

Publié le 2 mars 2023

## « Les salariés veulent donner du sens à leur travail »

Yvon Gay, directeur associé du cabinet de conseils Sémaphores, partenaire de la FedEpl, accompagne les dirigeants dans le management de leur organisation. Il intervient régulièrement auprès des Epl et dans le cadre des rencontres initiées par la Fédération. Il explique dans l'entretien qui suit les grands principes à mettre en œuvre par les dirigeants dans un contexte de refonte des formes organisationnelles.



### Pouvez-vous nous présenter l'expertise du cabinet Sémaphores et son lien avec la FedEpl ?

Nous intervenons autant dans le secteur privé que public. **C'est une de nos singularités, celle de disposer d'une approche assez large.** Nous avons 4 pôles. L'un relève de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes. Le second pôle se concentre sur la notion de singularité, dont le handicap, et de diversité dans les entreprises. Le troisième pôle est spécialisé sur l'accompagnement des mobilités individuelles ou collectives. Le quatrième pôle que je représente se mobilise, quant à lui, sur le conseil en transformation et en stratégie, l'accompagnement managérial, et notamment sur les notions de GEPP, QVCT... Ainsi, nous traitons une gamme assez élargie de domaines, qui se complètent et permettent d'offrir une réponse globale à ceux qui nous font confiance.

## **Vous êtes intervenu au sein du Club des directeurs d'Epl de la FedEpl à plusieurs reprises et à des moments forts pour les dirigeants (Covid, post-Covid, management du changement), que souhaitez-vous leur transmettre ?**

Un nouveau paradigme est né au sortir de la crise du Covid dans la manière de penser le travail, et pas seulement du fait de la généralisation du télétravail dans les entreprises. **Nous sommes plutôt confrontés à un nouveau rapport au travail au niveau individuel et collectif. Les salariés sont à la recherche de sens, sont attentifs à l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle... et les managers doivent donc réinterroger leur manière de faire pour poser la dynamique collective sur de nouveaux états.** Ils doivent par ailleurs s'adapter au défi intergénérationnel car entre les quinquas, les séniors et les plus jeunes, il est nécessaire de retrouver le juste équilibre à partir des biens communs, du partage de la valeur travail, en posant la question de savoir jusqu'où on peut aller.

## **Les Français auraient-ils moins envie de travailler ?**

Non, je ne le crois pas et d'ailleurs, il n'existe pas de statistiques sur le sujet. Je pense que les salariés ont envie de donner du sens à ce qu'ils font, **ils sont en attente d'une plus grande autonomie, d'une plus grande latitude dans la manière de s'organiser.** Ce qui implique un contrat donnant-donnant avec les managers. Si certains préfèrent ouvrir leur ordinateur à 17h pour finir leur travail à 22h et qu'ils sont disponibles dans la journée pour des rendez-vous, où est le problème ? **Il faut croiser ces données et prendre en compte le besoin de reconnaissance exprimé par certains.** Des expérimentations se font actuellement sur la semaine de 4 jours et, à priori, les premiers effets semblent plutôt satisfaisants ! **L'important est de trouver le bon équilibre entre les attentes individuelles en prenant en compte la singularité de chacun et les besoins collectifs et les contraintes des organisations.**

## **La FedEpl a initié, à vos côtés, et en collaboration avec l'Adepl, l'édition de Fiches Management. Quel est l'objectif de ces fiches ? Qu'est-ce que les dirigeants pourront y trouver dans le management de leurs organisations au quotidien ?**

C'est une fiche recto-verso. L'idée n'est pas de révolutionner l'approche des sujets mais d'**offrir une synthèse très rapide, pratique et visuelle pour donner des clés aux managers.** La première fiche est consacrée à la **QVCT** (qualité de vie et conditions de travail), car de nouvelles obligations s'imposent aux dirigeants auxquelles ils devront répondre. Beaucoup de dirigeants font de la QVCT sans s'en rendre compte. Pour d'autres, cette fiche leur permettra d'initier la démarche. Il ne faut pas en faire une usine à gaz mais avancer pas à pas, à travers des petits gains qui peuvent paraître anecdotiques mais qui, in fine, suppriment certains irritants qui sont à l'origine de dysfonctionnements. **La QVCT doit passer par de l'expérimentation, en permanence et l'implication des salariés.** Une des faiblesses de notre pays est de ne pas savoir remettre en cause les expérimentations qui n'ont pas atteint leurs objectifs. Il faut chercher plus de souplesse en

la matière.

*Cette interview a été réalisée par Stéphane Menu, journaliste et consultant éditorial à la FedEpl.*

**La FedEpl met à votre disposition, ci-après, la première Fiche Management, réalisée avec le cabinet Sémaphores, et en collaboration avec l'Adepl, dédiée à la thématique « La QVCT, comme levier de la performance » et accessible avec vos codes d'accès adhérent.**

**[À télécharger](#)**