ENTRACT

LIMOGESACT

Une pause inspirante pour explorer
la qualité de vie au travail

EXPÉRIMENTATION **2020**

SOMMAIRE

P**04** | CE QU'IL FAUT RETENIR

P**06** | AU DÉPART

P**18** | ENTRACT

P**20** | LIMOGES ACT

P**22** | LE BILAN

P**24** | LES LEVIERS

P**26** | LES HISTOIRES

P**28** | LA SUITE

MERCI !

Florent	Charlotte	Mathilde	Arnaud	Virginie	Hélène
Mona	Mona	Mona	ARACT	ARACT	ARACT

INTENTION

Cela fait des années que nous formons et accompagnons les organisations à faire face aux révolutions que nous vivons - numérique, collaborative, écologique, sociale, sociétale. Durant cette période, nous nous sommes questionnés sur les bouleversements et dommages collatéraux qu'elles engendrent dans nos manières de vivre et de travailler.

Dans tous les secteurs et dans tous les domaines de la vie, notre rapport aux autres, au territoire sur lequel nous vivons et travaillons, au vivant avec lequel nous coexistons, est impacté.

Les openspaces, les baby-foot et le happy management ont fait leur temps.

Faisons preuve de bon sens et de considération envers les salariés, définissons collectivement les conditions réelles d'une bonne qualité de vie et de travail.

Après avoir passé du temps à former les individus, nous avons eu besoin de faire une pause pour comprendre ce qui se joue réellement dans les organisations. Nous souhaitions identifier les leviers d'une transformation durable de celles-ci, au service d'un écosystème territorial qui prenne soin de ses différentes composantes. Nous avons compris que le socle le plus profond était celui des conditions de travail. Car le travail est devenu l'activité principale des citoyens que nous sommes et qu'il nécessite d'être questionné. Car la qualité de vie est liée à la qualité de travail et inversement.

Nous interroger sur le travail nous a convaincus qu'il doit être porteur de sens pour tous les collaborateurs. Observer les dynamiques de groupe en formation nous a fait réaliser que chaque individu a en son sein des solutions pour lui-même et pour les autres. Analyser les manifestations territoriales nous a prouvé que l'ancrage local permet d'entretenir le terreau propice à la durabilité des entreprises et à l'hospitalité des territoires, incarnée par ceux qui y vivent et y travaillent.

Nous sommes fiers de vous présenter les apprentissages d'une année d'expérimentation, pensée avec toute une équipe pédagogique, auprès de 17 organisations. Une expérimentation qui s'est transformée en une belle aventure humaine à la recherche de la qualité de vie au travail territoriale. Nous ne l'avons pas encore trouvée, mais nous sentons qu'elle est là, pas loin. Elle ne demande qu'à s'exprimer, à partir du moment où l'on accepte de prendre le temps de penser autrement.

Nous remercions chaleureusement tous les participants, l'équipe à nos côtés et nos partenaires qui sèment les graines d'organisations vivantes. MERCI !

CE QU'IL FAUT RETENIR

LES **PARTICIPANTS**

2
parcours

9
Offices de tourisme
expérimentation sectorielle avec le réseau des offices de tourisme de Nouvelle-Aquitaine

8
Entreprises de Limoges
expérimentation territoiriale interfilières portée par l'office de tourisme intercommunal de Limoges Métropole pour imaginer un parcours QVTT : Qualité de Vie au Travail Territoriale

19
managers

8
formateurs et consultants

2
facilitateurs

LES **ACTIONS**

12
mois d'expérimentation

9
causeries "confiancement"
durant les confinements covid19

+ de 100
heures passées/manager

PAR PARCOURS

8
RDV collectifs

+ 4
RDV individuels

+ 1
ressource par semaine

80%
des objectifs QVT atteints

17
petits pas réalisés

21
méthodes pédagogiques utilisées

2
outils sur-mesure : matrice de l'engagement, Proker

1
intelligence collective

3
événements pour parler de QVTT

LA **SUITE**

17
projets QVT en cours

181
salariés ENTRACT

+ de 350
salariés LIMOGES ACT

IMPACTÉS PAR LE PARCOURS

2
communautés apprenantes créées

1
événement QVTT à Limoges

1
concept de QVTT à explorer

ENTRACT EN UN MOT

Ouverture Pause Innovant
Demain Collectif Horizon
Partage
Ambition Action Changement
Plaisir Grandir Révolution
Évolution
Enfin Confiance

MOI **MANAGER/EUSE**

Bondissante
Toute petite
Reboostée
Prise de recul
Optimiste
En cours
Spontané, engagé

LIMOGES ACT EN UN MOT

Suspension
Projet
Pari Co-construction
Demain
Apprentissage
Trampoline Forêt
Limoges Fédérateur
Ensemble Commun

AU DÉPART

NOTRE CONSTAT

NUMÉRIQUE & RÉVOLUTION DU TRAVAIL
Rupture du schéma classique unité lieu / temps : travail à distance, digitalisation, fragilisation de l'emploi, métiers en tension, fusions d'entités...

RAPPORT AU TRAVAIL & AU TERRITOIRE
Recherche de sens, équilibre vie professionnelle / vie personnelle, besoin de sociabilité, rupture des rapports hiérarchiques, télétravail, nouvelle équipe issue d'une fusion...

PEU DE TEMPS & D'ESPACE POUR ÉCHANGER
Pas de formation initiale de manager, échanges entre pairs, interface décideurs-collaborateurs...

NOTRE INTUITION

Un parcours sur-mesure sur du temps long.
Un changement qui passe d'abord par le manager, avec les équipes puis le territoire.

NOS OBJECTIFS

TRAVAIL
Donner du sens au fonctionnement des structures.

COMMUNAUTÉ
Permettre aux managers de transformer leurs organisations pour faire évoluer leur métier et ceux de leur équipe.

TERRITOIRE
Favoriser l'ancrage territorial des entreprises pour une meilleure qualité de vie.

FORMATION
Développer une approche de la formation multimodale sur le temps long.

NOTRE APPROCHE

L'ÉCHANGE
Une communauté apprenante de pairs qui partage ses problématiques, ses bonnes pratiques et cherche des solutions.

LA PRATIQUE
Des managers qui expérimentent de nouvelles méthodes avec leurs équipes pendant 12 mois.

LA REMISE EN QUESTION
L'approche cible les managers avec un pouvoir décisionnel pour un impact fort sur l'organisation globale.

L'ÉCOSYSTÈME
Les conditions de travail portées à l'échelle d'un territoire, une ouverture du dialogue social ancrée dans l'espace.

NOTRE ORGANISATION

ENTRACT
portage par la Mona

LIMOGES ACT
portage par l'Office de tourisme de Limoges

2 facilitateurs

Florent — Mona

Charlotte — Mona

1 équipe pédagogique

Arnaud — ARACT

Virginie — ARACT

Magalie Ménard

Axelle Minville

Falco Baudon

Séverine Teulières

Sophie Nonnenmacher

Benoit Deconchat

1 stagiaire

Mathilde — Mona

1 collectif : Zélie

Hélène Richard

Emmanuelle Mayer

Emilie Lordemus

130 000 € de budget

2 appels à projets FRIF & FACT

des témoins ponctuels

des compétences variées et complémentaires

diversité management psychologie
ludopédagogie qualité de vie au travail
facilitation créativité ressource humaine
développement personnel

DES MÉTHODES
ADAPTÉES AUX OBJECTIFS DE CHAQUE **SÉQUENCE PÉDAGOGIQUE**

UN FORMAT **MULTIMODAL**

PRÉSENTIEL
Pour créer le lien au démarrage, partager les avancées de chacun, former à des méthodes et des outils.

DISTANCIEL
Pour conserver le lien, former sur des sujets techniques et spécifiques et animer la communauté.

COACHING
Pour travailler sur la posture du manager et affiner le projet individuel.

IMMERSION
Pour partager les projets, co-construire des outils et faire le bilan du parcours.

2 CÔTÉS INDISSOCIABLES :

OUTILS PÉDAGOGIQUES | EXEMPLES

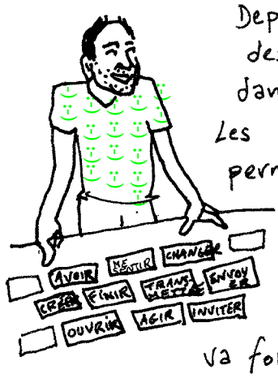
QUESTIONNAIRES INDIVIDUELS

EXTRAIT DE LA SYNTHÈSE ILLUSTRÉE **#3** DU 10 MARS 2020

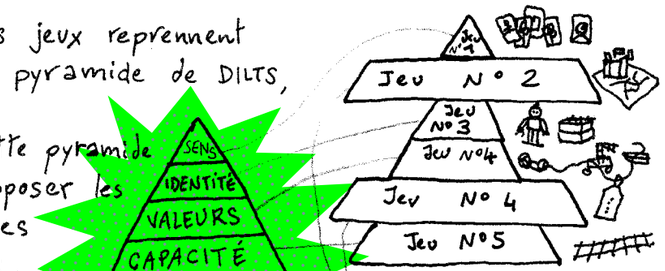
PAS ÉVIDENT QU'UN QUESTIONNAIRE REMPLI INDIVIDUELLEMENT REFLÈTE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE ... MAIS IL DOIT AIDER À VOIR QUEL PETIT CAILLOU PEUT BOUGER ... OU QUEL GROS CAILLOU SOULEVER.

LUDOPÉDAGOGIE

EXTRAIT DE LA SYNTHÈSE ILLUSTRÉE **#5** DU 22 JUIN 2020

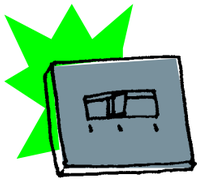


Depuis le début, nos jeux reprennent des étages de la pyramide de DILTS, dans le désordre.
Les 6 niveaux de cette pyramide permettent de décomposer les situations et les comportements.
Pour préciser vos capacités, chacun.e va formuler un objectif SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporalisé); d'abord pour le Projet QVT de votre structure, puis pour le projet collectif QVTT de Limoges Act.

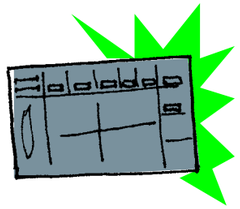


LA MATRICE DE L'ENGAGEMENT

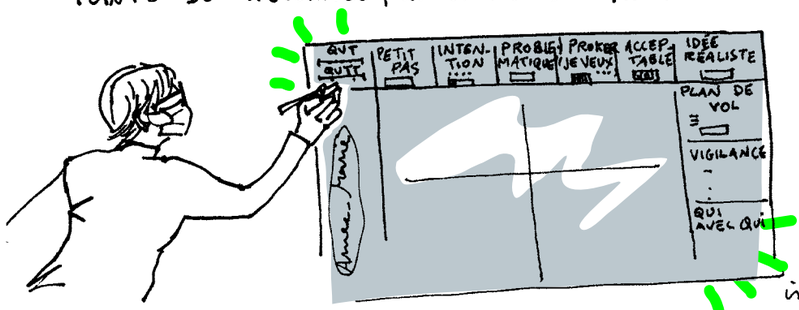
EXTRAIT DE LA SYNTHÈSE ILLUSTRÉE **#7** DU 01 OCTOBRE 2020



LES CURSEURS & LES POSTERS



CHAQUE STRUCTURE PARTICIPANTE A DROIT À SON POSTER, SA "MATRICE DE L'ENGAGEMENT" PRÉPARÉE PAR CHARLOTTE ET FLORENT À PARTIR DES ÉTAPES PRÉCÉDENTES DE LIMOGES ACT; CELA REPREND, TEL UN TABLEAU DE BORD, LES DÉCISIONS RÉALISTES DÉJÀ PRISES, LES PROBLÉMATIQUES, POINTS DE VIGILANCE, INTENTIONS... AUTANT DE CURSEURS À ÉVALUER.



D'abord, nous remplissez les curseurs, puis, par groupe de trois, vous allez raconter votre histoire : intentions, petits pas, plan d'action... 15 minutes pour l'expliquer.

CHACUN-E VA ÊTRE, À TOUR DE RÔLE, ACT.EUR·RICE, OBSERVAT.EUR·RICE, NAÏ·F·VE.

L'observat·eur·rice se tait et note les besoins exprimés

L'Act·eur·rice raconte son histoire

Le/la naï·f.ve questionne naïvement le projet.

CHAQUE HISTOIRE SERA PRÉSENTÉE ENSUITE À TOUT LE GROUPE PAR L'OBSERVAT·EUR·RICE, QUI COLLERA LES POST-ITS "BESOINS" (ROSES) SUR LE POSTER.

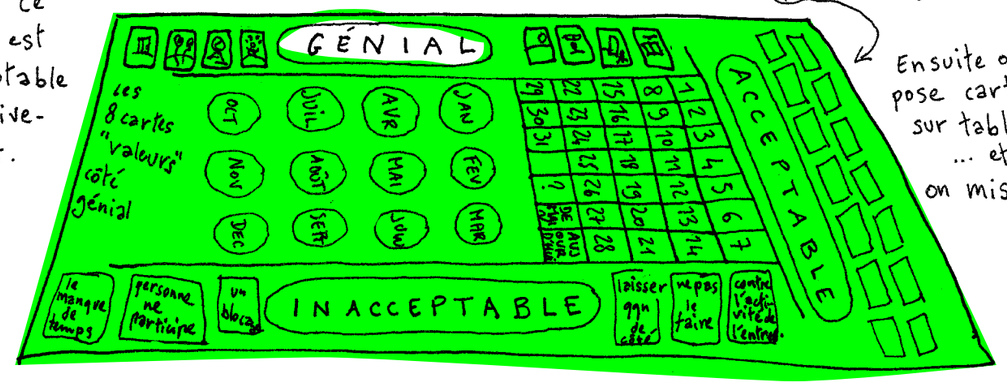
LE PROKER

EXTRAIT DE LA SYNTHÈSE ILLUSTRÉE **#5** DU 22 JUIN 2020

JEU N°6 : LE PROKER (COMPORTEMENT)

Notez sur vos 8 cartes blanches : 4 choses inacceptables par rapport à la réalisation de votre objectif et 4 "acceptables" : des efforts que vous êtes prêt.e.s à faire pour le réaliser.

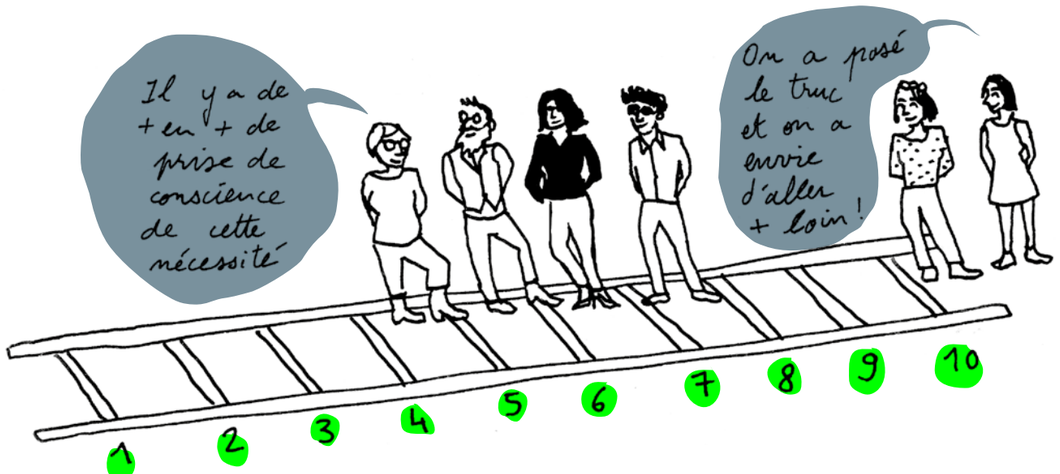
- Sur les cartes écrues, notez un objectif commun pour Limoges Act, et ce qui est acceptable collectivement.



Ensuite on pose cartes sur table ... et on mise !

L'ÉCHELLE DE LA QVTT

EXTRAIT DE LA SYNTHÈSE ILLUSTRÉE **#7** DU 01 OCTOBRE2020



AU sol est figurée l'échelle de la Q.V.T.T..
Chacun-e se place sur l'échelon sur lequel il ou elle pense être.

CE QUI S'EST PASSÉ

21 octobre 2019

ACT1 Distanciel | **se rencontrer**

ACT2 Présentiel | **analyser**

ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL Distanciel | **accompagner**

ACT3 Distanciel | **(s')inspirer**

ACT4 Présentiel | **consolider**

ACT5 Distanciel | **innover**

ACT6 Présentiel | **(s')engager**

ACT7 Distanciel | **(se)connecter**

19 octobre 2020

ACT8 Présentiel | **se projeter**

+ SPÉCIFICITÉ ENTRACT

5 RDV Distanciel | **causer**

+ SPÉCIFICITÉ LIMOGESACT

1 RDV Distanciel | **causer**

ACT **1** QVTT Présentiel | **définir** la vision commune du LIMOGES ACT

ACT **2** QVTT Présentiel | **prioriser** les moyens pour le LIMOGES ACT

ACT **3** QVTT Présentiel | **écrire la charte** de fonctionnement du LIMOGES ACT

CE QUE CELA APPORTE

UNE INNOVATION **PÉDAGOGIQUE**

L'ENTRACT propose une méthode pédagogique, c'est-à-dire destinée à l'apprentissage, au développement d'une conscience accrue. Elle est innovante dans son format multimodal, mixant présentiel, distanciel, accompagnement individuel, collectif externe et collectif interne. Elle est innovante dans son rapport au temps : un cycle de 3 ans, dont une année complète de parcours manager, avec des temps de formation adaptés au format. Elle est innovante dans ses méthodes, basée sur les intelligences multiples, mixant théorie et pratique. Elle est innovante par le cadre qu'elle propose : un climat de confiance favorisant l'intelligence collective et la découverte des univers de travail des participants.

UNE **EXPÉRIMENTATION** CROISÉE

ENTRACT et LIMOGES ACT sont deux parcours expérimentaux. Ils ont été modélisés d'après l'identification de problématiques et la formulation d'hypothèses de résolution. Ils font la part belle à l'observation de l'existant, à l'expérimentation de nouvelles postures et pratiques, à la documentation des expériences. Les premiers résultats de cette expérimentation ont permis de modéliser deux parcours, qui ont vocation à se développer pour l'un comme un parcours de transformation sur 3 ans, pour l'autre comme une communauté apprenante avec une vision politique et stratégique du territoire.

UNE RÉFLEXION **SYSTÉMIQUE**

L'approche est systémique : elle ne cherche pas à être rangée dans le tiroir "management" ou "ressources humaines" mais questionne l'organisation et l'individu de manière large. Elle interroge le rapport au travail et au territoire. Elle cherche à comprendre les complémentarités entre salariés et entre organisations de secteurs différents. Elle analyse les relations inter-personnelles et les relations inter-organisationnelles. Elle lie vie professionnelle et vie personnelle.

UNE APPROCHE **TERRAIN**

L'ENTRACT et le LIMOGES ACT sont deux parcours construits à partir du "terrain", avec et à destination du "terrain". Les apprentissages méthodologiques et théoriques, les prises de consciences doivent être directement liées au quotidien des managers et applicables avec l'équipe salariée. L'évaluation se fait par l'analyse des pratiques et l'autoévaluation des apprentissages.

UNE APPROCHE **RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

Le parcours a été construit suite à des années d'observation et de recherche auprès de différentes organisations qui ont mené au constat de la problématique récurrente des organisations à bien travailler ensemble. Les méthodes et la théorie proposées se basent sur différents champs disciplinaires, à savoir les sciences humaines et sociales, mais aussi les sciences de gestion, du vivant, la psychologie et la philosophie.

LES BÉNÉFICES

POUR L'ORGANISATION

- Un regard extérieur sur les pratiques de management et sur l'organisation
- Une prise de conscience du fonctionnement des équipes
- Une stratégie co-construite en équipe
- Une équipe + responsable, + autonome, + épanouie qui travaille dans un cadre de confiance
- Un apprentissage du management en période de crise
- Une évolution de la culture d'entreprise
- Un nouveau sujet à explorer

POUR LES INDIVIDUS

- Un changement de posture du manager
- Une culture générale sur la QVT, le management et les dynamiques d'organisations
- Un espace de discussion entre pairs
- De nouveaux outils de pilotage de projets
- Une communauté avec laquelle évoluer

POUR LE TERRITOIRE

- Des liens et des synergies entre les structures et entre les individus
- Une autre vision du territoire
- Une authenticité de l'accueil
- Une attractivité territoriale vue sous un nouvel angle
- Une économie locale, circulaire et durable
- Des salariés citoyens

DE L'ENTREPRISE

PROJET QVT **EN ENTREPRISE**

- Mode projet en interne
- Droit à l'expérimentation
- Fil rouge stratégique
- Impulsion donnée par les managers et/ou les salariés
- Validation par les décisionnaires
- Plan d'actions spécifiques
- Améliorations analysées

ACTION COLLECTIVE QVT SUR **UN TERRITOIRE**

- Portage local
- Mode projet
- Plusieurs entreprises
- Plusieurs secteurs
- Interventions dans les entreprises
- Diffusion des résultats
- Durée de projet définie

...AU TERRITOIRE

QVTT

- Portage local et collectif
- Implication des collectivités
- Définition locale de la QVTT
- Échanges au sein d'une communauté
- Formation entre pairs
- Actions collectives
- Interventions dans les entreprises
- Démarche itérative et analyse régulière des améliorations
- Action sans fin programmée

ENTRACT

9 offices de tourisme

10 managers

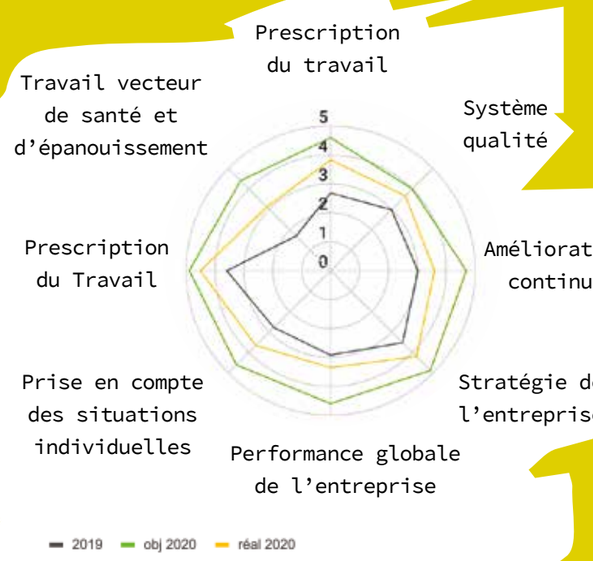
+ de **181** salariés concernés

9 PETITS PAS

- Mettre en place des binômes pour que mes collaboratrices se sentent moins isolées
- Mettre en place la gestion autonome des plannings
- Mettre en place des actions de prévention en matière de santé
- Ré-interroger mes collègues sur le sens de leur travail et sur la stratégie de l'OT
- Mettre en oeuvre et formaliser les nouveaux modes de travail, dont le télétravail
- Simplifier la démarche qualité
- Aborder la question de la santé en CSE
- Mettre en place un espace de discussion mensuel
- Finaliser le passage d'un mode de prime individuel au collectif avec le PEE

9 CHALLENGES

- Expliquer la QVT à mon nouveau codir et intégrer la QVT dans les points abordés
- Mettre en place un plan de développement de la QVT
- Libérer la parole avec confiance pour évaluer la QVT
- Reprendre le travail sur la qualité et marcher vers l'épanouissement de l'équipe
- Faire de la QVT le pilier de la réflexion des aménagements et de l'organisation du travail pour remobiliser l'équipe
- Intégrer la QVT dans le plan d'actions
- Travailler en co-construction sur la stratégie de l'office
- Associer l'équipe à l'élaboration de la prochaine politique touristique 2021-2023 pour construire en collaboratif les enjeux et la stratégie de l'OT
- Écrire et partager des valeurs d'entreprise



LE RADAR QVT :

Un outil pour se positionner sur le champ de la QVT et de l'innovation sociale et pour identifier ses marges de progression.

Des objectifs réalisés à 80% pour les 10 managers.

\+ facile sur le système qualité et les espaces de discussions

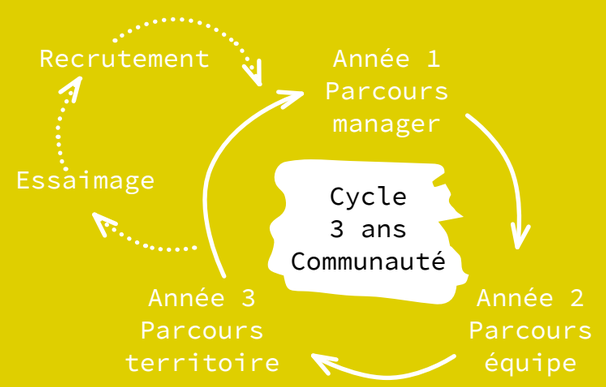
\- facile sur le travail vecteur de santé et d'épanouissement et la performance globale

LES PROJETS 2021

- Diffusion de l'intelligence collective dans l'organisation
- Évolution du bilan de fin d'année vers une autoévaluation
- Organisation de réunions de co-construction du plan d'actions 2022
- Rédaction collective d'une charte de fonctionnement interne
- Valorisation de la démarche QVT auprès des administrateurs
- Co-construction de la stratégie 2022-2026 à travers un voyage inspirant
- Mise en place d'une charte des bonnes pratiques RH
- Aménagement de l'office de tourisme : QVT, art et ergonomie
- Intégration de la QVT dans la politique qualité de l'OT selon 3 enjeux : qualité de vie / qualité d'accueil / qualité de services
- Construire la durabilité des métiers

« APRÈS RÉFLEXION, JE ME DIS QUE J'ÉTAIS PEUT-ÊTRE UN PEU DURE AVEC MOI-MÊME AU DÉPART... »

« JE PENSE AVOIR GAGNÉ EN TERMES DE PRESCRIPTION DU TRAVAIL CAR LES NOMBREUX ÉCHANGES QU'ON A EUS SUR LE FAIT DE «MATERNER» NOS ÉQUIPES M'ONT FAIT CHANGÉ DE COMPORTEMENT DANS CERTAINES SITUATIONS.»



L'AVENIR DE L'ENTRACT

2021 UN TRAVAIL EN PROFONDEUR AVEC LES ÉQUIPES POUR RÉUSSIR LE CHALLENGE

2022 UN ESSAIMAGE SUR LE TERRITOIRE, AVEC DES MANAGERS ET ÉQUIPES D'AUTRES SECTEURS

LIMOGES ACT

9 managers

8 structures

4 secteurs d'activité

+ de **350** salariés concernés

7 PETITS PAS

- Rendre visibles les choses déjà faites
- Interroger l'équipe sur l'épanouissement à travailler dans le tourisme
- Exprimer ce qui est déjà là
- Mesurer le degré d'épanouissement des équipes
- Comprendre le rapport des salarié.e.s à l'entreprise
- Faire s'exprimer les individus sur leurs situations
- Une première réunion sur les accords d'entreprise

7 INTENTIONS

- Constater plus d'initiatives
- Faire travailler ensemble les équipes et le CA sur la stratégie territoriale
- 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
- Prendre en compte les individus
- Des interactions plus fluides

LIMOGES

1 territoire engagé dans des démarches favorisant le bien-être "ville santé citoyenne", "ville créative unesco"

1 agglomération engagée dans un schéma de développement touristique pour développer l'attractivité du territoire, grâce à la fédération des acteurs locaux

1 stratégie d'innovation, dont l'innovation managériale est un pilier

1 réseau d'entreprises au fort potentiel économique

1 réseau d'acteurs prêts à repenser leurs méthodes managériales pour développer leur entreprise, leur CA, mieux recruter, fidéliser et diffuser une image positive de structure où il fait bon travailler, engagé sur son territoire

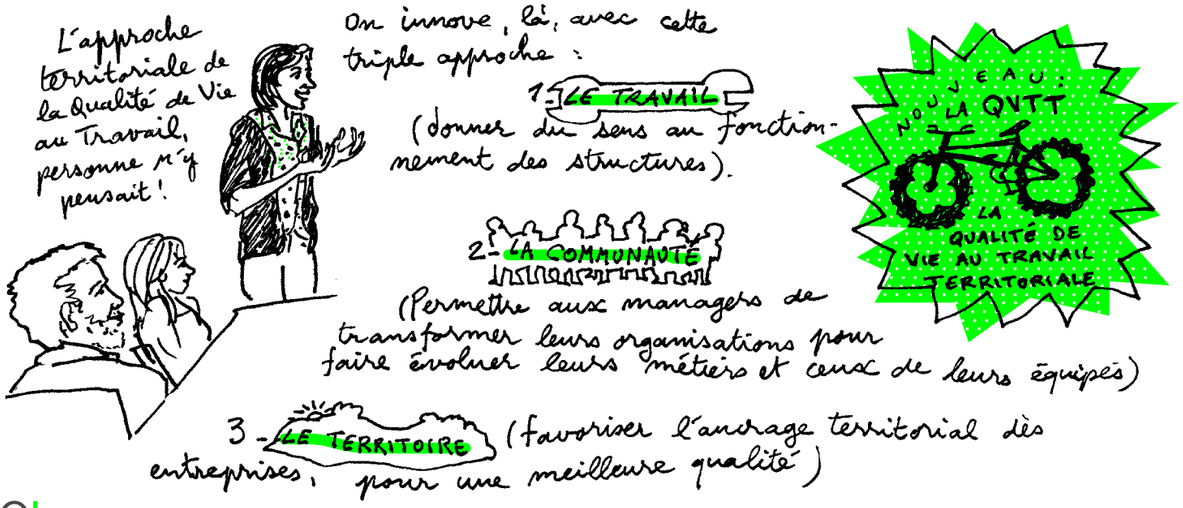
1 tissu de tiers-lieux qui pense le travail autrement

1 concept : la QVTT

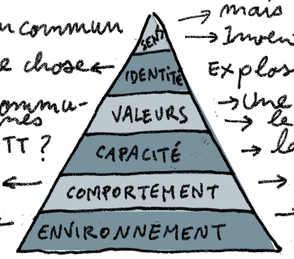
1 communauté fondée

L'AVENIR DE LIMOGES ACT 2021

UN TRAVAIL EN PROFONDEUR AVEC LES ÉQUIPES
+ UNE STRUCTURATION DE LA COMMUNAUTÉ
+ DES ACTIONS COLLECTIVES



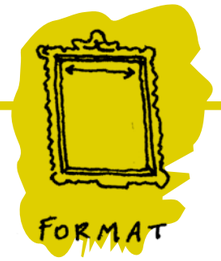
Pour finir, si on reprend la pyramide DILTS pour se prononcer sur la journée : ce que vous jugez faisable / acceptable / inacceptable ça change quoi dans votre environnement ?



Une histoire commune ; un commun Bâtir quelque chose ← → mais dans quelle direction ?
→ Inventer un système à la Jules Verne Explosive ! Collective
Beaucoup de valeurs communes → Une vraie envie commune sur le terrain
→ le collectif
Un lieu pour la QVTT ? → la capacité, c'est le temps !
Prendre du recul sur sa structure grâce à Limoges Act. → Besoin de clarification sur le portage
Mêler des acteurs publics et des habitant.e.s ← → à mobiliser pour la QVTT
→ Besoin d'un corps intermédiaire pour transmettre à l'équipe de ma structure

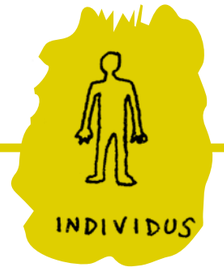
LE BILAN

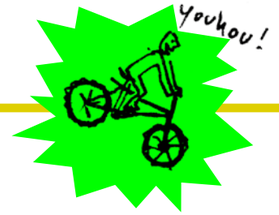
La méthode pour réaliser le bilan est à l'image du parcours : une autoévaluation en intelligence collective du programme et des facteurs qui ont permis ou empêché la transformation individuelle et collective.



- Caractère novateur du projet
- Présentiel
- Variété des ressources et méthodes pédagogiques
- Appui sur les pratiques d'intelligence collective
- Droit à l'expérimentation et à l'erreur
- Un cadre de confidentialité, de non-jugement et de confiance

- Gratuité comme frein à l'engagement
- Principe de réalité à prendre plus en compte
- Temps nécessaire à consacrer au projet
- Besoin de clarification des objectifs
- Distanciel
- Difficulté à expérimenter en interne





- Qualité d'écoute et de soutien
- Confiance en soi et affirmation de sa légitimité
- Envie et conviction personnelle
- Dynamique et composition des groupes
- Engagement de l'équipe pédagogique
- Facilitation de Charlotte et Florent

- Moi (excuse, temps, zone de confort, difficile de demander de l'aide)
- Assiduité
- Engagement versus autres actions «prioritaires»
- Manque de feedbacks
- Exigence des coachs
- Multiplicité des intervenants
- Charge de travail importante

- Covid met en exergue l'utilité de la démarche
- Effet miroir ENTRACT / LIMOGESACT
- Main tendue de la Mona
- Soutien financier via les appels à projets

- Covid et ses incertitudes
- Quotidien et temps qui passe
- Problématiques de financement
- Implication dans le changement de paradigme

LES LEVIERS

CE QU'ON A **APPRIS**

1 - LE TEMPS LONG, CLÉ DE LA TRANSFORMATION

Le parcours initial de 9 mois a été rallongé avec la crise sanitaire. Pas plus mal finalement, car 12 mois ne sont pas de trop pour revoir sa posture de manager.
En 3 ans, l'objectif est une transformation durable de toute l'organisation.
Rendez-vous en 2023 pour observer les effets !

2 - LA TRANSFORMATION DÉMARRE PAR L'INTROSPECTION

"Il n'est pas possible de construire du commun sans solliciter le meilleur de soi-même" (J. Spiegel), voilà pourquoi le parcours démarre par l'introspection du manager. C'est une fois les motivations et les craintes de chacun.e identifiées que naissent les solutions, individuelles et collectives.

3 - LA DIVERSITÉ EST SOURCE DE CRÉATIVITÉ

Quand on fait parler des managers du même secteur, une "limite" se crée. Elle est liée au fait de se comparer avec une situation similaire. Elle génère aussi de la concurrence et limite l'entraide.
Ce verrou saute avec des situations complètement différentes. Et c'est valable tant pour les communautés de managers que pour les équipes de salariés.

4 - LA RESSOURCE PREMIÈRE EST L'ENVIE

"Chez moi, c'est différent". Oui, c'est différent, car chaque situation est différente. Non, ça ne veut pas dire que c'est impossible chez toi.
Avec 17 organisations différentes, nous avons avancé sur des projets variés, les managers ont plus ou moins évolué.
Ce qui se joue dans les transformations personnelles et organisationnelles, c'est d'abord l'envie de faire autrement.

5 - LA QVT, TOUT LE MONDE EST CONCERNÉ

On nous dit toujours : "mais comment peuvent-ils échanger s'ils n'ont rien en commun ?", "et vous, comment pouvez-vous les accompagner sans connaître leurs secteurs ?".
Avec cette année de parcours, on a pu vérifier que quand on parle de conditions de travail, tout le monde se sent concerné et tout le monde peut participer.

6 - L'INTELLIGENCE COLLECTIVE FAIT ÉMERGER DES SOLUTIONS ADAPTÉES

Comme Marine Simon, nous avons acquis la conviction que tout être humain est positif et créatif. Il y a ensuite des pratiques qui stimulent l'intelligence collective, d'autres qui l'étouffent. Nous avons observé les deux, et assurément, les pratiques stimulant l'intelligence collective font émerger des solutions satisfaisantes, non parfaites mais adaptées au collectif.

7 - L'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSFORMATION, C'EST SUR-MESURE

On s'en doutait, des formations de 2 jours en inter-entreprises ne sont pas suffisantes pour se transformer. On a pu vérifier la différence. Au-delà du temps, la transformation est permise par une alternance de formats, par un accompagnement à la fois individuel et collectif, et par des méthodes pédagogiques stimulant les intelligences multiples.

8 - ON N'ESSAIME PAS AVANT D'AVOIR RÉCOLTÉ

Et les autres territoires, c'est pour quand ? Et bien, pas tout de suite ? Pourquoi ? Parce qu'une graine qu'on sème met longtemps à pousser et qu'on a besoin d'observer les premiers effets et identifier les bons leviers avant d'essaimer et de diffuser.

9 - LA VISIO EST UTILE, LE PRÉSENTIEL ESSENTIEL

La visioconférence permet de se réunir sur un temps court, de partager avec des personnes éloignées géographiquement et de faire intervenir de lointains intervenants. Mais tous sont unanimes : la présence est essentielle dans un parcours centré sur l'humain.
C'est ainsi que se construit la confiance et que naît l'entraide.

10 - "CE QUI COMPTE NE PEUT PAS TOUJOURS ÊTRE COMPTÉ, ET CE QUI PEUT ÊTRE COMPTÉ NE COMPTE PAS FORCÉMENT."*

On nous demande souvent un bilan chiffré. "Et concrètement, ils ont fait quoi ?". Eh bien, concrètement, ils ont réfléchi, ils se sont transformés, ils ont causé, ils ont travaillé différemment avec leurs équipes, ils ont lu, ils ont modifié leur comportement.
Comment ça, ce n'est pas concret ?

11 - INTÉGRER LES ÉQUIPES ET LES ÉLUS DÈS LE DÉMARRAGE

L'année 1 a beau être le parcours manager, il est indispensable que les équipes soient intégrées au projet et que la volonté de s'engager dans une telle transformation soit a minima expliquée, au mieux partagée. Et c'est pareil pour les décideurs.
Pourquoi le manager d'abord ? Car c'est bien la relation au pouvoir que l'on doit toucher pour transformer durablement une organisation.

12 - LA QVT, C'EST POLITIQUE

Le rôle de la politique est "d'organiser l'espace entre les humains", d'après Hannah Arendt. Construire une organisation basée sur la qualité de vie au travail serait donc un acte politique.
Si l'on pousse loin la participation des salariés et le partage de la gouvernance, le pouvoir est redistribué. Il n'appartient donc plus uniquement au politique.
La scission technique = exécutant / politique = décisionnaire n'a plus lieu d'être. Chacun sa place, chacun ses rôles, chacun y trouve du sens. Utopie ?

LES HISTOIRES

CLOTILDE CASSOT

directrice de Limoges Tourisme

Participante ENTRACT & LIMOGES ACT

D'où es-tu partie, en termes de QVT et de posture de manager ?
Je suis partie d'une prise de conscience (heureuse) de mes limites dans le management et ma manière d'impliquer les salariés de l'OT et d'une volonté de les rendre libre-acteurs de leur parcours professionnel et libres-inventeurs de leur métier de demain.

Pourquoi as-tu voulu te lancer dans l'aventure ?
Pour me rendre aussi moi-même plus libre, pour avoir du soutien et de l'aide dans des difficultés que je savais être partagées par d'autres collègues manageurs. Pour être parfaitement cohérente avec ma conviction que le travail, qui contrairement à l'art, ne peut être un cheminement individuel. Était-ce bien une histoire de volonté ? une incapacité à se voiler la face ? une capacité à voir les choses en face ?

Ce que ça t'a apporté...
De la joie, plus d'envie, plus de liberté, des doutes, des remises en question essentielles mais sans jamais de remise en cause, plus de curiosité aussi.

La QVT, pour toi, un an après, c'est...
De la cohérence dans mon parcours professionnel, avec ma raison d'être professionnelle qui est de créer des connexions entre les personnes et les territoires, des connexions intérieures qui permettent aux individus d'apprendre d'eux même au contact des autres et cela même au travail. Une équipe plus soudée (même en cas de désaccord) et des administrateurs impliqués. Un cercle de personnes tournées vers un centre d'intérêt commun.

Et la QVTT, alors ?
La QVT et la QVTT sont pour moi indissociables… Le salarié et l'entreprise s'envisagent dans un écosystème à ce jour encore très territorialisé. Les déplacements domicile-travail, l'accessibilité aux services publics, à des pratiques et des relations associatives, culturelles, sportives jouent indéniablement sur le sentiment de bien-être d'un salarié sur un territoire qui va s'y sentir « connecté ». Une entreprise ne peut ignorer cette empreinte du territoire et peut même en faire un véritable atout. Approprié par une collectivité, ce « bien être territorial » est source d'attractivité et un moyen pour fidéliser et développer les talents en ouvrant pourquoi pas sur des parcours professionnels inter-entreprises.

La suite ?
Essayer de prévoir sans présager. Et peut être grandir dans un autre cercle… pas nécessairement plus grand mais toujours connecté à d'autres cercles ?

LAURENT DUQUERROY

Culture & People Manager chez Tripnity

Participant LIMOGES ACT

D'où es-tu parti, en terme de QVT et de posture ?
Chez Tripnity, la QVT est un sujet adressé de longue date. Les portes d'entrée à la QVT sont multiples. Tripnity utilise toutes les occasions à sa portée pour travailler sur la QVT : prévention des RPS, confort dans les locaux, reconnaissance au travail, formations à la CNV (Communication Non-Violente) pour une meilleure hygiène relationnelle, la possibilité offerte à tout le monde de donner sa voix à notre gouvernance participative, l'équilibre perso-pro travaillé en conscience avec les collaborateurs, l'instauration de l'intelligence collective comme mode collaboratif, le travail sur l'employabilité des collaborateurs notamment via notre programme interne de formation (5000 €/an de budget personnel à dépenser pour ses formations selon ses envies) et bien d'autres choses encore. C'est à travers chaque geste quotidien de tous les collaborateurs que Tripnity cherche à expérimenter sur la QVT. La QVT chez Tripnity n'est pas un sujet parmi d'autres : c'est la fondation que nous proposons pour structurer et solidifier ensemble notre entreprise.
Les cartes ont été rebattues depuis l'hiver 2020. La crise environnementale dont le covid n'est qu'un symptôme, bouleverse profondément notre rélfexion. Il est devenu évident pour nous qu'une entreprise seule n'a plus suffisamment de leviers à sa portée pour travailler sur la QVT. Le territoire est devenu la clef principale de transformations sociales et sociétales que nous appelons de nos voeux. Nous sommes convaincus que c'est en unissant nos forces avec d'autres bonnes volontés que nous serons en mesure de changer ce qui doit l'être afin de placer la QVT au sommet de nos priorités.

Pourquoi as-tu voulu te lancer dans le parcours LIMOGES ACT ?
Il est urgent d'agir et de créer de nouvelles alliances. LIMOGES ACT est l'une de ces alliances. LIMOGES ACT offre une opportunité exceptionnelle à des entreprises d'unir leurs forces. Le monde ne sera pas sauvé par les entreprises et en même temps, sauver le monde ne pourra pas se faire sans les entreprises. Un groupe d'entreprises peut décider de partager des ressources, il peut décider de partager des expérimentations et il peut décider de construire un projet destiné à replacer la QVT à sa juste place. Un tel projet est inspirant pour les collaborateurs et leurs familles, il est porteur d'attraction pour le territoire, il est porteur de fantastiques opportunités pour les entreprises. Un groupe d'entreprises peut s'unir afin de proposer un paradigme nouveau et des grandes innovations managériales et sociétales qu'aucune autre structure ne peut porter. Quoi de plus motivant que de participer à un tel projet ?

Ce que ça t'a apporté
LIMOGES ACT est une respiration qui donne de la hauteur. Pouvoir échanger et expérimenter avec d'autres personnes très engagées est source d'inspiration et de motivation. Libérées de toute compétition, les entreprises de LIMOGES ACT ont pu s'apporter un soutien mutuel notamment via un codéveloppement et elles peuvent partager leurs expérimentations librement. Cette liberté est source de créativité. Des idées nouvelles sont nées, des synergies nouvelles sont imaginées. C'est enthousiasmant et porteur d'espoir dans le but de construire quelque chose d'encore plus ambitieux • • •

La QVTT pour toi, un an après

LIMOGES ACT m'a permis d'espérer un changement d'échelle. D'une vision exclusivement interne au sein de Tripnity, je prends conscience que des entreprises qui s'unissent créent de fait un écosystème favorable pour l'éclosion d'innovations managériales majeures. Constater que d'autres entreprises expérimentent également sur le sujet de la QVT me permet de voir d'immenses possibilités à une échelle bien plus grande qu'une simple entreprise : engager le territoire par l'intermédiaire des entreprises qui y résident me paraît être la bonne échelle pour faire éclore une transformation qui sera bénéfique à tout le monde.
Un an après, je crois possible certaines transformations que je n'osais même pas imaginer.

La suite?

Plus de prises de conscience, plus d'engagements, plus d'expérimentations, plus d'entreprises participantes. Au-delà des personnes déjà impliquées, créer des immersions au sein des entreprises, créer des «task force» dans chaque entreprise qui se rencontrent et collaborent quelles que soient leurs entreprises, ouvrir les portes de nos entreprises aux collaborateurs des autres entreprises partenaires, partager des expérimentations inter-entreprises, bousculer nos croyances et casser tous les silos, casser même les silos constitués de nos entreprises entre elles.
Que se passera-t-il quand nos entreprises ouvriront leurs portes à des collaborations désintéressées sur le sujet de la QVT ? Je suis curieux de le découvrir.

CHRISTIANE BOUA

Responsable relations publiques et actions culturelles
et délégué du personnel des Francophonies

Participante LIMOGES ACT

D'où es-tu partie, en termes de QVT et de posture ?

Je partais d'un peu loin. Je n'avais jamais entendu parler de «QVT» en tant que telle, mais les questions de bien-être au travail, et de bien être tout court ont émergé chez moi, il y a en gros 5 ans, quand je suis arrivée à Limoges. Sur les méthodes de QVT appliquées au monde de l'entreprise («team building» et post-it... ;-), j'étais TRÈS sceptique, mais pas fermée... je crois. J'ai fait un peu de chemin et suis devenue très curieuse !

Pourquoi as-tu voulu te lancer dans l'aventure ?

Cela n'a pas été une volonté de ma part au départ, mais celle de ma collègue/cheffe Béatrice Castaner, mon binôme dans l'aventure. Elle m'a proposé de participer, particulièrement parce-que j'étais devenue depuis peu déléguée du personnel.
Pour elle, il était évident que ces questions devaient faire partie de la réflexion générale sur notre «politique du/de la salarié·e» en interne. J'étais tout à fait d'accord sur l'idée et je l'ai suivie.

Ce que ça t'a apporté...

Ça m'a décalé de mes a priori de départ, amené à réfléchir «le concept», l'idée de la qualité de vie au travail (qu'est-ce que cela veut dire concrètement ? quels fondements et quelles évolutions ?) et surtout les méthodes d'intelligence collective et tout ce qui facilite, favorise l'expression et la parole, individuelle et collective.

La QVTT, pour toi, un an après, c'est...

Dans l'idée, un outil intéressant et innovant de développement d'un territoire.
Dans les faits, je me questionne sur sa faisabilité, s'il n'y a pas ou peu de volonté politique… à suivre et à creuser !

La suite ?

LeS bonheurS au travail et ailleurs !

DELPHINE CAMILLERI

Directrice Communication Interne
et Relations Extérieures du Groupe Legrand

Participante LIMOGES ACT

D'où es-tu partie, en termes de QVT et de posture ?

La QVT est une des obsessions de tout Directeur de Communication Interne. C'est un objectif qui a toujours été inscrit dans ma feuille de route chez Legrand et j'ai toujours eu la volonté d'orienter mes actions de communication dans le but aussi d'améliorer l'expérience collaborateur, et donc leur qualité de vie au travail.

Pourquoi as-tu voulu te lancer dans l'aventure LIMOGES ACT ?

L'idée d'un regroupement de profils issus de secteurs d'activité complètement différents dans le but de réfléchir à l'amélioration de la QVT sur le territoire m'a séduite. Le partage de bonnes pratiques est en effet toujours enrichissant et pouvoir bénéficier de murs de rebonds très utile.

Ce que ça t'a apporté...

Cela m'a apporté un temps de recul, une parenthèse de bonne humeur propice à la réflexion, aux échanges et aux regards croisés.

La QVT/T, pour toi, un an après, c'est...

C'est une fin en soi pour les entreprises de notre territoire ; elle doit s'imposer comme posture à tenir pour toutes celles et ceux qui auraient envie d'entreprendre en Limousin / (Nouvelle Aquitaine ?) parce que c'est un atout d'attractivité unique.

La suite ?

Une charte ? un label ? Je pense qu'on a déjà beaucoup écrit ensemble sur la suite à venir... Je serai ravie de pouvoir poursuivre l'aventure aux côtés de l'équipe qui a démarré cette réflexion.

EMMANUELLE LAVERNHE

Directrice de l'office de tourisme Coeur du Bassin d'Arcachon

Participante ENTRACT

L'ENTRACT, en 3 mots

Une aventure, parce qu'on rencontre d'autres directeurs, on rencontre l'équipe de la Mona. Humaine, parce que l'humain est au cœur de la relation et de ce programme. Enrichissante parce que ça nous fait vraiment évoluer sur nos propres pratiques et avoir de nouvelles postures. Le fait d'avoir à la fois des temps en présentiel, et distanciel, du coaching individuel, du coaching collectif, c'est aussi cela qui crée la richesse.

Ce que cela t'a apporté

D'abord une introspection personnelle, qui permet d'évoluer sur sa propre posture. Cela a ensuite forcément eu des impacts sur l'équipe. Aujourd'hui, l'équipe est complètement convaincue que la QVT n'est pas l'apanage du manager mais chacun est maître de sa propre QVT. C'est ce que l'ENTRACT a permis, d'après les retours que j'ai pu avoir de l'équipe.
Aujourd'hui, l'équipe s'engage envers elle-même, elle s'engage à maintenir un climat de confiance et de bienveillance, à toujours donner du sens à son travail, à pouvoir concilier vie pro et vie perso, à prendre en compte sa santé. Ce sont des choses qu'on a écrites. La QVT est devenue un élément stratégique dans les enjeux de notre mandature 2021-2026, elle est clairement affichée avec des engagements envers nous-mêmes, envers le territoire, les socioprofessionnels, les décideurs. Cela va se décliner sur tous les pans de notre office de tourisme. Cela a été validé par nos élus car on a une équipe derrière qui a bossé sur ses valeurs et qui est en phase avec le cap fixé. L'ENTRACT a été un accélérateur.

Le mot de la fin ?

Je dirais aux managers de foncer ! C'est une aventure, ça permet d'être aligné avec soi. Soit on est jeune manager et on se dit qu'il y a de nouvelles pratiques qui existent. Soit on est manager "entre deux" et on se dit qu'il reste encore 20 ans et l'on peut voir les choses différemment. Ce n'est pas une formation, c'est un programme, un parcours, c'est riche, allez-y !

LA SUITE

D'OÙ VIENT-ON ? OÙ VA-T-ON ?

2015 | LE SOCLE
une organisation territoriale bouleversée avec la loi NOTRe, des réflexions sur l'office de tourisme du futur, des formations au "travailler ensemble"

2016 | L'EXPLORATION
accompagnement au changement, réflexions sur l'entreprise libérée et le management d'organisation

2017 | LA CONSTRUCTION
la Mona à l'échelle de la Nouvelle-Aquitaine, des actions ciblées sur le management d'organisation et les ressources humaines, 1ères formations QVT

2018 | LE DÉCLIC
des rencontres, un partenariat avec l'ARACT, le concept de pause inspirante

2019 | LE LANCEMENT
construction des parcours, sélection aux 2 appels à projets, lancement de l'ENTRACT

2020 | L'EXPÉRIMENTATION
expérimentation ENTRACT 'QVT'
+ LIMOGES ACT 'QVTT'

2021 | LE DÉPLOIEMENT
déploiement distinct des 2 parcours, essaimage dans les équipes, accroissements des communautés, recrutement par les membres des communautés, auto-formation sur la QVT

2023 | L'ESSAIMAGE
sur d'autres territoires

ON EN PARLE

CENTRE DE RESSOURCES DE LA mona

www.monatourisme.fr/entract/
www.monatourisme.fr/barometre-qvt/
www.monatourisme.fr/tourisme-durable-qualite-de-vie-au-travail/
www.monatourisme.fr/conditions-de-travail-confinement/

FORUM 3e FORUM EN NOUVELLE-AQUITAINE ENTREPRENDRE DANS LA CULTURE

FORUM RÉGIONAL "ENTREPRENDRE DANS LA CULTURE" À LIMOGES

Replay

#ET 16 les rencontres nationales du etourisme

RENCONTRES NATIONALES DU eTOURISME

2019
Plénière de clôture sur le management & le bien-être au travail

2020
Plénière d'ouverture sur l'ENTRACT, facilitation de 2 ateliers autour du management, stand ouvert pendant 2 jours pour discuter de management & QVT

REVUE ESPACES

Institutionnels du tourisme. Après la révolution numérique, le temps est venu de faire la révolution sociale ! Novembre 2018

ORGANISMES DE GESTION DE DESTINATION :

Stratégies et pratiques pour un management responsable et durable des territoires touristiques, Chapitre "Entract, transformer les entreprises par l'amélioration des conditions de travail - les OGD comme terrain d'expérimentation",

Ouvrage collectif sous la direction de Laurent BOTTI et Jacques SPINDLER, à paraître en 2021.

LES LIENS CRÉÉS

PIMO

Partenaires de l'innovation managériale et organisationnelle.

→ avec AutonomLab, ADI, Carsat, ARACT, CRESS et des "grands témoins" professionnels et universitaires.

→ une publication commune sur les innovations managériales et organisationnelles des entreprises pendant le covid.

ART ET ERGONOMIE

→ Anne Moirier et Olivia Durand, artiste plasticienne et ergonome.

→ aménagement des espaces de travail et d'accueil en offices de tourisme, recherche & développement sur les espaces de travail.

ET AUSSI ...

la coop des communs, oiseaux de passage, la coopérative des tiers-lieux, coopérative Solstice.

MERCI

LA TRIBU MONA pour avoir permis ce projet
et constitué un terrain d'apprentissage et d'expérimentation

LA RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE à travers le Fonds Régional
pour l'Innovation dans la Formation

L'ANACT, à travers le Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail

L'ARACT NOUVELLE-AQUITAINE Arnaud Barillet en particulier,
ainsi que Virginie Penot, Hélène Harvent et Marion Deffez

L'ÉQUIPE PÉDAGOGIQUE Axelle Minville, Benoit Deconchat, Falco Baudon, Magali Ménard, Séverine Teulières, Sophie Nonnenmacher

MATHILDE DAULON ton travail, ton pragmatisme
et la pertinence de tes questionnements

LE COLLECTIF ZÉLIE Hélène, Émilie, Emmanuelle

LES PERSONNES QUI NOUS ONT
INSPIRÉS, FORMÉS, TRANSMIS, CONSEILLÉS, ACCUEILLIS

Philippe Bonnot, Brigitte De Boucaud, Anne Landréat, Franck Bouchet, Florian Perret, Marine Simon, Thomas Wolff, Alyssa Daoud, Delphine Empio, Didier Pouget & Matthieu Tanty, Clotilde Bergue, Vincent Nicollet, les collègues de la Coopérative Tiers-Lieux
et tous les collègues praticiens en intelligence collective.

LES ENTRACTÉ·E·S & LES LIMOGES ACTÉ·E·S

Laurent
Tripnity

Anne-Marie
Hôtel Ibis Centre

Béatrice
Les Francophonies

Christiane
Les Francophonies

Delphine
Legrand

Nicolas
Zoo du Reynou

Philippe
Celios

Georges
Opéra de Limoges

Clotilde
Limoges Tourisme

Vanessa
Brive Tourisme

Aurélien
Brive Tourisme

Aino
Destination Agen

Alexandra
Cambo les bains

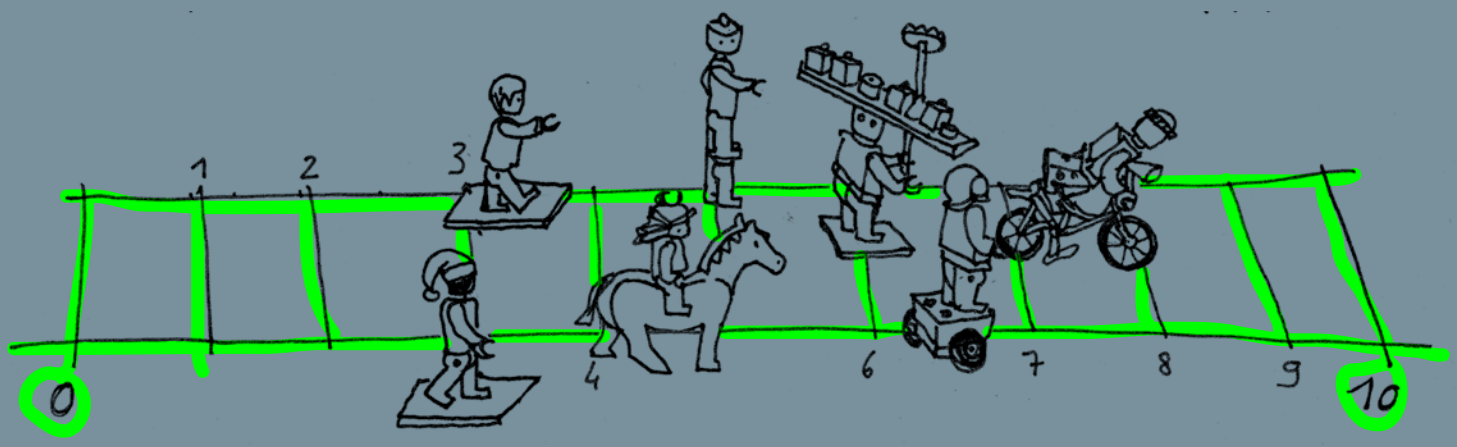
Bertrand
Saint Émilion

Cécile
Béarn des Gaves

Emmanuelle
Cœur du Bassin d'Arcachon

Florence
Pays du Ruffécois

Isabelle
Pays Basque



Un programme coordonné par la Mona

mona
MISSION DES OFFICES DE TOURISME
nouvelle-aquitaine

en collaboration avec :

Région Nouvelle-Aquitaine
Anact L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL
Aract NOUVELLE-AQUITAINE Réseau Anact
fact Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail
Destination Limoges Office de tourisme intercommunal

Contacts : charlotte.emery@monatourisme.fr | florent.guitard@monatourisme.fr

Document réalisé par le collectif zélie * 06 64 70 47 01 * www.collectifzelie.fr