Philippe RODET
Docteur en médecine
Dirigeant de BIEN-ETRE ET ENTREPRISE

Gérard-Dominique CARTON
PDG GROUPE GERARD CARTON

Frédéric OGLIETTI
DRH NATURE & DECOUVERTES

Valérie MOREAU-VETILLART
Directrice FORMATYS

Anne-Sophie GODON
Directrice Prévention Santé
MALAKOFF MEDERIC

Raphaël DOUTREBENTE
DRH BRITTANY FERRIES

L'alchimie du Mieux Vivre en Entreprise

ou 'l'art secret d'analyser et de métamorphoser les choses ' afin de répondre à la délicate adéquation du Capital et de l'Humain

Mardi 8 juin, Martine d'Aligny, Directrice Communication Corporate du groupe MALAKOFF MEDERIC, présidait les matinées de la Revue RH&M pour une conférence débat sur les enjeux et les leviers du Mieux Vivre en Entreprise. Hasard des calendriers, Le Monde publiait le même jour, un sondage IFOP-Le Monde révélant que le moral des salariés était durablement entamé par la crise financière et économique, 52% d'entre eux se déclarent assez stressés et 10% très stressés. Si la plupart des entreprises ont conscience que le stress peut être très préjudiciable à la santé et à la productivité de leur personnel, seules certaines ont adopté des programmes de préventions, laissant les autres subir la contagion.

Allocution d'ouverture par :

Martine D'ALIGNY
Directeur Communication Corporate

Synthèse rédigée par :

Anne-Lyse JOLIOT
Dirigeante ALJ RESSOURCES

Valérie MOREAU-VETILLART, Présidente de l'Institut Mieux Vivre en Entreprise IMVE et Directrice de Formatys animait cette matinée consacrée à L'alchimie du mieux vivre en entreprise. « Bien-être » et « Mieux Vivre en Entreprise », c'est sur ces deux notions qui s'inscrivent dans une démarche de progrès et d'améliorations des conditions de travail sans pour autant faillir à la notion de responsabilité individuelle et collective que Valérie MOREAU-VETILLART a interpellé ses invitées :

Comment instaurer dans nos entreprises cette philosophie du Mieux Vivre en Entreprise ?

Pour Gérard-Dominique CARTON, Psychologue clinicien et PDG du Groupe CARTON, les entreprises sont liées au monde économique. Cette réalité génère un stress ressenti par la plupart des salariés qui ont aussi de plus en plus de mal à le supporter. Or, le bien-être des collaborateurs est essentiel. C'est pourquoi, fidèle à sa philosophie, et plutôt que de subir les pressions ambiantes, Gérard-Dominique CARTON nous invite tout simplement à "oser le bonheur" ! Sans pour autant chercher à s'isoler, savoir se protéger des pollutions et idées toxiques qui nous menacent est essentiel à notre bien être.
A contrario, se laisser envahir par le stress développera un mal être certain et altérera nos capacités professionnelles. Même si la résistance au stress varie d'un individu à un autre, force est de constater qu'au fil des années le stress (« réponse de l'organisme aux influences, modifications, sollicitations et tensions qui exigent de sa part une adaptation » selon la définition donnée par le Bureau International du Travail est devenu l'un des plus graves problèmes de nos sociétés.

Confusion entre stress et motivation

Pour Philippe RODET, Médecin urgentiste et Membre de la commission sur les risques psychosociaux, Dirigeant de Bien-être en entreprise, les sources de stress sont diverses et se répartissent en deux grandes catégories physiques et psychiques. Une étude canadienne a démontré que l'organisme humain peut résister à 5 et 7 sources de stress par jour. Or, les individus en subissent en général 50 quotidiennement. Si le stress était jadis considéré comme un levier de performance, toutes les études prouvent aujourd'hui ses effets négatifs à long terme, aussi bien pour les personnes qui en souffrent directement que pour les entreprises qui les emploient et par ricochet à l'économie nationale.

Ainsi en 2009, Eric Gosselin, professeur de psychologie du travail au Québec démontre que sur 52 études, menées entre 1980 et 2006 et consacrées à la relation entre le stress et la performance, dans 75% des cas plus le stress augmente, plus la performance diminue.

Or, les causes de stress sont multiples, parfois inhérentes au travail lui-même (conditions de travail, horaires inadaptés…), soit liées à l'organisation du travail (manque d'autonomie, consignes contradictoires, absence d'information…). Sans oublier les causes exogènes à l'entreprise (problèmes familiaux, isolement, dépendances nocives…).

Des salariés qui se sentent stressés et non reconnus

Pour Anne-Sophie GODON, Directrice Prévention Santé chez MALAKOFF MEDERIC, les dépenses de santés attribuées en partie aux conséquences du stress ne sont plus acceptables. Chacun est conscient que l'augmentation des dépenses de santé ne peut s'accroître indéfiniment. Aujourd'hui, il apparaît nécessaire de mettre en place des actions spécifiques pour favoriser la prévenance (prévention,

prévoyance). Et c'est précisément pour répondre à cette nécessité, que le groupe MALAKOFF MEDERIC a mis en place un observatoire sur le bien-être. Les premières analyses de cet observatoire mettent en exergue les différences de perception entre les salariés et leur Direction sur les conditions de travail (études menées sur des entreprises de 250 salariés et plus) notamment sur les questions suivantes :

• « Dans votre entreprise, avez-vous observé au cours de ces dernières années une augmentation des problèmes liés aux troubles psychologiques au travail (stress, épuisement... ? » 84% des salariés répondent 'oui, tout à fait' alors que seulement 38% des DRH répondent 'oui, tout à fait'.

• « Selon vous, quelles sont les principales causes des troubles psychologiques au travail ? Pour les salariés, les deux raisons majeures sont 'l'augmentation de la charge de travail' pour 69% d'entre eux et 'un manque de reconnaissance' pour 66% d'interrogés. A la même question, les DRH répondent pour 54% à 'l'inquiétude sur l'avenir professionnel' et 50% sur la 'multiplication des problèmes dans la vie personnelle'

• « Qu'entendez-vous plus précisément par l'amélioration des pratiques managériales ? » Tandis que 77% des salariés répondent 'une meilleure reconnaissance' et seulement 43% 'une formation des managers à l'encadrement'. Les DRH de leur côté répondent à 66% 'une meilleure reconnaissance' et 84% 'une formation des managers à l'encadrement'.

Des DRH pour répondre aux attentes des salariés

Frédéric OGLIETTI, DRH chez Nature et Découverte, présente les actions qu'il a développé tout en soulignant que ces projets s'inscrivent dans une stratégie globale liant l'économique, le social et l'environnemental. L'objectif premier de Nature et Découverte est de s'améliorer sans cesse sur ces trois champs. Et l'un des principaux projets a été la mise en place d'un baromètre social afin de mesurer le taux de satisfactions des salariés, leurs conditions de travail et leur bien-être. Les derniers résultats renforcent notre conviction et notre volonté de

© Alain KERNEVEZ

nous investir dans des démarches de travail constructives avec nos salariés. Ainsi, à la question « considérez-vous qu'il fait bon vivre chez Nature et Découvertes » 75% d'entre eux répondent Oui, et 95% répondent qu'ils sont 'fiers de travailler pour leur entreprise'.

Un levier fondamental de réussite du Mieux Vivre en Entreprise se construit autour du tandem DG et DRH. Sans l'implication permanente de notre Directeur, nous ne pourrions obtenir un tel niveau de satisfaction. Un deuxième levier est l'engagement sur le long terme. Les actions menées s'inscrivent dans des plans d'actions à 3 ou 5 ans et portent sur :

• L'évaluation de la qualité du Management, afin de connaître la vision qu'ont les salariés de leur Managers,

• La définition du niveau de professionnalisme et d'autonomie souhaités dans l'entreprise, engageant des actions de formation, et une refonte du système de communication.

• La présence sur le terrain et l'ouverture au dialogue social.

Pour Raphaël DOUTREBENTE, DRH Brittany Ferries, le premier travail a été de réaliser un audit du management. A l'issu, un plan d'action en plusieurs étapes a été enclenché, portant sur des formations :

• de l'encadrement (600 personnes), l'objectif étant de connaitre les mécanismes de fonctionnement de « l'homme »

• sur les relations sociales (taux de syndicalisation de 45%).

Ce plan d'action s'est poursuivit avec d'autres projets fondamentaux qui favorisent le développement d'une politique RH globale et collective :

• les discriminations, en travaillant directement avec la Halde

• le Handicap en partenariat avec l'AGEFIP.

Enfin, nous nous sommes directement adressés à nos collaborateurs en leur soumettant un questionnaire pour mesurer différents critères comme : les conditions de travail, leur ressenti suite aux plan de formation, le stress avec les risques pour leur santé, etc. Nous avons également pris la responsabilité de leur demander de juger leur encadrement en leur attribuant une note. Cela permet de faire une restitution sur toutes les équipes de travail et d'avoir une visibilité des évolutions quant aux pratiques de management.

Aujourd'hui, nous avons décidé d'envoyer un collaborateur directement sur le terrain pour réaliser des sondages. L'objectif principal étant de réactualiser les indicateurs afin d'améliorer la performance de l'entreprise en mettant en place une démarche de progrès qui s'inscrit dans la durée.

Cette réussite commune est le fruit d'une collaboration permanente avec la Direction Générale qui porte le projet. Si tel n'était pas le cas, le DRH a l'obligation d'en faire prendre conscience aux Dirigeants.

Quels sont les leviers fondateurs du Mieux Vivre en Entreprise ?

Pour Philippe RODET, il faut considérer la notion d'équilibre et de cohérence entre ses propres valeurs et les valeurs de l'entreprise. L'entreprise a plus que jamais aujourd'hui un rôle sociétal. Pourquoi ne pas parler de Grenelle de l'humain ?

Travailler sur les leviers fondateurs du Mieux Vivre en Entreprise favorise un retour sur investissement car cela permet de mieux maîtriser les cotisations santé, accroître la compétitivité, de réduire l'absentéisme, etc. Pour ce faire, deux manières complémentaires d'agir peuvent être retenues. La première consiste à aider l'individu à éviter les situations stressantes dans son cadre personnel. Ces programmes lui apportent un soutien spécifique et personnalisé pour faire face et contribuer à résoudre ses problèmes personnels. La seconde consiste à modifier les conditions et l'organisation de son travail afin de réduire les sources de stress professionnels. Voici 10 propositions à explorer :

1.Veiller à ce que les conditions de travail et de sécurité soient acceptables et respectées,
2.Créer des environnements de travail propices à la créativité,
3.Réunir et travailler avec l'ensemble des acteurs institutionnels de la santé et des partenaires sociaux,
4.Avoir une politique RH et de Développement des Hommes clairement définie et forte,
5.Développer la communication et les systèmes d'informations
6.Mettre en place une politique globale du management en veillant à son accompagnement et sa qualité,
7.Favoriser la liberté d'action et d'expression,
8.Maintenir un dialogue social permanent,
9.S'engager dans "la contagion de l'optimisme" et transformer les soucis en défis. Car, "les soucis nous accablent tandis que les défis sont faits pour être relevés".

Afin de coordonner tous ces leviers fondateurs du Mieux Vivre en Entreprise et leur réalisation sur le long terme, Valérie MOREAU-VETILLART a ensuite interrogé ses invités sur la nécessité ou l'opportunité de créer une nouvelle fonction au sein des entreprises qui pourrait s'intituler : Directeur du Mieux Vivre en Entreprise. « Non ! , répondent à l'unisson, Frédéric OGLIETTI et Raphaël DOUTREBENTE dans la mesure où les DRH endossent déjà cette responsabilité ». Le débat est ouvert et se prolongera fort probablement à l'occasion du lancement de l'Institut du Mieux Vivre en Entreprise, le 16 septembre prochain, au Conseil Economique et Social.

L'humain est à l'entreprise, ce que le cœur est à l'humain

Si les conséquences liées au stress ne sont plus à démontrer, force est de reconnaître que les entreprises seules ne peuvent en supporter l'entière responsabilité. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle reste un enjeu majeur pour chaque salarié, dont le projet de vie doit par ailleurs entrer en résonance avec la vision de l'entreprise. C'est à cette adéquation fondamentale qu'il faudra s'attacher si l'on veut parvenir à lier performance économique, motivation et plaisir.