

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : COMMENT FAIRE ?

Quels sont les ingrédients pour intégrer la qualité de vie au travail en entreprise ? Éléments de réponse avec Anne-Marie Cléménçon, fondatrice du cabinet de conseil lyonnais Movae, et Célia Badet, directrice de Psya Grand Sud-Est.

« La première brique c'est la température de la direction. Comment est-elle sensibilisée et interpellée sur le sujet ? Quel rapport a-t-elle avec son capital humain ? », présente Anne-Marie Cléménçon, créatrice du cabinet Movae, attachée à la notion de management bienveillant. Mais, comme « l'un ne va pas sans l'autre », il faut aussi que l'employé soit prêt à entrer dans la démarche. Célia Badet, directrice de Psya Grand Sud-Est en est convaincue : « Les meilleures démarches proviennent d'un réveil personnel du dirigeant. Il doit soutenir les actions et les incarner, c'est cela qui a du sens. » Capitaliser sur ce qui est positif et déjà mis en place dans l'entreprise est aussi un point important sous peine de freiner les bonnes volontés.



Pour poser la photographie de la situation, tous les niveaux de l'organisation doivent être interrogés : direction, managers, personnels. L'un des sujets sur lesquels interviennent souvent les consultants est la gestion des émotions du stress, liées entre autres à une meilleure connaissance de soi et de ses limites, à l'organisation et à la surcharge de travail, pouvant entraîner des situations de burn-out. A un moment, quelqu'un qui ne

déconnecte pas, qui ne fait pas de pause et dont le manager donne une charge de travail trop importante, risque l'épuisement professionnel. Cela peut aussi avoir des dommages collatéraux sur la vie de famille. La déconnexion reste un sujet vraiment important à travailler », assure A-M Cléménçon. La reconnaissance pour les salariés est aussi un point très recherché. « Elle est valorisante pour les individus et très recherchée par les générations Y et Z, détaille

A-M Cléménçon. C'est le principe du management participatif, d'emmener de façon plus subtile ses équipes dans les projets et décisions ». En termes de bien-être au travail, la conviction de Célia Badet est la suivante : « La QVT ne doit pas servir à colmater, mettre un sparadrap sur les souffrances mais aider à développer de nouvelles intelligences opérationnelles et organisationnelles et donner avant tout aux gens la possibilité de parler de leur travail ».



Le Mouvement français pour la qualité Rhône-Alpes (MFQRA), présidé par Henri Nigay, conduit sur une durée de trois ans le projet Santé-Qualité de vie au travail.

Le MFQRA a présenté le 26 avril le projet Santé-Qualité de vie au travail (SQVT) en partenariat avec l'Afnor (Association française de normalisation). Cette dernière a contribué à la publication en mars de la norme volontaire et internationale ISO 45001, relative à la santé et à la qualité de vie au travail. Elle mobilise les managers

sur « un cadre qui souhaite procurer des lieux de travail sûrs et sains, en prévenant les traumatismes et les pathologies liés au travail ».

Le projet SQVT a « l'objectif de mobiliser les différents organisations et entreprises de la région pour agir dans la durée », détaille Audrey Chavas, déléguée régionale du MFQRA. Déterminé en deux axes, déployé sur trois ans, il se formalisera par une publication universitaire. Si l'auteur de la thèse n'a pas encore été déterminé, un travail étroit est mené avec les universités de Lyon et de Saint-Etienne.

« L'idée est de travailler sur la norme québécoise BNQ 9700-800, la seule

norme obligatoire qui existe en termes de QVT, explique Audrey Chavas. Nous formerons un groupe de 10 à 12 entreprises maximum pour travailler avec l'Afnor sur une période de 12 à 24 mois. Il s'appuiera sur un retour d'expériences via des visites d'entreprises, des formations et des diagnostics croisés ». A l'issue de ce travail, les chefs de projets QVT se verront attribuer une certification labellisant leur engagement. « En France aujourd'hui, il est indispensable de mettre en place la QVT dans les entreprises pour anticiper les problèmes », assure Audrey Chavas.

Site Web : www.mfqra.fr, contact a.chavas.mfqra@nord-isere.cci.fr

LES OUTILS QVT

La notion de QVT englobe quatre points importants : la prise en compte des habitudes de vie (sommeil, alimentation) ; la conciliation vie professionnelle-personnelle (aménagement d'horaires, télétravail) ; l'environnement de travail (ergonomie des postes, des ateliers, bruit, les relations sociales, la gestion du stress) ; les pratiques de gestion (facilité d'accès aux prises de décision et d'informations, reconnaissance).

EN PLEINE CROISSANCE, L'ENTREPRISE NIGAY DÉVELOPPE LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL



L'espace de rencontres aménagé dans le cadre de la démarche « BEN », « Bien-être Nigay »

La fabricant européen de caramels dont le siège social est installé à Feurs a intégré depuis 1984 le principe de la qualité de vie au travail dans l'entreprise : la démarche BEN pour « Bien-être Nigay ».

L'entreprise familiale Nigay sait mettre les petits plats dans les grands lorsqu'il s'agit du bien-être de ses 250 salariés. « On a toujours eu le souci d'un cadre de vie agréable au travail, témoigne Henri Nigay, président et directeur technique. Les gens sont performants s'ils sont épanouis au travail, c'est aussi un progrès pour l'entreprise ». L'axe QVT est d'ailleurs l'un des trois axes prioritaires, avec l'énergie et la qualité, à développer cette année. Cela passe pour le site de Feurs par l'aménagement des abords paysagers avec des massifs de fleurs

mais aussi par l'intérieur. Conseil sur l'ergonomie des postes, des bureaux (semi-ouverts ou non) selon les besoins, éclairage bleu pour les postes de nuit, harnais pour les salariés portant des charges... Alain Rondard, architecte roannais de l'atelier 6, travaille depuis de nombreuses années pour la société à ce sujet. Récemment, les deux salles de repos de l'entreprise dédiées aux opérateurs de production mais qui créaient un clivage dans l'entreprise en deux groupes ont été transformées en un espace de rencontre disposant de machine à café, de fours, de frigos, d'une fontaine à eau, de fauteuils et d'écrans informatifs.

« Nous nous sommes aperçus que les gens ne se rencontraient pas en dehors des services, cela leur permet de se reposer, d'échanger, de manger ensemble, ajoute Henri Nigay, également président du Mouvement français pour la qualité Rhône-Alpes. Il y a aussi un baby-foot qui

est souvent cité dans la démarche QVT ».

Après enquête auprès du personnel, la démarche qui développe d'autres actions, a adopté le nom « BEN » pour « bien-être Nigay ».

CIBLER LES IRRITANTS DU QUOTIDIEN

La société, en pleine croissance, a eu besoin d'embaucher de nouveaux salariés en très peu de temps ayant besoin d'être formés au métier du caramel. En moyenne, pour se former sur les cuiseurs et bien maîtriser le sujet, il faut deux ans pour les opérateurs. Mais ces nouveaux ajustements ont entraîné un travail de maintenance des machines complexe, générant parfois des pannes. « On s'est rendu compte avec notre personnel que ça ne servait à rien d'avoir de beaux locaux si on était toujours embêtés sur nos postes de

travail, développe Henri Nigay. Des pannes machines peuvent être génératrices de perte de temps et aussi source de démotivation pour le personnel ». Plusieurs groupes de travail « BEN » ont été mis en place pour travailler sur ces questions de QVT et cibler les irritants du quotidien, chapeautés par les chefs d'équipe. Ceci afin de permettre la remontée des problèmes au niveau de l'encadrement de niveau 1. Mais, conclut Henri Nigay, « ces groupes ne sont pas encore très opérationnels, les problèmes ne remontent pas au niveau de la direction générale ». Pour permettre l'intégration des nouveaux salariés, ces derniers sont accueillis en arrivant durant 2 h 30 avec des points ressources humaines sur la sécurité et l'hygiène et une visite de l'usine. Un livret d'accueil ainsi qu'un tuteur leur est confié ainsi que l'aménagement d'un entretien de présentation avec la direction.

D'importants travaux sont en cours dans l'entreprise. Les laboratoires de contrôle de qualité sont en cours d'extension pour passer de 80 m² à 170 m² ainsi que la création d'un laboratoire sensoriel avec le concours de l'architecte Alain Rondard, d'un

contrôleur qualité et d'un analyste physico-chimique. « Il a fallu 12 versions de plan avant de choisir, explique le président. On les a rapprochés de nos ateliers de fabrication pour éviter aux opérateurs de faire des aller-retour entre le laboratoire et la salle de fabrication ». Un montant de 20 M€ a été engagé pour l'investissement des nouveaux laboratoires, achevés en juillet ainsi que l'achat d'une nouvelle chaufferie. Une nouvelle ligne de fabrication de caramels portant leur nombre à huit sera également mise en route. ■

LES AÉROPORTS DE LYON OU L'ENVOL DU MANAGEMENT AGILE

Les Aéroports de Lyon prêtent une attention particulière au bien-être de leurs 470 salariés. La démarche engagée depuis plusieurs années permet de maintenir le taux d'absentéisme à 3,7 %.

« Notre taux d'absentéisme et le taux de turnover qui se situe à 4 % soit en dessous de la moyenne nationale signifie que nos salariés se sentent bien », témoigne Pierre Bel, adjoint aux ressources humaines des Aéroports de Lyon. L'ancienneté moyenne des 470 salariés le prouve d'ailleurs puisqu'elle est située à 14 ans. Pour atteindre ces résultats en termes de bien-être au travail, la société engage un nombre conséquent de formations pour les salariés. Elle a reçu en 2016, le prix « Manager avec agilité » de la Fondation européenne de management de l'excellence (EFQM).

Quatre piliers déterminent la stratégie bien-être au travail s'appuyant sur le principe de co-construction. Un accord qualité de vie au travail a été signé il y a trois ans entre tous les partenaires sociaux, précise Pierre Bel. L'environnement est le premier pilier de la démarche, un volet important est accordé aux trajets pour



arriver au travail, en raison de l'éloignement géographique du site et de son étendue.

DES STATIONS VÉLO POUR LE PERSONNEL

L'organisation a mis en place un plan de déplacement inter-entreprises (PDIE) comprenant notamment la participation aux frais des déplacements professionnels et trajets-domicile. Le 1^{er} juin, quatre stations vélo ont été installées pour permettre au personnel d'effectuer les déplacements entre les différents sites.

Sur place, une offre de services est disponible : crèche d'entreprise, médecin généraliste, ostéopathe, assistante sociale, pharmacie, service de livraison de légumes et de fruits, bibliothèque. Un espace gratuit « Meet and sport », aménagé à la demande des salariés, est accessible. Le second pilier concerne les conditions de travail garantissant notamment l'ergonomie des postes et l'aménagement du télétravail. Une négociation dans ce sens a été engagée en 2017 avec la mise en place d'une phase test à laquelle

30 salariés ont participé. Un accord devrait être signé en ce sens d'ici la fin de l'année. Troisième point de la démarche, basée sur une politique « zéro accidents », tous les salariés y compris le comité de direction sont formés aux questions de sécurité. Enfin, le dernier axe concerne l'amélioration managériale basée par exemple sur des « ateliers vitamine », des formations pour les managers sur le bien-être au travail et sur la conjugaison entre performance et QVT. ■

DIX ANS DÉJÀ POUR LE SALON PREVENTICA À LYON

Le salon Preventica s'est tenu du 29 au 31 mai derniers à Eurexpo. L'événement est un temps fort des acteurs de la prévention des risques professionnels, de la qualité de vie au travail et de la sécurité-sûreté. 480 exposants, 240 conférences, ont eu lieu pour ce rendez-vous accueillant près de 13 000 participants et réunissant près de 750 experts. Parallèlement au salon, les premières assises de la sécurité globale des territoires ont été organisées. Pour cette nouvelle édition, Preventica a orienté des sujets sur la prévention des risques psychosociaux, l'accessibilité aux personnes handicapées,

la gestion des addictions sur les lieux de travail. Parmi les innovations présentées concernant ces sujets, des start-up de la région ont présenté leurs projets. Tel que Smokitten de l'entreprise Dowino, jeu vidéo sur mobile pour aider à arrêter de fumer en s'appuyant sur le soutien de son environnement privé et professionnel et de suivre sa progression. Mais aussi comme Caducée prod, dont le principe consiste à filmer les gestes quotidiens des salariés dans un but préventif, dans le cadre d'une approche de management ressources humaines et de performance. ■



« CUEILLE TON BONHEUR », UN PROJET POUR ET PAR LES SALARIÉS

L'entreprise REXOR, spécialisée dans la fabrication de fils et films métalloplastiques pour l'industrie dans les secteurs de l'agroalimentaire, du bâtiment, du luxe et de la sécurité, développe depuis quatre ans la démarche QVT auprès de la centaine de salariés et de manière officielle, cette année.

« Les collaborateurs n'étaient pas prêts avant à entrer dans la démarche donc j'ai commencé à intégrer petit à petit des actions QVT », témoigne Sandrine Laplace, responsable des ressources humaines de la société installée à Paladru. La responsable a donc procédé par étapes depuis quatre ans en menant chaque année des ateliers sur le sommeil, l'éco-conduite et les risques cardiaques ainsi que sur la gestion de stress. Un atelier sans-tabac encadré par un hypnothérapeute suivi par huit personnes a également été organisé permettant à deux salariés d'arrêter de fumer. Une « victoire » pour la responsable.

Au fur et à mesure, Sandrine Laplace a posé les bases d'une démarche QVT présentée cette année à la centaine de salariés de cette entreprise spécialisée dans la fabrication de films métalloplastiques. Le projet a été intitulé « Cueilles ton bonheur », résumant l'état d'esprit que souhaite insuffler la direction en laissant la liberté aux salariés de définir leurs propres actions. « Cela va permettre



La qualité de vie au travail se cultive chaque jour

de débloquent la parole et de mettre en lien les gens qui ont parfois tellement l'habitude qu'ils oublient de se parler, ajoute Sandrine Laplace. Mais on se rend compte que finalement, ce n'est pas si facile que ça d'avoir le choix. La remise en question n'est pas évidente pour les salariés qui ont jusqu'à 20 ans d'ancienneté voire plus pour certains. Mais ce que je crois, c'est qu'on ira vers une organisation plus agile en faisant bouger les cadres ».

UN ACCOMPAGNEMENT EXTÉRIEUR

Huit groupes menés chacun par un salarié pilote ont été constitués, définis par zone géographique (équipe du matin, de l'après-midi et du soir).

« Pour faire en sorte que la parole soit libérée, les responsables hiérarchiques n'ont pas été intégrés aux groupes », précise la déléguée RH. Les salariés ont un an jusqu'en mars 2019 pour travailler sur des actions de QVT et les mettre en application. Chaque groupe dispose d'un budget de 1 500 € pour mener à bien leur projet et peut faire appel à des personnes ressources pour nourrir la réflexion.

La démarche « Cueilles ton bonheur » de l'entreprise REXOR, dont la moyenne d'âge des salariés se situe autour de 45 ans, est accompagnée dans le cadre d'un projet plus global du cabinet lyonnais de conseil Cohesion international, intégrant également le concours de la Région

Auvergne-Rhône-Alpes. Le but recherché pour Sandrine Laplace, est « d'améliorer la communication, de promouvoir la créativité et permettre des révélations pour les uns et pour les autres ». En parallèle de cette action, la société met en place tous les ans – le prochain est prévu en octobre – un baromètre social destiné à mesurer l'absentéisme (situé entre 4 et 5 %) et le ressenti social. « Aujourd'hui, la performance passe déjà par le bien-être. Penser que tout vient des machines est une erreur. Si la personne n'a pas le moral derrière, ce n'est pas la peine, résume Sandrine Laplace. C'est bien le bonheur qui amène la performance et pas l'inverse. » ■

Dix ans déjà pour le salon Preventica à Lyon

Le salon Preventica s'est tenu du 29 au 31 mai derniers à Eurexpo. L'événement est un temps fort des acteurs de la prévention des risques professionnels, de la qualité de vie au travail et de la sécurité-sûreté. 480 exposants, 240 conférences, ont eu lieu pour ce rendez-vous accueillant près de 13 000 participants et réunissant près de 750 experts. Parallèlement au salon, les premières assises de la sécurité globale des territoires ont été organisées. Pour cette nouvelle édition, Preventica a orienté des sujets sur la prévention des risques psychosociaux, l'accessibilité aux personnes handicapées, la gestion des addictions sur les lieux de travail. Parmi les innovations présentées concernant ces sujets, des start-up de la région ont présenté leurs projets. Tel que Smokitten de l'entreprise Dowino, jeu vidéo sur mobile pour aider à arrêter de fumer en s'appuyant sur le soutien de son environnement privé et professionnel et de suivre sa progression. Mais aussi comme Caducée prod, dont le principe consiste à filmer les gestes quotidiens des salariés dans un but préventif, dans le cadre d'une approche de management ressources humaines et de performance.

