

Compte-rendu du congrès RH&M

Objectif Mieux-Vivre en entreprise

19 novembre 2009

9h - Débat d'ouverture

ETAT DES LIEUX DU MAL ETRE AU TRAVAIL. ROLE ET RESPONSABILITES DES DIFFERENTS ACTEURS

Présidé par Jean-Marie Gobbi, Président de Psya - Animé par Patrick Plein, Directeur Développement des Ressources Humaines du Groupe VINCI

Avec la participation de

Jean-Denis Combrexelle, Directeur Général du Travail, Ministère du Travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville – Anne-Sophie Godon, Directrice Prévention Santé de Malakoff Médéric – Sandrine Losi, Avocate Associée, CAPSTAN Avocats – Jean-Baptiste Obeniche, Directeur Général de l'ANACT – Martin Richer, Directeur Général de Secafi, Groupe Alpha.

Détecter et évaluer les risques psychosociaux

On dénombre 4 facteurs pour favoriser le bien être au travail :

- 1) L'autonomie
Il faut donner du sens au travail. L'autonomie n'est pas possible pour tous les types de postes.
- 2) La charge de travail
Dans le contexte actuel de crise, il n'est pas toujours possible d'alléger la charge de travail.
- 3) La reconnaissance
On constate une diminution de la solidarité dans les équipes.
- 4) Les relations interpersonnelles
On constate qu'il y a de moins en moins de lien entre les gens.

La commission sur les Risques Psychosociaux (RPS) a sélectionné 40 critères qui vont être mesurés pour évaluer les RPS :

- 7 indicateurs sur les exigences au travail (pression, charge de travail...)
- 8 indicateurs sur les émotions
- 7 indicateurs sur l'autonomie
- 13 indicateurs sur les rapports sociaux
- 2 indicateurs sur les conflits de valeurs (quand un salarié doit réaliser une tâche contraire à son éthique)
- 3 indicateurs d'insécurité (dont la peur de perdre son emploi).

Comment aborder le mal-être au travail ?

Il est important d'avoir une vision globale des choses et de ne pas regarder que le stress. Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont la première cause de mal-être au travail. Il est également important de faire attention au risque de dérive si on ne prend en compte qu'un aspect du problème.

Par exemple :

- Ne faire que du contentieux et du juridique pour traiter le mal-être au travail
- Ne faire que du médical

La réponse est avant tout managériale. Le choix du mode d'action doit être un sujet de négociation avec les différents acteurs.

Rôle et responsabilité de l'employeur

En France, la protection s'est d'abord construite autour de la santé physique. Le côté mental était occulté.

Janvier 2002, la loi de modernisation sociale (LMS) introduit la notion de santé mentale. L'idée que l'employeur doit prendre en compte la santé mentale de ses salariés est passée assez inaperçue à l'époque et l'intérêt s'est focalisé sur le harcèlement.

Puis des dispositions particulières ont été mises en place pour le harcèlement moral et les discriminations ainsi que pour une multitude de risques : travail sur écran, travail de nuit, niveau sonore...

Suite à une démarche européenne un accord est signé en 2004 sur le stress au travail et en 2005 sur la violence au travail.

L'accent est mis sur la détection la plus précoce possible du stress au travail.

L'employeur ne peut pas rester inactif dans son entreprise ; même s'il n'est pas fautif, il est responsable.

Les lois sont surtout incitatives. Le cadre juridique est complet, mais il laisse beaucoup d'autonomie à l'employeur, il ne donne pas de règles précises à mettre en place.

Comment intervenir pour lutter contre le mal-être au travail ?

Il y a 2 façons d'intervenir dans l'entreprise :

- Qualifier les managers : ce sont eux qui sont à même de réguler les tensions, ils sont à la fois en contact avec la stratégie et le terrain.
- Utiliser la capacité à parler du travail. Le mettre au centre des préoccupations.

Comment s'y prendre ?

- 1) Dépasser le stade de la mesure : il ne sert à rien d'interroger les salariés avec des questionnaires en amont sans agir en aval. Des actions peuvent être mises en place rapidement sans ces enquêtes. Il est important que les salariés voient que vous vous intéressez à eux et à leur souffrance.
- 2) Faire de la vraie prévention : S'intéresser à ce qui génère le blocage. Il faut changer le travail et pas les gens.

Mal être au travail et arrêts maladie

28% des arrêts indemnisés au-delà de 60 jours sont d'origine psychologique.

38% de ces arrêts sont dus aux TMS.

Pourquoi a-t-on du mal à parler du travail ?

On pilote le travail par rapport à son encadrement et pas par rapport à l'acte du travail.

On investit plus d'argent dans les ressources informatiques et les outils que sur les gens. On pense que l'acte de travail n'est pas porteur de valeur ajoutée. La souffrance au travail ne doit pas être traitée que sous l'angle de la prévention mais aussi par la qualité de vie ; c'est ainsi que les objectifs de compétitivité et de performance, qui sont au centre du travail aujourd'hui, pourront être atteints.

11H - 12H15 - Les Ateliers thématiques

Pour détails, voir les comptes-rendus des ateliers thématiques.

Atelier 1 : Comment détecter les situations organisationnelles à risque grâce à la mise en place d'un Centre d'Ecoute Psychologique

Leader : Anne Cremades, Psychologie clinicienne, Directrice Opérationnelle de Psya

Atelier 2 : L'amélioration de la performance sociale et financière par la prévention des risques

Leader : Julien Cardeur, Responsable Prévention des Risques Professionnels, Leyton & Associés

Atelier 3 : Mieux-Vivre au travail : un idéal entre être et avoir ?

Leader : Valérie Moreau-Vétillart, Directrice de Formatys

Atelier 4 : Comment faire de la prévention des Risques Psycho-Sociaux un levier du Mieux-Vivre au travail ?

Leader : Romain Cristofini, Directeur de Capital Santé

14h30 - Grand débat

« OBJECTIF MIEUX VIVRE EN ENTREPRISE », PRINCIPAL ENJEU DU 21^{ème} SIECLE

*Présidé par Jean-Marie Peretti, Professeur à l'ESSEC – Animé par Laurent Choain, Directeur
« Dirigeants & Management » de BPCE*

Avec la participation de

*Julien Cardeur, Responsable Prévention des Risques Professionnels, Leyton & Associés - Isabelle
Henkens, Fondatrice de ÖM Health&Work – Hubert Mongon, VPRH de Mc Donald's France – Xavier
Pavie, Philosophe – Vincent Prolongeau, Président d'Entreprise et Progrès*

Le mieux-vivre : un enjeu

Aujourd'hui, la notion de mieux-vivre devient un enjeu pour les entreprises. Les exigences sont nombreuses :

- Obtenir des informations transparentes, rapides et qualitatives ;
- Partager des valeurs communes ;
- Donner du sens à son travail ;
- Se reconnaître dans le projet de l'entreprise.

Nécessité de former les middle managers

Les managers n'ont pas de formations systématiques sur les RPS. Pourtant ils trouveraient un intérêt à être sensibilisés à la santé au travail :

- Nécessité de leur donner les moyens et les connaissances pour exercer leur rôle de manager (adaptation à leur poste) ;
- Possibilité de remonter les informations et les situations critiques.

Mal-être / mieux-vivre : qui sont les responsables ?

Postulat : l'individu est responsable de son mal-être et de son bien-être :

- L'entreprise ne peut pas décider pour les individus (l'entreprise n'est pas les individus !) ;
- Le mieux-vivre en entreprise passe par le mieux-vivre dans sa vie ;
- Aimer son travail suffit-il pour donner du sens à sa vie ?

Contre-postulat : l'organisation peut être responsable du mal-être et générer du stress.

Peut-on conjuguer progrès économique et progrès social ?

- Le dirigeant doit être capable de déceler l'étincelle qui permettra au collaborateur de donner le meilleur de lui-même.
- La performance économique et le progrès social ne sont pas antinomiques : le capital humain représente une valeur pour l'entreprise.

Conclusion

- Les attentes de la part des salariés sont de plus en plus fortes ;
- On n'accepte plus le mal-être au travail : tolérance zéro ;
- Le sens au travail devient essentiel pour le salarié : c'est le « bien-vivre » au travail qui redonnera du sens à sa vie.

16h - Témoignages d'entreprises et remise des trophées

Cinq entreprises lauréates, représentées par deux personnes directement impliquées (DRH et Président ou autre membre de la Direction Générale) ont présenté d'une manière détaillée leurs réalisations concrètes en matière de Mieux-Vivre au travail ; un vote électronique « coup de cœur » en direct dans la salle à l'issue de la présentation a permis de les départager et de désigner le lauréat « grand vainqueur ».

Rappel des faits marquants pour chaque lauréat.

Brittany Ferries,

Trophée décerné par Malakoff Médéric.

Avec Raphaël Doutrebente, DRH

A partir d'un audit général sur le thème de la **qualité de vie au travail** qui inclut les conditions de travail mais aussi les possibilités d'évolution des collaborateurs dans leur métier, a été mis en place :

- Trois modules de formation déployés pour 600 personnes (niveau managers) autour des thèmes :
 - Cohésion d'équipe (l'individu, l'équipe, le groupe et le leadership, la cohésion d'équipe inter-métier),
 - Le rôle des partenaires sociaux,
 - Les évaluations annuelles.
- Un « Avis de tempête sociale » pour prévenir les conflits ;
- La réalisation d'une étude sur le stress (avec partenaires sociaux et CHSCT) très pointue avec rendez-vous individuels, questionnaires avec questions ouvertes, créations d'indicateurs.
- La mise en place de plans de progrès qui permettent de se fixer des objectifs et de suivre les réalisations sur le terrain.

Pour Raphaël Doutrebente, DRH de Brittany Ferries, « *L'avenir des entreprises passe par la valorisation des êtres humains* ».

GE Healthcare

Trophée décerné par Formatys.

Avec Clara Gaymard, PDG de GE Electric - Alexandre-Pierre Mery, DRH

La démarche de Mieux-Vivre au travail a été lancée en 2003 à partir d'une conjonction d'éléments porteurs :

- Un groupe de collaborateurs souhaite spontanément travailler sur le sujet du « bien-être » ; ils deviennent force de réflexions et de propositions ;
- Une nouvelle équipe de direction est nommée et admet que le stress existe, ce n'est plus un tabou ;
- Les syndicats et les médecins du travail sont ouverts à une collaboration sur le sujet.

Des actions structurantes sont alors mises en place, dans une démarche d'humilité et une volonté de rester très concret, simple et à l'écoute du terrain :

- Création d'indicateurs d'état mais aussi de perception du stress ;
- Insertion d'éléments d'information sur la qualité de vie au travail dans l'audit global de l'entreprise ;
- Création d'un kit de communication pour les managers sur des sujets difficiles à aborder avec leurs collaborateurs comme l'organisation et la charge de travail ;
- Signatures de chartes de partenariats en interne, avec des prestataires de service ou avec des quartiers défavorisés ;
- Transformation des anciennes salles fumeurs en salle « Bien-être » où des activités de détente sont proposées.

Selon Clara Gaymard, PDG de GE Electric, « La problématique du bien-être dans l'entreprise, c'est comme le développement durable, c'est vraiment vécu de l'intérieur chez nous ; je considère ces thèmes très clairement comme des vecteurs de croissance pour l'entreprise. »

Sodexo France

Trophée décerné par Capital Santé.

Avec Michel Franceshi, Directeur Général - Christian Lurson, DRH

Notre réflexion a été lancée autour de la prévention des RPS suite à un drame dans notre entreprise ; elle s'est articulée autour d'un double questionnement :

- Comment traiter des situations de crise de mal être ?
- Comment créer du lien entre les collaborateurs ?

Notre ligne de conduite a été celle du « ni-dedans, ni dehors » ; pas de cabinets de conseil extérieurs, mais la mise en place d'un réseau interne « Ecoute et Vigilance » organisé en association de loi 1901. Ce réseau regroupe 15 « vigies », salariés volontaires et bénévoles (cadres et agents de maîtrise) que nous avons formés à l'écoute active.

« Notre modèle est basé sur un réel engagement des collaborateurs », Michel Franceshi, Directeur Général.

Carrefour Proximité

Trophée décerné par Click-RH et « Coup de Cœur » du public pour cette initiative !

Avec Gérard Doray, Directeur Exécutif - Valérie Bossard, DRH

La genèse de notre projet a été la création d'un baromètre sur le bien-être en entreprise dont les résultats nous ont alertés : 84% de collaborateurs déclaraient être heureux au travail, mais 48% ressentait un manque de reconnaissance. C'est pour nous la prise de conscience de la nécessité d'une meilleure valorisation des collaborateurs.

Sous le nom de projet « EREU KI KOM » ... nous entamons un processus collectif de recherche d'idées sur les meilleures pratiques comportementales : « ce qu'il ne faut plus faire » et « ce qu'il faudrait mettre en place ». Cette démarche réalisée par des scénarisations de situation et des jeux de rôle accélère les prises de conscience et facilite un ancrage par le vécu ; cette première phase aboutit à un parcours de formation pour les managers, étalé sur 7 mois, avec un principe d'alternance entre formations individuelles et collectives. Cet accompagnement des managers nous semble crucial à une époque que nous vivons comme une refondation sociale, et où l'accroissement de la performance doit aussi se décliner en mieux- vivre en entreprise.

Par ailleurs, nous organisons régulièrement des événements, au niveau local ou global, comme la journée « Dans la peau d'un collaborateur » où un binôme de collègues échange leur poste, ou bien encore la « Fête des voisins de bureau », moment très convivial qui connaît un grand succès.

« C'est un projet sans fin », « un processus lancé que nous n'avons pas envie d'arrêter », des idées exponentielles » précisent tour à tour Valérie Bossard, DRH et Gérard Doray, Directeur Exécutif.

Coca-Cola Entreprise

Trophée décerné par Leyton & Associés.

Avec Philippe Lamboley, Vice Président Directeur des Ventes France - Laurent Geoffroy, Vice Président RH France.

« Le plaisir et le bien être sont l'ADN de la marque Coca-Cola, il est donc tout à fait légitime que nous nous préoccupions du Mieux-Vivre en entreprise », Philippe Lamboley, Vice Président Directeur des Ventes France.

Notre démarche démarre en 2004 avec un plan de prévention contre le harcèlement, articulé autour d'un réseau de personnes relais, et des formations de managers à l'écoute active. Cette initiative, française à l'origine, est désormais déployée dans l'entreprise au niveau mondial sous le nom de « Well Being at Work » ; elle a été reconnue par La Halde comme bonne pratique.

La mise en place de ce réseau d'écouter avec un n° vert par une association de loi 1901, est complétée par des interventions de psychologues pour les situations jugées difficiles ou d'urgence.

Le projet est en cours et d'autres actions se préparent aujourd'hui.

« On ne passe pas d'une logique productiviste à une logique humaniste, on ne baisse pas non plus le niveau d'exigence et de performance, mais nous redonnons un rôle et un sens au travail du manager de proximité, avec plus d'autonomie et de responsabilité » conclut Laurent Geoffroy, Vice président RH France.

18h - Allocution de Xavier Darcos, Ministre du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville

Aujourd'hui, avec la crise et sur fond de nouvelles dramatiques dans certaines entreprises, la perte de sens au travail est devenue très sensible ; il est de la responsabilité de mon ministère de reconquérir l'opinion autour de l'idée que le travail peut-être plaisir, satisfaction et épanouissement personnels et non souffrance.

Nous savons que le niveau de santé physique et mentale des travailleurs, salariés ou autres, influe directement et dans une proportion importante sur le niveau du PIB, jusqu'à 3 à 4% en plus ou en moins !

La lisibilité des politiques que mènent les entreprises dans le domaine de la gestion du stress doit être améliorée ; je souhaite qu'elles ouvrent avant février 2010 l'ouverture de négociations sur le sujet.

La France doit améliorer la diversité des hommes et des femmes qui composent l'entreprise pour mieux refléter la société civile : plus de jeunes, plus de seniors et plus de femmes aux postes décisionnaires.

Nous travaillons sur un projet de loi qui sera déposé en 2010 pour améliorer la présence des femmes dans les Conseils d'Administration, pour mieux concilier vie professionnelle et vie privée, pour améliorer la représentativité des syndicats dans les TPE.

Finalement ma mission de Ministre du travail est assez similaire à celle d'un DRH : être un conciliateur, un facilitateur pour redonner du sens et animer les ressources humaines.

C'est la tâche d'un humaniste qui est à votre écoute, vous les DRH.