



SOPHIE CLERC

Responsable expertise prévention
Bouygues Bâtiment Ile-de-France

Imaginer, ensemble, une démarche culture juste

Développer une culture juste, qui explicite les pratiques de reconnaissance/sanction, telle est la démarche 100% participative lancée par Bouygues Bâtiment Ile-de-France pour ses 5000 collaborateurs voici un peu plus d'un an. Tour d'horizon du projet avec Sophie Clerc, responsable expertise prévention.

Quelles sont les origines de votre démarche culture juste ?

En interne, nous constatons une faible remontée des incidents, des réactions managériales parfois inappropriées, un besoin visible de reconnaissance... aussi, les discussions avec l'Icsi sur la culture juste et ses bénéfices ont tout de suite fait écho à ce que nous percevions ! Nous étions convaincus qu'il fallait aller dans cette direction et avons organisé une intervention en comité de direction. L'idée a été bien accueillie et très rapidement portée par la Direction.

Concrètement, comment vous y êtes-vous pris ?

Nous ne voulions pas d'un référentiel venu d'en haut et imposé aux équipes, nous voulions une construction participative, qui réponde aux réalités du terrain et qui soit légitime.

Nous avons d'abord réuni un groupe de pilotage, comprenant un directeur des ressources humaines, des représentants syndicaux et des directeurs opérationnels pour décider des thèmes et principes d'animation. Puis nous avons organisé des workshops, avec une cinquantaine de collaborateurs, toutes unités opérationnelles et métiers confondus, du compagnon au directeur.

Par quel thème avez-vous commencé le travail ?

La première journée de workshop a été consacrée à la valorisation et à la reconnaissance. C'était une vraie volonté de commencer par le « positif » de la démarche. Nous avons échangé sur les comportements attendus d'un

individu, d'un manager, d'un collectif. Sont sorties à cette occasion les notions de respect, d'engagement, de pédagogie... Puis nous avons interrogé les participants sur la meilleure façon de favoriser, valoriser, ces bons comportements.

Résultat ? Des choses toutes simples mais qui méritent d'être rappelées et encouragées, comme remercier, dire « bravo, bon travail », valoriser les efforts fournis... Et des idées nouvelles, comme l'envoi à domicile d'un courrier de valorisation par exemple.

Après le sujet de la valorisation, qu'avez-vous mis en discussion ?

Au cours du workshop suivant, nous avons investigué la question des réactions en cas de comportements non-sûrs. En commençant par s'interroger sur le sens des réactions : pourquoi réagit-on ? Pour punir, remobiliser ? Puis nous avons travaillé sur des cas pratiques et définit ce qu'est une réaction juste. Ce travail a donné naissance à « l'outil d'aide à la réaction », encore en cours de test et de perfectionnement aujourd'hui,

mais qui a eu un bon premier accueil. Car au-delà de l'outil, il permet une base de discussion commune.

Enfin, lors d'un troisième rendez-vous, nous avons approfondi les premiers thèmes et réfléchi aux réactions à avoir lors des remontées d'incidents. Cela a été le sujet le plus complexe, avec des points de vue très différents autour de la table : comment libérer la parole tout en montrant, via la réaction, la gravité potentielle de l'incident ? Nous avons pris le temps nécessaire pour échanger. Nous nous sommes finalement mis d'accord pour dissocier les incidents mineurs, pour lesquels il faut valoriser la remontée pour les faire émerger, des incidents matériels graves, pour lesquels la remontée d'information doit être obligatoire. Pour ces derniers, il a néanmoins été décidé de limiter la réaction managériale, si elle est nécessaire, à un entretien avec un supérieur, permettant d'acter le

dysfonctionnement sans entrer dans le champ des sanctions disciplinaires.

En parallèle de ces workshops, plusieurs séances de travail ont été nécessaires avec le Comité de Direction afin de partager les résultats des workshops et de s'accorder sur les valorisations et les réactions justes.

Quelles sont les étapes à venir ?

Il s'agit maintenant de tester, ajuster et déployer cette démarche culture juste. L'objectif, c'est que les managers se l'approprient... c'est l'épreuve du feu ! Nous allons sortir d'ici fin juin « le guide des pratiques justes » reprenant le fruit du travail des workshops. Et nous examinons également l'ensemble des formations en management et santé/sécurité pour inclure un volet culture juste. Notre but : que cette démarche devienne une pratique et un réflexe partagés !



Les 4 grands principes de la culture juste chez Bouygues Bâtiment Ile-de-France

1. Exprimer ce qu'on attend des individus et des collectifs en termes de santé/sécurité et comportements
2. Valoriser au fil de l'eau les bons comportements
3. Réagir avec justesse et pédagogie en cas de comportement non sûr
4. Inciter la remontée d'informations, apprendre de ses expériences.

Le point de vue de l'Icsi

« Ils ne sont pas tombés dans la facilité où c'est la Direction qui prend les choix, et cette construction collective permet d'aboutir à une démarche légitime. Avoir commencé par le travail sur la reconnaissance, sur le positif, est une entrée en matière intelligente ».

Dounia Tazi,
Responsable expertise et accompagnement, Icsi

BON À PARTAGER

Vous aussi, vous souhaitez mettre en place ce type d'action ? Les facteurs de succès et points de vigilance, vus par Sophie Clerc.

Les facteurs de succès

- une véritable implication de la Direction
- une démarche participative essentielle pour son acceptation et son efficacité
- du temps, le cheminement est important pour faire mûrir la démarche

Les points de vigilance

- accompagner le déploiement de cette démarche auprès de tous les managers, saisir les discussions qui en découlent
- le temps du changement est long, il s'agit de ne pas décevoir le groupe de travail qui a de grandes attentes.

Vous souhaitez lui poser des questions ?

Sophie Clerc
Responsable expertise prévention - Bouygues Bâtiment IDF
s.clerc@bouygues-construction.com