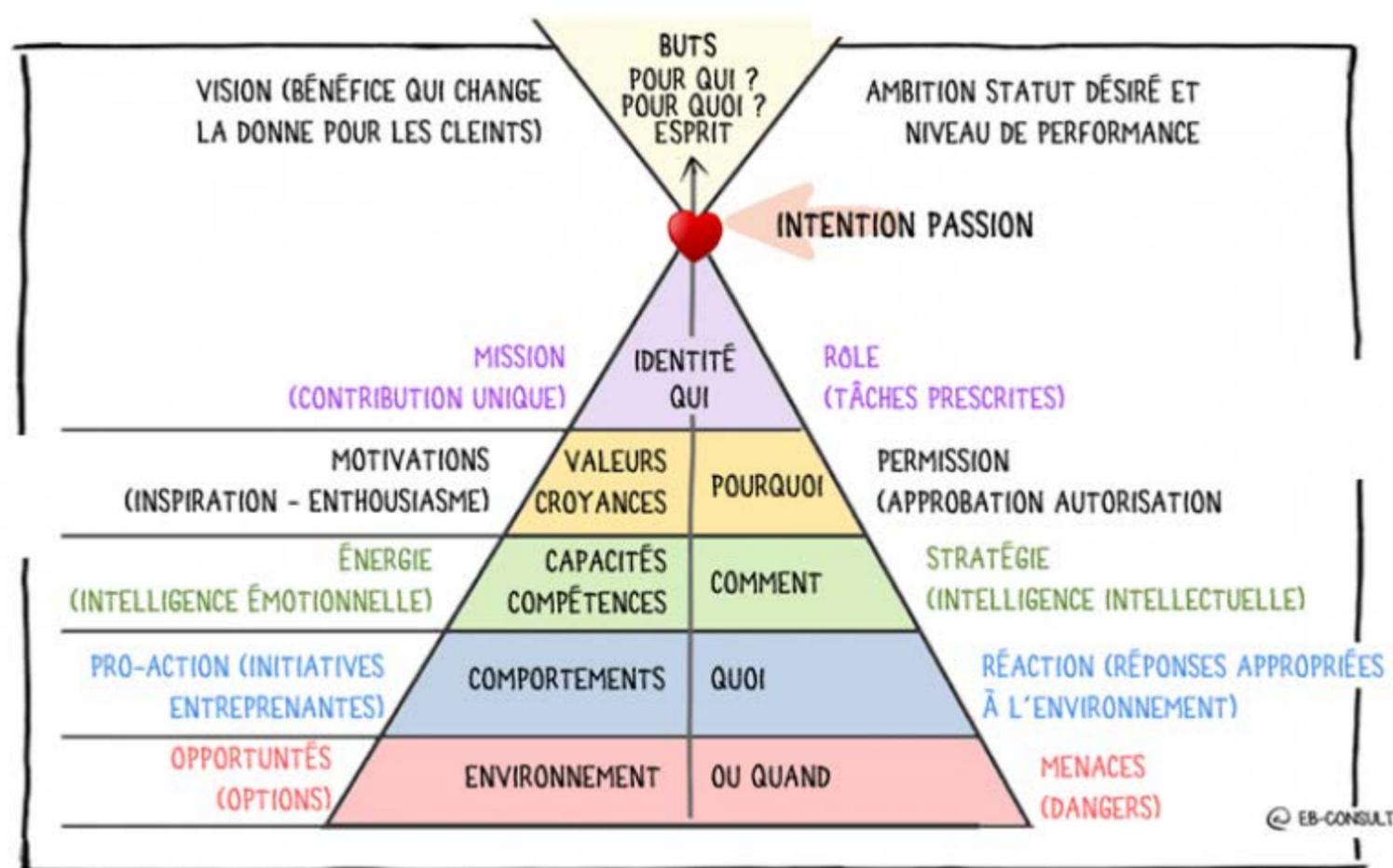
Les intelligences de Howard Gardner

Fiche outil de compréhension des différentes intelligences

L'ÉCHELLE DE DILTS

ROBERT DILTS

Cette méthode est un outil phare en PNL (Programmation neurolinguistique). Elle permet entre autre, de réfléchir aux processus de changements, à la cohérence d'un projet. Son utilisation aide considérablement à clarifier ses idées, à faire le tri, et peut engendrer une forte motivation dans la concrétisation d'un objectif.



PAR QUI
POUR QUI

Au-delà de ma propre personne, ai-je le sentiment de participer à quelque chose de plus vaste que moi dans la réalisation de cet objectif ?

Il y a-t-il quelque chose de supérieur à moi auquel je suis attaché dans cette histoire ?

QUI

Qui suis-je pour être porteur de cet objectif ?
Ai-je mérité d'avoir cette difficulté ?

POURQUOI

Pourquoi (pour quoi) voudrais-je atteindre cet objectif ?
Pourquoi (ou pour quoi) ai-je cette difficulté ?

COMMENT

Comment faire tel comportement dans tel environnement pour atteindre mon objectif ?
Comment ai-je produit cette action dans ma problématique actuelle ?

QUOI

Que dois-je faire pour atteindre mon objectif ?
Qu'ai-je fais dans mon problème actuel ?

OÙ
QUAND

Où et quand je désire atteindre cet objectif particulier ?
(point de vue orienté solution)
Où et quand ai-je réagi dans ma problématique actuelle ?
(point de vue orienté problème)

LES INCLUSIONS ET DÉCLUSIONS

L'inclusion est une méthode utilisée en Intelligence Collective. Elle consiste, lors d'une réunion, à faire un premier tour de parole de l'ensemble des participants afin de lâcher pour le temps de celle-ci les pollutions cérébrales individuelles et se concentrer sur l'échange. La déclusion, elle, consiste lors d'une réunion, à faire un dernier tour de parole de l'ensemble des participants afin de s'exprimer sur l'expérience vécue.

TESTEZ, VOUS NOUS EN DIREZ DES NOUVELLES

LA MÉTÉO DU JOUR



Votre humeur du jour

LES INCLUSIONS

LES INCLUSIONS QUI QUESTIONNENT



Qu'est ce qui m'empêcherait d'être pleinement avec le groupe maintenant ?

LES INCLUSIONS EN UN MOT



La QVT en 1 mot
L'Entract en 1 mot
"Moi manager" en 1 mot
Ton projet en 1 mot

LES INCLUSIONS LUDIQUES



Quelle est votre envie pour cet été ?
Quel animal vous représente le mieux en ce moment ?

LES DÉCLUSIONS



Qu'est ce que je dépose ici avant de partir ?

LES ICE BREAKER

L'ice breaker, désigne des techniques et plus particulièrement des activités utilisées pour briser la glace, entre les membres d'un groupe qui se connaissent ou non. Ce moment prend très souvent la forme d'un jeu et permet de créer une ambiance propice à l'échange et à la collaboration en instaurant un climat de confiance, de respect et d'écoute entre les participants. Il peut être utilisé en inclusion.

TESTEZ, VOUS NOUS EN DIREZ DES NOUVELLES

LES MOTS VOYAGEURS



En faisant des associations de mot, trouvez le même mot que votre binôme.

L'ANTISAVA



Lancez la vidéo et faites la défiler jusqu'à ce qu'une personne vous dise STOP ! La personne doit alors répondre à la question sur laquelle elle tombe.

LE ZOOM



Télécharger et imprimer les cartes ZOOM. Distribuer les cartes à tous les participants. Après avoir pris connaissance de sa carte personnelle, décrivez, à chaque personne, votre carte et trouvez l'énigme. Enfin, déroulez l'histoire en collectif.

SAD MAD GLAD



Exprimez vous chacun votre tour sur vos 4 émotions majeures : La joie, La tristesse, La colère, La peur.

Qu'est ce qui me rend joyeux ?

Qu'est ce qui me déçoit ?

Qu'est ce qui me met en colère ?

LA DYNAMIQUE DES "NOUS"

La dynamique des "Nous" est un concept qui a été inventé par l'Université du Nous.

Vous préférez regarder une vidéo ? cliquez [ici](#)

PREMIÈRE PHASE : "LE PSEUDO NOUS"

L'étape du "Pseudo Nous" est la phase de pré-contact.
L'équipe est nouvellement constituée et se rencontre pour la première fois.



© Université du Nous

Cette première phase peut durer assez longtemps, surtout s'il y a beaucoup d'entrée et de sortie.

LE "JE"

Je suis centré sur **moi-même** et mes **ressentis**.

J'**observe**.

Je ne veux pas encore me **dévoiler**.

J'essaie d'**identifier** avec qui ça peut passer, avec qui je me sens bien et éventuellement me demander : Qui sont mes alliés ? Où sont-ils ? Qui sont mes ennemis (insécurité, danger) ? Où sont-ils ?

LE "NOUS"

Le groupe ne peut pas se mettre à la tâche car, il ne peut quasiment rien faire d'autre que **s'auto-évaluer**.

CONSEILS

Poser un minimum de cadre, élaborer des règles ou une charte, peut apaiser les anxiétés. Cela permet de clarifier les membranes du groupe et de rassurer certains membres, c'est aussi le moment où on peut créer un peu de "Nous".

Faire des activités ensemble proposer des jeux de rencontre, de coopération et des brises glaces. Tout ce qui va nous permettre de nous rencontrer, d'abaisser nos barrières et nos a priori.

DEUXIÈME PHASE : "LE NOUS SYMBIOTIQUE"

L'étape du "Nous symbiotique" est la phase fusionnelle du nous.
C'est le moment où les personnes de ce groupe vont se trouver absolument extraordinaires et où nous avons envie de faire beaucoup de choses ensemble.



© Université du Nous

Le groupe peut se complaire assez longtemps dans cette forme de Béatitude.

C'est une phase incontournable et précieuse, elle est souvent oubliée dans nos entreprises parce que, c'est une phase qui sera constitutive de la culture commune et des anecdotes du groupe pour la suite.

LE "JE"

Je suis dans un état quasi "**amoureux**", Bisounours diraient certains.

Je ne montre que mes **qualités** et mes plus **beaux côtés**.

Je me montre **agréable**, **très sympathique**.

L'autre me renvoie cette image de moi : **Merveilleuse**.

LE "NOUS"

Le groupe n'est pas très centré sur la tâche. Il cherche, là encore, quelque chose qui est plutôt tourné vers le "Je" du type : **Comment je vais me faire aimer ? accepter ?**

C'est le moment des "**réunionites**". On se réunit pour se réunir, on partage beaucoup de choses, mais pas forcément par rapport au projet.

PRÉCAUTIONS

Si le groupe reste bloqué dans la phase symbiotique, il aura difficilement la possibilité de devenir créatif, de se centrer sur la tâche et d'être efficient.

Il peut y avoir un côté engluant où on se ressemble un peu tous. Certains individus détestent ça, ils ont donc tendance à fuir ce "Nous fusionnel". D'autres, au contraire, vont essayer à tout prix de rester dans cette phase. C'est souvent là, que les chartes relationnelles de bonne harmonie naissent avec cette volonté un peu cachée d'éviter la phase d'après.

LA DYNAMIQUE DES "NOUS"

TROISIÈME PHASE : "LE NOUS CONFLICTUEL"

L'étape du "Nous conflictuel" est la phase qui permet à chacun de se montrer sous un autre jour et de dévoiler ses côtés les moins lumineux.



© Université du Nous

C'est un temps où nous sommes très bons pour accomplir les tâches qu'on a à faire, et très performants dans la mise en oeuvre.

LE "JE"

Les leaders naturels vont émerger et pouvoir se différencier.

LE "NOUS"

C'est une phase que les groupes souhaitent éviter car, la notion de conflit raisonne parfois avec nos histoires passées.

Les équipes essayent de créer des outils pour essayer de ne pas aller au conflit.

Le groupe sort du "Nous conflictuel", grandit et il y a une sorte d'appropriation du projet, de vrai rencontre. C'est aussi là où, on est le plus attentif dans les partages. Une fois que le groupe accepte de traverser ce conflit et de grandir dans le "Nous conflictuel" il passe naturellement au "Nous mûre".



PRÉCAUTIONS

Créer des outils pour éviter le conflit, comme un cadre de sécurité ou une charte relationnelle peut ériger la bienveillance comme un diktat plutôt que comme un chemin ou une intention.

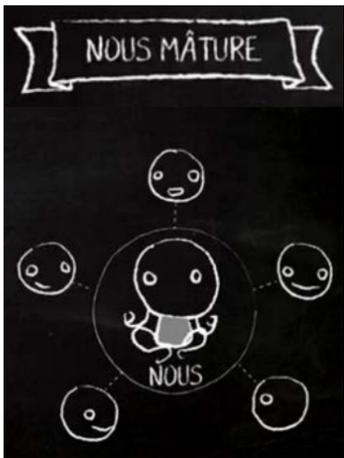
Le cadre de sécurité permet non pas d'éviter le conflit mais au contraire d'avoir des bases pour mieux le traverser et tenter d'éviter les conflits larvés.

CONSEILS



Dans un groupe, le conflit est nécessaire. Il va y aller d'une manière ou d'une autre, alors comment peut-il s'y préparer ? En **anticipant** et en **prototypant** ce passage de la vie du Nous. **Le conflit pourra alors être : Utile, Vertueux et Fécond.**

QUATRIÈME PHASE : "LE NOUS MÂTURE"



© Université du Nous

La souveraineté a porté ses fruits. Le nous devient alors efficace, créatif, performant le nous mature est aussi capable de pouvoir traverser des sorties voire des exclusions avec plus de sérénité.

LE "JE"

Je n'ai plus à me soucier systématiquement de ce qu'il se passe dans la tête des autres.

Je suis en confiance et je laisse mes coéquipier/res s'exprimer.

Je peux vraiment être au service de ce que l'on a à faire ensemble.

LE "NOUS"

Le groupe a trouvé sa maturité parce qu'il sait qu'il est capable de traverser les conflits. Il sait qu'il est capable de travailler, de se dire les choses sans avoir peur d'émettre des objections.

CINQUIÈME PHASE : "LE NOUS ÉQUIPE"

LE "JE"

Je communique en direct et je suis capable de méta communiquer.

J'ai conscience de moi, des autres et de nos différences, qui sont une richesse.

J'accepte la critique et les Feed-Back des autres.

Chacun prend des décisions dans les rôles qu'il occupe.

LE "NOUS"

Chacun sa place et son rôle.

On ne prend pas toutes les décisions ensemble : Il y a de l'agilité et de la confiance.

L'équipe dégage de la puissance. Elle peut vivre des hauts et des bas des régulations mais, elle est entièrement axée sur un but commun. Equipe avec beaucoup de complicité.

Il y a très peu de manipulation ou de jeux psychologiques.



© Université du Nous

Les efforts collectifs tendent vers un objectif clair et commun pour tous.

PRÉCAUTIONS



Le groupe peut vivre des phases de doute, notamment quand arrivent de nouvelles personnes dans l'équipe.

L'équipe ne peut pas demander aux nouveaux arrivants d'être déjà dans la phase de "Nous équipe" car elles doivent faire leur propre cheminement.

CONSEILS



Élaborer des processus d'entrée et de sortie pour les nouveaux entrants et les personnes qui sortent du groupe qui permettent d'anticiper les déséquilibres et les conflits.

ANALYSE POST-MOTOROLA

ANALYSE POST-PROJET

L'analyse post-projet appelée aussi analyse post-Motorola peut être définie comme étant la réalisation d'un bilan du projet ou de situation. Elle consiste à évaluer les objectifs d'un projet, après sa clôture, ainsi que de tous les facteurs qui sont intervenus dans la réalisation de celui-ci, y compris les problèmes rencontrés.

CE QUE PERMET CETTE MÉTHODE

- L'apprentissage
- La responsabilisation
- Une meilleure capacité à prévoir et à estimer les projets
- Accroissement de la transparence et la crédibilité de l'entreprise

LES LIMITES CETTE MÉTHODE

- Logique de sanction, réelle ou perçue
- Perversion du système, avec une absence ou une insuffisance d'informations exploitables
- Stérilité du dispositif qui n'entraîne pas d'amélioration, voire une régression

LES POINTS CLÉS

- Être neutre
- Ne pas être /paraître administratif
- Être transparent
- Apporter une aide
- Impliquer et Communiquer
- Faire évoluer
- Supporter par une méthode
- Ne pas personnaliser :
Anonymisation, pas de comparaison, séparation de l'analyse du projet et l'analyse de la performance individuelle.
- Distinguer deux analyses :
Bilan de réalisation et Bilan fonctionnel.



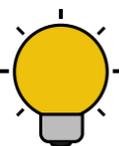
LES QUESTIONNEMENTS FIL ROUGE

Qu'est ce qui s'est bien passé ? Qu'est ce qu'il ne s'est pas bien passé ? Que ce que j'ai/nous avons appris ? Pour le cycle suivant, qu'est ce que j'aimerais tester, améliorer, mettre en place?

L'ANALYSE POST-PROJET DOIT JUGER

- Cohérence
(dans la conception et la mise en oeuvre)
- Atteinte des objectifs
- Efficacité
- Efficience
- Impact
(effectivité)
- Pertinence

LES CONSEILS



L'analyse post projet doit rester aussi simple que possible. La difficulté résulte dans la rigueur nécessaire à respecter collectivement et durablement les petites règles.

Les facteurs à prendre en compte avant de lancer une démarche dans ce domaine :

- Maturité
- Opportunité
- Volonté
- Energie

L'existence d'une équipe dédiée à l'animation et au suivi de l'analyse post projet est une bonne chose. Cette équipe, devra notamment :

- Sensibiliser, communiquer sur et former à la démarche
- Apporter un soutien méthodologique aux différentes parties prenantes
- Gérer la capitalisation liée à l'analyse post projet
- Faire évoluer le dispositif
- Mettre à profit l'analyse post projet en gérant les plans de progrès et autres évolutions

UNE MÉTHODE ADAPTABLE AUX SITUATIONS EXCEPTIONNELLES

Nous nous sommes rendu compte que les managers et leurs équipes pouvaient utiliser cette méthode, aussi, pour faire une rétrospective personnelle ou collective lors d'une situation exceptionnelle, comme la crise sanitaire de 2020.



Qu'est ce que j'ai appris sur l'équipe ? Qu'est ce que j'ai appris sur l'organisation ? Qu'est ce que j'ai appris sur moi-même ?

COMMUNICATION NON VIOLENTE (CNV)

La communication non violente (CNV) est un processus de communication élaboré par Marshall B. Rosenberg. Selon lui, ce sont « le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant ».

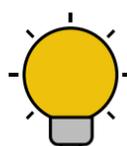
L'INTENTION DE LA MÉTHODE

Donner et recevoir avec bienveillance afin d'établir des relations authentiques et sereines avec les autres.

LES LIMITES CETTE MÉTHODE

- La méthode nécessite une ouverture au dialogue.
- La manipulation et l'orientation

LES FONDAMENTAUX DE LA MÉTHODE



AUTONOMIE

CÉLÉBRATION

INTÉGRITÉ

NOURRITURE SUR LE PLAN PHYSIQUE

COMMUNION D'ESPRIT

INTERDEPENDANCE

JEU

PRATIQUER LE PROCESSUS DE LA CNV

J'EXPRIME AVEC HONNÊTÉTÉ COMMENT JE ME SENS, SANS FORMULER DE REPROCHES NI DE CRITIQUES

J'EXPRIME AVEC HONNÊTÉTÉ COMMENT JE ME SENS, SANS FORMULER DE REPROCHES NI DE CRITIQUES

OBSERVATIONS

1. Ce que j'observe (vois, entends, me rappelle, imagine - sans y mettre mes évaluations) qui contribue ou non à mon bien-être : "Lorsque je (vois, entends)..."

1. Ce que tu observes (vois, entends, te rappelles, imagines - sans y mettre tes évaluations) qui contribue ou non à ton bien-être : "Lorsque tu (vois, entends)..."
(parfois omis dans l'écoute empathique)

SENTIMENTS

2. Comment je me sens (émotion ou sensation plutôt que pensée) par rapport à ce que j'observe : "Je me sens..."

2. Comment tu te sens (émotion ou sensation plutôt que pensée) par rapport à ce que tu observes : "Tu te sens..."

BESOINS

3. Ce dont j'ai besoin ou qui touche à mes valeurs (plutôt qu'une préférence ou une action précise) qui éveille mes sentiments : "Parce que j'ai besoin de/j'accorde de l'importance à..."

3. Ce dont tu as besoin ou qui touche à tes valeurs (plutôt qu'une préférence ou une action précise) qui éveille tes sentiments : "Parce que tu as besoin de/tu accordes de l'importance à..."

DEMANDES

4. Les actions concrètes que j'aimerais voir : "Serais-tu d'accord de...?"

4. Les actions concrètes que tu aimerais voir : "Voudrais-tu/aimerais-tu...?"

CREATIVE PROBLEM SOLVING (CPS)

Le Creative Problem Solving est une méthode de créativité qui a pour principal but de résoudre les problèmes. Il s'agit de structurer sa démarche de créativité en étapes, et suivre un cheminement logique et progressif, afin de passer d'une situation problématique à la mise en oeuvre d'actions originales et opérationnelles.

LA MÉTHODE PEUT-ÊTRE UTILISÉE POUR

- Résoudre des problèmes
- Innover
- Gérer des projets
- Élaborer un plan d'action
- Fédérer une équipe dans le cadre d'un changement

OU COMME

- Méthode de travail pour débloquer des situations de crise.

LES PRINCIPES DE LA MÉTHODE

- Le moment de "divergence" ou "l'inspiration". On suspend le jugement, on cherche les idées inédites, on combine les idées entre elles, et enfin, on note tout.
- Le moment de "convergence" ou "l'expiration". On se réfère aux objectifs, on améliore les idées, on juge constructivement, on cherche l'inédit et on est déterminé.

LES POSTURES POUR METTRE EN PRATIQUE LE CPS

L'ANIMATEUR

Il a un rôle prépondérant puisqu'il sera chargé de la gestion du processus et de l'application de la méthode. L'animateur choisit également les techniques et outils sur chaque étape.

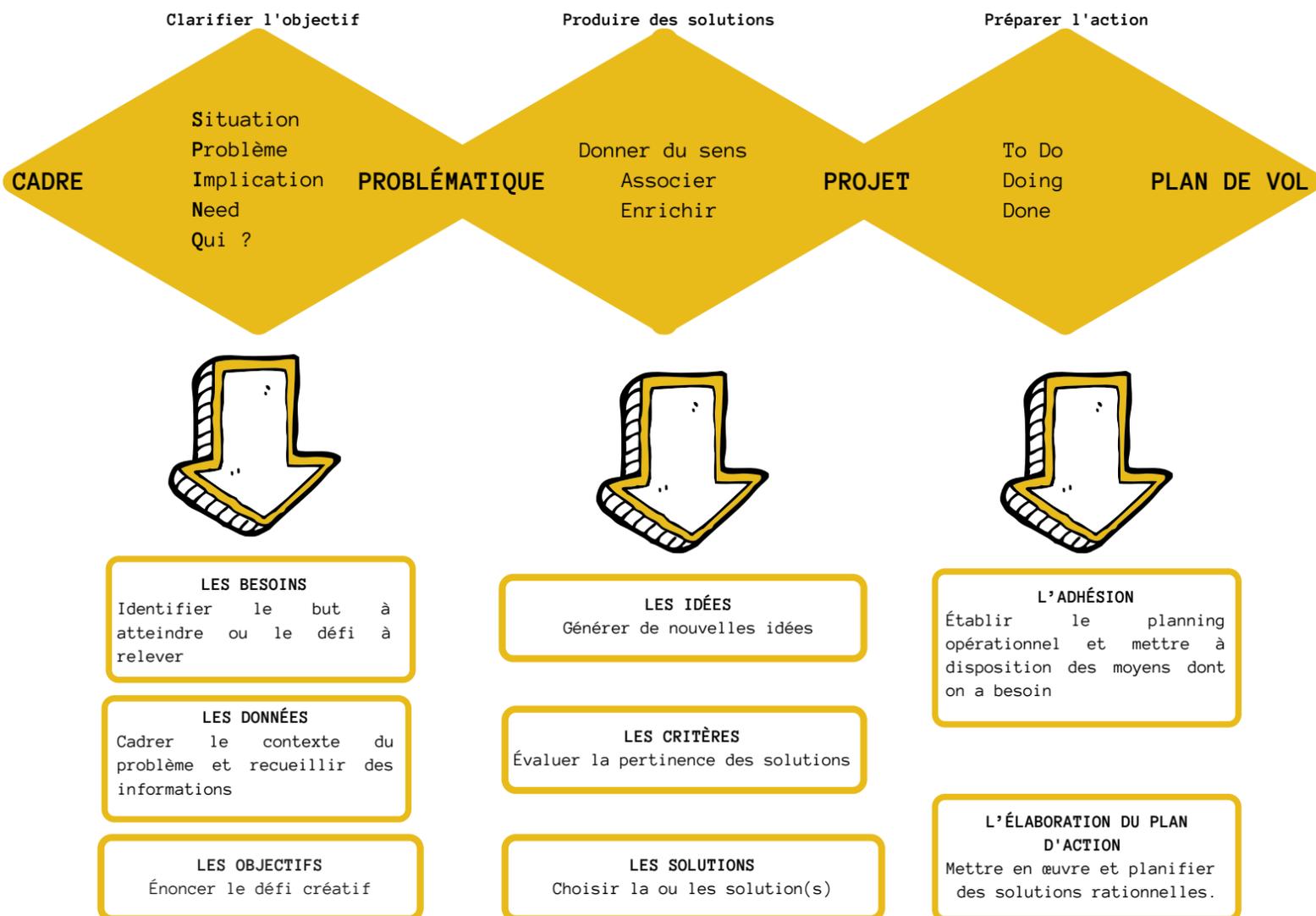
LE CLIENT

Il est le détenteur du problème. Il pourra l'expliquer et apporter les informations.

LE GROUPE

Il va produire les solutions et il va aussi assister le client à travers les différentes étapes. Le groupe peut aussi être amené à recueillir des données ou à formuler les objectifs. Il peut même contribuer à préparer l'action à mener par la suite. Sa taille varie et son type de participants aussi.

PROCESSUS DE RÉFLEXION EN 8 ÉTAPES



LES CONSEILS

Il est important que les temps de convergence et divergence ne soient pas mélangés

Dans chaque étape, l'animateur peut inclure les méthodes créatives qu'il souhaite en fonction des personnes qu'il a en face de lui



LET'S PLAY ON!



CHAMALLOW CHALLENGE

ARACT

MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE



1 CHAMALLOW

20 SPAGHETTIS

1 ROULEAU DE SCOTCH

1 FICELLE

RÈGLES DU JEU

18

MINUTES

Créer 1 **structure autonome**, stable et autoportée permettant de soutenir un bout de chamallow.

L'équipe vainqueur est celle qui a positionné un bout de chamallow le plus haut.

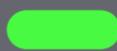
RÈGLES DU JEU OPTIONNELLES : POUR SE RENDRE COMPTE

Équipe Orange



Le plus ancien de l'équipe en est le manager, il doit organiser le travail. C'est l'animateur qui détient le matériel. Le manager doit remplir un bon de commande pour demander le matériel (1 bon = 5 spaghetti). Seul le manager peut s'adresser à l'animateur. Un participant est en charge du chamallow, un autre est en charge des spaghetti et un autre est en charge du scotch et de la ficelle.

Équipe verte



Avant de commencer l'équipe doit désigner un manager qui sera en charge d'animer le groupe de travail et de répartir les tâches. Le dialogue entre les participant est interdits, ils ne peuvent que s'adresser au manager.

Équipe bleue



Pas de consigne particulière

CETTE EXPÉRIENCE VOUS A APPORTÉ



★ ECHANGES ET COOPÉRATION

★ AMUSEMENT

★ EFFICACITÉ

★ IMPLICATION

★ CRÉATIVITÉ ET INNOVATION

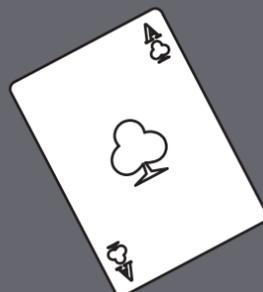


START GAME





LET'S PLAY THIS ACT!



PROKER PARTIE 1

BENOIT DECONCHAT ET L'EQUIPE MONARACT

MATÉRIELS NÉCESSAIRES



CARTES DE DIXIT OU PHOTO-LANGAGE
ECHELLE DE DILLS IMPRIMÉE
LEGOS
FEUILLES
STYLO

RÈGLES DU JEU

Etape 1 : Créer des binômes.

Etape 2 : Distribuer 10 cartes dixit ou cartes de photo langage à chacun.

Etape 3 : Communiquer et écrire la question fil rouge du jeu.

Exemple - Imagine ta structure avec tes objectifs QVT remplis à 100%, c'est comment ?

Etape 4 : Proposer à chacun de prendre connaissance de l'échelle de Dills mise à leur disposition.

Etape 5 : Lancement du jeu.

65

MINUTES

Dans un premier temps, vous proposez aux binômes d'utiliser les cartes dixit ou les cartes de photo-langage, à leur disposition, pour échanger sur la question fil rouge. L'objectif est de mener une réflexion individuelle et la partager avec son partenaire pour gravir chacune des marches de l'échelle de Dills. 15 minutes seront dédiées à chacune des 6 marches de l'échelle.

Arrivé au sommet, vous devrez matérialiser votre vision de la question fil rouge, grâce aux Legos.

CETTE EXPÉRIENCE VOUS A APPORTÉ

Cette première étape du "Proker" permet de vous projeter, de réfléchir à la vision de votre projet et à faire ressortir l'objectif final.

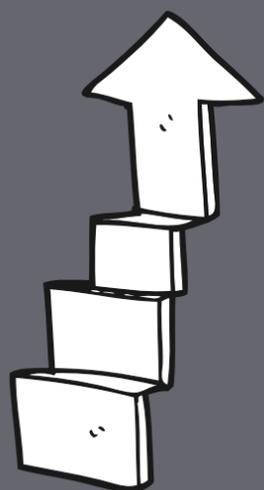
AMUSEMENT

REMISE EN QUESTION

ECHANGES ET COOPÉRATION

CRÉATIVITÉ ET INNOVATION

ECOUTE DE SOI



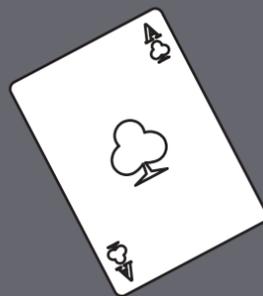
START GAME ▶



Pensé, conçu ou utilisé par l'équipe de l'Entract et du Limoges Act



LET'S PLAY THIS ACT!



PROKER PARTIE 2

BENOIT DECONCHAT ET L'EQUIPE MONARACT

MATÉRIEL PEDAGOGIQUE



CARTE VERBE D'ACTION

RÈGLES DU JEU

ETAPE DE LA PASSATION

Échanger avec son binôme sur son objectif.

30

MINUTES

ETAPE DE LA RESTITUTION

Présentation de l'objectif de son binôme, au groupe.

ETAPE DE LA FORMULATION DE L'OBJECTIF

Distribution de carte verbes d'action et formuler un objectif avec je veux + le verbe d'action de la carte en main.

CETTE EXPÉRIENCE VOUS A APPORTÉ

Cette deuxième étape du "Proker" permet de clarifier et de poser clairement votre objectif sur le projet.



ÉCOUTE DE SOI



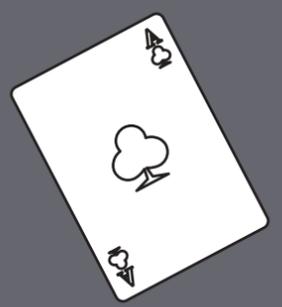
ECHANGES ET COOPÉRATION

START GAME





LET'S PLAY THIS ACT!



PROKER

BENOIT DECONCHAT ET L'EQUIPE MONARACT

MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE



UN TAPIS DE JEU
DES JETONS
DES POST IT
UN STYLO

RÈGLES DU JEU

60

MINUTES

Après les deux premières parties et la formulation claire de l'objectif de chacun, qu'y a-t-il de motivant, d'acceptable et d'inacceptable dans ton projet ?

Mise maintenant sur le projet et son caractère innovant dans le but de faire bouger les lignes

EFFORTS ACCEPTABLE

GÉNIAL
MOTIVANT

LIMITES
INACCEPTABLE

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31				

I	II	III	IV	V	VI
VII	VIII	IX	X	XI	XII



MISE SUR TES EFFORTS ET SUR
LA DATE DE MISE EN ACTION

START GAME



LET'S PLAY THIS ACT!

LES REGLES DU JEU DU COLLECTIF



I

Nous nous autorisons à prendre du plaisir.

II

Nous encourageons le non-jugement vis-à-vis des autres et de nous même.

III

Nous sommes à l'écoute de chaque parole.

IV

Nous sommes égaux en droits et en considération.

V

Nous pouvons nous tromper ce n'est pas grave !

VI

Nous sommes co-responsable.

VII

Nous encourageons la mise en action.

VIII

Nous pouvons exposer nos convictions, mais pas les imposer.

IX

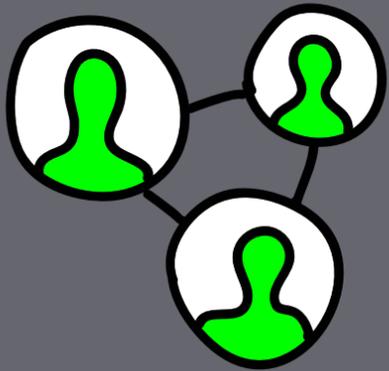
Nous sommes différents, et c'est bien !

X

Nous osons le compliment.

START GAME





RACONTE TON ORGANISATION

HISTOIRE

Raconte nous l'histoire de l'entreprise

RAISON D'ÊTRE

Comment définirais tu la raison d'être de l'entreprise ?

MISSION

Quelles sont vos missions et votre stratégie ?

VALEURS

Quelles sont vos valeurs ?



Quel est le budget ?
Qui sont les principaux financement ?



Combien y a t-il de salariés (ETP) ?



Quelle est la tendance sur la pyramide des âges ?



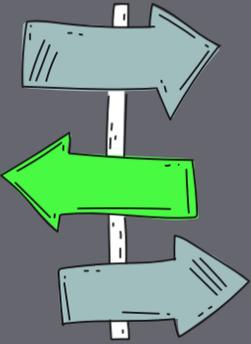
Avez-vous défini une politique particulière de prise en compte de la diversité ?



Quel est le taux de turnover ? L'ancienneté moyenne ?



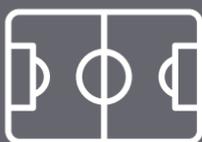
Comment situez-vous votre organisation ?



Quels outils utilisez-vous ?



Avez-vous un modèle d'organisation qui vous inspire ?



Quelle est votre politique de formation ?



Quels sont les mécanismes de prise de décisions ? Comment est gérée la communication interne ?



Quelle est la politique de recrutement ? critères ? accompagnement départ et arrivées ?



Quelle est la politique de rémunération ?



J'aime

Quel est ton style de travail ? tu aimes quoi dans ton travail ? Relations avec les collègues ?



J'aimerais

Qu'aimerais tu voir évoluer pour toi et le collectif ?

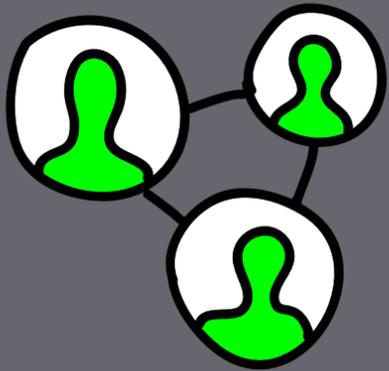


LIMOGES



Et le projet Limoges Act ?
Et cette réunion ?
Et notre organisation ?

Pourquoi l'entreprise s'est implantée à Limoges ?
Pourquoi y reste-t-elle ?
Pourquoi est-elle intéressée par le fait de travailler en collectif à un mieux vivre sur le territoire ?



RACONTE TON ORGANISATION

HISTOIRE

Raconte nous l'histoire de l'entreprise

RAISON D'ÊTRE

Comment définirais tu la raison d'être de l'entreprise ?

MISSION

Quelles sont vos missions et votre stratégie ?

VALEURS

Quelles sont vos valeurs ?



Quel est le budget ?
Qui sont les principaux financements ?



Combien y a t-il de salariés (ETP) ?



Quelle est la tendance sur la pyramide des âges ?



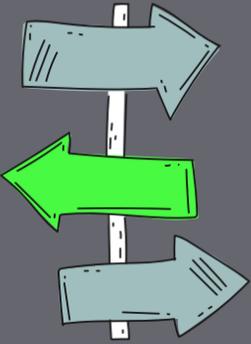
Avez-vous défini une politique particulière de prise en compte de la diversité ?



Quel est le taux de turnover ? L'ancienneté moyenne ?



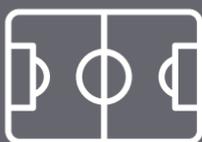
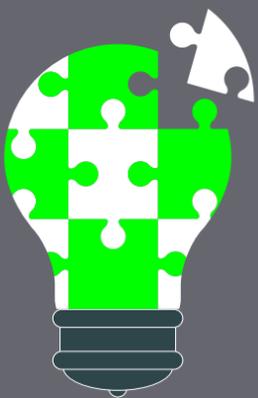
Comment situez-vous votre organisation ?



Quels outils utilisez-vous ?



Avez-vous un modèle d'organisation qui vous inspire ?



Quelle est votre politique de formation ?



Quels sont les mécanismes de prise de décisions ? Comment est gérée la communication interne ?



Quelle est la politique de recrutement ? critères ? accompagnement départ et arrivées ?



Quelle est la politique de rémunération ?



J'aime

Quel est ton style de travail ? tu aimes quoi dans ton travail ? Relations avec les collègues ?



J'aimerais

Qu'aimerais tu voir évoluer pour toi et le collectif ?



TERRITOIRE



Et le projet Entract ?
Et cette réunion ?
Et notre organisation ?

Pourquoi l'entreprise s'est implantée ce territoire ? Pourquoi y reste-elle ? Pourquoi est-elle intéressée par le fait de travailler en collectif à un mieux vivre sur le territoire ?

ANNEXE Q

La fiche produit du parcours Entract

UN PARCOURS DE FORMATION ET D'ÉCHANGE

L'entract est une communauté apprenante de **managers**. Ils sont accompagnés par la Mona et l'ARACT Nouvelle-Aquitaine pour identifier et activer leurs leviers de transformation. Grâce à un parcours long de formation centré sur la qualité de vie au travail, ils construisent des organisations plus résilientes.



LES OBJECTIFS

- 1 Transformer
- 2 Animer
- 3 Déployer



€ Année 1 : 6 500 €
Année 2 : 6 500 €
Année 3 : selon le projet

VOUS TROUVEREZ

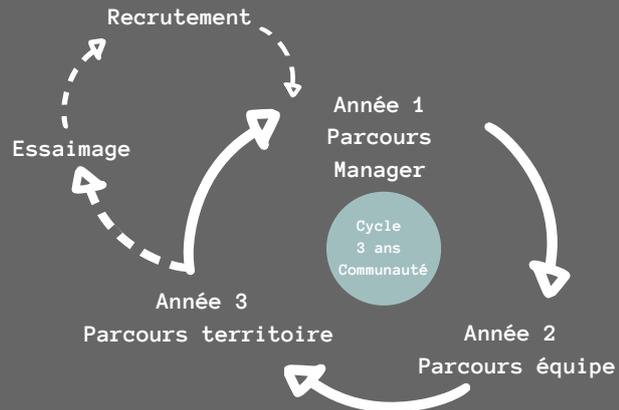
 Un regard extérieur sur ses pratiques de manager

 Un espace de discussion entre pairs

 Une prise de conscience du fonctionnement des équipes

 Une stratégie touristique co-construite en équipe

 Une équipe responsable, autonome, épanouie qui travaille dans un cadre de confiance



AVEC 2 FACILITATEURS ET 1 EQUIPE PÉDAGOGIQUE

Diversité - Psychologie - Ludopédagogie - RH
Facilitation - Créativité - Développement personnel

80% DE PRATIQUE

20% DE THÉORIE

FORMATS DE TRAVAIL

Temps présentiel
Temps à distance
Séminaire immersif

MÉTHODES ET OUTILS

Créativité
Intelligence collective
Ludopédagogie
Témoignage
Diagnostic QVT

ILS L'ONT TESTÉ

"Je m'engage à défendre une idée parce qu'elle est collective, même si elle ne me plaît pas"

"Le travail de l'entract a permis de redéfinir les contours de l'organisation interne"

"Le projet QVT dans la structure prend tout son sens dans la saison estivale, à travers la satisfaction client"

2021

2022

2023

Parcours inter-entreprise

8

+

3

Parcours intra-entreprise

Parcours territoire

RDV collectifs
Présentiel et à distance

Temps d'accompagnement
individuel

ANNEXE R

La liste des ressources envoyées aux participants
de l'Entract

La liste des ressources envoyées - Entract

Les dix critères de confiance : <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/11EdrhF8OAIJI8EQgLkyPoY8CDhqJ5cG8>

Love Can Do Pourquoi certaines entreprises sont au dessus de la mêlée | Idriss Aberkane | TEDxRennes : https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=cSRXw8scDnY&feature=emb_title

Entreprise libérée, le patron qui a changé son regard sur les autres | Alexandre Gérard | TEDxSaclay : https://www.youtube.com/watch?v=EW2xjH2Py2s&feature=emb_title

Et si les entreprises libérées pouvaient changer le monde ? | Alexandre Gérard | TEDxRennes : https://www.youtube.com/watch?v=VebUucpwAZc&feature=emb_title

Comment naviguer dans un monde du travail incertain ? | Anaïs Georgelin | TEDxBeauvoisine : https://www.youtube.com/watch?v=1KAWJN05eq0&feature=emb_title

Entreprise libérée - Stanislas Desjonquères - PME - Management : https://www.youtube.com/watch?v=UeGgFgMhn0M&feature=emb_title

Iconosquare: Meeting the Team : https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=6Bp4aalq_kl&feature=emb_title

Conference "Reinventing Organizations" en français (Flagey, Bruxelles) : https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE&feature=emb_title

Quand la QVT est incomprise : <https://www.gchatelain.com/post/le-total-contresens-de-la-qvt-%C3%A0-la-fran%C3%A7aise>

Le changement : 3 bascules pour réussir à changer : <https://www.myhappyjob.fr/3-basculs-pour-reussir-a-changer/>

L'authenticité au travail : <https://www.myhappyjob.fr/authenticite-au-travail-en-nous-montrant-tels-que-nous-sommes-nous-incarnons-des-convictions-seule-maniere-de-donner-envie-de-nous-suivre/>

L'innovation managériale selon François Boyer :
<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/11EdrhF8OAIJI8EQgLkyPoY8CDhqJ5cG8>

Les 5 pratiques du "confiancement" :
<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/11EdrhF8OAIJI8EQgLkyPoY8CDhqJ5cG8>

Article "Conditions de travail & confinement" :
<https://www.monatourisme.fr/conditions-de-travail-confinement/>

Le travail en cours : <https://louiemedia.com/travail-en-cours>

Les 7 étapes de la pyramide du télétravail :
<https://zevillage.net/teletravail/les-7-etages-de-la-pyramide-du-teletravail/>
<https://www.linkedin.com/pulse/attention-t%C3%A9l%C3%A9travail-laurent-pierre-gilliard/>

Les autrement dits : <https://lesautrementdit.fr/entretien-teletravail/>

My Happy Job :
https://www.neurocognitivism.fr/wp-content/uploads/2020/03/MyHappyJob_Hors-serie-7_2020-JL-Prata.pdf

Le cercle de parole : https://www.passerelleco.info/article.php?id_article=89

Les pouvoirs des petits pas : <https://www.myhappyjob.fr/le-pouvoir-des-petits-pas/>

Interview de Frédéric Laloux :
<https://vimeo.com/349493662>

ANNEXE S

Le questionnaire PIMO

Du “comment survivre” au “comment construire” | A vous la parole !

Bonjour,

Au cours de cette crise, vous, dirigeants, managers, salariés, avez adapté vos méthodes de travail à ce nouveau contexte.

Différents partenaires néo-aquitains*, travaillant sur les innovations organisationnelles et managériales se sont réunis pendant la crise pour recueillir et échanger sur les initiatives qui ont vu le jour sur le territoire.

Nous vous sollicitons aujourd’hui car nous souhaitons savoir comment la crise sanitaire a pu être vectrice d’innovations dans les organisations du travail et les pratiques managériales.

Ce questionnaire s’adresse à la fois à des dirigeants et des salariés. Notre objectif est de savoir quel bilan vous tirez de cette période et si vous souhaitez que certaines des évolutions que vous avez vécues soient ancrées dans vos pratiques quotidiennes ou que d’autres soient supprimées.

Par innovation organisationnelle et managériale, nous entendons tout changement, toute évolution, en rupture avec votre organisation et/ou vos pratiques, d’avant la crise (par exemple : les réunions d’équipe à distance, l’acquisition d’outil de visio conférence, un nouveau mode de distribution de vos produits/services qui aurait fait évoluer vos métiers, etc.).

Les résultats de ce recueil seront traités en garantissant l’anonymat des répondants. A l’aune de ces résultats, une publication commune retraçant les principales innovations organisationnelles et managériales développées pendant la crise par les acteurs de Nouvelle-Aquitaine sera publiée visant à être inspirante et réflexive.

*Autonom’Lab, ADI N-A, la MONA, l’ARACT N-A, la CISO, la CARSAT, le CREAM, Talent&Culture

***Obligatoire**

1. Comment cette crise a-t-elle impacté l’activité de votre structure ? *

Par exemple : Arrêt ou renforcement de l’activité, maintien de l’activité en télétravail, nouveaux recrutements salariés ou bénévoles, accueil de stagiaire etc.

2. Dans quelle mesure, l'offre et les missions de votre structure ont-elles été modifiées par la crise ? *

Par exemple : Mise en place de nouveaux services pour vos clients/ bénéficiaires, transformation de la distribution de vos services, de la manière de rendre ce service, mise en place de nouveaux partenariats, etc.

3. Dans quelle mesure, les rôles, les fonctions, les tâches à accomplir ont-ils été modifiés dans votre structure ? *

Par exemple : Nouvelles tâches à réaliser en lien avec l'évolution de l'offre ou pour pallier à l'absence des collaborateurs, l'ensemble des salariés ont-ils été concernés, uniquement certains, uniquement les dirigeants ?

4. Dans quelle mesure, les prises de décisions ont-elles été modifiées en interne ? *

Par exemple : Vous salariés, vous êtes-vous sentis davantage associés à la prise de décision, ou vous, managers, avez davantage sollicité vos salariés dans votre prise de décision ; les instances représentatives du personnel ont-elles été davantage sollicitées, de nouveaux acteurs ont-ils été associés aux prises de décisions stratégiques, opérationnelles, économiques ? etc.

5. Dans quelle mesure, les relations et comportements internes ont-ils été modifiés ? *

Par exemple : Avez-vous eu plus ou moins de contact avec vos collègues ? Avez-vous ressenti une augmentation ou une baisse de votre autonomie ? Avez-vous vu une modification de la confiance envers vous et votre travail ? L'esprit d'équipe s'est-il amélioré ou dégradé ? La période de confinement a-t-elle accentué, diminué ou provoqué des tensions, conflits ? En tant que manager, vous êtes-vous senti plus proche de vos équipes, durant et après la période de confinement ? En ressentez-vous, aujourd'hui, le besoin ?

6. Avez-vous identifiés de nouveaux risques au niveau individuel et au niveau de votre structure ? *

Si oui, lesquels : risques psychologiques, sanitaires, technologiques...? Les aviez-vous anticipé ? Comment ont-ils été traités ? Par qui ?

7. Dans quelle mesure, les relations et comportements avec vos partenaires ont-ils été modifiés ? *

Clients, Bénéficiaires, Visiteurs, Banque, Fournisseurs, Organismes de tutelles, Financeurs, Prestataires d'activités, Instances territoriales etc.) Par exemple : Avez-vous eu plus ou moins de contact avec vos bénéficiaires/Clients ? Avez-vous ressenti une implication ou une présence ou un soutien différent de vos partenaires ? Vous êtes-vous impliqué dans des actions communes avec vos partenaires, durant le confinement ? Si oui, Avez-vous gardé le lien et entretenu ces relations externes, après le confinement ?

8. Concrètement, quelles innovations (pratiques ou outils) ont été mises en place dans votre structure? *

Par exemple : Nouvelles pratiques dans l'organisation de votre travail, les relations d'équipe, la prise de décision, nouveaux outils pour améliorer votre organisation : de visio, de partage de documents, indicateurs de suivi d'activité, de nouveaux rituels ont-ils été mis en place pendant la crise (réunions rajoutées, partage de moments de convivialité, challenges...)

9. Selon vous, qu'est-ce qui a permis la mise en oeuvre de ces innovations ? *

Par exemple : Quel a été l'élément déclencheur ? Ont-elles été mises en oeuvre uniquement sous la contrainte ? Y-a-t-il eu un/des éléments facilitateurs ? Qui s'est/ a pu s'engager dans la mise en oeuvre de ces innovations ? Avez-vous senti un engouement de la part de vos collègues à la mise en oeuvre de ces innovations ? Pensez-vous que ces innovations sont aujourd'hui assimilées/perçues, par l'ensemble de vos collègues ?

10. Quels sont les besoins qui ont été mieux satisfaits pendant le confinement grâce à ces innovations organisationnelles ou ces nouvelles pratiques professionnelles ? *

Par exemple : Un service rendu de manière plus efficace, plus qualitative ou plus personnalisé par rapport à ce qui était proposé précédemment; des modalités partenariales nouvelles et mieux coordonnées; des évolutions de service ayant eu des conséquences positives inattendues...

11. Cette crise vous a-t-elle amené à réfléchir, confirmer, faire évoluer la raison d'être de votre structure, l'utilité de votre propre travail ? *

12. En conclusion, quelles sont les 3 pratiques ou outils d'avant crise que vous auriez envie d'abandonner ? *

13. En conclusion, quelles sont les 3 innovations (pratiques ou outils) développées pendant la crise que vous avez envie de garder, d'améliorer ? *

14. De quoi auriez-vous besoin pour continuer à apprendre sur vous-mêmes, votre équipe, votre structure, votre organisation et votre gouvernance ? *

15. Envie de poursuivre l'échange sur ce sujet, laissez nous votre mail.

Votre structure

16. Vous êtes ... *

Une seule réponse possible.

- Dirigeant
- Salarié avec des fonctions d'encadrement / manager
- Salarié sans fonctions d'encadrement

17. Votre secteur d'activité ... *

18. Votre structure est une ... *

Plusieurs réponses possibles.

- Association/ Fondation/ Mutuelle
- Entreprise
- Collectivités territoriales
- Établissements publics (EPIC, SPIC, SPA, institutions...)

Autre : _____

19. Votre structure a : *

Une seule réponse possible.

- moins de 11 salariés
- De 11 à 50 salariés
- 51 à 100 salariés
- 101 à 250 salariés
- plus de 250 salariés

Merci pour vos réponses !

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

ANNEXE T

Le guide d'entretien PIMO

Du “comment survivre” au “comment construire”

A vous la parole !

Bonjour,

Au cours de cette crise, vous, dirigeants, managers, salariés, avez adapté vos méthodes de travail à ce nouveau contexte.

Différents partenaires néo-aquitains*, travaillant sur les innovations organisationnelles et managériales se sont réunis pendant la crise pour recueillir et échanger sur les initiatives qui ont vu le jour sur le territoire.

Nous vous sollicitons aujourd’hui car nous souhaitons savoir comment la crise sanitaire a pu être vectrice d’innovations dans les organisations du travail et les pratiques managériales.

Ce questionnaire s’adresse à la fois à des dirigeants et des salariés. Notre objectif est de savoir quel bilan vous tirez de cette période et si vous souhaitez que certaines des évolutions que vous avez vécues soient ancrées dans vos pratiques quotidiennes ou que d’autres soient supprimées.

Par innovation organisationnelle et managériale, nous entendons tout changement, toute évolution, en rupture avec votre organisation et/ou vos pratiques, d’avant la crise (par exemple : les réunions d’équipe à distance, l’acquisition d’outil de visio conférence, un nouveau mode de distribution de vos produits/services qui aurait fait évoluer vos métiers, etc.).

Les résultats de ce recueil seront traités en garantissant l’anonymat des répondants. A l’aune de ces résultats, une publication commune retraçant les principales innovations organisationnelles et managériales développées pendant la crise par les acteurs de Nouvelle-Aquitaine sera publiée visant à être inspirante et réflexive.

*Autonom’Lab, ADI N-A, la MONA, l’ARACT N-A, la CISO, la CARSAT, le CREAL, Talent&Culture

1. Comment cette crise a-t-elle impacté l'activité de votre structure ?

Par exemple : Arrêt ou renforcement de l'activité, maintien de l'activité en télétravail, nouveaux recrutements salariés ou bénévoles, accueil de stagiaire etc.

Votre activité a-t-elle été mise à l'arrêt ou au contraire renforcée ? Comment s'est organisé le maintien de votre activité ? Comment ont été impactés les individus de vos structures ? Avez-vous eu besoin de recruter des salariés, bénévoles ou stagiaires ? Ou au contraire, Avez-vous dû vous séparer de certains membres de vos équipes ? Dans le cas où vous aviez un/des stagiaire/s, comment s'est organisé leur accueil et leur mission au sein de votre structure ? ...

2. Dans quelle mesure, l'offre et les missions de votre structure ont-elles été modifiées par la crise ?

Par exemple : Mise en place de nouveaux services pour vos clients/ bénéficiaires, transformation de la distribution de vos services, de la manière de rendre ce service, mise en place de nouveaux partenariats, etc.

Avez-vous ressenti une transformation de la distribution/organisation de vos services ? Y a-t-il eu une modification des besoins de vos clients/bénéficiaire ? Auxquels cas, comment avez-vous su/pu rebondir et vous adapter ? Avez-vous mis en place de nouveaux services pour vos clients/bénéficiaires ? La période de crise a-t-elle permis la mise en place de nouveaux partenariats ou collaborations extérieures ?

3. Dans quelle mesure, les rôles, les fonctions, les tâches à accomplir ont-ils été modifiés dans votre structure ?

Par exemple : Nouvelles tâches à réaliser en lien avec l'évolution de l'offre ou pour pallier à l'absence des collaborateurs, l'ensemble des salariés ont-ils été concernés, uniquement certains, uniquement les dirigeants ?

Si oui, quelles sont les métiers/rôles qui ont été impactés par ces modifications ? Ces modifications ont-elles servi à pallier l'absence de certains collaborateurs, durant le confinement ? Ont-elles été pérennisées, après le confinement ?

4. Dans quelle mesure, les prises de décisions ont-elles été modifiées en interne ?

Par exemple : Vous salariés, vous êtes-vous sentis davantage associés à la prise de décision, ou vous, managers, avez davantage sollicité vos salariés dans votre prise de décision ; les instances représentatives du personnel ont-elles été davantage sollicitées, de nouveaux acteurs ont-ils été associés aux prises de décisions stratégiques, opérationnelles, économiques ? etc.

En tant que manager, comment avez vous géré les prises de décisions ? Avez-vous testé de nouvelles méthodes pour animer celle-ci ? Avez vous davantage sollicité vos salariés dans vos différentes prises de décisions, durant la période de confinement ? Si oui, les salariés ont-ils pu se saisir du pouvoir décisionnel sur certains sujets ? Si oui, quels ont été ces sujets (Exemple : Gestion du temps, Organisation interne, Finance etc.) ? Si non, quels étaient les freins ou les réticences rencontrées à solliciter des salariés sur des prises de décisions ?

Les instances représentatives du personnel ont-elles été davantage sollicitées ? Si oui, sur quels types d'actions ? Si non, quels étaient les freins ou les réticences rencontrées ?

Avez-vous associé de nouveaux acteurs aux prises de décisions stratégiques, opérationnelles, économiques ? Si oui, quels ont été les aspects positifs et négatifs de ce mode de fonctionnement ?

Avez pu pérenniser l'ensemble des modifications de prise de décisions, que vous avez mises en place, post-confinement ?

En tant que salariés, vous êtes-vous senti davantage associés à la prise de décision ?

5. Dans quelle mesure, les relations et comportements internes ont-ils été modifiés ?

Par exemple : Avez-vous eu plus ou moins de contact avec vos collègues ? Ces contacts ont-ils changé ? (de manière différente), Vous êtes-vous plus ou moins resserrés sur votre service ?, Avez-vous ressenti une augmentation ou une baisse de votre autonomie ? Avez-vous vu une modification de la confiance envers vous et votre travail ?, L'esprit d'équipe s'est-il amélioré ou dégradé ?, La période de confinement a-t-elle accentué, diminué ou provoqué des tensions, conflits ?

En tant que manager, vous êtes-vous senti plus proche de vos équipes, durant et après la période de confinement ? En ressentez-vous, aujourd'hui, le besoin ?

6. Avez-vous identifiés de nouveaux risques au niveau individuel et au niveau de votre structure ?

Si oui, lesquels : risques psychologiques, sanitaires, technologiques...? Les avez-vous anticipé ? Comment ont-ils été traités ? Par qui ?

7. Dans quelle mesure, les relations et comportements avec vos partenaires ont-ils été modifiés ?

(Clients, Bénéficiaires, Visiteurs, Banque, Fournisseurs, Organismes de tutelles, Financeurs, Prestataires d'activités, Instances territoriales etc.)

Par exemple : Avez-vous eu plus ou moins de contact avec vos bénéficiaires/Clients ? Avez-vous ressenti une implication ou une présence ou un soutien de vos parties prenantes ? Avez-vous été présent pour vos différentes parties prenantes ? Vous êtes-vous impliqué dans des actions communes avec vos parties prenantes externes, durant le confinement ? Si oui, Avez-vous gardé le lien et entretenu ces relations externes, après le confinement ?

8. Concrètement, quelles innovations (pratiques ou outils) ont été mises en place dans votre structure ?

Par exemple : Nouvelles pratiques dans l'organisation de votre travail, les relations d'équipe, la prise de décision, nouveaux outils pour améliorer votre organisation : de visio, de partage de documents, indicateurs de suivi d'activité, de nouveaux rituels ont-ils été mis en place pendant la crise (réunions rajoutées, partage de moments de convivialité, challenges...)

9. Selon vous, qu'est-ce qui a permis la mise en oeuvre de ces innovations ?

Par exemple : Quel a été l'élément déclencheur ? Ont-elles été mises en oeuvre uniquement sous la contrainte ? Y-a-t-il eu un/des éléments facilitateurs ? Qui s'est/ a pu s'engager dans la mise en oeuvre de ces innovations ? Avez-vous senti un engouement de la part de vos collègues à la mise en oeuvre de ces innovations ? Pensez-vous que ces innovations sont aujourd'hui assimilées/perçues, par l'ensemble de vos collègues ?

10. Quels sont les besoins qui ont été mieux satisfaits pendant le confinement grâce à ces innovations organisationnelles ou ces nouvelles pratiques professionnelles ?

Par exemple : Un service rendu de manière plus efficace, plus qualitative ou plus personnalisé par rapport à ce qui était proposé précédemment; des modalités partenariales nouvelles et mieux coordonnées; des évolutions de service ayant eu des conséquences positives inattendues...

11. Cette crise vous a-t-elle amené à réfléchir, confirmer, faire évoluer la raison d'être de votre structure, l'utilité de votre propre travail ?

12. En conclusion, quelles sont les 3 pratiques ou outils avant crise que vous auriez envie d'abandonner ?

13. En conclusion, quelles sont les 3 innovations (pratiques ou outils) développées pendant la crise que vous que vous avez envie de garder, d'améliorer ?

14. De quoi auriez-vous besoin pour continuer à apprendre sur vous-mêmes, votre équipe, votre structure, votre organisation et votre gouvernance ?

15. Envie de poursuivre l'échange sur ce sujet, laissez nous votre mail

Mon secteur d'activité : _____

Formes juridiques

- Association/ Fondation/ Mutuelle
- Entreprises
- Collectivités territoriales
- Établissements publics (EPIC, SPIC, SPA, institutions...)
- On vous a oublié ? rajoutez nous votre forme juridique _____

La taille de l'entreprise/structure :

- moins de 11 salariés
- 11 à 50 salariés
- 51 à 100 salariés
- 101 à 250 salariés
- plus de 250 salariés

Je suis :

- dirigeant d'entreprise/structure
- salarié avec des fonctions d'encadrement / manager

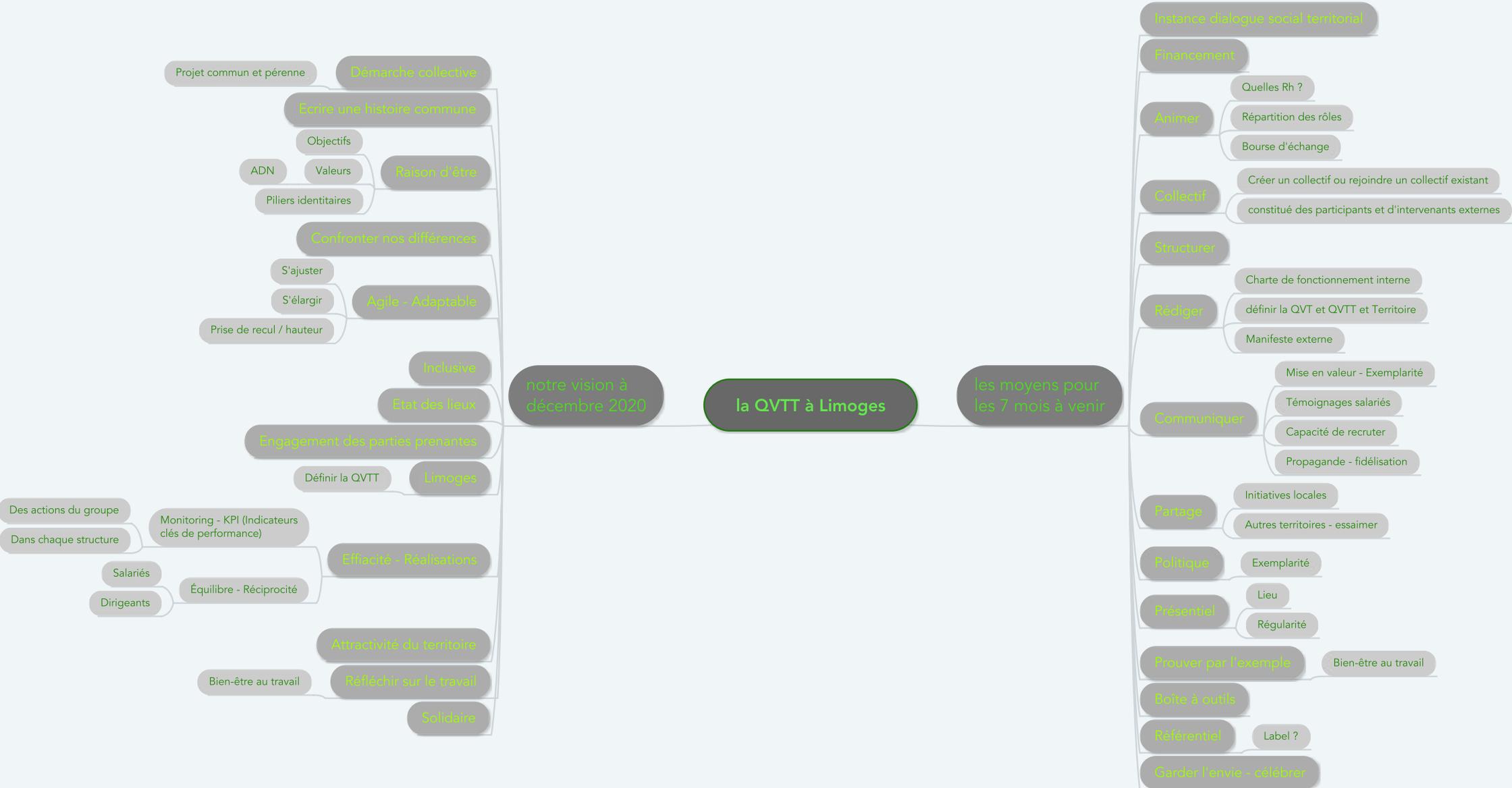
salarié sans fonctions d'encadrement

ANNEXE U

La vision des participants du Limoges Act

ANNEXE V

La vision et les moyens du collectif Limoges Act



ANNEXE W

La priorisation des moyens du collectif Limoges
Act

LA COMMUNAUTÉ LIMOGESACT

PRIORISATION DE MOYEN DE LA COMMUNAUTÉ

Séquence présentielle n°3 : 17 juillet 2020 à Tripnity

ACTIONS URGENTES & IMPORTANTES

- Trouver des solutions de financement (objectif proker pour le 01/12)
- Tester (objectif proker pour le 05/11)
- Ecrire une charte de fonctionnement interne

ACTIONS URGENTES

- Des rendez-vous réguliers en présentiel
- Garder l'envie et célébrer
- Rédiger un manifeste externe
- Définir les RH nécessaires à l'animation

ACTIONS IMPORTANTES

- Créer ou rejoindre un collectif
- Communiquer des témoignages de salarié.e.s des entreprises du Limoges act
- Essaimer sur d'autres territoires
- Réfléchir à un lieu pour matérialiser la communauté

ACTIONS ACCESSIBLES, EN COURS ET FACILES À RÉALISER

- Construire la boîte à outils QVTT
- Mettre en valeur ses actions et être exemplaire
- Répartir les rôles dans le collectif Limoges act

ANNEXE X

La liste des ressources envoyées aux participants
du Limoges Act

La liste des ressources envoyées – Limoges Act

Les dix critères de confiance : <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/11EdrhF8OAIJI8EQgLkyPoY8CDhqJ5cG8>

Love Can Do Pourquoi certaines entreprises sont au-dessus de la mêlée | Idriss Aberkane | TEDxRennes : https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=cSRXw8scDnY&feature=emb_title

Entreprise libérée, le patron qui a changé son regard sur les autres | Alexandre Gérard | TEDxSaclay : https://www.youtube.com/watch?v=EW2xjH2Py2s&feature=emb_title

Et si les entreprises libérées pouvaient changer le monde ? | Alexandre Gérard | TEDxRennes : https://www.youtube.com/watch?v=VebUucpwAZc&feature=emb_title

Comment naviguer dans un monde du travail incertain ? | Anaïs Georgelin | TEDxBeauvoisine : https://www.youtube.com/watch?v=1KAWJN05eq0&feature=emb_title

Entreprise libérée - Stanislas Desjonquères - PME - Management : https://www.youtube.com/watch?v=UeGgFgMhn0M&feature=emb_title

Iconosquare: Meeting the Team : https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=6Bp4aaIq_kI&feature=emb_title

Conference "Reinventing Organizations" en français (Flagey, Bruxelles) : https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE&feature=emb_title

Quand la QVT est incomprise : <https://www.gchatelain.com/post/le-total-contresens-de-la-qvt-%C3%A0-la-fran%C3%A7aise>

Le changement : 3 bascules pour réussir à changer : <https://www.myhappyjob.fr/3-bascules-pour-reussir-a-changer/>

L'authenticité au travail : <https://www.myhappyjob.fr/authenticite-au-travail-en-nous-montrant-tels-que-nous-sommes-nous-incarnons-des-convictions-seule-maniere-de-donner-envie-de-nous-suivre/>

L'innovation managériale selon François Boyer :
<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/11EdrhF8OAIJI8EQgLkyPoY8CDhqJ5cG8>

Les 5 pratiques du "confiancement" :
<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/11EdrhF8OAIJI8EQgLkyPoY8CDhqJ5cG8>

Article "Conditions de travail & confinement" :
<https://www.monatourisme.fr/conditions-de-travail-confinement/>

Le travail en cours : <https://louimedia.com/travail-en-cours>

Les 7 étapes de la pyramide du télétravail :
<https://zevillage.net/teletravail/les-7-etages-de-la-pyramide-du-teletravail/>
<https://www.linkedin.com/pulse/attention-t%C3%A9l%C3%A9travail-laurent-pierre-gilliard/>

Les autrement dits : <https://lesautrementdit.fr/entretien-teletravail/>

My Happy Job :
https://www.neurocognitivism.fr/wp-content/uploads/2020/03/MyHappyJob_Hors-serie-7_2020-JL-Prata.pdf

Le cercle de parole : https://www.passerelleco.info/article.php?id_article=89

Les pouvoirs des petits pas : <https://www.myhappyjob.fr/le-pouvoir-des-petits-pas/>

Interview de Frédéric Laloux :
<https://vimeo.com/349493662>

Article, Conditions de travail & confinement :
<https://www.monatourisme.fr/conditions-de-travail-confinement/>

Gouverner les communs : <https://www.franceculture.fr/emissions/la-bibliotheque-ideale-de-leco/gouverner-les-communs-elinor-ostrom>

Ludopédagogie : <https://www.intelligences-multiples.org/ludopedagogie/>

Lyon, le groupe LDLC va passer à 32 heures et mettre en place la semaine de 4 jours :
<https://www.20minutes.fr/economie/2812307-20200701-lyon-groupe-ldlc-va-passer-32-heures-mettre-place-semaine-4-jours>

ANNEXE Y

Les synthèses de séance du Limoges Act du
collectif Zélie

LIMOGES ACT

{n.fm} pause limougeaude, inspirante et créative pour manager en transformation

#1

Lancement
17 janvier 2020

Avec la participation de :



Adrien
Legrand



Anne-Marie
Hôtel Ibis
Centre



Béatrice
Les
Francophonies
en Limousin



Clotilde
Limoges
Métropole



Delphine
Legrand



Laurent
Tripnity



Nicolas
Zoo du
Reynou

Avec la participation en amont de l'équipe pédagogique :



Magalie
Ménard



Axelle
Minville



Falco
Baudon



Séverine
Teulières



Sophie
Nonnenmacher



Benoit
Deconchat



Florent
Mona



Charlotte
Mona



Mathilde
Mona



Arnaud
ARACT



Virginie
ARACT



Hélène
ARACT

Merci à l'Aract et l'équipe pédagogique.

Merci à Philippe Bonnot, Brigitte De Boucaud, Florian Perret, et tous ceux qui nous ont inspirés et aidés.

mona
MISSION DES OFFICES DE TOURISME
nouvelle-aquitaine

Un programme coordonné par la Mona, en collaboration avec :

Contacts :
charlotte.emery@monatourisme.fr



LANCEMENT à la giraffe

UNE RÉFLEXION COLLECTIVE AUTOUR DU TRAVAIL DES PERSONNES & DU TERRITOIRE

POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (Q.V.T.)

sur le territoire de LIMOGES

Profiter d'une qualité de vie locale

proposer un travail de qualité à des salarié.e.s qui aient le temps de profiter du territoire, y participer, le valoriser

Renforcer l'attractivité des entreprises du territoire

CE VENDREDI MATIN, AU SOUS-SOL DE L'ESPACE DE TRAVAIL PARTAGÉ "LA GIRAFFE", FLORENT GUITARD, CHARLOTTE EMERY ET MATHILDE DAULON, DE LA MONA, ACCUEILLENT LES PARTICIPANT.E.S À UN PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT ET D'EXPÉRIMENTATIONS QUI DURERA 9 MOIS.

On ne va pas aller vite. On est convaincu que c'est du temps dont ont besoin les structures, pour augmenter la Q.V.T. ... mais aussi de l'espace, des espaces, et du collectif. La plupart des managers se disent isolés.

D'OU CES TEMPS COLLECTIFS, POUR ÉCHANGER SUR LES PRATIQUES, LES ESSAIS, LES ÉCHECS AUSSI. LES "TOP-MANAGERS" AUTOUR DE LA TABLE ONT EN COMMUN UNE CERTAINE LIBERTÉ D'ACTION ET UNE RECHERCHE DE TRANSFORMATION, DES QUESTIONNEMENTS POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL. POUR LE RESTE ... 7 STRUCTURES TRÈS DIFFÉRENTES ; DE PAR LA TAILLE COMME DE PAR LEUR SECTEUR D'ACTIVITÉ.

un festival: Les Francophonies

un Zoo: Le Parc du Reynou

un groupe industriel de systèmes électroniques: Legrand

un opéra

l'office de Tourisme intercommunal de Limoges

une entreprise du secteur digital: Tripnity

un Hôtel: IBIS

...ET UNE LOCALISATION COMMUNE: LIMOGES!

LA MONA (MISSION DES OFFICES DE TOURISME DE NOUVELLE-AQUITAINE) A DÉJÀ MENÉ UNE SESSION DE CE TYPE AUPRÈS DES OFFICES DE TOURISME (O.T.) DE LA RÉGION. CAR ENTRE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE ET LES FUSIONS ADMINISTRATIVES, LES SALARIÉ.E.S DES O.T. ONT BESOIN DE SE PENCHER SUR LEURS CONDITIONS DE TRAVAIL. FLORENT ET CHARLOTTE, INGÉNIEURS PÉDAGOGIQUES, ONT BÂTI UN PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT* FAVORISANT LES PRISES DE DÉCISIONS COLLECTIVES. CLOTILDE CASSOT, DE L'O.T. INTERCOMMUNAL DE LIMOGES, Y A ACTIVEMENT PARTICIPÉ. AVEC L'ARACT ET LA MONA, ILS ONT SOUHAITÉ RÉFLÉCHIR AUX LIENS ENTRE QUALITÉ DE VIE ET TERRITOIRES, PORTER CETTE RÉFLEXION.

* "ENTR'ACT"

L'approche territoriale de la Qualité de Vie au Travail, personne n'y pensait!

On innove, là, avec cette triple approche :

1- **LE TRAVAIL**

(Donner du sens au fonctionnement des structures).

2- **LA COMMUNAUTÉ**

(Permettre aux managers de transformer leurs organisations pour faire évoluer leurs métiers et ceux de leurs équipes)

3- **LE TERRITOIRE**

(favoriser l'ancrage territorial des entreprises, pour une meilleure qualité)



MAIS, AU FAIT... POURQUOI LIMOGES ?

Il ya en Limousin toute une histoire de questionnements sur le travail, avec la Résistance...



Mais aussi la création de la C.G.T. à Limoges en 1895.



la CGT, leur devise originale citait le bien-être!



Bonne nouvelle: nous monter en grade. On vous mène à Limoges.



CÔTÉ INSTITUTIONNEL, LIMOGES A LE LABEL "VILLE SANTÉ CITOYENNE" ET "VILLE CRÉATIVE DE L'UNESCO". C'EST LA DEUXIÈME VILLE DE LA RÉGION, MAIS ELLE A ENCORE UN DÉFICIT D'IMAGE...

Bref: on s'est dit que Limoges avait du potentiel, un bon terrain pour innover.



IL YA LA VOLONTÉ POUR LA VILLE DE SE POSER LA QUESTION "COMMENT ON ACCUEILLE ? AU NIVEAU TOURISTIQUE, MAIS AUSSI AU SEIN DES ENTREPRISES, LES NOUVEAUX SALARIÉS, DANS LEUR DIVERSITÉ.

IL YA UN PETIT ATELIER OÙ, À L'AIDE DE FICELLES, ON MATÉRIALISE NOTRE ACTIVITÉ, ET LES LIENS À CRÉER.



LE TON EST DONNÉ: LE GROUPE PARTAGE D'AUTANT MIEUX SES QUESTIONNEMENTS QUE LE CADRE EST BIENVEILLANT, CLAIR.

La Méthodo des "3P"



PERMETTRE DE FAIRE DES CHOS EN **PROTÉGEANT** LES GENS DONNE DE LA **PUISSANCE** D'AGIR

PREMIER TOUR DE TABLE :

QU'ÊTES-VOUS VENU.E CHERCHER ? QU'ÊTES-VOUS PRÊT.E À PARTAGER ? CITEZ UNE PROBLÉMATIQUE ET UNE VICTOIRE.



CHERCHE Vérifier la dynamique locale, que Limoges a du potentiel
PROBLÉMATIQUES - On a déjà travaillé sur la Q.V.T. en interne, avec ENTR'ACT. Une problématique reste: l'autonomie et la responsabilité des personnels d'O.T.



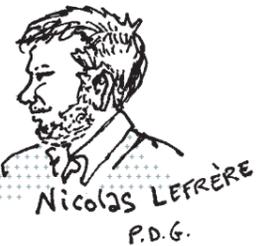
Clotilde CASSOT Directrice

CURSEUR: EN TERRITORIAL À L'O.T.



CHERCHE - Échanger de bonnes pratiques

Sans formation en management, j'apprends sur le tas, il faut être réactif. Souvent, les jeunes soigneurs oublient leur propre intérêt, confort ou sécurité. Il faut leur dire "pense à toi"... Défiant des métiers-passion.

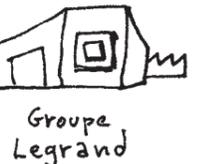


Nicolas LEFRÈRE P.D.G.



Delphine CAHILLIER Responsable de la communication du Groupe

"Attention à ne pas trop chercher de sens à tout. C'est mon métier de trouver du sens, mais si on s'est déjà dit les choses 10 fois... Aujourd'hui on a du mal à appuyer sur le bouton pour dire: on le fait."



Groupe Legrand

CHERCHE - Des retours d'expériences de secteurs différents

- Je suis observateur, pas décideur. Mais je voulais former l'équipe Marketing à la communication non sexiste et... ça met du temps à se faire.



Adrien CHAMPION service com



Arnaud BARILLET

Est-ce qu'on ouvre la possibilité à des salariés d'être aussi des citoyens, dans l'entreprise? C'est une vraie question.





"Des idées, des inspirations, des bonnes pratiques et de la motivation."

Sur un projet complexe, j'ai voulu aller trop vite avec une équipe, 2 ou 3 salariés ont freiné des quatre fers, ça a pesé, c'était dur.

Au final, le projet s'est fait et l'équipe est allée plus loin que ce dont elle se sentait capable."

Anne-Marie SPITZ Directrice



"Des visions et des manières de travailler différentes"



Festival les Francophonies

"Dans une entreprise culturelle, on a la problématique du personnel, mais aussi celle du rapport au public. Le nouveau directeur, arrivé l'an dernier, impulse beaucoup de changements. On passe d'un management vertical à un fonctionnement horizontal. Un bouleversement joyeux.

L'élection des représentants du personnel s'est bien passée, et on co-construit la réflexion avec eux."



Béatrice CASTANER Secrétaire générale



"Des réussites, des échecs et un peu de hauteur. Tripnity

Tripnity a deux bureaux, un à Limoges où est née la société, et un à Berlin. Pas évident.

Surtout: On a décidé de transformer l'entreprise, à direction pyramidale en une direction partagée.

Le Directeur Général, le premier à se former à l'intelligence collective, part mi-février pour un an. Je suis là pour mettre en place une gouvernance partagée.

Tripnity



(Icono-square)



Laurent DUQUERROY

Dans ce genre de changement, les gens se posent des questions sur leur place. Mais notre devise c'est: les équipes d'abord, les clients ensuite.

On a 3 axes: -

- Communication non-violente
- Intelligence collective
- Pleine conscience et prise de responsabilités.

J'adore mon boulot. on expérimente, on apprend, ensemble...



Argh... ça me gratte pourquoi cet eczéma? le stress?



Le paradoxe, c'est que quand on met ça en place, ça crée de hauts niveaux de stress."



Arnaud (ARACT)

C'est la différence entre des démarches néo-paternalistes d'amélioration des conditions de travail, et la Q.V.T., où il faut lâcher, un peu! Ça teste la capacité des salariées à prendre des décisions et gérer l'échec."

Un projet "Q.V.T." c'est politique ET existentiel: le/la dirigeant.e doit travailler à sa propre inutilité. Dans ce contexte, le travail peut être constructeur ET destructeur."



Virginie ARACT

On pourra avoir des retours d'expériences de structures coopératives (SCOP, SAPO...)?



Béatrice

OK. Ici, on est une communauté apprenante. Et notre rendez-vous de février aborde les inspirations...



Florent

Est-ce que le statut juridique d'une société détermine son fonctionnement?



Virginie (ARACT)

Est-ce que la prise de décisions collectives est source de Q.V.T.?



Nicolas

Nos espaces de travail, ça compte aussi: ménager des lieux de discussion, de délibération, d'expérimentation...

La sécurité est liée aussi à l'espace: on se sent mal dans un lieu qui contrarie nos besoins primaires...



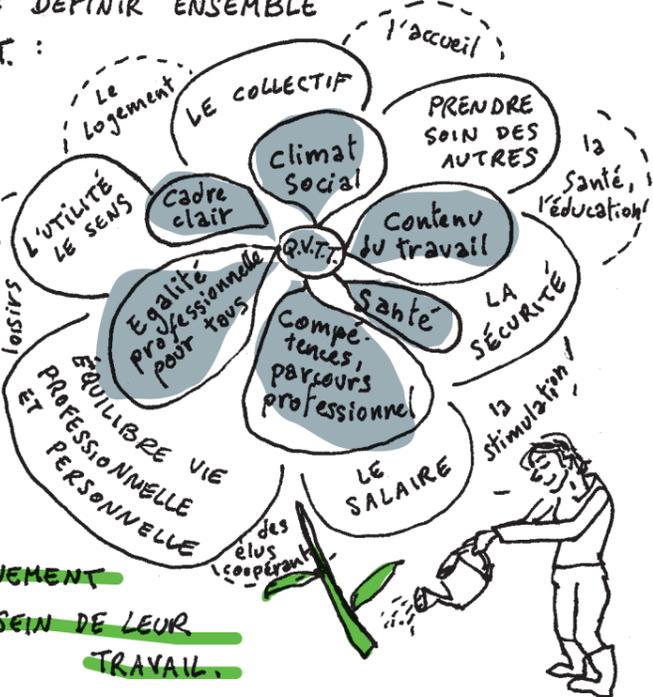
Alors, ça, ce sont au général des réponses de managers. On a des réponses différentes de la part des salarié.e.s dans leur ensemble:

- 1. Équilibre vie pro/perso:
- 2. Travail intéressant:
- 3. Bonne ambiance:



La prise de décision, ça s'apprend! L'ARACT peut fournir un cadre, des outils, des compétences pour sécuriser la conduite de projets innovants.

ON TENTE DE DÉFINIR ENSEMBLE LA Q.V.T.T.:



LA Q.V.T. A UN OBJECTIF PLUS AMBITIEUX QUE LA SIMPLE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX: PROMOUVOIR UN FONCTIONNEMENT QUI PERMETTE AUX GENS DE GRANDIR AUSEIN DE LEUR TRAVAIL.



ET LA Q.V.T.T. ESPÈRE FAIRE TACHE D'HUILE AUPRÈS D'AUTRES ENTREPRISES LIMOUGEAUTES ET, QUI SAIT, D'AUTRES RÉGIONS?

POUR ÇA, CE PARCOURS IMAGINÉ PAR LA MONA ET 6 ACTEURS PÉDAGOGIQUES VOUS DONNE RENDEZ-VOUS LE 3 FÉVRIER POUR UN WEBSÉMINAIRE INSPIRANT ET LE 10 MARS POUR FAIRE LE POINT SUR LES PROBLÉMATIQUES COLLECTIVES!

★ TRAVAILLER SANS MANAGERS OU BIEN FOURNIR UN TERREAU FAVORABLE À UN MIEUX-ÊTRE PERSONNEL ?

★ LA QVT, LEVIER DE FIDÉLISATION OU VECTEUR D'ÉVOLUTION ?

★ UN METIER QUI A DU SENS ?

— Les jeunes générations, Y mais surtout Z et Alpha qui arrivent, veulent un métier qui a du sens.

— Ce besoin de sens n'est-il pas lié au manque de sens de leur vie ? Est-ce le rôle de l'entreprise de combler ce vide ?

Avec la participation de :



Merci à l'Aract et l'équipe pédagogique.

Merci à Philippe Bonnot, Brigitte De Boucaud, Florian Perret, et tous ceux qui nous ont inspirés et aidés.



Un programme coordonné par la Mona, en collaboration avec :

Contacts : charlotte.emery@monatourisme.fr



LIMOGES ACT

{n.fm} pause limougeaude, inspirante et créative pour manager en transformation

#2

Webseminaire
3 février 2020

S'INSPIRER



Intervenants : Sophie Nonnenmacher, consultante au cabinet S&H Formation et Philippe Mazière, dirigeant du groupe Celios.

SAVOIR FAIRE, SAVOIR ÊTRE SAVOIR DEVENIR

« Nous, c'est différent, notre spécificité, c'est que l'on a un profond respect des personnes âgées » a entendu Clair Michalon, agronome, consultant spécialisé dans les relations interculturelles, dans de nombreuses communautés autour du monde. Les groupes humains sur un élément immuable, comme la culture, la religion, la couleur de peau ou le genre. Une situation qui alimente « c'est normal qu'il pense ça, il est noir/guatémaltèque/musulman/femme/homosexuel... »). Dans le monde professionnel également, les entreprises : « Nous, c'est particulier... ». **En fait, les différences** e développent tout au long de la vie. Le savoir-faire est très important, le savoir-être également, mais aussi le savoir-devenir ! **L'entreprise doit amener ses équipes à progresser, ce qui nécessite de l'individualité, pour s'adapter à chacun et de la solidarité entre les salariés.** Mais permettre rver ! Améliorer la qualité de ais il ne faut que pas que cela revienne à les enfermer ou les rendre dépendants... Pour Béatrice, de Tripnity, « la relation entreprise-salarié c'est un peu comme une relation amoureuse ! ». Et Philippe, de Celios, de réagir : « Je trouve justement que c'est plus une relation de consommation : je suis bien je reste ; je suis pas bien je me barre, sans chercher à recoller les morceaux, c'est dommage ! ». « Mais le collaborateur n'appartient pas à l'entreprise, il amène ailleurs ce qu'il a appris ici... et inversement ! » nuance Clotilde Cassot. **Développer s savoirs !** « On pourrait imaginer un parcours pour pouvoir passer d'une entreprise à une autre localement », imoges. « Chez Ibis, il existe une démarche qualifiante interne. Les collaborateurs sont recrutés sur leur savoir-être et ils ont la possibilité d'exercer deux métiers, avec une reconnaissance de la montée en compétences, pour faire émerger les managers de demain », explique Anne-Marie, directrice de l'hôtel Ibis Centre. Effectivement, une personne a de nom- t changer de métier sans forcément changer d'entreprise.

DROIT À L'ERREUR ET CLIMAT DE **CONFIANCE**

« Les salariés de l'entreprise n'ont pas d'initiatives » peut-on entendre régulièrement. Mais le contexte le permet-il ? Un contexte qui accepte la différence, avec des objectifs clairs et atteignables, un droit à l'erreur, est favorable aux initiatives. Comme l'explique Philippe Mazière, sur une trentaine d'années de travail, son entreprise n'a pas été à la hauteur de ses engagements à deux reprises. « Ce n'est rien, deux erreurs, mais c'est difficile à assumer ». « Dans notre pays, on manque de cette culture du droit à l'erreur. C'est pourquoi il faut mettre en place un fonctionnement qui permet au salarié de se sentir en sécurité là-dessus », renchérit Sophie Nonnenmacher. Il s'agit donc de créer un climat de confiance. Ce climat de confiance permet également d'inclure tout le monde, dans sa diversité. En effet, les personnes souffrant de troubles de l'attention ou de troubles cognitifs (appelés « dys »), pourront plus facilement en parler dans un climat de confiance tout comme ceux qui souffrent d'une importante charge mentale à l'extérieur, à l'instar des aidants familiaux. Rappelons que 85 % des handicaps n'apparaissent qu'à l'âge adulte. « On n'est pas bon toute sa vie au même poste ! », précise Hélène, de l'Aract. L'entreprise doit savoir s'adapter aux individualités. Cela passe aussi par la lutte contre les stéréotypes. En la matière, une véritable action de sensibilisation est plus efficace qu'une discussion où l'on se contente de lister ce qui dérange.



Philippe Mazière,
de Celios

« AU DÉBUT DE MON PARCOURS,
QUELQU'UN M'A DIT :
TU NE SERAS UN BON MANAGER
QUE LE JOUR OÙ TU ACCEPTERAS DE
TE FAIRE ENGUEULER POUR
UN TRAVAIL QUE TU PENSES
PLUS MAL FAIT QUE SI
TU L'AVAIS FAIT TOI-MÊME »

**EN MATIÈRE DE RH,
AVANT DE PENSER
SOLUTION,
RÉFLÉCHIR D'ABORD
AUX BESOINS !**

ÉQUILIBRE ET **AUTONOMIE**

Créer un climat de confiance, permettre le droit à l'erreur et s'adapter aux individualités n'est possible qu'en laissant de l'autonomie au salarié. Autonomie, par exemple, dans la gestion de son temps, ce qui facilite l'équilibre entre temps de travail et temps libres. Certaines entreprises font le choix d'horaires libres, ou encore de congés illimités. « C'est une notion très française de considérer qu'il faut contrôler les salariés sans quoi ils feront n'importe quoi. C'est très déresponsabilisant », observe Sophie Nonnenmacher. Tout ne doit donc pas reposer sur le manager, qui doit apprendre à lâcher prise. Philippe Mazière avoue avoir des difficultés à déléguer, « du coup je suis toujours sollicité. Mais si je ne réponds pas, les salariés gèrent très bien et même mieux ! » avoue le dirigeant. Anne-Marie rapporte avoir entendu des cadres qui ne voulaient pas embaucher de personnes trop compétentes : « C'est aberrant ! Ce sont des dirigeants qui ont peur pour leur pouvoir et qui ne veulent pas lâcher ». Laurent, de Tripnity, évoque la possibilité de se passer même des managers. Il cite l'exemple de Buurtzorg, un service de soins infirmiers aux Pays-Bas, qui rassemble 9000 salariés et fonctionne avec un fonctionnement en petites équipes auto-gérées d'une dizaine de soignants par quartier. Autres entreprises au fonctionnement horizontal, Sun Hydraulics ou, plus près de chez nous, en Limousin, Ambiance Bois. Des fonctionnements inspirants pour Tripnity, où l'ensemble des salariés travaille à la mise en oeuvre d'une gouvernance participative. Ces modèles montrent que l'autonomie des salariés n'est possible que si l'objectif de pérenniser l'entreprise est partagé entre tous. Cet objectif peut se traduire de nombreuses manières. Ainsi, chez Celios, tout salarié qui apporte un nouveau collaborateur à l'entreprise est gratifié d'une prime.

« C'EST UNE NOTION TRÈS
FRANÇAISE DE CONSIDÉRER QU'IL FAUT
CONTRÔLER LES SALARIÉS SANS QUOI ILS
FERONT N'IMPORTE QUOI. C'EST TRÈS
DÉRESPONSABILISANT »

Sophie Nonnenmacher,
consultante

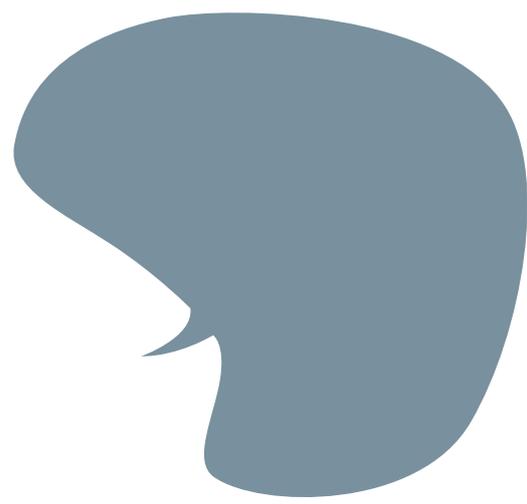


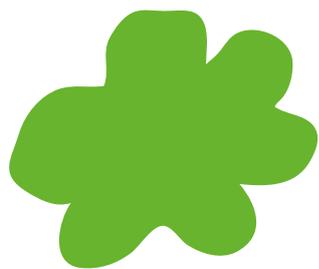
13%

LE CHIFFRE

C'est le pourcentage
des métiers qui ont
une réelle parité
hommes-femmes.







3 PILIERS DU MANAGEMENT

- ★ AVOIR UNE VISTA, C'EST-À-DIRE UNE VISION GLOBALE, STRATÉGIQUE
- ★ ORGANISER L'ACTION, LES TÂCHES
- ★ ANIMER L'ÉQUIPE ET GÉRER L'HUMAIN

Avec la participation de :



Anne-Marie
Hôtel Ibis
Centre



Béatrice
Les Francophonies
en Limousin



Clotilde
Limoges
Métropole



Laurent
Tripnity



Nicolas
Zoo du
Reynou



Philippe
Celios



Séverine
Teulières
Les causeries
inspirantes



Falco
Baudon
Grains de
Sel Cie



Florent
Mona



Charlotte
Mona



Mathilde
Mona



Arnaud
ARACT

Merci à l'Aract et l'équipe pédagogique.

Merci à Philippe Bonnot, Brigitte De Boucaud, Florian Perret, et tous ceux qui nous ont inspirés et aidés.

mona
MISSION DES OFFICES DE TOURISME
nouvelle-aquitaine

Un programme coordonné par la Mona, en collaboration avec :

Contacts :
charlotte.emery@monatourisme.fr



LIMOGES ACT

{n.fm} pause limougeaude, inspirante et créative pour manager en transformation

#4

Webseminaire
2 avril 2020

INNOVER



Intervenants : Séverine Teulières - Les causeries inspirantes & Falco Baudon - Grains de Sel Cie, formateurs et consultants en innovation et intelligence collective.

FAIRE PREUVE D'INNOVATION MANAGÉRIALE
PORTER UN PROJET NOVATEUR
FAIRE ADHÉRER SON ÉQUIPE

MÉTHODE

CAUSERIE INSPIRANTE AUTOUR DE LA QUESTION :

« DANS QUELLE MESURE
VOTRE INTENTION CONSTITUE-T-ELLE
UNE INNOVATION MANAGÉRIALE,
AU SERVICE D'UN CHANGEMENT,
JUSTE ET JOYEUX, POUR LES INDIVIDUS,
L'ORGANISATION ET LE TERRITOIRE ? »

“Votre intention” fait référence à l'intention et au petit pas dé niés dans la séance précédente du Limoges act : vers où les participants souhaitent-ils aller en termes d'amélioration de la qualité de vie au travail de leur organisation et du territoire ?

« LE CHEF DEVAIT VEILLER À
CE QUE LES PLUS FORTS NE SE
JETTENT PAS SUR LA NOURRITURE
AU DÉTRIMENT DES PLUS FAIBLES.
CAR CHACUN A UN RÔLE DANS
LA COMMUNAUTÉ, LE TIMIDE,
PEU COSTAUD EST PEUT ÊTRE CELUI
QUI FERA LE GUÉ LA NUIT, IL DOIT
DONC ÊTRE EN FORME »

Falco Baudon,
Grains de Sel Cie



EN CONFINEMENT

Pour Béatrice et Anne-Marie, le contact humain est primordial, donc le travail à distance n'est pas évident. « On est moins en lien avec les émotions ». Nicolas, lui, observe que, pour ses soigneurs comme pour tous les naturalistes, être enfermés, c'est un enfer. À l'inverse, les informaticiens de Celios sont très à l'aise, voire se sentent mieux car ne sont pas obligés de se déplacer chez le client. Ce qui est certain, c'est que ce confinement va influencer sur l'après. Comme l'explique Arnaud, de l'Aract, « le confinement va faire bouger les liens de subordination. Certains vont légitimement se demander quel est l'intérêt de venir tous les jours au bureau alors qu'à distance ou avec d'autres horaires, ça fonctionnait aussi. Ce confinement, c'est une expérimentation à grande échelle d'autres formes de travail »

« LES ENTREPRISES QUI TRAVAILLENT SUR LA QVT ONT UNE LONGUEUR D'AVANCE, CAR ELLES PRENNENT DÉJÀ EN COMPTE LES INDIVIDUALITÉS, ONT L'HABITUDE D'EXPÉRIMENTER ET DONNENT LE DROIT À L'ERREUR. »

Arnaud, ARACT



PRENDRE EN COMPTE L'INDIVIDU

« J'estime nécessaire de travailler sur l'individu, car c'est l'individu qui change la société », constate Béatrice, des Francophonies. C'est innovant car « c'est à contre-courant du management classique qui se fait à coups de tableaux Excel », remarque Philippe, de Celios. Pourtant, il peut en témoigner, quand on prend en compte l'humain, on s'y retrouve économiquement. Chez Tripnity, l'intention est « d'offrir une membrane de sécurité aux équipes pour accueillir les vulnérabilités de chacun, permettre d'être soi-même, sans jugement, et d'avoir la parole », résume Laurent. Pour cela, ils puisent dans les pratiques des peuples racines, où la santé vient de l'équilibre, et de la permaculture.

INTERAGIR AUTREMENT AVEC SES COLLÈGUES

Manager autrement, c'est aussi sortir de cette posture « dominante » du manager, pour « revenir à la simplicité, parler d'égal à égal avec les équipes », comme le préconise Anne-Marie, directrice de l'hôtel Ibis de Limoges-centre. À de tourisme, Clotilde cherche également cette authenticité dans les rapports humains. « Libérer la parole mais aussi les émotions amène à être vrai, donc joyeux et innovant ».

PRENDRE SOIN DE L'ÉQUIPE

Le care est au centre de l'intention managériale de Philippe, qui cherche à « mesurer le degré de bien-être des collaborateurs, alors que ce n'est pas du tout dans la culture des ESN (Entreprises de services numériques) ». Même innovation

managériale au parc du Reynou où Nicolas encourage les salariés à prendre conscience de leurs propres besoins, car ils ont tendance

à faire passer leur passion pour les animaux avant leur bien-être. « Mais cette remise en cause n'est pas forcément joyeuse », constate-t-il. Ce qui amène Falco à évoquer le rôle des chefs à l'époque des chasseurs-cueilleurs. « Le chef devait veiller à ce que les plus forts ne se jettent pas sur la nourriture au détriment des plus faibles. Car chacun a un rôle dans la communauté,

le timide, peu costaud est peut être celui qui fera le gué la nuit, il doit donc être en forme ». collectif.

TROUVER DES OUTILS POUR GÉRER LES TENSIONS

Pour apaiser les tensions, encore faut-il les reconnaître (cf encart). Car une tension interpersonnelle peut masquer une simple tension organisationnelle par exemple. Ainsi, à l'hôtel Ibis, pour limiter les tensions liées aux jours de repos, aux week-ends etc., depuis trois ans, l'équipe travaille en auto-planning. Et ça marche ! Laurent, de son côté, expérimente différents outils chez Tripnity. Ainsi, depuis 3 ans, chaque année, une formation à la Communication non-violente (CNV) est organisée, mais aussi des ateliers mensuels avec des coachs pour pratiquer et recevoir du feedback. Laurent a également mis en place un outil issu de l'école alternative du centre Les Amanins : les moments « bien travailler ensemble ». En petit groupe, chacun pose une tension qu'il ressent et propose une solution. S'il n'a pas de solution, le collectif en cherche une.

INCARNER LE CHANGEMENT QUE L'ON SOUHAITE VOIR

Clotilde est convaincue qu'un fonctionnement interne où paroles et émotions sont libérées permet d'apporter des solutions plus profondes et adaptées pour les partenaires, clients, fournisseurs. « De là peut se former un cercle vertueux sur le territoire ! » Anne-Marie croit également à cet effet papillon.

S'AUTORISER À EXPÉRIMENTER

Pour faciliter la mise en place de la gouvernance participative au sein de Tripnity, les dirigeants se sont effacés : le CEO a quitté sa fonction pour prendre un poste plus technique, et le PDG a pris une année sabbatique. En ce moment donc, il n'y a plus de dirigeants. « C'est donc la fin des fonctions de commande et de contrôle ». Un changement de paradigme qui ne peut avoir lieu que parce que l'entreprise s'autorise à expérimenter, essayer, tester.

CONSIDÉRER L'ENTREPRISE COMME UN BIEN COMMUN

Pour Philippe, la qualité de vie au travail passe par un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Pour stimuler ce sentiment d'appartenance, Clotilde amène l'équipe à sur pourquoi ils travaillent dans ce domaine du tourisme. Mais l'implication n'est pas forcément évidente. « Les collaborateurs sont libres de participer ou pas mais doivent assumer leurs responsabilités », observe Laurent. C'est d'autant plus quand il y a beaucoup de turn-over, comme à l'hôtel Ibis. « Certains salariés considèrent leur emploi comme alimentaire, je dois être capable d'entendre et d'accepter ça ! », témoigne Anne-Marie.

LE CHOIX DES MOTS

FALCO

Vous n'avez pas beaucoup utilisé le mot INNOVATION, c'est chouette car vous avez conscience que c'est un mot piège, à la mode. Il faut sortir de cette obligation d'innovation. Chez vous, on sent surtout une aspiration à la transformation.

CHARLOTTE

Par contre. Le mot TERRITOIRE n'est pas apparu. Logique, puisqu'à ce stade, chacun est concentré sur sa problématique interne. Nous devons désormais poser les conditions pour faire émerger la qualité de vie au travail du territoire comme un bien commun favorisant son développement et le bien-vivre en son sein.

POUVOIR

VOUS AVEZ DIT POUVOIR ?

« C'EST COMME ÇA ET PAS AUTREMENT »

SUR

« JE PRENDS CETTE DÉCISION POUR TON BIEN »

POUR

LE
POUVOIR

AVEC

« JE PRENDS LES DÉCISIONS AVEC MES COLLABORATEURS »

ENSEMBLE

« NOUS PRENONS LES DÉCISIONS ENSEMBLE »

LES TENSIONS,

BIEN LES TRIER POUR MIEUX LES RÉSOUDRE !

La tension, c'est l'état de ce qui menace de rompre.
Il faut donc les traiter plutôt que les mettre sous le tapis.

?

COMMENT ON GÈRE
LE CONFINEMENT
DANS LA BOÎTE

DE
GOU-
VER-
NANCE

#

QUAND UN COLLÈGUE
VIENT MARCHER SUR
LES PLATES-BANDES
D'UN AUTRE



ORGA-
NISA-
TION-
NELLE

DISTINGUER
LES TENSIONS
EN ENTREPRISE

STRA-
TÉ-
GIQUE



QUAND
DEUX PERSONNES
NE SE SUPPORTENT
PAS



INTER-
PER-
SON-
NELLES

COMMENT NOURRIR
LES ANIMAUX SANS
BILLETTERIE

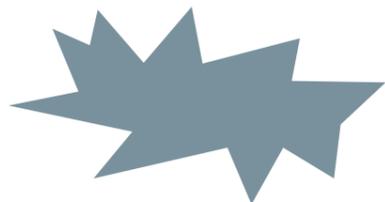
?

#

Rappel :

En biologie, un organisme sans tensions,
c'est un organisme mort.





CHACUN.E A 20 JETONS, DONT 16 À MISER SUR UN "ACCEPTABLE" COMMUN.



PARMI LES 5 OBJECTIFS QUI ONT REÇU LE PLUS DE VOTES, DEUX SE DÉGAGENT NETTEMENT :

TROUVER DES SOLUTIONS DE FINANCEMENT

01 - 12 - 2020

TESTER

AUJOURD'HUI

5-6 NOVEMBRE

Maintenant, avec vos 4 derniers jetons, misez sur une date pour chaque objectif !

La, on vient de faire des échanges d'expériences, je vais expérimenter ça chez nous!

Tester des expériences Q.V.T., des coachings, ça aide pour demander des sous!

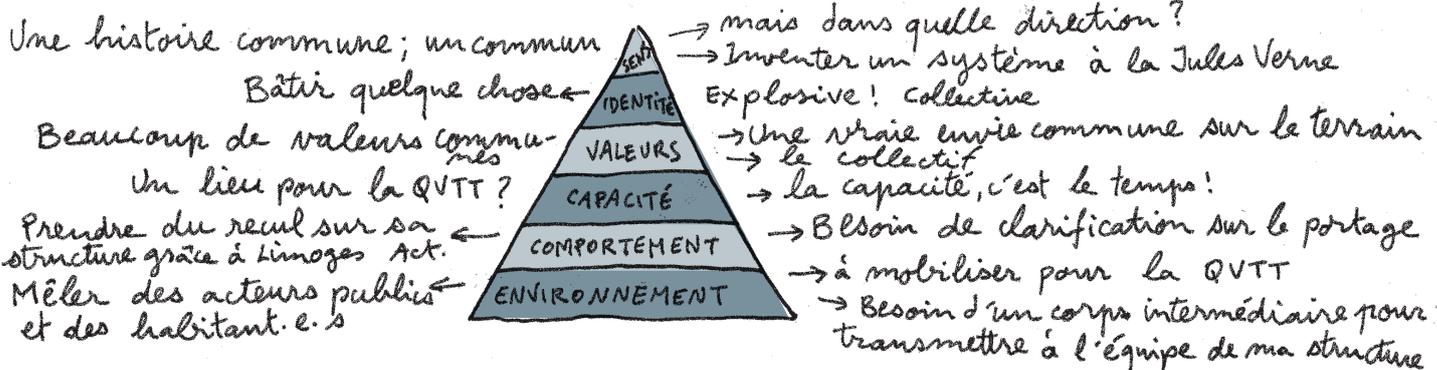
Bien, c'est déjà un test, d'être ici!

En ce moment, on teste, et à la clôture du Limoges Act les 5-6 novembre, on entre en phase 2 des tests! On a besoin d'exemplarité...

VOILÀ DONC UN GROUPE BIEN DÉCIDÉ À TESTER, ET À CONTINUER DE LE FAIRE AU-DELA DE LA DATE FINALE DU LIMOGES ACT. D'OÙ : TROUVER DES FINANCEMENTS POUR CONTINUER.



Pour finir, si on reprend la pyramide DILTS pour se prononcer sur la journée: ce que vous jugez faisable / acceptable / inacceptable ça change quoi dans votre environnement ?



ON FINIT PAR UN JEU : LES MOTS VOYAGEURS, OÙ UN MOT LANCÉ EN ÉVOQUE UN AUTRE, ET SI DEUX Y PENSaient : GAGNÉ. LE MOT DE LA FIN SERA DONC "CAUCHEMAR"! ET UN BEL ÉCLAT DE RIRE VU L'ANTIPHRASE.

ANNEXE Z

Le déroulement de la séance de facilitation du
27 août 2020

CHARTRE DE FONCTIONNEMENT INTERNE LIMOGES ACT

- ★ La charte de fonctionne interne du collectif Limoges act permettra à termes de **fixer les règles du collectif** et de **formaliser l'engagement individuel** de chaque participant au sein de la communauté.
- ★ Ce document a vocation à **évoluer**.
- ★ Il sera **diffusé** à tous les participants présents et futurs du Limoges act.

RDV DU 27 AOÛT 2020 : 1ER PHASE D'ÉCRITURE DE LA CHARTRE DE FONCTIONNEMENT DU LIMOGES ACT

16h15 rdv à l'Opéra entrée de service - masque et lavage de main obligatoire à l'entrée.

8 participants : Georges, Arnaud, Clotilde, Béatrice, Laurent, Charlotte, Florent et Philippe.

Facilitatrice : Mathilde

1 personne non-présente au rdv 1 du 14 mai sur la vision indiv du projet Limoges act.

2 personnes non-présentes au rdv 2 du 9 juin sur la vision et des moyens du collectif.

4 personnes non-présentes au rdv 3 du 17 juillet sur la priorisation.

LE MATÉRIEL : Une impression des émotions CNV / Paperboard avec l'intention et le contexte / Paperboard sur les règles du jeu du collectif et de l'IC / Paperboard sur les différents temps de la séance ? / Les travaux d'avant : Vision/Moyens etc.

LE CONTEXTE DE LA SÉANCE DU 27 AOÛT 2020

★ Depuis le 14 mai nous travaillons sur la création du collectif Limoges act.

★ Aujourd'hui nous en sommes au 4e rendez-vous.

★ Nous avons déjà fait :

la **vision individuelle** de ce que pourrait devenir le Limoges act.

la **vision et les moyens collectifs** de ce que pourrait devenir le collectif Limoges Act.

La **priorisation des moyens** collectifs.

★ **Phase d'action et opérationnalisation** : Aujourd'hui nous sommes réunis pour formaliser **un acte fondateur du collectif Limoges act**. C'est la 1er phase d'écriture d'une charte de fonctionnement interne pour le collectif Limoges act. Nous allons formaliser la charte de fonctionnement qui était un des trois moyens urgents et importants identifiés lors de notre rendez-vous du 17 juillet dernier.

L'INTENTION DE LA SÉANCE DU 27 AOÛT 2020

Écrire une première trame de charte de fonctionnement interne pour le collectif pour :

★ Fixer le cadre et les bases du collectif.

★ Voir ce qui est important pour tout le monde

★ Faire un point sur le rôle de chacun.

★ Faire un point sur la forme de la charte.

1. **Inclusion** (16h30 - 10min)

Qu'est-ce qui vous empêcherait d'être pleinement avec nous durant cette séance ?

2. **Contexte** (16h40 - 5min)

Rappel Raison d'être :

Nous existons pour permettre à Limoges d'être un territoire où il fait bon vivre et travailler.

Rappel du Contexte :

Lors de la séance sur la vision du 9 juin dernier, le collectif Limoges Act s'est fixé pour objectif de pouvoir fonctionner efficacement à partir de décembre 2020. On est donc tous réunis aujourd'hui pour réaliser une action ciblée comme urgente et importante par le groupe.

/_\ (INSISTER)

Pourquoi cette action est ressortie comme urgente et importante :

risque que le collectif se délite et s'épuise si on ne pose pas les bases du fonctionnement + Besoin de clarifier comment mettre en oeuvre les actions prévues d'ici décembre (Afficher la QVTT Limoges).

Rappel de l'intention collective :

Écrire une première trame de charte de fonctionnement interne pour le collectif pour :

- ★ Fixer le cadre et les bases du collectif.
- ★ Voir ce qui est important pour tout le monde
- ★ Faire un point sur le rôle de chacun.
- ★ Faire un point sur la forme de la charte.

A termes la formalisation de la charte de fonctionnement permettra de mettre en place les actions que le collectif à identifier, au regard de la vision que nous avons formalisée au Reynou en juin.

Intention de Flomatcha :

Formaliser des règles de relationnel.

Identifier les différents rôles possibles pour le collectif.

Impulser une nouvelle dynamique d'implication avec pourquoi pas un curseur de l'engagement individuel.

/_\ (RAPPEL)

Nous serons dans le COMMENT pour cette séance. Pas de POURQUOI ou de QUOI.

Comment le collectif s'organise pour travailler ensemble ?

Quand c'est le quoi et pas le comment : Comment es que tu peux transformer le QUOI/POURQUOI en COMMENT ?

Aujourd'hui nous utilisons le cadre de travail des fondamentaux de l'intelligence collective, mais celui-ci peut évoluer ou être repris pour l'élaboration du cadre de travail demain, dans la charte de fonctionnement.

3. **1er moment en tours de parole** (16h45 - 5min réflexion + 25min = 30min)

Phase 1 : Thématiques à traiter dans cette charte en groupe

★ Quels sont les sujets qui vous semble essentiels à intégrer à la charte de fonctionnement interne du collectif ?

Phase 2 : Priorisation ou non des actions 2 scénarios

★ **Plan A 10 sujets** : Répartition directement en groupe.

★ **Plan B plus de 10 sujets** : Vote visible de tous de ce qui est prioritaire.

Action prioritaire :

pouce en l'air > Oui

pouce à l'horizontal > Je ne sais pas

pouce baissé > Non

4. **Constitution et travail en sous-groupe** (17h15 - 5minx3 = 15min)

Positionnement sur les thématiques en 2 groupe de 3 et 1 groupe de 2.

Constitution des sous-groupe :

Sur la base du volontariat, chacun groupe se positionne sur 3 sujets.

OU

Groupe : Philippe-Arnaud / Laurent-Béatrice-Florent / Charlotte-Georges-Clotilde

★ Désigner un rapporteur.

Consigne de travail (5minx3) :

★ Chaque groupe doit faire des propositions de fonctionnement en lien avec les trois sujets auxquels ils sont affiliés.

Proposition :

Exemple : Les prises de décision de réalisé par consentement, Communication interne hebdo via un réseau social que tout le monde maîtrise.

5. Restitution des sous-groupe (17h30 - 20min)

Le rapporteur de chaque groupe dit les propositions : demander si c'est clair pour tout le monde et pour moi.
Reformuler si nécessaire et écrire.

6. Suite - Planning (17h50 - 10min)

- ★ Dès aujourd'hui nous rentrons dans une phase de teste et d'appropriation.
- ★ Nous enverrons demain une trame simple au couleur du Limoges act, à tout le collectif.
- ★ La forme que prendra la trame de la charte pourra être re-discuté lors d'une prochaine séance de validation et de célébration.

=>(si les modalités de révision n'ont pas été proposée dans les sujets de la charte).

★ Je vous propose de laisser murer toutes les informations que nous avons posé sur le papier aujourd'hui et de faire des retour avant le **10 sept** au mail qui sera envoyé demain.

★ Il faudrait que l'on se cale un moment idéalement pendant les Zébrures d'automne pour pouvoir valider par prise de décision en consentement la charte et apporté des potentiels modifications et surtout célébrer cet acte fondateur.

7. Déclution (10min)

Comment vous sentez-vous avec ce résultat ? Avec la grille CNV

Le cercle : Pas de hiérarchie et la parole au centre et au service du collectif

Tour de parole : Sécurité rituel tjr dans le même sens ça permet de mûrir la réflexion – pas de rebond direct sur ce que dise l ,bnes autres

La parole au centre

Pouvoir du silence : accepter qu'il peut y avoir des silences : cadre de confiance

Les avis s'addition se multiplie ne se combattent pas

=> **Important pas de débat**

Loi de la systémique de groupe :

Chacun à droit à une place.

Chacun doit être à sa place.

Donner et recevoir doivent être à l'équilibre.

L'ordre et les prérogative du collectif (raison d'être) doivent être respecté.

Chacun est responsable de ses émotions, de ses besoins et actes.

ANNEXE ZZ

La trame de charte de fonctionnement interne du
collectif Limoges Act

SÉANCE 1 D'ÉCRITURE DE LA CHARTE DE FONCTIONNEMENT DU COLLECTIF

LIMOGES ACT

PHASE 1

Sujets ciblés comme essentiels à inclure dans la charte de fonctionnement du collectif Limoges Act :

- **Organisation de la gouvernance**
- **Attentes et possibilités de chacun**
- Intégration et sortie des nouveaux membres
- **A quoi cette charte engage ?**
- Modalités de révision ou de dissolution de la charte
- **Modalités de prise de décision**
- **Modalités de progression du collectif : programmation des rdvs**
- **S'écouter et s'entendre : IC ?**
- Budget : on va chercher où ? Pour faire quoi ?
- Possibilité d'évolution du niveau d'engagement individuel
- **Les droits et devoirs de chacun**
- **Préambule : Pourquoi cette charte ?**
- Manière de communiquer à distance
- Outils et moyens pour communiquer
- Un lieu ? des Lieux ?
- **Règles de confidentialité / Partage : Stratégie de communication externe**
- Annexes : définitions pour cadrer le propos : QVT, QVTT
- Règles du partage en interne

Propositions d'actions dans chacun des sujets, après priorisation de ceux-ci :

• Organisation de la gouvernance :

Quelle forme pour porter le fond ?

Diverses formes sont possibles (Asso avec des commissions sur certains sujets, Scop, consortium, portage tournant ou collégial,...)

Pour avancer, divers scénarii pourraient être proposés et étudiés sous l'angle avantages/inconvénients.

La gouvernance pourrait intégrer un "comité des membres" en charge des intégrations et sorties.

• Attente et possibilités de chacun :

Article à rattacher au préambule ou à la partie "droit et devoir"

Attentes : cela revient à la question des besoins que chacun doit s'autoriser à exprimer

Possibilité : chacun s'engage à apporter son expérience et sa compétence gratuitement (dans une logique de don-contredon)

• A quoi cette charte engage ? :

A l'assiduité

L'engagement est moral, vis-à-vis de soi et des autres

A la confidentialité sur les individus et la situation de leurs structures

A la diffusion des pratiques

A la diffusion la "bonne parole"

A coopter de nouveaux membres

A progresser en agissant et en faisant un retour de ses expérimentations au groupe

- **S'écouter et s'entendre : IC ?**

Les droits et devoirs de chacun

- > Règles d'assiduité
- > Règles de maintien des engagements (quand je m'engage, je ne renonce pas à mon engagement pour n'importe quelle raison)
- > Respects des fondamentaux de l'Intelligence Collective (IC)
- > Droit d'être force de proposition et contributeur sur l'ensemble d'une ou plusieurs réunions
- > Liberté d'évoquer l'existence du groupe Limoges Act et ses objectifs (nous ne sommes pas une société secrète)

- **Préambule : Pourquoi cette charte ?**

- > Cette charte est une contribution à l'amélioration de la QVT pour les entreprises du territoire
- > Cette charte est destinée à clarifier le fonctionnement du groupe et du "bien travailler ensemble"
- > Cette charte donne de l'énergie et de l'élan au groupe
- > Cette charte propose une sécurité collaborative
- > Cette charte crée les conditions d'une ouverture sur l'ensemble du territoire aux questions de QVT

- **Règles de confidentialité / Partage : Stratégie de communication externe**

- > Confidentialité : les échanges au sein du groupe, sans chacun de ses sessions, demeurent confidentiels. Cette confidentialité permet une liberté de parole et fournit un cadre de sécurité pour s'exprimer. Pas de jugement et liberté d'expression au sein du groupe,
- > Créer un centre de ressources partageables à l'externe : permet de ne pas avoir de doute sur ce qui est partageable et ce qui ne l'est pas. Le principe : on communique librement sur ce que le groupe a fait "émerger" ,
- > Une newsletter externe,
- > Un jeu collectif externe sur la QVT,
- > Des séminaires/colloques/conférences qui placent Limoges au centre de la QVT
- > Une publication périodique coécrite par les membres fondateurs (uniquement fondateurs ?) et diffusée à toutes nos cibles

Réflexion personnelle de Arnaud : la charte de fonctionnement du collectif n'a t'elle pas aussi vocation à porter et faire vivre une autre charte: une charte territoriale où les entreprises signataires s'engagent à être pro-active en matière de QVT?

- **Modalité de prise de décision**

L'ensemble des décisions sont prises par consentement.

- **Modalités de progression : Programmation des rdvs**

Programmation des RDVs

Des réunions saisonnières seront programmés pour réunir le collectif.

Avec pour objectif :

- Valider des décisions
- Maintenir la cohésion du groupe
- Prendre un engagement global

Parallèlement, il est important de programmer des temps réguliers et récurrents.

Ces réunions peuvent être planifiées et anticipées pour permettre à chacun d'être présents.

En cas d'absence, il est nécessaire d'être représenté par un membre de sa structure ?

Des temps informels peuvent être également prévus.

- **S'écouter et s'entendre**

Notre groupe a proposé de poser le principe de communication en intelligence collective

Qui précise :

- Le principe d'une parole en cercle
- De la souveraineté de la parole
- Du silence
- Et de l'intention
- Qu'il n'y pas de vérité
- Et que le jugement est suspendu
- Fonctionnement par tour de parole

- Une expression claire et concise
- Optimiste enthousiaste et sincère
- Accès autour de l'addition des idées
- Sans débat autour des idées
- Selon un principe d'amélioration continue

ANNEXE AA

Figure 22

Le journal La controverse : Le travail

#03

CONTROVERSE



JANV
2020

William
Morris

TRAVAIL.

INJONCTIONS PARADOXALES ?

ART DE GOUVERNER ?

NE TRAVAILLEZ JAMAIS ?

04

INFOGRAPHIE

*Rapport au travail
à travers le(s) temps*

À la recherche du temps perdu :
notre destin d'homme fini. Le travail sous
le capital rend cette quête plus absolue
que jamais. Causes et effets de notre mode
de travail et de ses formes subversives
sur une échelle d'affranchissement.

06

ARTICLE

*Salaire à vie
contre religion capitaliste*

Tout pouvoir s'exprime d'abord dans
la religion. Si profondément incorporée,
personne ne la pratique mais elle nous
domine tous. L'hérésie de Bernard Priot
détruit le "Saint-Siège", marché du travail
et libère les "prêcheurs", salariés.

07

PORTRAIT

*Flove you
William Morris*

Barbe hirsute et verve sans pareille,
William Morris a abattu le tueur de
dix hommes et conçu les bases d'un travail
honorable et émancipant. Figure socialiste
du XIX^e, ses écrits demeurent un manifeste
pour une société digne et conviviale.



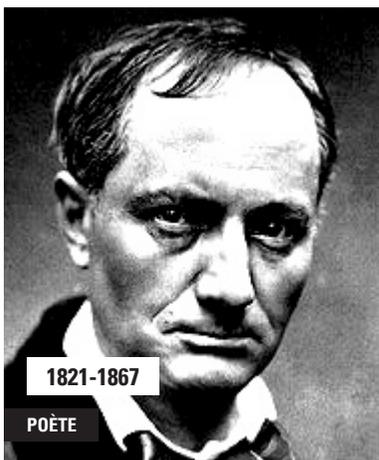
NÉ EN 1925

EX-PRÉSIDENT DU CNPF

YVON GATTAZ

« TOUT SALAIRE
MÉRITE TRAVAIL. »

« ON SE REND MAINTENANT TRÈS BIEN COMPTE, À L'ASPECT DU TRAVAIL QUE C'EST LÀ LA MEILLEURE POLICE, QU'ELLE TIENT CHACUN EN BRIDE ET QU'ELLE S'ENTEND VIGOREUSEMENT À ENTRAVER LE DÉVELOPPEMENT DE LA RAISON, DES DÉSIRES, DU GOÛT DE L'INDÉPENDANCE. »



1821-1867

POÈTE

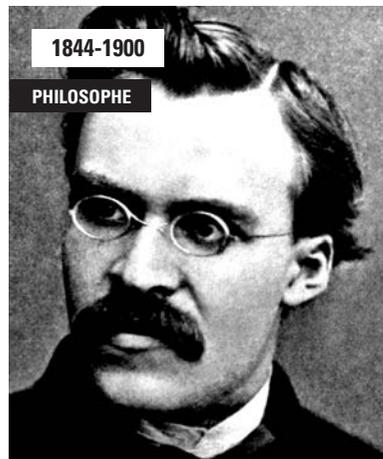
« LE TRAVAIL,
N'EST-CE PAS LE SEL
QUI CONSERVE LES ÂMES MOMIES ? »

CHARLES BAUDELAIRE



1844-1900

PHILOSOPHE



FRIEDRICH NIETZSCHE

ÉDITO

Admettons. Tu te réveilles. Trente balais. Début 2020. Pure fiction mais admettons. Tes attributs de semi-adulte sont un master en information et communication, le permis B et ta carte d'électeur. Seulement, il te manque un galon majeur pour le devenir : la cravate. Tu le sais, être une femme ou un homme digne de ce nom implique les responsabilités de cette structure sociale qui ordonne nos vies. Pour devenir respectable, il te faut un emploi, bien stable de préférence.

Le travail. Numéro un de la devise du Maréchal – et en maintien de l'ordre, il s'y connaissait. Ce beau matin, tu décides d'arrêter de bosser, tu te dis : « *J'ai envie d'être maître de mon temps, faire ce que je veux, quand je veux, avec qui je veux.* » En somme, reprendre la possession de ton corps, ne plus le léguer à un employeur. On a sanctuarisé la valeur travail pour banaliser l'impériété du temps. Il est normal, même nécessaire de te contraindre à travailler avec des gens que tu n'as pas choisis : « *Ces nouvelles rencontres vont cultiver ta richesse intérieure.* » Pour des objectifs que tu considères insensés : « *La participation au projet collectif est ta source d'émancipation.* » Pendant la partie de ton existence où tu es le plus vivant : « *Quand tu aimes ton job, tu ne comptes pas tes heures.* »

S'opposer à cet état de fait suppose le refus de quémander un poste et de se soumettre à un employeur : s'affranchir du marché du travail. Tu prétends au droit à l'oisiveté, mon salaud. T'as pas peur du blasphème. Le bon sens et la réalité du quotidien ne peuvent que te donner raison. « *Et toi, tu fais quoi dans la vie ?* » Les cinq premières minutes de la découverte de l'autre ne se passent pas de cette entrée en matière. Comme un passeport de responsabilité,

ta place sociale sera jugée à la couleur de ton poste et ton rang déterminé par les émoluments estimés selon l'intitulé de ta fonction. Tu es ton taf, ton taf est en toi. La carte forcée du travail, salarié qui plus est, nous réduit à une définition de soi par ce que nous sommes obligés de faire et non ce que nous aimons faire. « *Moi, dans la vie... je me débrouille, je lis, je me balade, je joue, je baise.* » Ça y est, tu es obscène. Tu veux pervertir cette institution capitale au fonctionnement de la société : le pilier du capital. L'oisiveté est l'impardonnable péché de liberté pour qui se plie à la forme capitaliste du travail qui régit notre monde. Ton corps ne t'appartient pas, quelqu'un en a la possession : le propriétaire. Essaie d'y échapper, ton châ-
timent ne se fera pas attendre : l'infantilisation et le déshonneur.

CONTROVERSE

Pour un nouvel
imaginaire
collectif.

Modèle de domination rêvé, les gens qui aiment et entourent la brebis égarée s'occupent de sa moralisation. Parents mais aussi amis, frères, collègues sauront recadrer le déviant à chaque début de discussions existentielles : « *T'en as jamais fini avec tes chimères hédonistes ? Ta jeunesse te perdra, la vie te rattrapera.* » Et regarde bien, tu es libre de choisir le programme Netflix, d'hésiter entre *bo bun* et *bagel*, ce soir, tranquille, avec ta moitié. Dans la journée, entre deux ateliers *design thinking* à la *Cogip*, t'as même mis une fessée à ton n+1 au ping-pong. Une bonne vie se mène d'abord avec la sécurité de l'emploi, te disent-ils. Comme si la liberté était l'accessoire d'une vie de frustration et d'illusion. Repenser le travail nécessite de redéfinir la valeur et les modalités de sa création. Certes, mais il faudra surtout trancher dans les valeurs. Travail ou amour ? Sécurité ou liberté ? Avoir ou être ? Consentir aux premières injonctions, Debord avait prévenu, assure une existence où le vrai n'est plus qu'un moment du faux. ■

CONTROVERSE : association loi du 1^{er} juillet 1901, 46, cours Victor Hugo, 33000 Bordeaux / Site web : www.controverse.co / Contact : contact@controverse.co
 Direction de la publication : Maxime Arnaud / Rédaction en chef : Wilfried Arnaud, Florian Harmand / Conception graphique : Maxime Arnaud, Wilfried Arnaud
 Contributeurs financiers : Patrick Arnaud, Pierre Arnaud, Patrice Brassat, Inés Garate, Monique Lafon, Thomas Milan, Sylvie Molines, Maria Ottone, Christopher Pollmann, Aurélien Pressensé, Julien Sauzeau, Diane Wulwek / Correcteurs : Bénédicte Gaillard, Anais Lemasson, Catherine Marais
 Crédits : illustrateur indépendant Clément Arnaud alias Yesonne / Impression : Sodal Imprimeur(s) / Publication imprimée sur un papier recyclé
 ISSN : 2430-7548 / Dépôt légal à parution : janvier 2020 / Tirage : 3 000 exemplaires / Conditions générales d'utilisation : ne pas jeter sur la voie publique
 © Licence creative commons. Publication mise à disposition selon les termes : paternité - pas d'utilisation commerciale - partager à l'identique

RAPPORT AU TRAVAIL À TRAVERS LE(S) TEMPS

LIBERTÉ

...chacun est maître de son temps.

CONDITIONS D'ÉMANCIPATION

Le salaire se distingue du revenu car il exprime la reconnaissance d'un travail, d'une production de valeur, y compris en dehors de la sphère du capitalisme et du marché du travail. Le revenu, lui, nous reconnaît comme des êtres de besoin qui attendent qu'on leur donne de quoi survivre pendant que les autres produisent de la vraie valeur économique. Usul (2015) *Le salaire à vie* - Bernard Friot

DISPARITION DES PARASITES

« Mittal ne fait pas vivre 20 000 salariés en France, ce sont 20 000 salariés qui font vivre Mittal. » Bernard Friot (2013) *Ce soir (ou jamais !)*

AUTOMATISATION GÉNÉRALISÉE

D'ici 20 ans, 47% des emplois seraient remplacés par des machines. University of Oxford (2013) *The Future of Employment*

Ne travaillez jamais

Guy Debord (1931-1994)

Le travail s'exerce dans le cadre de l'autogestion généralisée. Il s'agit de l'abolition du travail en tant qu'aliénation et toute activité séparée du reste de la vie. La subjectivité radicale de chacun est censée se développer dans le refus des contraintes de la rentabilité, tout en gardant la responsabilité de ses actes. L'épanouissement passe par **le libre usage de soi-même** rendu possible lorsque l'activité de production fusionne avec la réalisation individuelle, les loisirs, l'art contemplatif et la sexualité.

Éloge de l'oisiveté

Bertrand Russell (1872-1970)

« En travaillant 4h par jour, un homme devrait avoir droit aux choses qui sont essentielles pour vivre dans un minimum de confort, et il devrait pouvoir disposer du reste de son temps comme bon lui semble. Dans un tel système social, il est indispensable que **l'éducation soit poussée beaucoup plus loin** qu'elle ne l'est actuellement pour la plupart des gens et qu'elle vise en partie à développer des goûts qui puissent permettre à l'individu d'occuper ses loisirs intelligemment. »

Salaire à vie

Bernard Friot (né en 1946)

Le salaire à vie propose d'étendre le modèle de cotisation de la Sécurité sociale. Les entreprises cotisent à une caisse "salaires" qui paiera tous les travailleurs, y compris ceux qui n'ont pas d'emploi, libres de travailler comme ils l'entendent et **toutes leurs formes de travail (domestiques, artistiques, etc.) seront reconnues** à travers ce salaire. Dans le même élan, il en va de la suppression de la propriété lucrative (des parasites) pour la propriété d'usage (des travailleurs) et de la répartition des salaires (de 1 500 à 6 000 euros) par niveau de qualification.

Revenu contributif

Bernard Stiegler (né en 1952)

« Le revenu contributif est au croisement du modèle des intermittents du spectacle et des pratiques du logiciel libre. Périodes salariées alternent avec **périodes d'acquisition, de développement et de partage des savoirs**. Le droit au revenu contributif sera "rechargeable" à la condition d'effectuer un nombre d'heures salariées. »

Revenu de base

Mouvement français pour un revenu de base (créé en 2013)

« Le revenu de base est un **droit inaliénable, inconditionnel, cumulable** avec d'autres revenus, distribué par une communauté politique à tous ses membres, de la naissance à la mort, sur base individuelle, sans contrôle des ressources ni exigence de contrepartie, dont le montant et le financement sont ajustés démocratiquement. »

SUBLIMATION ARTISTIQUE

« Dans un monde où personne n'est contraint de travailler plus de 4h par jour, tous ceux qu'anime la curiosité scientifique pourront lui donner libre cours, et tous les peintres pourront peindre sans pour autant vivre dans la misère en dépit de leur talent. Les jeunes auteurs ne seront pas obligés de se faire de la réclame en écrivant des livres alimentaires à sensation, en vue d'acquiescer l'indépendance financière que nécessitent les œuvres monumentales qu'ils auront perdu le goût et la capacité de créer quand ils seront enfin libres de s'y consacrer. » Bertrand Russell (1932) *Éloge de l'oisiveté*

PLAISIR DU LOISIR

« L'idée que les pauvres pourraient avoir des loisirs à toujours choqué les riches. Travailler permet aux adultes de ne pas sombrer dans l'ivrognerie et aux enfants de ne pas faire de bêtises. » Bertrand Russell (1932) *Éloge de l'oisiveté*

LEVAIN SE LÈVE

Avez-vous trouvé la voie ? Celle qui évitera de terminer avec un nœud à coulisser au milieu de l'open space. Itinéraire désormais classique d'un pur produit des études supérieures destiné à l'industrie tertiaire qui sort ses mains du code pour les plonger dans le pétrin.

MARCHER DANS LA START-UP NATION

Revue des troupes. « Alors moi, on peut considérer que j'ai un parcours plutôt atypique... » D'accord, merci. On est 13 autour de la table dans ce cas. Tu es le produit de ton époque, plutôt maline, débrouillarde et volontaire mais surtout paumée. Entre ceux qui veulent dépeussier leur CV et ceux qui souhaitent le remplir, voilà un échantillon "d'apprenants" prêts à retourner cirer les bancs de l'école pour s'intégrer sur le marché du digital labour. Ça tombe bien, la French Tech propose à la Région de reformater les rebuts de l'ancien siècle aux nouveaux jobs de l'économie numérique : emploi précaire garanti à la sortie. Moi, je débarque ici après avoir manifesté à mon conseiller Pôle emploi mon envie de devenir boulanger. Pour lui, avec un profil jeune diplômé bac +5, c'était "dommage" de me réorienter si tôt. Sous-entendu : « Tu n'as pas encore goûté au monde du travail mon gars, va falloir y passer. »

Les semaines passent, je prends presque du plaisir. Conditions idéales : petite promo, matos dernier cri, discours exempt de logique marchande. À cela près que les étudiants non subventionnés se saignent de 10 000€ par an. Les intervenants, crédibles à mes yeux, parlent de théories, de méthodologie et de protocoles. Ça somme scientifique et pratique, j'adhère à leur propos, je me vois déjà Nobel d'UX Design. Du coup, je joue les bons élèves, ça paye. En dix mois, j'enregistre un vocabulaire ronflant et technique d'avant-garde qui requiert la duperie professionnelle. Lors de mon entretien, je fais illusion. Les recruteurs y croient. Ils perçoivent en moi le bon soldat avec la petite touche d'impertinence qui va bien. Banco ! Me voilà CDIsé. Le Graal pour mes parents, une belle carrière à venir, salaire de cadre à l'entrée, paré pour le grand bain.

DEVENIR UN CADRE EN BOÎTE

Plus qu'un plongeon en bassin olympique, c'est un saut en pleine mer. Entrer dans l'économie digitale implique de migrer vers les pôles de compétitivité du pays. Complexe de se faire embaucher dans le Périgord mais de là à enquiller 600 bornes... Enfin bon, la mobilité est un prérequis à l'employabilité, comme ils disent. Je quitte amis et famille pour traverser la France, mais de l'autre côté de la montagne une *fampany* me tend les bras. La *fampany*, contraction de *family* et *company*, soit les deux entités structurantes de la vie de tout un chacun amalgamées sous forme monocellulaire. Ça fleurit bon le néomanagement mais il y a marqué *engineer consultant* sur ma carte de visite gaufrée blanc cassé.

Déjà quelques semaines que je suis en poste, la perspective de faire du pain s'éloigne et mon

esprit s'enfroûte. Les conversations journalières tournent autour du grand faiseur de notre existence : le sacro-saint "projet". J'exagère, le midi on se retrouve pour partager des news technos. On se tire la bourre à savoir qui est le mieux (le plus) équipé à la maison. « Depuis mon téléphone, je peux paramétrer la mouture et programmer mon café. Quand j'arrive, hop il est prêt. » J'ai pas de mal à en imaginer certains camper devant l'Apple Store. Chacun semble prêt à réduire la part d'incertitude de sa journée en automatisant les tâches dites "laborieuses", quitte à laisser l'éducation des marmots entre les mains d'Alexa. D'autres mesurent leurs capacités physiques et sportives en goinfrant les algorithmes de *quantified self*. Ici, on consomme de l'objet connecté, et moi, je le suis de moins en moins. En toute impudence, j'amorce une approche technocritique, j'aborde l'urgence de ralentir, j'embraye sur la prolétarisation généralisée des savoir-faire. *Houston, we've got a problem...* Très vite, je comprends que nous ne sommes que collègues, il sera difficile de se fréquenter dehors, hormis lors des simulacres de cohésion de groupe. « Tu viens jeudi à l'afterwork ? »

AIMER SA CONDITION

En temps normal, je suis du genre caméléon relationnel. Écoute, question, humour, esprit, théâtre : je m'adapte au groupe. Là, on a le même bureau mais pas les mêmes passions. Les fantasmes technophiles ne me font plus bander. J'ai compris depuis longtemps que les injections d'OS de Jobs ou Gates empoisonnent plus qu'elles ne guérissent. Côté équipement : frugalité heureuse. Soucieux de la moindre trace numérique laissée derrière moi, je tends à la furtivité. Pour ne pas céder mon sens de l'orientation à *Google maps*, je préfère une bonne vieille carte IGN et me fier à mon instinct.

« Dommage de se réorienter si tôt. [...] Tu n'as pas encore goûté au monde du travail mon gars, va falloir y passer. »

CONSEILLER PÔLE EMPLOI

On m'a recruté pour mon profil proactif. À mon arrivée, on me mobilise sur un projet "pompiers", certains sont munis de lance à eau, débitent du *storyboard*, envoient du *sketch* et compilent en protos. Moi je débarque avec un seau en plastique. Je ne comprends pas ce qu'on me demande, ni ce que je dois faire. Le temps n'est pas à la réflexion, l'impératif est de cracher du scénario utilisateur au commanditaire. « *Le groupe perd de l'argent chaque jour, il y a le feu.* » confesse le n+1. Bilan : incompréhension à tous les étages. Côté client comme en interne, personne ne parle la même langue au sens propre comme au figuré. Sous-traitance oblige. Alors on itère, on gribouille, on bricole, on modifie jusqu'à ce que ça plaise, quitte à présenter une mauvaise solution. Comme chez *Auchan* : satisfait ou remboursé.

Côté satisfaction personnelle à l'ouvrage ? On repassera. « *On n'est pas là pour ça, dixit un vieux briscard qui prépare son départ en loucedé, c'est mieux si on peut mais tu verras on n'a pas le temps pour peaufiner.* » Avec le temps, on s'auto-persuade d'être à sa place. Dans une *fampany*, on fait carrière. Notre responsable a commencé en bas de l'échelle, désormais il trône au niveau national. Tu l'aimes la méritocratie ? Mon quotidien se fige, se calque sur le triptyque mortifère : je bosse, je mange, je dors, et ça en boucle sur la semaine. Paye ta nouveauté ! Mais paye tous les mois. Une bonne

partie passe en avion pour me reconnecter à mes proches, mes loisirs deviennent ceux des cadres de ma condition. Tout *schuss* les week-ends, petit concert branché en semaine et table *Michelin* de temps à autre. « *Vous prenez l'American Express ?* »

ÊTRE INTERCHANGEABLE

Je suis conscient de faire allégeance au côté obscur, de servir des intérêts à l'opposé de mes convictions. Intérieurement, je caressais l'espoir de m'épanouir à travers de la recherche, de l'enquête, de la conception pure. En formation, on nous jetait sur le terrain : rencontrer des gens, sonder leurs envies, analyser leurs pratiques afin de concevoir des applications pour répondre à leurs besoins. En poste, 8h par jour, le seul public auquel je me confronte est mon écran 15 pouces. Et là, on déchante. Ingénieur en *consulting* c'est un autre monde que les *Ponts et chaussées*. Mes tâches sont répétitives, dénuées de créativité et de responsabilité.

Dès mon arrivée, je sentais le poids de l'usurpation mais, deux ans après, je me rends compte de ne plus supporter de produire de la merde pour le capital. Je refuse de participer à ce monde. Cet environnement technocratique dans lequel nos existences sont toujours plus contrôlées, surveillées, mesurées. Au-delà de cette considération idéologique, le sens même de ce quotidien idéologique. Travailler « *en mode projet* » est synonyme d'OST tertiariisée. Je ne vois pas le résultat de mon labeur. Et, quand ça arrive, toute trace de mon activité a disparu. Mon manager m'ayant *staffé* sur un autre projet pour éviter le tant redouté « *trou d'activité* », un collègue a récupéré le bébé. Compétences, expériences, intitulés de poste, nous sommes interchangeables. Standardisés à outrance, nos singularités sont substituées par des bonnes pratiques et notre liberté créative se résume à suivre des *guidelines*. La prise d'initiative est vivement déconseillée, le libre arbitre un affront.

SE TROUVER DANS LE PÉTRIN

Je végète dans l'*open space*. Ponctuellement, je goûte à certaines joies des déplacements chez le client. Je me balade à travers la France et au-delà. J'accumule des *Miles* sur ma carte *Air France*. Bref, il est temps de choisir entre deux voies : celle du statu quo qui me promet des finances radieuses en échange de la sclérose musculaire et de l'atrophie cognitive. Ou bien renverser le bureau, mal l'écran. Ne plus être l'homme-à-tout-faire-mal, ne plus posséder pour seul bagage un agrégat de compétences éparses dans des domaines satellites (un peu de vidéo, un peu d'intégration web, un peu de *design*). S'installe l'envie de donner du sens à mon existence, de m'accomplir à travers une activité. Apprendre un métier, voilà ce qu'il me faut ! Quelque chose de réel, plaisant, utile. Acquérir un savoir-faire en apprenant, en travaillant, en progressant. Tirer de la satisfaction de la perfection du geste pour tendre à sa maîtrise. Travailler une matière vivante, évolutive et fragile. Toucher, sentir, goûter, réveiller des sens jusqu'ici endormis. Avoir de la fierté à nourrir des individus avec le fruit du travail de mes mains. Être artisan, celui qui met son art au service des autres et, à mon tour, un jour, transmettre ce savoir acquis au cours des années. Terminé le pointage au bureau, bonjour celui au fourneau. ■

AFFRANCHISSEMENT

l'économie est au service de la société...

...la société sert l'économie,

Revenu universel

Gouvernement finlandais (expérimenté en 2017)

Sans la classe moyenne, les tenants de l'économie libérale, corrélat de nos social-démocraties, ne sont rien. Elle a ce qui les tient : le pouvoir d'achat. Le revenu universel offert aux travailleurs pauvres entretient le gavage à la valeur travail, **la course aux bullshit jobs** pour aboutir à ce qu'il faut de consommation de marchandises inutiles.

Impôt négatif

Milton Friedman (1912-2006)

En dessous d'un seuil de pauvreté, l'État verse un revenu de base, tout en privatisant les services publics (Sécurité sociale, etc.) afin de désentraver la libre concurrence. Cette allocation transforme les individus en **consommateurs solvables** pour acheter leur assurance-santé. Quant au revenu, il est assez bas pour ne pas se passer d'emploi : il agit comme une subvention aux entreprises.

Marché de l'emploi

Mouvement des entreprises de France (créé en 1945)

Qu'est-ce que le marché de l'emploi lorsque l'emploi est une condition de survie et une denrée rare ? Un gisement de main d'œuvre à la merci de ceux qui proposent le travail. Cet instrument engendre un nivellement vers le bas des emplois, donc des salaires, au regard des qualifications et déséquilibre le rapport de force employés-employeurs. **S'ensuivent les défenestrations.**

Travail obligé

Service du travail obligatoire (1942-1944)

« Ils donnent leur sang. **Donnez votre travail** pour sauver l'Europe du bolchévisme. » Affiche de propagande en France (1943)

Esclavagisme

1% (depuis la nuit des temps)

« **Qu'est-ce que le travail ?** Il existe deux types de travail. Le premier consiste à déplacer une certaine quantité de matière se trouvant à la surface de la terre ou dans le sol, le second à dire à quelqu'un d'autre de le faire. » Bertrand Russell (1932) *Éloge de l'oisiveté*

SERVITUDE

Quelques-uns possèdent le temps des autres...

RISQUES PSYCHOSOCIAUX

« Selon l'Institut de veille sanitaire en France, 1/4 des hommes et 1/3 des femmes souffrent de détresse psychique liée à leur travail. » Jean-Robert Vialet (2009) *La mise à mort du travail*

DISCIPLINE SALARIALE

« Le salariat a permis à des générations d'hommes et de femmes de vivre en éludant la question du sens de la vie, en "se rendant utile", en "faisant carrière", en "servant". » Comité invisible (2017) *Maintenant*

EXPLOITATION DES CORPS

« Tu vois, le monde se divise en deux catégories : ceux qui ont un pistolet chargé et ceux qui creusent. Toi, tu creuses. » Sergio Leone (1966) *Le bon, la brute et le truand*

IDÉOLOGIE MANAGÉRIALE

Dans les années 1990, le mot le plus souvent cité dans les ouvrages de management était "hiérarchie". Aujourd'hui, il a disparu au profit du "projet". Une idéologie qui ne dit plus son nom, c'est un rapport de domination managériale qu'on ne peut plus penser. Franck Lepage (2006) *Inculture(s) 1 - L'éducation populaire, Monsieur, ils n'en ont pas voulu...*

OLIGARCHIE ÉCONOMIQUE

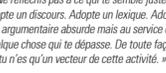
Seules 26 personnes détiennent autant de richesses que les 3,8 milliards les plus pauvres de l'humanité. Oxfam (2019) *Services publics ou fortunes privées ?*

TYPOLOGIE DE SALARIÉS "CONCEPTUELS"



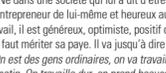
LE RÉFRACTAIRE

Il est incapable. Incapable de se casser au point de se conformer à des pratiques absurdes : soigner des malades imaginaires, fabriquer des objets dont l'obsolésence est programmée, promouvoir le mauvais, taire le bon, etc. Il ne veut pas mentir, ne peut pas mentir. Il ne supporte pas d'accuser un écart toujours plus considérable entre ce qu'il sait et doit dire. Au fond, travailler au sens psychanalytique du roulement. *« Ne pense plus par toi-même. N'utilise plus ton vocabulaire. Ne réfléchis pas à ce qui te semble juste. Adopte un discours. Adopte un levique. Adopte un argumentaire absurde mais au service de quelque chose qui te dépasse. De toute façon, tu n'es qu'un vecteur de cette activité. »*



L'ALIÈNE

Né dans une société qui lui a dit d'être entrepreneur de lui-même et heureux au travail, il est généreux, optimiste, positif car il faut mériter sa paye. Il va jusqu'à dire : « On est des gens ordinaires, on va travailler le matin. On travaille dur, on prend beaucoup de café dans la journée puis des psychotropes le soir. Et puis, quand on va pas aussi bien que le voisin sur sa page Facebook, on s'inquiète, on se sent anormal, on va chez le psy. » Généreux et malheureux, le sort ne l'a pas outillé pour penser de manière critique le régime dans lequel il est emprisonné.

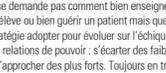


Né dans une société qui lui a dit d'être entrepreneur de lui-même et heureux au travail, il est généreux, optimiste, positif car il faut mériter sa paye. Il va jusqu'à dire : « On est des gens ordinaires, on va travailler le matin. On travaille dur, on prend beaucoup de café dans la journée puis des psychotropes le soir. Et puis, quand on va pas aussi bien que le voisin sur sa page Facebook, on s'inquiète, on se sent anormal, on va chez le psy. » Généreux et malheureux, le sort ne l'a pas outillé pour penser de manière critique le régime dans lequel il est emprisonné.



LE MÉDIocre D'OBÉDIENCE

Au centre, celui qu'il s'y plaît. Il s'épanouit dans la médiocrité. L'avénir est à lui. Celui qui est favorisé par ce système, au demeurant ne pense plus rien, a abdiqué. Pas de conviction, pas de principe, sinon ceux d'emprunt que le pouvoir souhaite lui voir adopter. Le matin, il ne se demande pas comment bien enseigner à un élève ou bien guérir un patient mais quelle stratégie adopter pour évoluer sur l'échiquier des relations de pouvoir : s'écarter des faibles et s'approcher des plus forts. Toujours en train de grenouiller, il a une longueur d'avance sur ses collègues en privilégiant son rang social au détriment de sa tâche.



LE MÉDIocre MALGRÉ LUI

Après la lecture d'Hannah Arendt, il a fait siennes la notion de banalité du mal. Conscient de faire le mal, il vit quotidiennement sur le mode du mal de la banalité. Ses journées consistent à aller travailler en sachant qu'il cultive des leuteurs, entretient les vanités, quand il n'œuvre pas directement à des productions préjudiciables pour autrui. Il souffre sincèrement. De ce désarroi va naître un engagement syndical, jusqu'à ce qu'il découvre que son organisation syndicale n'est pas différente de ce qu'il essaie de fuir ou dénoncer.



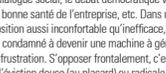
LE MÉDIocre MALGRÉ LUI

Après la lecture d'Hannah Arendt, il a fait siennes la notion de banalité du mal. Conscient de faire le mal, il vit quotidiennement sur le mode du mal de la banalité. Ses journées consistent à aller travailler en sachant qu'il cultive des leuteurs, entretient les vanités, quand il n'œuvre pas directement à des productions préjudiciables pour autrui. Il souffre sincèrement. De ce désarroi va naître un engagement syndical, jusqu'à ce qu'il découvre que son organisation syndicale n'est pas différente de ce qu'il essaie de fuir ou dénoncer.



L'OPPOSANT

Celui qui essaie encore. Quitte à sacrifier sa carrière, il se bat pour la cause des salariés. Ses postures lui font courir le risque d'être l'idiote utile ou la caution récupérée pour garantir l'idéologie de la pluralité, la mystique du dialogue social. Le débat démocratique vital à la bonne santé de l'entreprise, etc. Dans une position aussi inconfortable qu'inefficace, il est condamné à devenir une machine à gérer la frustration. S'opposer frontalement, c'est l'éviction douce (au placard) ou radicale (à la rue). Contester prudemment, c'est à la censure palliative, une carrière ne suffit pas à engendrer le moindre changement significatif.



philosophie

ALAIN DENEAULT

26.09.1970

SALAIRE À VIE CONTRE RELIGION CAPITALISTE

« T'es jeune et tu veux façonner le monde de demain ? Lance-toi dans l'entrepreneuriat social, fais du commerce équitable, engage-toi dans l'économie sociale et solidaire, participe à la vie associative, deviens consultant en smart city pour créer la métropole du futur. La révolution est en marche, elle n'attend que toi ! » Et pourquoi pas œuvrer pour la *transition écologique en chef de rayon d'un Carrefour Bio* ?

ÉTAT DES LIEUX : QUI AIME LE TRAVAIL ?

Devant la faille généralisée des institutions, tout est bon pour sauver le pilier existentiel du travail. Maquiller béquilles du capitalisme et autres palliatifs de l'impuissance publique en alternatives crédibles, tel est le dernier geste désespéré d'un monde à l'agonie. Il faut diffuser la promesse d'un avenir radieux. Même la promesse tremblotante des tartufes d'un rênchement financé par les architectes et accélérateurs du désastre depuis plus d'un siècle. Il n'y a de sens nulle part. La marchandisation de chaque recoin de nos vies a fini d'achever la question de leurs sens. Devant l'urgence, les garants du marché dépourvus de plan B maquillent le réel. La création d'illots artificiels, au milieu d'un océan de compromissions, de paradoxes et d'incohérences, en va de la survie de l'ordre capitaliste.

Le troupeau de surdiplomés n'a plus le cœur à se vendre sur le marché du travail. Alors le modèle dominant crée des interstices illusoireux, des leurres providentiels, des havres de bonne conscience 35h derrière un bureau pour jeune qui en veut encore. En vérité, plus personne n'y dort. Toute activité lucrative, qui plus est en ville, sert le capital de près ou de loin, contribue au capitaloène, à la misère puis la mort du monde. Sortir de la forme du travail dessinée par le capital revient à plaider pour la vie, la sienne comme celle du vivant. La valeur travail n'a plus la cote que chez les anciens ou les déjà vieux. Nous voulons vivre, ne plus travailler pour survivre.

Marx nous disait déjà il y a 150 ans : « Il existe une détermination des déterminations. Toutes les déterminations tout à fait opératoires (ethnie, sexe, orientation sexuelle, religion, etc.) sont en dernière instance prédéterminées ou surdéterminées par l'économie, les rapports de classe, la discipline salariale, soit l'ordre social établi par le capitalisme. Le capital administre les vies des uns et des autres, notamment à travers le monde du travail qui poursuit les gens dans leur repos et dans leurs loisirs. De ce fait, le capital est la force de régulation et d'organisation du champ social. »

Si rien ne bouge avec un "oui" de solidarité, de soutien ou de bienveillance, un "non" sans le fait pas plus avancer. Les critiques radicales, analyses lumineuses et diagnostics cinglants, fussent-ils impérieux pour dresser un état de fait, ne rallient pas une majorité pour renverser l'ordre institutionnel ou au moins annihiler l'une de ses institutions maîtresses. Avec lui, il faut un "oui" d'admiration comme le formule Bernard Friot : « Vous savez que l'oui" d'admiration qui fait les couples solides, les couples qui durent, l'admiration réciproque qui aimeante les amants. » Ce "oui" d'admiration suppose de comprendre, construire et s'organiser.

COMPRENDRE LE "NON" : TOUT LE MONDE DÉTESTE LE TRAVAIL

Difficile de ne pas remarquer que l'ensemble de notre plateau politique s'arc-boute à la valeur travail à la moindre allocation publique galvanisante et fédératrice. L'omission manifeste de nos représentants n'est jamais un heureux hasard. Les sorts de main dans la main sont réservés à la défense des principes sacrés (travail donc, mais aussi libre échange, croissance économique, Union européenne, démocratie représentative, etc.) parce que vitaux pour leur monde. « C'est ne rien comprendre au caractère politique de l'économie que de ne pas voir que ce dont il retourne dans le travail c'est moins de produire des marchandises que de produire des travailleurs – c'est-à-dire un certain rapport à soi, au monde et aux autres. Le travail salarié fut la forme de maintien d'un certain ordre. La violence fondamentale qu'il contient, celle que font oublier le corps brisé de l'ouvrier à la chaîne, le mineur emporté par un coup de grisou ou le burn out des employés sous pression managériale extrême, a trait au sens de la vie. »

S'il s'agit de créer des travailleurs, plus besoin de leur faire produire des biens ou services d'utilité sociale, leur faire croire suffit amplement. Le salarié doit consentir aux désirs de l'entreprise publique ou privée. « Ce régime consiste au fond à délaïser ses aptitudes, ses convictions, son autonomie intellectuelle, ses passions, sa morale pour convenir d'attentes qui sont celles du pouvoir. » En effet, lorsqu'il n'y a plus de sens à travailler mais qu'on ne survit pas sans travailler, il y a un trou d'air dans la formidable mécanique capitaliste.

Déjà, dans un article de 1978¹, Michael C. Jensen, prix Nobel d'économie en 1990 et William H. Meckling, économiste américain fondent une nouvelle théorie de la firme pour défendre une institution qu'ils pensent menacée dans sa survie même.
« Si les tendances existantes se prolongent voire se durcissent

– mouvements écologiste, féministe, anti-raciste associés à la régulation et la taxation étatique – ce sont autant de mesures pour le respect de l'environnement, contre la discrimination à l'embauche et de nationalisation qui empîéteraont sur la liberté d'entreprise. » La fin de l'entreprise privée à 10 ans, ils le signent. Foucault, lui-même, diagnostiquait, début 1970, la naissance d'une crise de gouvernement.² Non pas la crise du Conseil des ministres mais, plus largement, l'ensemble des procédés par lesquels on conduit les hommes sont remis en question. Et ça partout : dans la famille, dans la rue, à l'université, sous les drapeaux, dans les asiles, dans les prisons et aussi dans les entreprises. Aux États-Unis notamment, l'indiscipline ouvrière est à son sommet depuis l'après-guerre. Grèves sauvages, sabotage organisé, absentéisme. Un journaliste pose la question à un jeune travailleur : « Pourquoi ne venez-vous à l'usine que 4 jours par semaine ? » Il lui répond : « Si je venais 3 jours, je ne gagnerais pas assez pour vivre. » Le rapport de force bascule, comment réagir ?

Début 1980, le management a une mission : serrer la vis pour faire des gains de productivité tout en évitant la révolte ouverte en réaction à trop d'autorité. Ironie de l'histoire, les classes dirigeantes se demandent que faire contre l'aliénation du travailleur ? Donnons-leur de l'autonomie pour gérer leur temps et l'activité. Comment neutraliser les indisciplinares ? Changeons l'art de gouverner le travail. En deux mots, passer des relations industrielles – management du travail comme diplomatie interne – aux ressources humaines. Motivé, associé, responsabilisé, le travailleur sera heureux au travail. Le "n-1", supérieur, manager n'est plus un patron autoritaire, il devient un coach en maximisation du bien-être professionnel moyennant ce qu'il faut de rentabilité.
« Je ne te donne plus d'ordres, je te laisse imaginer ce qui me convient. Je te laisse te conformer à ce que tu estimes être mes attentes par rapport à toi, sans même les formuler. » Domestiqué, bientôt zélé mais heureux.

Imbécile heureux ? Si seulement, il ne serait pas à plaindre. On sait que le capitalisme traite les humains comme des choses. Sa version néolibérale va pousser la chosification à son paroxysme. Kant, néant les déviances possibles, nous enjoignait déjà de « traiter l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre, toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen. » Cette nouvelle rationalité instrumentale du management, celle qui agence des moyens à des fins, et n'a cure de la nature des moyens, balaise le respect de l'humanité pour la rationalité économique. Bienvenue dans un monde où une vague de suicides est un indicateur de réussite des objectifs de la direction des RH. Les bras d'une organisation qui broie les individus jusqu'à la mort se prévalent d'un commandement supérieur : la loi du marché. Un marché international, financier, déréglementé où « le droit du travail rapproche tendanciellement le statut du travail de celui de la liquidité financière, c'est-à-dire fait des salariés des choses dont on peut se dégoûter aussi facilement que d'actifs boursiers. » Vous comprendrez qu'à la réunion de service hebdomadaire, la déféstation de la ressource Jean-Philippe soit à peine plus évoquée que la pénurie de ramettes A4.

Pour saisir les enjeux actuels de la guerre menée au travail, des rapports de force en entreprise, l'approche d'Alain Deneault du nivellement par le moyen éclairé sur la stratégie managériale faisant face aux turbulences de l'institution travail. Tout le monde en a besoin, plus personne n'en a envie. Dans ce contexte de désenchantement, le nouveau programme de domestication du travailleur, qui sert désormais plus l'ordre politique qu'économique, s'appuie sur la nécessité d'écraser ce qu'il est. « Le nivellement par le bas est une abjection pour soi-même. Ce qui est formidable avec le nivellement par le moyen c'est qu'on donne quand même l'impression au salarié qu'il fait quelque chose. » Il n'est pas rien, on n'accepte pas de lui qu'il soit incomptent. On n'acceptera pas qu'il ne se présente pas à l'heure, qu'il ne fasse pas preuve d'une intelligence émotionnelle élémentaire avec les collègues, qu'il ne maîtrise pas la prose nécessaire aux mails opportuns, qu'il n'ait pas le bagou convenu pour briller en réunion, etc. Mais on ne voudra surtout pas qu'il pense, arrive avec des propositions, use d'un rapport sensible à l'objet selon la situation. Il faudra se standardiser, donc mettre de côté ses convictions, ses aptitudes, son esprit critique, ses passions, éventuellement sa morale. Pas rien, juste moyen, médiocre.

Pour saisir les enjeux actuels de la guerre menée au travail, des rapports de force en entreprise, l'approche d'Alain Deneault du nivellement par le moyen éclairé sur la stratégie managériale faisant face aux turbulences de l'institution travail. Tout le monde en a besoin, plus personne n'en a envie. Dans ce contexte de désenchantement, le nouveau programme de domestication du travailleur, qui sert désormais plus l'ordre politique qu'économique, s'appuie sur la nécessité d'écraser ce qu'il est. « Le nivellement par le bas est une abjection pour soi-même. Ce qui est formidable avec le nivellement par le moyen c'est qu'on donne quand même l'impression au salarié qu'il fait quelque chose. » Il n'est pas rien, on n'accepte pas de lui qu'il soit incomptent. On n'acceptera pas qu'il ne se présente pas à l'heure, qu'il ne fasse pas preuve d'une intelligence émotionnelle élémentaire avec les collègues, qu'il ne maîtrise pas la prose nécessaire aux mails opportuns, qu'il n'ait pas le bagou convenu pour briller en réunion, etc. Mais on ne voudra surtout pas qu'il pense, arrive avec des propositions, use d'un rapport sensible à l'objet selon la situation. Il faudra se standardiser, donc mettre de côté ses convictions, ses aptitudes, son esprit critique, ses passions, éventuellement sa morale. Pas rien, juste moyen, médiocre.

Les événements de déprise des corps et d'embrassement des esprits sur les ronds-points laissent penser que, dans les rangs de ceux qu'il ne nourrit pas grassement, ce système de domination ne dupe plus grand monde. Mais en attendant le samedi, il faut s'y intégrer sans implorer. Pour surplomber le baveux et surtout ce qui s'y joue, le philosophe québécois propose une typologie de salariés "conceptuels" illustrant les formes de rapport au travail sous le régime de la médiocratie. ●●●

Les événements de déprise des corps et d'embrassement des esprits sur les ronds-points laissent penser que, dans les rangs de ceux qu'il ne nourrit pas grassement, ce système de domination ne dupe plus grand monde. Mais en attendant le samedi, il faut s'y intégrer sans implorer. Pour surplomber le baveux et surtout ce qui s'y joue, le philosophe québécois propose une typologie de salariés "conceptuels" illustrant les formes de rapport au travail sous le régime de la médiocratie. ●●●

CONSTRUIRE LE "OUI" : SÉPARER L'ÉGLISE CAPITALISTE DE L'ÉTAT

Le capitalisme, c'est l'enfer. Le travail, le diable avec son trident. On a compris. Seulement, l'ennemi commun soude la masse mais ne la soulève pas. Comme le suggère Damasio, la ZAD (zone à défendre) édifiée contre la construction d'un aéroport, aussi sublime soit-elle, devrait proliférer sous la forme de ZAD (zone à désirer) fondée sur un autre art de vivre, voire de ZAG (zone auto-gouvernée) instituée par de nouveaux systèmes de fonctionnement et de gouvernement.¹⁰

Le "non" d'opposition, le "oui" de soutien, le "oui" d'admiration. Une montée en puissance du percept radical au concept subversif vers l'affect insurrectionnel.

Pour dépasser le travail sous l'égide du capitalisme, il nous faut une proposition inédite, une idée produite sur les bases d'une grande avancée sociale, un modèle si robuste qu'il étant totalement révolutionnaire il tombe sous les sens. Pendant près de 30 ans, en économie puis en sociologie, Bernard Friot éprou l'émancipation, infuse et trouve : pour sortir de cette taillelle, généralisons le salaire à vie. Missions notre salut sur le caractère profondément anticapitaliste des institutions de socialisation du salaire comme le Conseil national de la résistance (CNR) s'y est attelé dans son programme politique du 15 mars 1944.

Le salaire à vie décorrèle le salaire de l'emploi, s'attache à la qualification plutôt qu'au poste de travail. Il octroie à tous un salaire sans contrepartie, sur une échelle de 1 à 4, de la majorité jusqu'à la mort. Financé par des caisses de cotisations "salariaes" – sur le modèle de socialisation des richesses de la Sécurité sociale – ce dispositif reconnaît à chacun la capacité de produire de la valeur économique. Toute forme d'activité est nécessaire à la société, y compris hors sphère marchande : éducation des enfants, création artistique, engagement bénévole, travail domestique, etc.¹¹ Notre travail est reconnu sous ses versants concret et abstrait : l'utilité sociale et la création de valeur. Si le concept de salaire à vie s'inspire des conquêtes ouvrières du statut des fonctionnaires et des retraités, il suggère une rupture anthropologique. Dans cette nouvelle matrice, le salaire et la propriété d'usage de l'outil de travail deviennent des droits politiques attachés à la personne.

Les conséquences sont terribles : abolition du marché du travail, donc du chômage et suppression de la propriété lucrative, soit le péril du capital.

La force de la proposition de Bernard Friot se mesure à son degré d'hérésie. Le salaire à vie attaque une religion.

Un culte aux croyances si incorporées que ses fidèles se croient athés, alors même qu'ils vont à la messe et prient jour après jour. La religion du capital tient le rôle de toute religion. Marx analyse ses deux fonctions. La religion sert à naturaliser la violence des institutions de la classe dirigeante en les rapportant à Dieu. Le capitalisme les rapporte aux lois de l'économie (compétitivité, croissance, dette publique, plein emploi, etc.). Une chose inconcevable. On naturalise une institution pourtant totalement historique, qui n'a pas toujours existé et n'existera pas toujours. La deuxième fonction de la religion est d'organiser une protestation illoisire contre cette violence. Les processions dérogatoires où l'on demande à Dieu d'apporter la pluie ou le beau temps. Des riches, des pauvres, il y en a toujours mais au ciel, les derniers seront les premiers. Travaillez dur pour la croissance, demain votre pouvoir d'achat grimpera et tout le monde aura un emploi.¹² Dans un autre monde, celui de l'innovation, une intervention divine régit et anime l'univers et les éléments, le marché et les capitaux, agit en bien sur la vie des hommes : celle des anges, les *business angels*.¹³

Quelles croyances religieuses, aujourd'hui, appuient le pouvoir de la classe dirigeante contre la souveraineté populaire ? Pour opérer la séparation de l'Église capitaliste de l'État, regardons de près les versets prêchés de l'école élémentaire à la grand-messe du 20h, constituant les fondements du dogme.¹⁴ ●●●

S'ORGANISER POUR LE "OUI" : DEVENIR MAÎTRE DE L'ESPACE ET DU TEMPS

Comme disait Marx, cette croyance est le soupir de notre pauvreté. Et soupirer, ça fait du bien. C'est la consolation des vaincus, l'opium du peuple. Chaque fois qu'une contestation illoisire émerge contre ces croyances, elle naturalise un peu plus l'état de fait en état de droit. Contre Dieu, on dresse un poing végétar, ce qui est toujours une façon de l'honorer. Si on veut que la liberté soit quelque chose de vivant, il faut cesser de croire. Décréter qu'à cet instant, la vérité est une valeur. Décréter qu'à cet instant, la vie est une valeur.¹⁵

Il n'y a pas de concession avec la vie, tu vis, donc il faut assumer la nécessité d'être. Rien n'a plus de valeur que notre temps et notre énergie. Notre existence n'a pas de prix. Ne pas attendre demain, vivre maintenant, arrêter de vendre son temps. Ne plus se vendre pour acheter. S'affranchir du marché du travail, faire sécession avec la propriété lucrative, abolir le travail ordonné par le capital. Imaginer quand on le souhaite. Créer avec qui on veut. Concevoir ce qu'on désire. La subjectivité radicale développée dans les refus des contraintes de la rentabilité, tout en gardant la responsabilité de ses actes.

L'émancipation du travail nécessite deux mouvements du travailleur : celui qui déchaîne le corps et celui qui allume l'esprit. D'abord, il s'agit de sortir de l'ordre disciplinaire qui gouverne les corps et ensuite de s'approprier le sens de ce qu'on fait, de ce qu'on crée, de ce qu'on produit. La conception d'un "oui" d'admiration relatif au travail suppose de partager une perception commune d'un être indiscipliné et soucieux de la question du sens comme force créatrice libre et autonome. S'opposer à la soumission à la discipline, refuser la frustration du vide de sens. Récupérer l'espace, se réapproprier le temps. Ne plus avoir mal, ne plus avoir peur.

On pisse, on saigne, on pleure, on jouit du capitalisme à long-ueur de journée. On nous vend ce système comme l'horizon indépissable de notre temps. S'en extraire avec force est notre condition d'existence. Le refus incandescent de son travail, un premier pas. ■

11 Usuel (documentaire), *Le salaire à vie - Bernard Friot*, 2015
12 Bernard Friot (conférence gesticulée), « A quoi je dis oui », 2016
13 « Vivotech 2019 - une journée à l'aise », in *Indimatin*, juin 2019
14 Bernard Friot (conférence), « Religion capitaliste et laïcité », 2015
15 Thiago de Mello, *Os Estatutos do Homem*, 1964

BERNARD FRIOT
16.06.1946



CROYANCES RELIGIEUSES



CONTESTATIONS ILLUSOIRES



ANTIDOTES RÉVOLUTIONNAIRES



I LOVE YOU WILLIAM MORRIS

Angleterre, XIX^e siècle. Devant l'industrialisation galopante du pays, pilotée par une bourgeoisie méprisante les codes et valeurs du passé, un homme résiste et se débat contre le marché et la modernité. Artiste aux multiples talents, défenseur de l'utile et du beau, orateur charismatique et fer de lance du socialisme britannique, William Morris incarne une politique et une poésie qui ne demandent qu'à resurgir. Du renouveau du travail à celui de la société tout entière, sa pensée alimente aujourd'hui le feu de celles et ceux qui souhaitent bouger les lignes et renouer avec un socialisme depuis longtemps dévoyé.

LE TRAVAIL DES UNS, AU PROFIT DES AUTRES

Ironie de l'histoire, l'existence de William Morris (1834-1896) coïncide avec l'ère victorienne (1837-1901), une période faste pour l'Angleterre durant laquelle la classe bourgeoise se désolidarise totalement de la classe laborieuse. Les premiers récoltent les fruits de la révolution industrielle et tiennent les rênes du pays : ils ont profité d'un capitalisme sauvage marqué par les volutes de fumée noire des usines-bagnes. Les seconds subissent ce bouleversement social et urbain de plein fouet, besognant dès l'aube dans les "manufactures" pour regagner leur ghetto au crépuscule. Devant cette ségrégation patente des classes sociales, des mouvements de travailleurs comme le *Chartism* revendiquent une réduction progressive du temps de travail et le droit de vote ouvrier, alors réservé aux propriétaires. Vous l'aurez saisi, l'Angleterre victorienne frôle la caricature de la lutte des classes.

L'histoire de William Morris est d'ailleurs celle d'un bourgeois en rupture avec sa propre classe. Si William Morris "père" avait mis la famille à l'abri du bœuf grâce à la spéculation minière, William Morris "fils" embrasse une carrière résolument artistique. L'exploitation d'autrui pour son propre intérêt ne tient pas à cœur au jeune homme : il le prouve dans la gestion de son entreprise dont une partie des bénéfices est redistribuée à certains ouvriers, tandis qu'une autre alimente les caisses de la *Ligue socialiste*, qu'il fonde en 1884. Un an plus tôt, Morris découvre Marx et *Le capital*. Le marxisme le conforte dans son aspiration socialiste : il se détecte de la critique sociale et des passages historiques mais avoue laisser à d'autres le pan économique de l'épais bouquin.

Pourtant, la question économique tourmente William Morris et l'empêche d'aligner les réalités de la production et du commerce avec ses idéaux. En effet, face à la firme *Morris & Co.* qui mise sur les matériaux nobles, l'artisanat d'art et les petites séries, les entreprises londoniennes font le grand saut dans l'industrialisation et la production en série à moindre coût. Autre dilemme pour Morris, les seuls publics à même de s'offrir ses services sont finalement la bourgeoisie et l'Église, et non les ouvriers. Cette contradiction qu'il impute à un environnement concurrentiel et nauséabond l'amène à la conclusion que « *l'art ne peut pas vivre et grandir dans le système actuel du mercantilisme et de l'avidité* ». ■

1 William Morris, *Letters*, 1883

CROYANCES RELIGIEUSES AU FONDAMENT DE L'ÉGLISE DU CAPITAL

I. LA PROPRIÉTÉ LUCRATIVE

Partant du principe que le patrimoine génère de la valeur économique, il est normal d'en tirer un revenu. Si on est propriétaire d'un outil de travail, d'un bien immobilier ou foncier, on en tire un revenu. Tant que nous pensons que le patrimoine est source de production de valeur, le revenu du patrimoine demeure parfaitement légitime. Or, qu'est-ce qui génère de la valeur économique exprimée en monnaie ? **Exclusivement, le travail.** Un patrimoine rapporte un revenu à quelqu'un parce qu'il lui permet de ponctionner de la valeur sur le travail d'autrui.

Plus de droits pour les sans-emplois, d'accord. Plus de solidarité, bien sûr. Mais, quelq'un hors du marché du travail n'a pas le droit au salaire car il ne produit pas. Utile, certes, mais tant qu'il n'est pas **soumis à un employeur**, il ne peut être considéré comme producteur de valeur économique. Les retraités (conseillers municipaux, bénévoles, etc.) sont utiles mais n'ont pas d'employeur donc ne sont pas productifs. Les parents qui éduquent leurs enfants sont utiles mais ne produisent pas. Défini comme un privé d'emploi, le chômeur est incapable de produire. Voilà pourquoi ceux qui produisent de la valeur sont soumis avec eux. Le fonctionnaire, **payé pour son grade et non pour son poste**, n'a pas d'employeur, il a un salaire à vie. Personne ne lui dit : « Aujourd'hui je t'embauche, demain je te licencie. » Il n'est admis qu'il dépense de l'argent produit par d'autres. Croyance intégrée par la disporition du revenu du patrimoine, voyez Thomas Piketty dans *Le capital au XX^e siècle*, mais enfin le **revenu du patrimoine, en soi, est juste**.

Croire qu'il y a une légitimité à la propriété lucrative du travail y compris une croyance religieuse. Elle dispose même d'une partie protestation illoisire renvoyant son bien-fondé. L'illegitimité réside dans le niveau excessif de rémunération de cette propriété : il n'est pas normal qu'ils se gavent. On va se battre contre la disporition du revenu du patrimoine, voyez Thomas Piketty dans *Le capital au XX^e siècle*, mais enfin le **revenu du patrimoine, en soi, est juste**.

La classe ouvrière a conquis des institutions d'émancipation vis-à-vis des croyances de la religion du capital. La propriété lucrative est **subvertie par la copropriété d'usage**. Le premier acte de l'affirmation de la souveraineté populaire contre le pouvoir capitaliste serait de remplacer la propriété lucrative par la propriété collective d'usage des moyens de production.

Dès lors, il fait siennes la critique de la division et de la mécanisation du travail et adhère à l'image de lutte des classes : accapareurs contre esclaves.

Tribun renommé, William Morris dépéint la situation dont il est témoin dans ses nombreuses conférences publiques, dénonçant à chaque prise de parole le paradoxe industriel : une majorité pauvre et laborieuse alimente une minorité bourgeoise et oisive. Pire, les ouvriers n'ont pas les moyens de s'acheter ce qu'ils produisent¹. On leur réserve des sous-produits, des pis-aller, des expédients, des "adultérations" comme les appelle Morris – de la margarine pour du beurre en somme. Vautrés dans des denrées de luxe de mauvais goût, les riches sont en fait, plus que les mendians, « un fardeau pour la communauté »² : ils ne produisent rien directement, consomment énormément, et n'assument pas leur part de travail. « C'est ce vol et ce gaspillage par une minorité qui maintiennent la majorité dans la pauvreté. »³ A injustice criante, résolution simple : supprimer le luxe d'un côté supprimera la misère de l'autre.

Le socialisme selon Morris⁴ paraîtra à certains incompatible avec la société marchande actuelle. C'est peu de le dire, notre homme ne souhaite rien de moins qu'un renversement, voire une destruction totale, de la société qui l'a vu naître : il ne cache en rien sa profonde « haine de la civilisation ». S'il peine à concevoir un cadre socio-économique adapté à sa vision du travail – ce qui lui vaudra d'être taxé d'idéaliste ou d'utopiste – il excelle en revanche dans son intense compréhension de ce que le travail recèle d'émancipant et de fédérateur pour la société.

LE CŒUR À L'OUVRAGE

Les fréquentations de Morris ne sont pas étrangères à son parcours d'artiste et d'artisan : à Oxford dès 1853, il se lie d'amitié avec l'artiste Edward Burne-Jones et l'architecte Philip Webb ; rencontre le couteau-suisse Faulkner au sein du groupe littéraire de Birmingham ; cotoie à Londres le peintre Dante Gabriel Rosseti. Avec cette *dream team* il fondera en 1861 les *Ateliers Morris, Marshall, Faulkner & Co.* (nom initial de *Morris & Co.*), une entreprise artisanale de décoration et d'ameublement qui touche à tous les domaines : vitraux, ornements muraux, mobilier, verrerie, édition, etc. Cette multiplicité de talents mis en collaboration est à l'origine du renouveau des arts décoratifs qu'on appellera par la suite le mouvement *Arts & Crafts* : des objets et environnements alliant fonctionnalité et beauté, produits dans une exigence de qualité s'opposant *de facto* aux objets industriels. Dans l'étymologie des arts "décoratifs", le latin *decoro* renvoie tant à la décoration qu'à l'honneur et à la dignité. Romantique invité et passionné de l'époque médiévale, il y a fort à parier que Morris trouva ces valeurs compatibles avec ses convictions sociales : l'art décoratif, c'est « *l'art du peuple, le travail quotidien des hommes pour leur usage quotidien* ». ■

2 Problème d'hier décalé aujourd'hui : un esclave de *Fozco* à Shenzhen peut-il s'offrir le smartphone qu'il a contribué à créer ? L'ouvrier polonais de Kenzo pourra-t-il un jour se payer un costume ?
3 William Morris, *Travail utile et vraie besogne*, 1884
4 Il reproche au marxisme comme au socialisme un manque de poésie et d'aspiration à la beauté et ne voit aucune piste d'émancipation de l'homme dans un cadre industriel et productiviste.
5 William Morris, *De l'origine des arts décoratifs*, 1886

II. LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Nous n'avons pas le droit au salaire à vie. Seul celui qui

CONTRIBUER AU PROJET

QUEL PROJET ?



GRATUIT

Controverse est gratuit, nous concevons l'information comme un bien d'intérêt général.



INDÉPENDANT

L'appel à contributions assure l'indépendance de notre discours et nous libère de la publicité.



ALTERNATIF

L'accès aux concepts scientifiques permet l'appropriation d'idées à contre-courant.

PLATEFORME ÉDITORIALE D'INFORMATION

CONTROVERSE

POURQUOI S'ENGAGER ?



PUBLIER

Cette publication propose une information traitée en profondeur à travers un regard critique.



DIFFUSER

Ce projet contribue à diffuser de nouveaux modes de penser, de faire et de vivre.



CONSTITUER

Cette initiative aspire à structurer une masse critique afin de se saisir du débat public.

PARTICIPER À LA PUBLICATION DU PROCHAIN NUMÉRO

#04

COMMENT COFINANCER ?



MULTITUDE

Devenez contributeurs, quel que soit le soutien, les petits ruisseaux font les grandes rivières.



RÉSEAUX

Créez un élan collectif en faisant connaître l'initiative par le bouche-à-oreille.



COMMUN

Contribuez à un projet dédié au bien commun en soutenant l'existence de Controverse.

PLATEFORME DE FINANCEMENT COLLABORATIF

tipeee
.com

WWW.TIPEEE.COM/CONTROVERSE

RÉSUMÉ :

La qualité de vie au travail et la remise en cause des méthodes de management sont des enjeux majeurs de nos sociétés.

Les offices de tourisme n'échappent pas à cette nécessité de transformation, notamment après l'avènement de l'intercommunalité proclamée par la loi NOTRe.

La région Nouvelle Aquitaine, au travers de la MONA (Mission des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine), met en place des projets expérimentaux visant à faire évoluer les comportements managériaux, par la mise en place, notamment, de formations innovantes et la création de communautés apprenantes.

Deux exemples de parcours illustrent ces avancées, l'entract, destiné aux managers et équipes d'offices de tourisme, ainsi que le Limoges Act ouvert aux entreprises du territoire.

Dans ce contexte, la mise en place de méthodes, faisant appel au principe de l'intelligence collective, et aux intelligences multiples seront d'une aide précieuse et efficace pour accompagner la transformation.

MOTS CLÉS : Qualité de vie au travail - Management - Offices de tourisme - Entreprise - MONA - Innovation - Transformation - Intelligence collective - Intelligences multiples.

ABSTRACT :

The quality of life at work and the questioning of management methods are major challenges for our society.

Tourism offices are not immune to this need for transformation, especially after the advent of inter-communality proclaimed by the NOTRe law.

The Nouvelle Aquitaine region, through MONA (Mission des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine), is setting up experimental projects aimed at changing managerial behavior, notably by setting up innovative training courses and creating learning communities.

Two examples of courses illustrate these advances, the « Entract », intended for managers and teams of tourism offices, as well as the « Limoges Act » open to all businesses in the region.

In this context, the implementation of methods, as the principle of collective intelligence, and multiple intelligences, will be a precious and effective help in supporting the transformation.

KEY WORDS : Quality of Life at work - Management - Tourism offices - Business - MONA - Innovation - Transformation - Collective intelligence - Multiple intelligences