

ENVIES DE

# CHANGER!

La revue de la paix économique

Dossier

## Ces managers qui changent l'économie

Rencontre

avec Robert Misrahi

Ilios Kotsou

Simon Crégoire

Hugues Poissonnier



**PUG**

N°3 DÉCEMBRE 2020

# Paix

Depuis quand ce mot a-t-il disparu de l'entreprise ?

Et d'ailleurs, a-t-il un jour eu véritablement sa place, hormis quand, dérangé par un énième courriel, on pense très fort : « mais fichez-moi la paix ! »

Il y a plus dix ans, nous avons choisi de faire de la paix le cœur de notre réflexion. La paix économique n'est pas un concept propre à l'économie, mais ce quasi-oxymore permet de souligner les angles morts de ses succès comme de ses errements, en proposant de repenser la vie commune avec la paix comme point de mire.

Cette revue illustre notre démarche dans un mouvement de balancier. D'une part, elle refuse l'injonction obsessionnelle de la solution rapide, et lui substitue un changement de représentations du monde et de la vie – afin que le réalisme entre dans l'œuvre quand l'idéalisme s'ancre dans l'âme. D'autre part, elle offre un cadre de transformation et des dispositifs à partir desquels les acteurs d'un territoire peuvent co-construire les règles, méthodes et outils nécessaires à leur prospérité mutuelle. Les exemples choisis dans le dossier de ce numéro, qui valorise les démarches récompensées par les Trophées de la paix économique, en sont la meilleure illustration.

Dominique Steiler et Raffi Duymedjian



## DOSSIER : CES MANAGERS QUI CHANGENT L'ÉCONOMIE

### L'ÉCLAIRAGE DE DOMINIQUE STEILER

**06** Une insurrection pacifique au service d'une autre économie

### REPORTAGES

**10** La pleine présence, moteur du rayonnement territorial

**12** Osons une nouvelle culture d'entreprise joyeuse

**14** Faire société en valorisant l'engagement

### INSPIRATION

**16** Brèves

### L'INTERVIEW

**18** Conversation avec **Robert Misrahi** :  
« *Le projet de la paix économique traduit un désir de fabriquer des choses utiles* »

---

## INSPIRATHÈQUE 22

---



## CULTIVER LA PAIX AVEC SOI

### RECHERCHE

**26** Dénouer les impasses professionnelles par **Simon Grégoire et al.**

### REPORTAGES

**30** Porter un nouveau regard sur les accidents du travail

**32** Accompagner le télétravail contraint

### FOCUS

**35** Les bonnes pratiques du télétravail



## FAVORISER LA PAIX DANS LES RELATIONS

### RECHERCHE

**38** Les compétences émotionnelles au service de relations apaisées par **Ilios Kostou**

### FOCUS

**45** Les bonnes pratiques du servant facilitateur

### REPORTAGES

**42** De l'importance d'un dialogue de qualité

**44** Animer une équipe projet grâce à la facilitation

**48** Développement collectif et performance



## OSER LA PAIX AVEC LES PARTIES PRENANTES

### RECHERCHE

**52** Un nouveau label pour des achats responsables par **Hugues Poissonnier**

**60** L'intelligence collective au cœur

**62** Cap sur le respect du vivant

### FOCUS

**56** Le carré magique de la coopération

### AVANT-PREMIÈRE

**64** Dominique Bourg

### REPORTAGES

**58** Les émotions : une météo pleine d'enseignements

# Osons une nouvelle culture d'entreprise joyeuse

**C'est une question de survie ! Pour redresser la barre et s'adapter au monde, Veolia activité Eau France a décidé de mettre l'humain au centre : chaque salarié est invité à devenir un leader de la transformation. L'objectif : faire évoluer l'entreprise tout entière, en adoptant une organisation solidaire et de proximité au service des autres.**

**Veolia Eau est une entreprise mondiale. Elle conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie. En France, l'entreprise emploie 13 000 personnes.**

**F**ace à une situation économique qui se dégradait, la direction de Veolia activité Eau France a choisi de mettre en œuvre plusieurs stratégies : réorganiser l'activité, chercher des économies, identifier les bonnes pratiques, revoir son offre de services... En 2017, le nouveau directeur général Frédéric Van Heems impulse une nouvelle manière de faire. Il commence par aller sur le terrain à la rencontre des équipes locales durant trois mois pour écouter : « Je ne fais pas ce travail pour de l'argent. Ma mission est de donner une eau propre et de renvoyer une eau propre à la rivière. Je suis chez Veolia car j'ai un vrai sens du service

public. » Les témoignages et les constats recueillis impulsent la création d'un projet d'entreprise mobilisateur avec trois axes : donner un sens clair, construire une organisation adaptée, créer une culture managériale soutenance.

## Savoir où l'on va

Les valeurs de ce « métier de l'eau », de même que ses enjeux sont affichées, revendiquées : « L'eau est un bien essentiel, vital. Tout le monde le sait, mais on l'oublie trop souvent, de même que l'importance du service qui rend sa consommation possible, saine et durable. La vision de Veolia activité Eau France est de garantir l'accès à une eau et à un assainissement de grande qualité pour tous, de répondre aux enjeux de l'écologie humaine et de l'aménagement du territoire. »

## Une organisation « globale »

Les constats montrent que l'organisation est un ensemble trop gros pour bien fonctionner. Il apparaît donc essentiel de revenir aux fondamentaux du métier et de créer une organisation « globale » : mutualiser les fonctions supports utiles à tous afin de garantir la cohérence, et décentraliser tout ce qui aide à l'exercice quotidien des métiers. « La nation est au service des régions, qui sont au service des territoires, qui sont au service des clients », déclare Jean-Marc Raymond, responsable du développement des ressources humaines de la région Centre-Est.

## Créer les conditions de l'épanouissement

« Le monde et les personnes changent. Les consommateurs, les donneurs d'ordre et les salariés attendent aujourd'hui une qualité de relations dans tous les domaines de leur vie : simplicité, agilité, transparence et efficacité » poursuit Jean-Marc Raymond. « Si nous voulons avoir un haut niveau de relations durables avec les parties prenantes, nous devons créer les conditions de l'épanouissement des salariés, développer des relations de qualité, être solidaires, écouter, autoriser à chacun l'autonomie nécessaire au changement. » Le chemin est balisé par cinq thématiques indissociables de transformation culturelle : le contrat de service public (qui se traduit dans une attitude partenariale avec les clients plutôt qu'une délégation), la relation attentionnée en interne et externe, la sécurité pour tous, la performance et l'innovation.

## Accompagner les managers

Pour accompagner cette évolution, on identifie des conditions clés : affirmer, mais surtout incarner au plus haut niveau de l'entreprise l'attitude managériale et salariale attendue ; mettre en œuvre une démarche globale structurée et pragmatique et... se donner le temps. L'accompagnement des managers dans le développement de leurs compétences est un point essentiel. Le rôle managérial doit désormais donner une large place au développement des collaborateurs, à l'expression des intelligences, à l'incitation pour encourager les prises d'initiatives. Enfin, un mot d'ordre s'impose : il faut faire confiance. Des sponsors du changement, volontaires, sont formés aux méthodes collaboratives et accompagnent les managers ; un appel à des porteurs de projets volontaires est lancé ; des ateliers d'intelligence collective sont organisés, les principes du leadership authentique sont clarifiés, des négociations sur le télétravail sont menées, un escape game nommé Veolution est créé par la direction des finances, afin d'expliquer la finance autrement, etc. « Nous sommes dans un mouvement et chaque territoire fait les choses à sa façon. Nous constatons des différences de posture et de relations entre les personnes » poursuit Jean-Marc Raymond, « les relations intermétiers sont plus détendues. Certains disent qu'ils ont le sentiment de ne plus être là pour se battre, mais pour rendre service et si je ne peux pas, je le dis simplement. Nous quittons la défiance pour signer un contrat de confiance ! ».

AMP

## Les principes du leader authentique

- 1 Être à l'écoute en permanence
- 2 Porter une vision positive du changement
- 3 Inspirer, guider, plus que diriger ou contrôler
- 4 Faire grandir chaque personne
- 5 Prendre des risques avec courage
- 6 Avoir et donner le droit à l'erreur
- 7 Être bienveillant
- 8 Chercher à être exemplaire
- 9 Avoir l'humilité de connaître ses limites
- 10 Répandre la joie

