

## Mémoire Master de sophrologie

# La sophrologie au cœur d'un processus de transformation en entreprise

### Sommaire

<b>1. Introduction .....</b>	<b>p.1</b>
<b>a. Première expérimentation d'un processus de cohésion .....</b>	<b>p.1</b>
<b>2. Une technologie sociale innovante :</b>	
<b>Méthode intégrative sophrologie et biosystémie.....</b>	<b>p.2</b>
<b>a. Comment la sophrologie s'insère-t-elle dans la démarche ? .....</b>	<b>p.3</b>
<b>b. Mise en œuvre intégrative .....</b>	<b>p.4</b>
- L'apport de la sophrologie .....	p.8
- L'apport des neurosciences .....	p.8
- L'apport de la communication .....	p.9
- L'apport organisationnel .....	p.9
<b>3. Champs d'application .....</b>	<b>p.6</b>
<b>a. Analyse de la demande du client avec un regard philosophique .....</b>	<b>p.7</b>
<b>b. Processus de réalisation : Expression des salariés .....</b>	<b>p.8</b>
- Les 7 facteurs clés de succès .....	p.8
- L'expression des salariés : un acte managérial .....	p.8
- Centrer le contenu de l'expression sur le travail dans le vécu des individus .....	p.9
- Intégrer les représentants du personnel .....	p.9
- Impliquer le management intermédiaire .....	p.9
- Définir le rôle de la DRH (ou plutôt qu'elle se définisse) .....	p.10
- Concevoir l'expression comme vecteur vers la responsabilité sociale .....	p.10
- Faire de l'expression des salariés un levier de performance .....	p.10
<b>4. Nature des missions réalisées ou en cours .....</b>	<b>p.11</b>
<b>a. Compétences dégagées .....</b>	<b>p.11</b>
<b>5. Liens de la démarche avec mes valeurs .....</b>	<b>p.12</b>
<b>6. Conclusion .....</b>	<b>p.12</b>
<b>7. Bibliographie .....</b>	<b>p.13</b>

## 1. Introduction

Ce mémoire donne à voir mon approche et ma posture de sophrologue dans le cadre d'une méthode que j'ai mis au point concernant la santé et la qualité de vie au travail intégrant la sophrologie au cœur du processus de changement dont le concept englobe :

- L'Intelligence collective et l'expression des salariés,
- La recherche de sens dans le métier de manager humaniste,
- L'approche bio systémique,
- La conciliation entre les Instances Représentative du Personnel et la Direction des Ressources Humaines.

Je montre quelle est l'articulation entre des savoirs acquis au fur et à mesure de mon cursus, d'autres connaissances et de mon expérience ainsi que les résultats mis à l'épreuve par rapport à la demande des clients. Nous verrons quelle est mon orientation professionnelle au regard des apports, des apprentissages et l'ajustement où sont élaborés des méthodologies qui reflètent mon activité de façon significative. Cette étude témoigne de la mise en œuvre d'une stratégie pour laquelle est requise une expertise en tant que sophrologue bien sûr, et aussi des capacités de communication, avec l'approche neurocognitive et comportementale, avec un profil qui allie création, conception et réalisation de solutions de cohésion correspondant aux besoins des organisations.

### a. Première expérimentation de cohésion sociale dans une PME

Fort d'une première mission en entreprise qui avait renforcé mon intuition que la sophrologie pouvait être mise au service d'une approche collective en entreprise pour aider les équipes à fonctionner ensemble de façon épanouissante et motivante, j'ai poursuivi cet axe de travail. La sophrologie est l'élément déclencheur favorisant l'unité d'un organisme vivant telle qu'une entreprise, un groupe ou une personne. Associée à d'autres techniques d'animation et de cohésion que j'ai pu éprouver, elle provoque l'alchimie réparatrice nécessaire aux organisations en mal de communication. Par exemple, la combinaison de la sophrologie, encadrée à l'intérieur d'un Forum Ouvert dont les fondamentaux de communication sont similaires, répond précisément à des besoins physiques, psychiques, affectifs et relationnels. Les séances de sophrologie viennent ponctuer sur la durée un changement organisationnel et bioénergétique. Elle vient renforcer les effets de l'intelligence collective libératrice de l'expression. Elle donne accès au développement personnel et ouvre la voie du cheminement individuel dans l'élan d'une mutation collective. Elle devient le témoin d'une transformation digérée, partagée, vécue activement et non subie. Appliquée au management et à l'apprentissage, elle permet de mieux comprendre comment chacun fonctionne, individuellement, en équipe et sous stress. Au cours du processus qui intégrait le Dirigeant, l'équipe a trouvé elle-même ses solutions pour un changement de sa stratégie et a atteint les objectifs qu'elle s'était fixés.

Avec la sophrologie, je reste d'autant plus attachée aux interactions entre individus dans une organisation. C'est se doter d'une méthode pour, non seulement développer les talents individuels, mais aussi augmenter les performances collectives, diminuer le stress improductif ou accroître la motivation. Elle me donne des clés pour un travail collaboratif innovant.

## **2. Une technologie sociale innovante : Méthode intégrative sophrologie et biosystémie**

### **a. Comment la sophrologie s'insère-t-elle dans la démarche ?**

#### **En quoi consiste l'intervention du sophrologue en entreprise ?**

Face aux difficultés de communication, d'ego, de gestion du temps, d'expression des talents, de confusion des responsabilités, des dimensions affinitaires, des relations interpersonnelles, la sophrologie entre dans une démarche systémique où l'ordre n'a pas besoin de chef tel que nous le concevons communément. Dans un nouveau paradigme où règne la liberté d'agir, l'ordre émerge spontanément ; les individus collaborent de leur plein gré, sans structure hiérarchique dirigiste, dans un but commun.

Une nouvelle demande de l'entreprise se fait jour sous la pression de la mutation socioculturelle induite par la crise, les mouvements sociaux et les nouvelles lois concernant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. L'axe Responsabilité Sociale des Entreprises particulièrement concret et visible ouvre vers le dialogue social nécessitant des formations innovantes pour les DRH, les Instances Représentatives du Personnel et les managers. Ces formations sont innovantes dans le sens où elles résultent d'une synergie entre la sophrologie et des méthodes d'accompagnement et de communication éprouvées.

**Hors temps de travail**, les comités d'entreprise sont très demandeurs de séances de sophrologie, d'une heure pendant la pause déjeuner des salariés par exemple. Mais là, il s'agit davantage de relaxation et de bien-être que d'apprentissage de la prévention et gestion du stress.

Lorsque la DRH en fait la demande, un plan d'action est mis en place sur la base d'un diagnostic. Ce plan comprend généralement trois jours de formation, puis l'animation d'une dizaine de séances réparties toutes les semaines ou tous les quinze jours. L'objectif est de permettre aux stagiaires de mieux se connaître et d'assimiler les connaissances transmises par le sophrologue pour qu'ils puissent refaire les exercices seuls.

**Sur le temps de travail**, ce qui nous intéresse tout particulièrement ici, l'introduction de la sophrologie se fait au sein de l'organisation, au cœur même de l'activité professionnelle. **La valeur ajoutée pour l'entreprise et les bénéfices qu'elle pourra tirer de l'usage de la sophrologie pour améliorer le quotidien passe par la réalisation de certaines actions qui s'insèrent directement dans la relation sociale de l'entreprise.**

## b. Mise en œuvre intégrative au sein de l'organisation

Tout d'abord, nous allons nous attacher à définir les quatre éléments fondement du processus que nous intégrons dans notre démarche :

**En premier lieu, l'apport de la sophrologie** : C'est la pratique de la sophrologie qui m'a permis de mettre au point la démarche qui fait l'objet de ce mémoire. Elle est le fil d'Ariane de toute la démarche. La sophrologie, technique à médiation corporelle impliquant le corps comme transmetteur, vise à rétablir l'unité et l'équilibre soma-psyché en débarrassant l'individu de ses troubles divers. La sophrologie pleinement intégrée au processus de changement, permet une interprétation analytique plus profonde des sensations vécues tant corporelles qu'affectives. Elle aide les collaborateurs à comprendre leur histoire personnelle et les conflits qui les animent. Semaine après semaine, les techniques de sophrologie permettent de "faire descendre la parole" dans le corps de façon à créer une sorte de basculement profond qui donnera au corps d'autres informations permettant d'autres réactions. Ils arrivent peu à peu à se libérer des conflits parfois profondément inscrits dans le corps. Ainsi, la personne qui pratique la sophrologie verra son comportement changer, se libérer de ce qui l'entrave pour inventer d'autres façons d'agir et de réagir.

**L'apport des neurosciences** : L'approche neurocognitive et comportementale biosystémique a pour objectif de rétablir la connexion entre pensée, émotions et comportements qui sont les éléments qui fondent le système humain. En rétablissant cette connexion, *pensées - sensations - actions*, il est possible de réactiver la complexité du cycle émotif, dont l'altération est à l'origine de troubles ou de conflits internes et/ou avec les autres. L'individu se voit lui aussi comme un système, fait de corps, d'esprit et d'émotion, inscrit dans des systèmes sociaux et relationnels.

**L'apport de la communication** : via Open Space Technoly (OST) ou Forum Ouvert :

Le Forum Ouvert est une **démarche participative dynamique** qui permet des **rencontres** de groupes **inspirantes** et **efficaces** de 5 à plusieurs centaines de participants et qui se déroulent en quelques heures ou quelques jours. Employée avec succès dans tous types d'organisations, cette méthode maximise le potentiel d'un groupe à la recherche de solutions créatives, dans une atmosphère à la fois stimulante et détendue. Elle favorise la mobilisation et la responsabilisation de chacun, renforce la collaboration et mène à une performance organisationnelle accrue. Le Forum Ouvert est une méthode **particulièrement efficace** pour :

- **Accélérer** le changement, les consultations et les planifications stratégiques ;
- **Développer** de nouvelles idées, des produits, des politiques et des programmes ;
- **Renforcer** la mobilisation et la créativité autour de projets ou de travaux de recherche ;
- **Stimuler** les échanges lors de conférences ou de toute rencontre, importante pour les participants.

**Les démarches collaboratives sont fondées sur quatre hypothèses implicites :**

- Les idées des uns et des autres sont d'une valeur égale,
- la spontanéité est meilleur guide que la planification,
- chacun s'exprime en tant que personne et non à partir de son rôle social ou hiérarchique,
- un groupe est capable de s'autoréguler.

En effet, les participants témoignent souvent que ce sont précisément ces aspects là qu'ils apprécient le plus, car ils le trouvent rarement dans leur cadre professionnel. L'approche collaborative favorise la liberté d'expression et la libre circulation des idées.

Parce qu'elle intègre les théories de plusieurs techniques, concepts et outils de communication variés, qui, reliés ensemble et utilisés de façon cohérente, ont des effets démultipliés. Cette articulation entre différentes tendances permet d'ouvrir le champ des connaissances. Ici, pas de dogmatismes figés ni de savoirs fermés, mais plutôt un espace où la parole peut se donner librement sans être enfermée dans une pensée unique.

**L'apport organisationnel** : L'holoptisme, permet à tout participant de percevoir en temps réel les manifestations des autres membres du groupe ainsi que celle provenant du niveau supérieur. Chacun a une représentation du groupe et de lui-même en tant que sujet dans le groupe et la considère de façon légitime. C'est ce qui porte l'intelligence collective.

### **Comment tout cela s'intègre-t-il harmonieusement ?**

#### **Par notre méthodologie :**

- Faire travailler les équipes en présence en harmonie,
- Articuler la qualité de vie au travail et la politique de l'entreprise,
- Aider les collaborateurs à gérer le stress lié à des contraintes environnementales et économiques,
- Valoriser la culture de l'entreprise en ayant un état d'esprit différent,
- Travailler sur les rôles et complémentarités de chacun.

**Etape 1** : Elle porte sur une analyse de la situation avec l'équipe de direction et avec les ressources concernées lors d'un Forum Ouvert de 3 jours. L'objectif étant d'arriver à cerner conjointement les meilleures actions à mener au vu des situations. **La sophrologie est utilisée dans ces séances d'expression collective pour permettre l'expression des tensions, reflet des dysfonctionnements, grâce à la phénoménologie. Le travail de chacun consiste à transformer ces tensions en énergie positive et en opportunités. C'est l'intentionnalité.** Cette étape est la clé de voute de la démarche qui permet de remplacer des jours d'audit et de diagnostic. Elle repose sur le désir des participants d'être bien ensemble, la congruence, l'authenticité, la psychologie positive, la communication ESPERE chère à Jacques Salomé ainsi que les techniques d'entretien de Carl Rogers pour l'animation du groupe.

**Etape 2** : Nous intervenons de manière ponctuelle ou avec une continuité d'actions qui permettent d'instiller au fil des mois des "prises de recul", des moments de ressourcement et de réflexion autour de la vie au travail. Concrètement, notre organisation repose sur le rythme de l'entreprise. Le format de nos interventions peut varier d'une séance hebdomadaire sur une quinzaine de semaines à quelques jours. Pour autant, une période de trois à quatre mois semble nécessaire pour un travail en profondeur, et modifier les comportements. Pendant cette étape, les rencontres sont ponctuées d'exercices et de protocoles de sophrologie et d'apport théorique en gestion du stress où les techniques des neurosciences ne sont pas vécues comme de la thérapie. La

connaissance de soi et des autres se fait donc naturellement aussi bien pendant ces séances, que dans l'intervalle des rencontres où l'équipe avance en groupe projet sur les axes de travail identifiés à l'étape 1.

L'hologisme est induit dans la démarche dès le premier instant de la première rencontre du groupe. Nous ne faisons pas de développement personnel pendant nos formations. Nous n'utilisons jamais les ressentis, les souvenirs ou les expériences personnelles de nos stagiaires comme support pédagogique. La sphère intime est ainsi protégée et les dérives sont écartées. Rappelons que la Direction fait partie du processus. Cette ligne de conduite permet à tous de vivre "sereinement" le dispositif qui est conforme au code de déontologie car c'est le groupe lui-même qui exploite la verbalisation des dysfonctionnements que nous nommons "tensions", se l'approprie sans besoin d'en faire un compte rendu. Seules les axes de travail sont retranscrits par le groupe pour être transformés en projets et en solutions. Nous laissons cette responsabilité au groupe pour respecter les règles de transparence hologistique. Ce qui est une des clés de succès du processus. Notre animation ponctuée de séances de sophrologie permet un changement rapide et non violent. Nous assistons à une réorganisation douce et sans douleur de l'organisation qui est décidée et voulue par chacun.

### 3. Champs d'application

#### a. Analyse de la demande du client avec un regard philosophique

Nous avons vu que les lois et les décrets poussent les entreprises à prendre en compte la santé et la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs. La contrainte est un levier salvateur si nous avons conscience que la vocation première d'une entreprise est de produire de la richesse. Elle intégrera volontiers des aspects écologiques de transparence si elle y voit d'abord son intérêt financier. Pour cela, il est important d'être dans cette lucidité sans porter de jugement en se mettant à son diapason en lui parlant avant tout de ses clients.

**En effet, ce qui l'intéresse c'est : Comment garder le plus longtemps possible mes meilleurs clients ?**

En entreprise, la raison financière l'emporte toujours sur les sentiments, elle peut alors entendre l'équation suivante : Mobiliser les équipes = des salariés heureux = des clients satisfaits. Cela attise sa curiosité de savoir comment faire pour renforcer la motivation des collaborateurs en baisse.

**L'analyse de la demande des entreprises est la suivante :**

Nous recélons tous des capacités non conscientes qui pourraient nous rendre plus curieux, plus souples, si nous les révélions. En changeant notre représentation du monde, nous changeons notre pouvoir sur le monde, les choses de l'univers.

La quasi-totalité des salariés d'une entreprise estime que travailler dans cette entreprise, n'est pas une vocation ou un plaisir mais une contrainte. Ils cherchent le bonheur, mais leur manager leur propose du travail. Il y a donc maladresse dès le départ, une maladresse que le management doit s'employer à lever.

L'entreprise, ce n'est pas le travail qu'elle recherche. Ce n'est pas créer des emplois, mais générer de la richesse, faire du profit. Comment donner un sens au travail, étant entendu que personne ne cherche le travail pour le travail, ni les salariés qui désirent le bonheur, ni l'entreprise qui aspire au profit ?

L'argent n'a jamais motivé personne. Il rend motivable mais ne suffit pas à la motivation, il n'incite pas à faire plus que le strict minimum pour ne pas se faire licencier. Les salariés courent donc après le bonheur.

**Qu'est-ce qui fait courir les salariés, les managers, les clients et les actionnaires ?** Le bonheur.

Nous courons tous après le bonheur. Il faut faire appel à la motivation. La motivation ne repose pas sur l'intelligence, mais sur le désir et le plaisir. Ce qui fait courir tout le monde, c'est le désir. Une motivation est un désir qui dure. Le but du manager est de rendre le désir durable. le désir dans le travail doit devenir une motivation. Platon disait : "Le désir est l'unique force motrice", tandis que Spinoza écrivait : "Le désir est l'essence même de l'homme".

Un cadre dirigeant est d'abord et avant tout un professionnel du désir de l'autre, que ce soit du client avec le marketing ou du salarié avec le management. La question la plus importante de toutes pour les chefs d'entreprise est donc de savoir ce qu'est le désir, ce qui ne leur a jamais été expliqué pendant leurs études. Cette question est pourtant centrale et décisive, pour eux comme pour leurs clients.

Le chef d'entreprise est un professionnel du désir de l'autre, des clients comme des salariés. C'est le désir qui fait courir les clients d'une entreprise, mais ceux-ci courent-ils après ce qui leur manque, avec Platon ? Ou courent-ils parce qu'ils ont plaisir à développer leur puissance de courir, parce que la course les met en joie, auquel cas ils courent chez Spinoza ?

C'est le désir qui fait courir les salariés de telle ou telle entreprise. Mais courent-ils après ce qui leur manque, ou parce qu'ils ont plaisir à développer leur puissance de courir, parce que la course les réjouit. Et s'ils s'ennuient ? D'autres passent leur journée à courir après l'argent, mais appréciant de faire ce travail là, dans cette entreprise-là, avec ces collègues-là. Le management est réussi quand, dans l'Entreprise, le plus grand nombre de salariés ne s'ennuient pas et que leur désir est toujours présent. Le management est réussi quand les salariés réussissent à aimer le travail qu'ils font. Le bon manager n'est pas celui qui est aimé de ses collaborateurs, mais celui dont les salariés aiment le travail. **Se soucier du bonheur professionnel de ses collaborateurs, de leur bien-être professionnel, combattre leur malheur ou leur mal-être professionnel constituent donc le coeur du métier de manager.**

L'intérêt majeur de l'entreprise réside dans le marketing managérial. La seule manière de conserver dans la durée les meilleurs clients est effectivement de garder les meilleurs salariés, l'un des objectifs du manager. La réciproque n'est pas vraie. C'est parce qu'on a les meilleurs salariés qu'on a une chance de garder ou de conquérir les meilleurs clients. La seule manière d'avoir ou de garder les meilleurs salariés, c'est de créer dans l'entreprise les conditions leur donnant la satisfaction d'être mieux dans cette société-là que chez les concurrents. Il faut faire en sorte que les salariés aiment le métier qu'ils font, qu'ils se réjouissent d'être là en donnant du sens et de la connaissance pour maintenir la motivation. L'argent rend motivable mais ne motive personne, c'est le sens du travail qui motive. De meilleures conditions de travail, une meilleure ambiance, davantage de convivialité, davantage de respect ou de reconnaissance de la part du management, le sentiment d'une plus grande utilité sociale, l'impression de progresser au fil du temps, la joie de participer à une aventure collective exaltante, le fait de travailler en harmonie avec sa morale personnelle... **Le sentiment est un outil**

**de management**, tout comme les primes et les parts variables. Pour conserver les salariés, le manager doit faire en sorte qu'ils soient heureux au travail, et donc trouver quelque chose qui ne leur manque pas mais qui réjouit.

La stratégie, est une prise en compte du réel, et la créativité est la prise en compte d'un nouveau réel. Le management suppose de reconnaître les autres, de les respecter. L'enrichissement individuel profite à tous, au final, l'équilibre sera atteint dans un monde en changement incessant. En bref, il faut être gentil avec les gens et impitoyable avec les idées. Dans un orchestre, chaque musicien est relié à tous les autres musiciens. Derrière toutes ces individuations, chacun a conscience du tout, en situation holoptique. Dans ce contexte particulier, il n'existe pas de contraste entre l'individu et le collectif. En cas de crise individuelle ou collective, nous pouvons nous interroger sur l'existence de l'holoptisme. **Son absence**, c'est-à-dire l'absence de lien entre l'individu et le collectif **est l'un des premiers facteurs de stress et de souffrance au travail**. Tout collectif a besoin d'objets liens, quels qu'ils soient. **Il en existe trois types** :

- **Les objets liens pour se nourrir** : on les poursuit ensemble, on se coordonne autour d'eux (une proie pour une meute de loup, de l'argent pour les hommes...);
- **Les objets liens danger**, que l'on fuit : on se coordonne ensemble pour faire face à ce danger, développant une symbiose polarisée ;
- **Les objets création** : on court après quelque chose que l'on crée, que l'on invente, que l'on réactualise.

S'il n'existe pas de perspective donnée, comment la restaurer ? par l'holoptisme, c'est-à-dire la capacité à percevoir le tout, le collectif auquel on appartient, nous aide à déterminer les pas à venir, c'est-à-dire l'alignement de notre être avec le sens du collectif. En période de crise **l'intelligence collective est un antistress**.

## **b. Processus dans sa réalisation : Expression des salariés au travail et les 7 facteurs clés de succès**

Valoriser la parole individuelle et collective des salariés au travail est une voie de progrès pour la qualité de vie au travail pour répondre aux exigences du pack de Responsabilité Sociale (RSE) que peuvent ratifier les Entreprises et respecter la loi sur la Prévention des Risques Psychosociaux. C'est un levier de compétitivité qui renforce les liens humains et permet de favoriser la motivation, la cohésion d'équipe et l'innovation.

### **1. L'expression des salariés comme un acte managérial**

L'expression des salariés au travail dans l'entreprise existe déjà. Les trois-quarts des salariés interrogés déclarent parler régulièrement de leurs conditions de travail de façon informelle au sein de leur entreprise. Comment organiser cette expression et la faire réalité objective de l'entreprise pour la rendre efficace ? Qu'elle soit au service de la qualité de vie au travail et d'une meilleure performance globale. C'est formaliser cette démarche d'expression et de la connecter aux processus de gestion (conduite du changement, prévention des risques professionnels, innovation, communication interne) sans lui ôter son caractère spontané et mobilisateur. En encourageant les salariés à parler ouvertement et dans un cadre sécurisé des difficultés de leur travail et de leur

contribution à l'accomplissement de chacun, la Direction lance un signal d'attention à même de changer le climat social : "Oui, les dirigeants sont à l'écoute, se soucient du bien-être des salariés, s'intéressent à leur vision, à leurs propositions". Comme tout projet de transformation, cette démarche doit faire l'objet d'un engagement fort de la direction générale. Celle-ci doit communiquer clairement ses intentions, les règles du jeu et se poser comme garante de son efficacité et de son authenticité.

## **2. Centrer le contenu de l'expression sur le travail dans le vécu des individus**

Un ancrage fort sur le travail, sur les pratiques collectives professionnelles, sur les métiers et les compétences requises, sur les conditions DE travail et DU travail est indispensable. Cela éviter des redondances avec cercles de qualité, entretiens d'évaluation, etc... et rend une forte visibilité au travail. Le travail se trouve au cœur des échanges entre salariés qu'il faut s'attacher à ne pas dénaturer pour les laisser s'exprimer autour de ce qui les intéresse ou les préoccupe. Une enquête de l'ANACT (*Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail*) a montré que les sujets les plus fréquemment abordés entre collègues sont les relations de travail, le contenu, l'organisation du travail, l'évolution professionnelle, la sécurité et les conditions physiques du travail, la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée. La démarche d'expression des salariés est un dispositif de management, qui vient s'insérer dans l'existant de l'entreprise.

## **3. Intégrer les représentants du personnel**

Les modalités de la démarche d'expression doivent être déterminées en concertation avec les partenaires sociaux. Les syndicats peuvent s'inquiéter d'une démarche qui peut apparaître à leurs yeux comme concurrente de leur rôle de représentation de la parole des salariés et de transformation de son contenu en plateforme revendicative. Mais du point de vue de l'entreprise, puisque cette démarche vise à s'extraire de la communication verticale et descendante habituelle, il faut accepter en cohérence, d'en partager l'organisation et les fruits avec les parties prenantes et notamment les représentants du personnel. Ces derniers sont d'ailleurs à la recherche de moyens pour renouer avec une connaissance plus intime du travail. Leur implication constitue un gage de la liberté de parole vis-à-vis des salariés. Il faut donc prévoir des points de rencontre dans la démarche avec les organisations syndicales mais aussi permettre aux comités d'établissement et aux CHSCT (*Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail*) de se nourrir du contenu des échanges et d'apporter leur point de vue sur les thématiques abordées. La démarche d'expression des salariés n'est pas en concurrence avec le dialogue social. Elle le nourrit.

## **4. Impliquer le management intermédiaire**

La liberté de parole au sein des groupes d'échange nécessite de mettre à distance l'autorité hiérarchique. Mais l'erreur serait d'en déduire que les managers doivent être exclus de la démarche. Ils doivent au contraire être intégrés dans son pilotage et dans son exécution, notamment en animant certains des groupes d'échange. On évitera simplement que des salariés se trouvent dans des groupes animés par un de leurs managers. La démarche d'expression ne va pas de soi pour les managers, qui peuvent légitimement craindre de se trouver court-circuités, surchargés par des tâches supplémentaires, déstabilisés dans leur maîtrise des circuits de l'information et du pouvoir. Il faut donc les renforcer dans leur rôle de hiérarchisation et d'analyse des

propositions remontées du terrain, tout en valorisant le caractère transversal de leur contribution. Il faut également que les managers disposent eux-aussi de groupes d'expression qui leurs permettent de partager et de confronter leurs points de vue entre pairs. La démarche d'expression des salariés constitue pour eux un socle pour refonder leur pratique managériale sur des bases plus riches en relations humaines, en compréhension des contraintes de leurs équipes, en capacité à établir la confiance. La démarche d'expression des salariés contribue à renouveler les pratiques et la relation managériales.

### **5. Définir le rôle de la DRH** *(ou plutôt qu'elle se définisse)*

Si la Direction générale est l'initiateur et le garant de la démarche d'expression, la DRH en est l'architecte. C'est à elle de définir, en concertation avec les parties prenantes, les éléments clés : composition et fonctionnement des groupes d'échange, définition du champ de l'expression, méthode d'animation, formation associée, valorisation des contenus produits, articulation avec le dialogue social, communication interne...

Les composantes de l'entreprise apparaissent aujourd'hui comme de plus en plus éclatées : communication entre dirigeants et salariés vide de sens et d'envie, opposition entre fonctionnels et opérationnels, luttes de territoire entre les équipes. C'est à la DRH de se saisir du travail comme le thème fédérateur, qui va permettre de retisser du lien social et de fédérer ces composantes autour d'un projet mobilisateur, construit par les salariés eux-mêmes. C'est aussi à la DRH, de choisir de procéder par expérimentation, de préparer, d'organiser et d'évaluer les projets tests. La DRH, aujourd'hui trop cantonnée à l'accompagnement social du changement y trouvera matière à refonder sa légitimité et redevenir un interlocuteur qui pèse sur la préparation et la conduite du changement dans l'entreprise.

La démarche d'expression des salariés est la contribution de la DRH pour redonner du sens au travail, puis injecter du sens au projet d'entreprise.

### **6. Concevoir l'expression comme un vecteur vers la responsabilité sociale des entreprises**

L'entreprise peut accueillir positivement cette expression, l'aider à s'organiser et l'entremêler avec son fonctionnement usuel, plutôt que de l'ignorer, ce qui revient à la laisser à la merci de l'informel (rumeurs, conflits larvés, souffrance au travail qui couve. L'expression des salariés fait évoluer le management des organisations pour évoluer vers une auto régulation des prises de position de chacun. La démarche d'expression des salariés replace le travail et les hommes comme une "partie constituante" au centre des organisations, de leur fonctionnement et de leur visée stratégique.

### **7. Faire de l'expression des salariés un levier de performance**

Les premières expériences montrent que les craintes de voir l'expression des salariés se réduire à des plaintes, des attaques contre le management ou des demandes non maîtrisables sont pour l'essentiel infondées. Mais la démarche d'expression ne doit pas tenir la question de la performance à distance. Au contraire, il faut que la qualité du travail et la performance économique soient assimilées à une démarche de progrès, tendue par la volonté d'agir individuellement et collectivement.

L'expression des salariés contribue à forger une fierté professionnelle partagée, une véritable reconnaissance collective du travail, source de motivation et d'engagement. Elle solidifie la cohésion au sein des équipes et

entre elles. Elle fait émerger les dysfonctionnements, les irritants, les sources de tension qui empêchent l'efficacité et le bon déroulement du travail. Enfin, elle contribue à la construction d'une organisation du travail favorable à la performance et à la qualité de vie au travail, reposant sur la mobilisation des capacités d'initiative, l'autonomie professionnelle, l'intelligence collective et la capacité de coopération. La démarche d'expression des salariés est un point d'appui pour une transition vers un nouveau modèle de compétitivité. Dans ce nouveau modèle, la performance dépend de l'amélioration continue de la capacité collective à s'adapter aux demandes des clients et usagers, toujours plus différenciées et versatiles, à résoudre les problèmes et les imprévus sur le terrain, au plus près de leur origine.

#### 4. Nature des missions réalisées ou en cours

- Amélioration des relations avec les Instances Représentative du Personnel chez Pôle Emploi Services,
- Gestion des relations avec les clients pour une franchise de restauration portugaise,
- Formation cognitive à la gestion du stress, mieux se connaître pour comprendre l'autre, chez Right Management,
- Cohésion d'équipe dans un OPCA ayant connu plusieurs fusions,
- Restauration de la confiance dans une entreprise où les collaborateurs ont vécu sous l'emprise d'une relation managériale toxique d'un dirigeant et sont encore stressés malgré son départ,
- Animation de groupe d'expression des salariés dans une société d'informatique ayant des cas de burn out parmi ses cadres.

##### a. Compétences dégagées

Les compétences dégagées dans ces différentes expériences sont essentiellement d'ordre énergétiques.

Plus de peur ou de stress face à la complexité de ce qui se passe chez les clients. Seule l'écoute, l'accueil et le diagnostic priment. Pour le reste il s'agit juste que je fasse confiance à ma méthode, donc que je me fasse confiance puisque je sais qu'elle fonctionne quel que soit la problématique. Le client détient sa solution sans le savoir. Notre rôle consiste à lui en faire prendre conscience et à l'aider à la faire émerger. L'anamnèse n'est là que pour mettre en relief les pensées, les ressentis, les pensées et les comportements sur lesquels reposent le diagnostic. Nous devons nous attacher aux vécus émotionnels plus qu'à l'histoire. En effet, le contenu des missions citées ci-dessus est sensiblement le même partout : Nous rencontrons toujours le malaise de l'incommunicabilité et des incohérences entre les différentes sphères de l'entreprise. La formation passe par l'apprentissage de l'échange, le partage, la confrontation et le dialogue, en commençant par la prise de recul qu'offre la sophrologie.

Je suis de plus en plus en économie d'énergie pour être juste récepteur face au client et lui transmettre mon énergie plutôt que de la consumer en cherchant à comprendre une complexité pas toujours utiles à la résolution des problèmes.

## 5. Liens de la démarche avec mes valeurs :

La mise au point du concept présenté dans ce mémoire est sous tendu par les valeurs qui m'animent et qui font sens dans ma démarche dont l'objectif est d'inspirer un management humaniste dans les entreprises. Le terme humanisme désigne "toute pensée qui met au premier plan de ses préoccupations le développement des qualités essentielles de l'être humain"(1). Il est au départ essentiel de se demander "Que voulons-nous faire au juste?", "Où voulons-nous amener l'équipe que nous accompagnons ?", "Pourquoi voulons-nous faire cela?". Ce qui nous amène à une autre interrogation : "Quelles sont nos valeurs personnelles profondes et comment influencent-elles nos valeurs professionnelles ? ". Ce questionnement est capital parce que ce sont nos valeurs profondes qui nous permettent de garder le cap dans les difficultés. Oser se définir dans ce qu'on ressent, éprouve, pense ou croit, c'est se situer, se positionner et inviter l'autre à le faire pour être dans la relation vraie.

C'est une façon pour moi d'orienter la relation vers la joie du don réciproque. Cela libère toute l'énergie en dynamisme de vie au lieu de la perdre en veine suspicion. Ce changement de posture est générateur de confiance et invite à l'audace pour soi et pour les autres. L'alchimie de la confiance a une part irrationnelle où certaines de ces composantes sont repérables : vérité, fidélité, respect d'autrui, accueil et estime de l'autre à priori, une part de sécurité inexplicable...

La sophrologie me permet ainsi d'agir dans mes dimensions cognitives, comportementales et émotionnelles, dans un contexte de collaboration mutuellement consentie et un cadre d'action clairement défini. Cette confiance est en entreprise ce qu'est l'alliance thérapeutique avec les patients. C'est développer une dynamique qui sort de l'opposition pour aller vers l'affirmation.

## 6. Conclusion

La sophrologie nous conduit à un travail sur nous et dans nos relations. Elle invite à un positionnement et à une construction dans tous les niveaux des réalités complexes que nous avons à gérer. Elle permet un travail de cohérence, de tous les instants, nécessaire pour être dans notre justesse et incarner ce que nous voulons partager. Ceux qui la choisissent deviennent source d'énergie et de vie.

Elle permet ainsi de savoir résoudre ses problèmes au fur et à mesure pour être à même d'aider les autres sans s'épuiser tout en restant ancré.

(1) Le "management humaniste" est un management qui relève des principes d'autonomie, de reconnaissance, d'écoute, d'autodétermination ; favorise l'accès au sens, l'expression des talents, permet l'engagement et permet de vivre la confiance et des relations vraies.

## 7. Bibliographie

- Oser travailler heureux, entre prendre et donner, Jacques Salomé/Christian Potié, Le livre de poche
- Le management toxique, neurosciences et vie au travail, Patrick Collignon/Chantal Vander Vorst, Eyrolles
- Etre un soignant heureux, Claudine Carillo, Masson
- Manager selon les personnalités, Jacques Fradin/Frédéric Le Moullec, Eyrolles, Ed. Organisation
- La force de la différence, Itinéraires des patrons atypiques, Norbert Alter, PUF,
- Le manager intuitif, Meryem Le Saget, Dunod,
- Se reconstruire après un burn-out, sabine Bataille, InterEditions,
- Les pervers narcissiques, Jean-Charles Bouchoux, Eyrolles, Collection Comprendre & Agir,
- Leçons de vie, Elisabeth Kübler-Ross/David Kessler, Pocket,
- L'Étiomédecine : pour une vision globale de l'homme, Max Bernardeau,
- L'Étiomédecine,, Tome 1, Ed. Electronique, Creative Commons, Dr Jean-Louis Brinette,
- Développez vos compétences émotionnelles, Gilles Corcos, Eyrolles, Editions Organisation,
- Henri Laborit, *L'Inhibition de l'action, biologie comportementale et de physio-pathologie*, éditions Masson 1979
- Psychothérapie et relations humaines, Carl Rogers, esf éditeur
- Relation d'aide & formation à l'entretien, Jacques Salomé, Septentrion, Presses Universitaires

## ANNEXE 1 : Décret RSE

Le décret RSE est paru au JO

Soumis à consultation il y a plus d'un an, le décret relatif aux obligations de transparence des entreprises de plus de 500 salariés en matière sociale et environnementale (RSE) est paru ce jeudi 26 avril au Journal officiel. Signé le 24 avril, le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2, étendant l'obligation de reporting environnemental et social des entreprises, se faisait attendre depuis le projet de texte soumis à consultation en mars 2011. Un an après, la version initiale s'est vue allégée par la loi Warsmann de simplification du droit et d'allègement des démarches administratives publiée en mars 2012.

A été conservée dans le décret : la distinction relancée dans la loi Warsmann entre entreprises cotées et non cotées pour les obligations de rapport annuel sociétal, malgré l'avis défavorable du Conseil d'Etat en mai 2011. La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001 demandait déjà aux 700 entreprises françaises cotées sur le marché de publier ce rapport. Figure aussi la suppression demandée dans la loi des rapports produits par les filiales.

### Quels seuils et calendrier d'application ?

L'obligation de reporting RSE, initialement prévue dès l'exercice 2011 dans le projet de décret pour les entreprises de plus de 5.000 salariés, a été reportée d'un an conformément à la loi Warsmann.

Concrètement : les entreprises cotées et celles non cotées de plus de 5.000 salariés permanents (et 1 milliard d'euros de total de bilan ou de CA annuel) produiront ce rapport pour les exercices ouverts après le 31 décembre 2011 avec obligation pour la société de justifier, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elle s'est trouvée dans l'impossibilité de fournir certaines des informations.

Les entreprises non cotées de plus de 2.000 salariés (400M€ de total de bilan ou de CA annuel) commenceront pour les exercices clos après le 31 décembre 2012. Et celles non cotées de plus de 500 salariés (et 100M€ de total de bilan ou de CA) pour les exercices clos après le 31 décembre 2013.

### Informations contrôlées par des organismes tiers indépendants

Conformément au texte initial, les rapports devront désormais être certifiés par un organisme tiers indépendant accrédité notamment par le Comité français d'accréditation (Cofrac). L'organisme sera chargé de vérifier les données exigées de toutes les entreprises concernées pour les informations sociales (emploi, organisation du travail, relations sociales, santé et sécurité, formation, égalité de traitement), environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution et gestion des déchets, utilisation durable des ressources, changement climatique, protection de la biodiversité) et enfin pour les informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable (impact territorial, économique et social de l'activité de la société; relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société).

S'agissant de l'obligation de vérification des informations par cet organisme, le décret est applicable pour les sociétés cotées à partir de l'exercice ouvert après le 31 décembre 2011 et pour celles non cotées à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

**Rachida Boughriet** – Actu-Environnement – L'actualité professionnelle du secteur de l'environnement.

### Dernières actualités sur la RSE

Stratégie RSE : la Commission européenne lance une consultation du public - 30/04/2014

RSE : le devoir de vigilance des multinationales" - 25/04/2014

RSE : des efforts nécessaires pour développer cette démarche dans les PME - 18/03/2014

Environnement : les axes de travail de chaque ministre pour 2014 - 20/02/2014

Transition écologique : Jean-Marc Ayrault adresse ses lettres de cadrage pour 2014 - 19/02/2014

Loi n° 2003-699 du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages.

## ANNEXE 2: L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN DOUZE POINTS: CATEGORIES // [Blog-pro](#)

**1. Un Tout émergent** : chaque groupe de jazz, chaque équipe de sport, chaque équipe de travail possède un caractère, un style, un esprit différents auxquels nous nous référons, comme s'il s'agissait d'une seule individualité. Notons que plus ce Tout est manifeste, plus il souligne implicitement la réussite du groupe en tant que tel.

**2. Un espace "holoptique"** : la proximité spatiale offre à chaque participant une perception complète et sans cesse réactualisée de ce Tout. Chacun, grâce à son expérience et expertise, s'y réfère pour anticiper ses actions, les ajuster et les coordonner avec celles des autres. Il existe donc un aller-retour incessant, qui fonctionne comme un miroir, entre les niveaux individuel et collectif. Nous nommerons "holoptisme" l'ensemble de ces propriétés, à savoir la transparence "horizontale" (perception des autres participants) à laquelle s'ajoute la communication "verticale" avec le Tout émergent du collectif. Dans les exemples évoqués plus haut, les conditions de l'holoptisme sont fournies par l'espace 3D ; ce sont nos sens et organes naturels qui servent directement d'interfaces. Notons que le rôle d'un coach, ou d'un observateur, consiste à favoriser la condition de l'holoptisme.

**3. Un contrat social** : qu'il s'agisse d'harmonique musicale, de règles du jeu ou de législation du travail, le collectif est fondé autour d'un contrat social, tacite ou explicite, objectif ou subjectif, souvent les deux à la fois, accepté et mis en scène par chacun des participants. Le contrat social porte non seulement les valeurs et les règles du groupe, mais également sa raison d'être, donc son inscription dans le futur.

**4. Une organisation polymorphe** : la cartographie des relations entre les participants se réactualise sans cesse en fonction des circonstances, des expertises, de la perception de chacun, des tâches à accomplir, des règles définies par le contrat social. Elle se magnétise autour des expertises, chaque expert (reconnu comme tel par le groupe) prenant tour à tour le "lead" au fil des besoins. Dans une équipe de sport par exemple, l'ailier droit mène la danse lorsque la balle circule dans sa surface. C'est lui l'expert, le leader de l'instant. Cela ne l'empêchera pas d'aller jouer les gardiens de buts si la situation l'exige.

**5. Des objets-liens** : comme l'explique fort bien Pierre Lévy dans un article intitulé "Les objets de l'Intelligence Collective" (1994), "Les joueurs font du ballon à la fois un index tournant entre les sujets individuels, un vecteur qui permet à chacun de désigner chacun, et l'objet principal, le lien dynamique du sujet collectif. On considérera le ballon comme un prototype de l'objet-lien, de l'objet catalyseur d'intelligence collective." Mélodie, ballon, objectif, "objet" de la réunion, nul doute que l'intelligence collective originelle se construit dans la convergence des individualités vers un objet collectivement poursuivi, que cet objet soit matériel ou symbolique (un projet par exemple). Quand ils appartiennent à l'espace symbolique, il est absolument nécessaire que ces objets soient clairement identifiés dans leur nombre et qualité par chaque participant du groupe, sinon cela mène à ces situations floues typiques que chacun a déjà vécu plus ou moins douloureusement.

**6. Une organisation apprenante** : l'apprentissage concerne non seulement le niveau individuel, mais il implique également l'existence d'un processus social qui prend en charge l'erreur, l'intègre et la transforme en objet de cognition partagé. Il engage le développement d'une intelligence relationnelle : ce qu'on apprend pour soi est valable pour les autres.

**7. Une économie du don** : dans l'économie-compétition (celle qui prévaut aujourd'hui), on prend pour soi contre une compensation. Dans l'économie du don, on donne d'abord, on reçoit en retour une fois que le collectif a gagné en richesse. Elever ses enfants, prendre soin des personnes âgées, donner sa sueur dans une équipe de sport, participer à une ONG, s'entraider entre voisins sont autant d'exemples qui montrent que l'économie du don constitue le socle absolu de la vie sociale, à tel point que nous n'en avons que rarement conscience. Quel collectif pourrait fonctionner sur le long terme s'il reposait sur une dynamique sacrificielle individuelle ? Dans l'économie du don, chaque participant trouve un bénéfice individuel fort qui le motive à donner le meilleur de lui-même. L'économie du don organise la convergence entre les niveaux individuel et collectif.

**8. Une monnaie suffisante** : l'économie du don n'a pas besoin d'être régulée par des procédés comptables à l'échelle de petits groupes. Mais lorsque nous en arrivons à un grand nombre de personnes, un système d'information monétaire devient nécessaire. "Monétaire" en ce sens qu'il joue le rôle de valeur d'échange et de valeur de réserve ; on a donc bien des monnaies en circulation, mais des monnaies non pas rares, mais suffisantes et disponibles en temps réel.

**9. Des normes et des standards** : comme dans l'intelligence pyramidale, les standards et les normes demeurent indispensables pour organiser la cohésion, le degré de perméabilité et d'interopérabilité des grands collectifs. Mais dans

l'Intelligence Collective globale, ils sont issus de processus d'émergence ascendants. Leur fonction vise avant tout à maximiser l'interopérabilité et la capacité de bâtir des ensembles fonctionnels toujours plus complexes et riches, plutôt que de viser des hégémonies en contexte de compétition.

**10. Un système d'information :** jouant un rôle dans toutes les autres propriétés énoncées ici, il organise et optimise l'espace symbolique partagé par le collectif. Il interconnecte nos sens via des interfaces toujours plus puissantes et étendues, il élabore et nous présente des synthèses digests, il opère des calculs, simulations et anticipations que ni nos sens, ni nos intelligences ne sont capables de réaliser, il organise et indexe la mémoire collective, il comptabilise les transactions monétaires, il applique le contrat social, il reconstruit des espaces holoptiques artificiels là où l'espace réel de proximité ne suffit plus.

**11. Une interpénétration permanente avec le cyberspace :** aucun collectif aujourd'hui ne saurait se considérer comme intelligent s'il n'existe pas de dynamique d'échange avec le cyberspace. On y trouve les savoirs les plus avancés, les expériences les plus abouties, les meilleures pratiques, et à son tour on dépose son expérience, on se lie avec les autres, on fait résonance dans cette chambre d'écho de l'humanité.

**12. Un développement personnel :** la mutation vers une Intelligence Collective à grande échelle ne va pas sans une transformation individuelle et sociétale profonde. Nous voici dans la sphère intérieure, dans l'œuvre spirituelle donnée par notre existence même.

**D'après un article de Jean François NOUBEL**

[http://testconso.typepad.com/Intelligence\\_Collective\\_Revolution\\_Invisible\\_JFNoubel.pdf](http://testconso.typepad.com/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf)