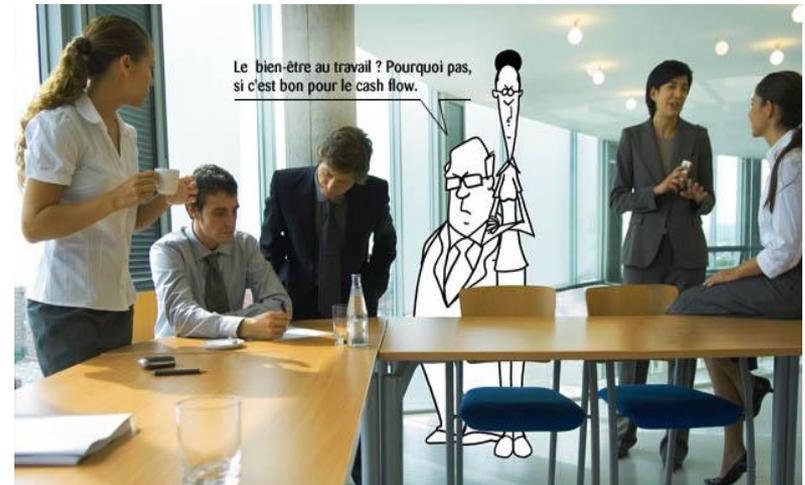




Bien être des collaborateurs au travail



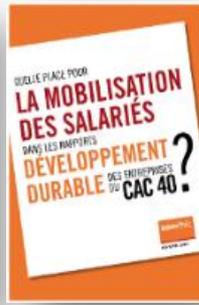
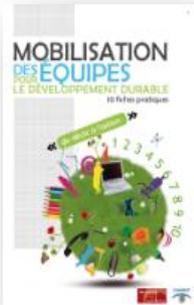
DES ENJEUX ET DES HOMMES



Conduire le changement pour déployer les stratégies DD dans les pratiques et comportements professionnels

NOS TRAVAUX ET PAPIERS RECENTS

● Sur la mobilisation des équipes



POUR UN NOUVEAU PACTE AVEC LES COLLABORATEURS

Les tribunaux ont fini par donner raison à l'action en nom collectif de 15 millions d'employés contre Walmart qui avait fait grand bruit au premier semestre 2010. Si la mobilisation massive de cette « class action » au nom de la discrimination féminine reste singulière, elle montre néanmoins que les rapports de force entre collaborateurs et entreprises ont connu un tournant. Alors que leurs interactions étaient majoritairement discordantes (décisions managériales et communication unilatérale), une combinaison de facteurs – sociologiques, économiques et technologiques – a donné au salariés de nouveaux pouvoirs d'influence. La mise en place de dispositifs d'écoute interne apparus dans les années 2000 (suite aux scandales Enron et Worldcom) ou plus récemment la mise en œuvre de BP dans l'accident de 2010 par les collaborateurs du groupe Biotron, bien le ont démontré face à la simple notion de contrat ou à l'abusisme, moyens traditionnels d'interpellation des salariés avant des effets directs sur la productivité et la performance.

Et si les entreprises inscrivaient ce nouveau rapport de force dans un pacte gagnant-gagnant avec sa partie prenante numéro un ? Pour l'entreprise qui cherche plus que jamais à être attractive, à attirer ses talents, à développer son adaptabilité à garantir sa performance au travers d'un engagement fort de ses collaborateurs. Souvent de nouvelles zones d'expansion de la responsabilité : équilibre vie privée/professionnelle (aménagement du temps de travail, accompagnement du leadership féminin), bien-être au travail (environnement), bien-être au travail (environnement), en signant des accords-cadres mondiaux avec leurs partenaires sociaux. Plus de stress et des conditions de travail, santé/sécurité, employabilité et développement professionnel... De nombreuses entreprises en tenant compte, certaines ont même pris le parti de partager le contenu ainsi que le vœu de leurs engagements (sur les champs humains et environnementaux) en signant des accords-cadres mondiaux avec leurs partenaires sociaux. Plus de respectement, finalité collective, dont les dispositifs de type boîte à idées avaient donné le ton à la fin des années 80, est devenu un véritable levier d'innovation, de création de valeur partagée dans un environnement de moins en moins prévisible et construit un défi stratégique pour le management des organisations.

Par Agnès Rambaud-Papin et Thierry Marfeffe, co-fondateurs Des Enjeux Et Des Hommes.

le Grenelle Environnement

COMITE OPERATIONNEL N° 34

« Sensibiliser, informer et former le public aux questions d'environnement et de développement durable »

REPÈRES RSE

N°93

Une publication Novethic sur la Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises

AVRIL 2011

Édition: Quel avenir pour le nucléaire ?

Métiers et innovations

● Sur l'intégration aux pratiques

Les Echos Études

Mettre en œuvre et piloter une stratégie de marketing responsable

En quoi le Développement Durable et la RSE sont une source d'innovation et de création de valeur pour le manager et pour le relationnel client ?

Comment la marketing responsable peut transformer le modèle économique des Entreprises ?

Les Echos Études

RSE et gestion des Ressources Humaines : piloter une stratégie RH au service de l'entreprise responsable

Comment intégrer et mettre en place la RSE ?

Comment tirer parti des contributions et des expériences d'experts qui travaillent sur des thématiques sociales et la RSE ?

Quels sont les bénéfices attendus de la mise en place d'une politique RH responsable (environnement, diversité, égalité sociale, recrutement, amélioration des salaires, formation et développement de l'entreprise) ?

Les Echos Études

ACHATS RESPONSABLES : mettre en œuvre une stratégie opérationnelle

En quoi le Développement Durable et la RSE participent à une meilleure gestion de la chaîne de la relation fournisseur ?

Comment les Achats Responsables peuvent contribuer à l'innovation globale pour l'entreprise ?

Comment mettre en place une stratégie d'Achats Responsables ?

Réseaux de correspondants DD : comment garantir leur efficacité ?

Faut-il recourir à des correspondants développement durable ou passer par la voie hiérarchique traditionnelle ? Quelles sont les conditions de leur efficacité et de leur reconnaissance dans l'entreprise ? Comment les recruter ? Des questions auxquelles l'étude de l'ORSE et du cabinet Des Enjeux et Des Hommes répond, après enquête sur les réseaux créés dans les grandes entreprises.

LA NUIT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

"SPECIALIA ORIENTATION PROFESSIONNELLE"

Jeudi 14 mai - CASINO DE PARIS - ACCUEIL DU PUBLIC À 18H

LE CONTEXTE

DOSSIER Le nombre de maladies professionnelles reconnues continue à augmenter en France. Et, pourtant, il existe bien des critères de la santé, du fait d'une sous-déclaration importante. Explication, l'obsolescence des critères de reconnaissance, le difficile à faire la preuve de liens avec l'activité professionnelle... Et un manque de barification qui incite parfois même les entreprises à se soucier de prévention, alors que l'environnement de travail se révèle souvent pathogène.

Maladies professionnelles : un impact encore largement sous-estimé



SANTÉ Les maux du travail

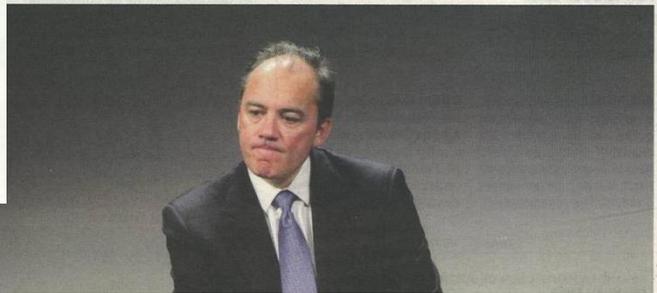
Les troubles musculo-squelettiques (TMS) représentent 70 % des maladies professionnelles.

Le ministre du Travail, Xavier Bertrand, a lancé hier une grande campagne de sensibilisation sur une pathologie qui sévit dans le monde de l'entreprise: les troubles musculo-squelettiques (TMS), qui représentent 7 millions de jours de travail perdus. Le gouvernement a décidé de prendre à bras-armés les épaules, douleurs au poignet, lombalgies, qui constituent 70 % des maladies professionnelles et sont la cause d'un arrêt maladie sur quatre. En 2006, la Caisse nationale d'assurance maladie a recensé 32 900 cas de

TMS reconnus, soit 710 millions de jours de travail couverts. Dans la majorité des cas, les TMS sont liés au caractère répétitif d'une activité physique, au stress, ou à une ergonomie mal conçue. Quelques solutions simples permettent de prévenir ces problèmes: des pauses de 5 à 10 minutes, toutes les deux heures, un bon réglage, ou penser à changer régulièrement de posture si l'on reste assis derrière un bureau toute la journée. Enfin en cas de douleurs, il ne faut pas hésiter à consulter le médecin du travail.



suicides, à France Télécom»



ur poste. En tation sur le stress», ec cette ombre-là», vient de s'engager votre au travail

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Le professeur de bonheur

Le bonheur est une science et son professeur est Tal Ben-Shahar. Star à Harvard, il débarque en France avec un livre, «L'apprentissage du bonheur» (Belfond), et quelques idées simples.

L'INRS estime à au moins 2 ou 3 milliards d'euros le coût social du stress

Le stress au travail aurait coûté, en France, de 1,9 milliard à 3 milliards d'euros en 2007, en incluant les « dépenses de soins, celles liées à l'absentéisme, aux cessations

selon une étude publiée hier par et de sécurité (INRS) et Arts et à ce résultat en croisant des don de la comptabilité nationale ou

Face à la montée du stress, La Poste crée un observatoire de la santé

Un étude, encore certifiante, souligne les difficultés des personnels à vivre les changements liés à une restructuration permanente depuis dix ans.



ques s'est s'loir rs p mini

suicides qui a frappé reste relativement tion du travail.

surprise et déconcertante, par suite de son caractère à caractère. En ce qui concerne les de leur santé: l'équilibre et la stabilité sociale. Plus une situation est laborieuse, plus il y a de chances de voir un accident de santé se produire.



PSYS AU BOUT DE LA CRISE DE NERFS

Très en vogue outre-Atlantique, la psychothérapie par téléphone fait de plus en plus d'adeptes en France.

Sortir du STRESS

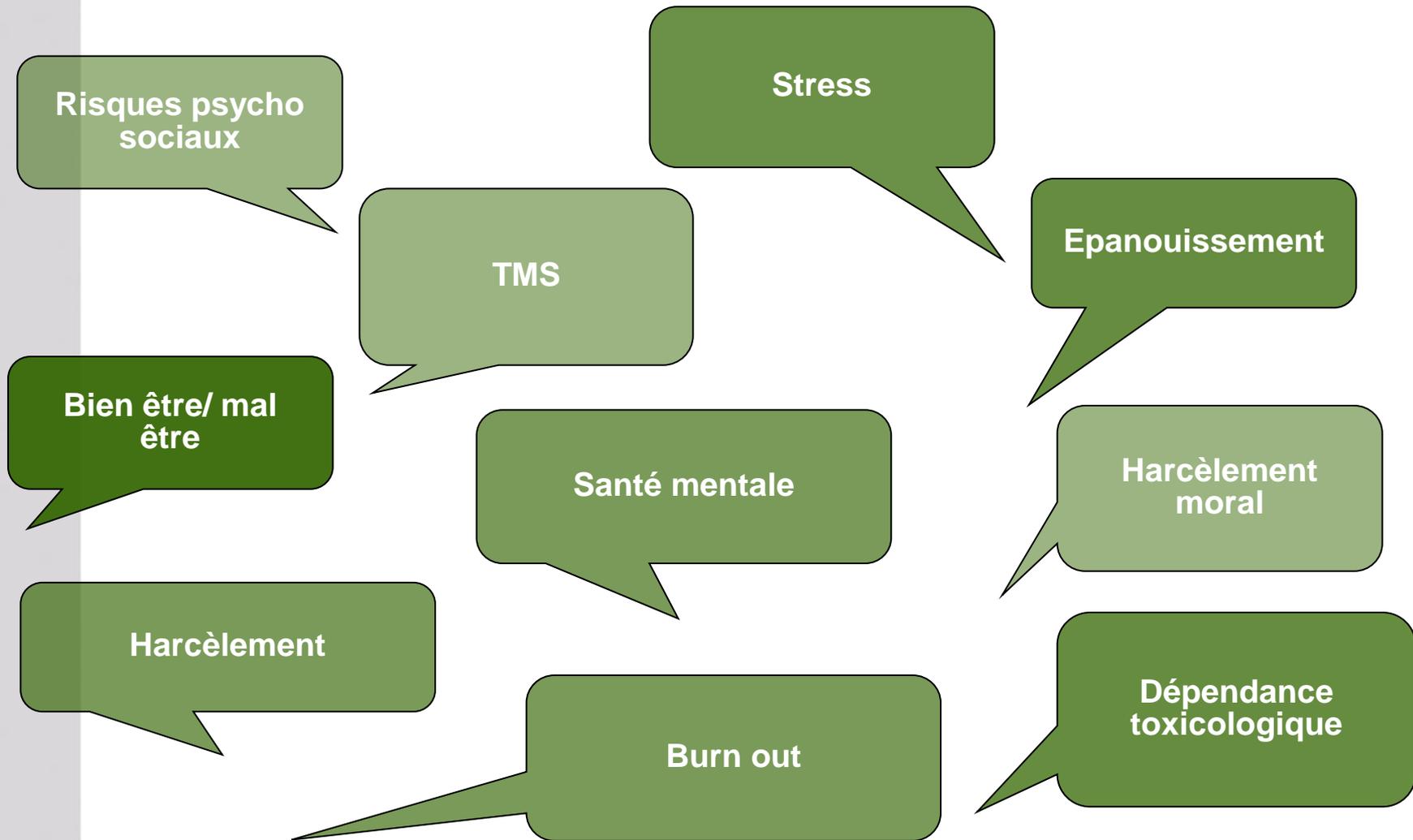


DES ENJEUX ET DES HOMMES



Tal Ben-Shahar, en conférence à l'ESCP-EAP, école de commerce de Paris

DE QUOI PARLE T-ON?



DU RISQUE À L'OPPORTUNITÉ

Santé et sécurité
(1960)

Promouvoir le bien
être/ épanouissement
au travail
(2008/2009)

Prévention des risques
psycho sociaux

Se mettre en conformité

Se différencier

DÉFINITION DU BIEN-ÊTRE

La santé est « *un état de complet bien être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* », OMS.

Réfère à un état plus large que celui de la santé puisqu'il prend en considération ***la personne dans toutes ses dimensions***, ce qui se traduit par :

- un sentiment d'épanouissement ;
- une sensation de confort ;
- une satisfaction générale, tant au niveau du corps que de l'esprit.

Les entreprises ne peuvent limiter leur action aux risques psychosociaux. Celle-ci demeure indispensable : mais elle n'est qu'un élément d'un enjeu plus large, **la valorisation du bien-être des salariés dans l'entreprise**.

LE BIEN ÊTRE, UN ENJEU DE RESPONSABILITÉ

- Législation croissante sur les risques relatifs à la santé
- Défiance v/v modèle dominant – Finance décrédibilisée - retour à la notion d'économie réelle – l'humain déterminant pour la réussite de l'entreprise. Indicateurs de la valeur immatérielle de l'entreprise – notation non financière
Investissements, agences de notation
ISO 26000
- Le monde change : évolution socio culturelle poussée par les nouvelles générations
-> Frontière vie professionnelle et vie personnelle très fine
- Enjeux juridiques, financiers, humains (baisse de l'attractivité, baisse de l'adhésion interne)
-> Risques :
 - Baisse de la performance
 - Baisse de la compétitivité
 - Image employeur (cas de suicides dans les medias)
- Rôle élargi du praticien RH dans la triple vision (globale, partenariale, long terme)
 - Non discrimination -> promotion de la diversité
 - Evolution de carrière -> l'employabilité
 - Santé/ sécu -> bien être



Bien être : une vision plus large de la notion de santé – Le prolongement d'une responsabilité d'entreprise ancienne

ENJEUX JURIDIQUES

1973
Création de l'ANACT

1991
Article L4121-1 - loi
du 31 décembre
1991
Tout employeur
doit assurer la
sécurité et protéger
la santé physique et
mentale des
travailleurs

2004
Accord Européen
interprofessionnel sur le
stress au travail

2008
Accord national
interprofessionnel sur le
stress au travail

2009
Alerte Darcos



**2009 Plan d'urgence pour la
prévention du stress au travail :**
négociations sur la prévention du
stress au travail (Entreprises >1000
salariés) et accord national
interprofessionnel rendu obligatoire
pour tous les employeurs

**2010-2014 Plan santé au
travail :**
négociations sur la prévention
du stress au travail (Entreprises
>1000 salariés)

2010
Accord
interprofessionnel, signé
par les partenaires
sociaux destiné à
prévenir les risques liés
au harcèlement moral et
aux violences au travail

ISO 26000

- Lien avec les parties prenantes, transparence, participation
- Respect des lois, veille information & concurrent



6.4.6 Relations et conditions de travail — Domaine d'action 4: Santé et sécurité au travail

6.4.6.1 Description du domaine d'action

Le domaine de la santé et de la sécurité au travail concerne la promotion et le maintien du degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social des travailleurs ainsi que la prévention d'effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail. Il porte également sur la protection des travailleurs contre les risques pour la santé et sur l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques des travailleurs.

L'impact financier et social des maladies, blessures et décès d'origine professionnelle est élevé pour la société. La pollution accidentelle et chronique et autres risques professionnels préjudiciables aux travailleurs peuvent également avoir des effets sur les communautés et sur l'environnement. Les questions de santé et de sécurité se posent du fait de dangers que font courir équipements, processus, pratiques et substances (chimiques, physiques et biologiques).

DIAGNOSTIC NATIONAL DU BIEN ÊTRE

- Baromètre du stress des cadres (Observatoire du stress CFE-CGC)
- Enquête TNS Sofres
- Enquête Capital Santé
- Enquête Malakoff Médéric
- Baromètre IME
- INRES
- ...

BAROMETRE 2010 DU BIEN ETRE AU TRAVAIL DES FRANÇAIS - CAPITAL SANTÉ

- 62% des salariés affirment ressentir un niveau de stress élevé.
- 57% des salariés déclarent souffrir souvent de troubles musculo-squelettiques
- 51% des cadres estiment que les NTIC affectent leur efficacité et niveau de stress
- Pour 45% le niveau de bien-être au travail s'est détérioré durant les 6 derniers mois.
- 11% des salariés sont en détresse
- **33%** des salariés estiment que leur travail peut provoquer de graves problèmes psychologiques
- **46%** des salariés ne sauraient pas vers qui se tourner pour avoir de l'aide.

- Bien-être au travail et productivité sont directement liés : **42%** estiment que leur performance est affectée par leur niveau de mal être .

- Attentes des salariés:
 - Besoin de **visibilité professionnelle** comme source de mieux être (**41%**)
 - Le **confort du poste de travail**
 - Des **espaces de détente (32%)**
 - **Besoin de temps et de moyens** pour mieux assimiler les très fortes évolutions rencontrées
 - Besoin dégager du temps pour discuter en équipe des moyens permettant de réduire le stress et les conflits.
 - Une meilleure écoute et une plus grande disponibilité de leur supérieur hiérarchique (**29%**)

ETUDE BIEN ÊTRE ET PERFORMANCE AU TRAVAIL MALAKOFF MEREDIC

Enquête Malakoff Méderic/SocioVision 2011



- **Facteurs de risques fort selon les salariés :**
 - 35% risques liés aux composantes de travail et métier
 - 32% risques de repli sur soi
 - 30% risques dans l'environnement personnel

- **Principales sources de satisfaction des salariés:** ambiance, poste de travail, relation avec les supérieurs hiérarchiques

- **Principales sources d'insatisfaction des salariés:** Organisation du travail (40%), perspectives d'évolution (60%), accès à la formation (50%) et communication interne au sein de l'entreprise (54%)

- **3 éléments forts** qui ressortent :
 - Sentiment d' usure => baisse de l'implication des salariés
 - perte d'autonomie
 - intensification de la charge de travail

LE COÛT DE L'INACTIION

Pour la société:

- Délivrance de médicaments (coût sécurité sociale)
- 3 à 4% du PIB (BIT) - 20 milliards d'euros par an (France de 830 M euros en 2000 (INRS) à 2 milliards - INRES)

Pour l'entreprise:

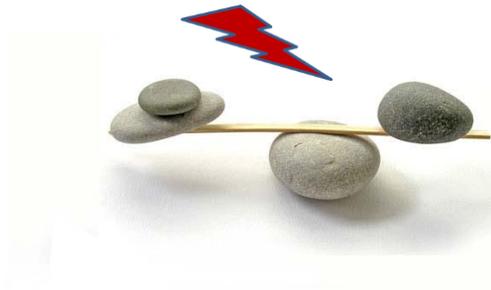
- Arrêts de travail (Stress responsable de 50 à 60% des journées de travail perdues)
- 300 à 400 suicides/ an (FFST)

RISQUES PSYCHO SOCIAUX

Risque = probabilité d'apparition d'un trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel.

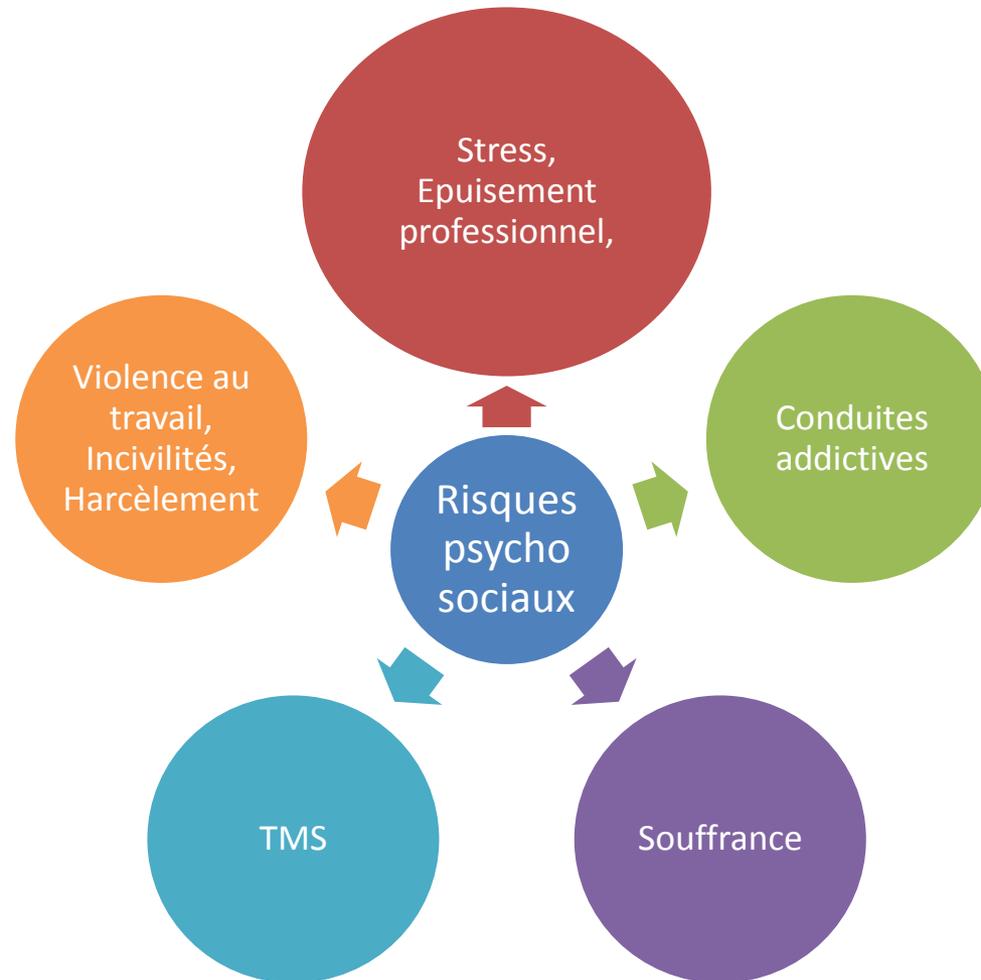
«Les risques psychosociaux recouvrent des **risques professionnels d'origine et de nature variée qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés** et ont un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. Ils sont à l'interface de l'**individu** et de **sa situation de travail**.»

(Ministère du travail)



Les risques psychosociaux (stress, violence, ...) apparaissent lorsqu'il y a **un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail**.

STRESS ≤ RISQUES PSYCHOSOCIAUX



FAMILLES DE TENSIONS (ANACT)

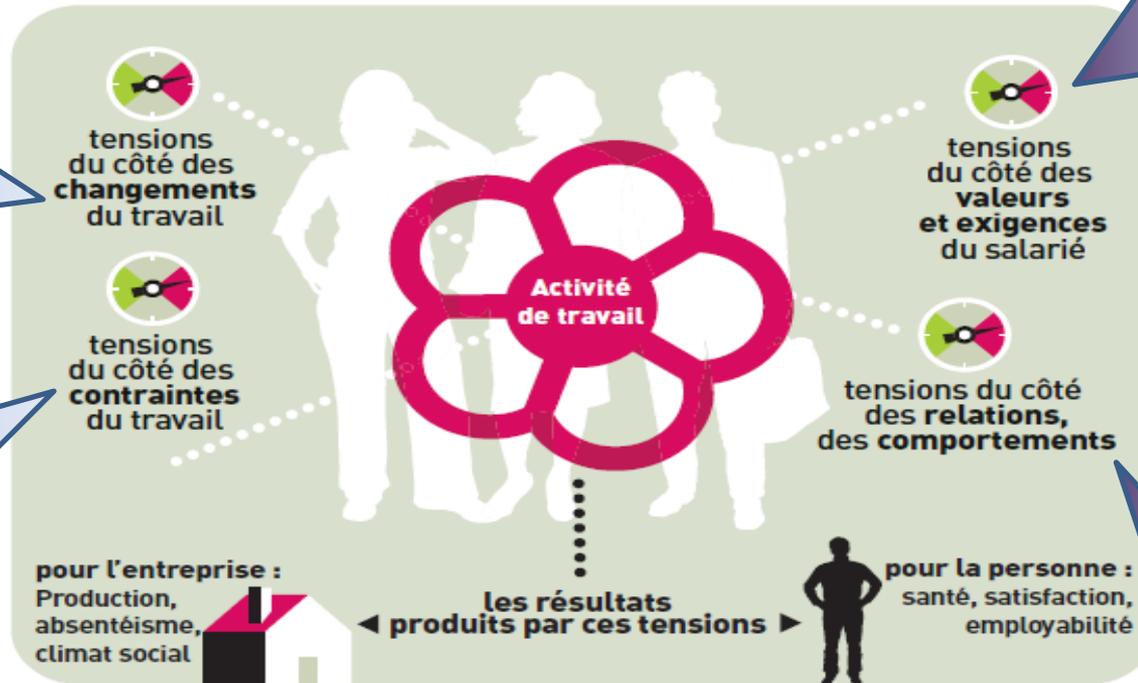
Dans une démarche de prévention de ces risques, les situations de travail sont analysées dans leurs composantes individuelles et collectives

adaptation à une nouvelle organisation, rachats, fusions..., évolutions de son métier (toujours plus de reporting...)

charge de travail, consignes contradictoires, travail dans l'urgence, objectifs toujours plus élevés avec moins de ressources...

frein à la progression, manque de reconnaissance, ennui, ambiance, conciliation de la vie professionnelle et la vie familiale...

abs. de soutien de la hiérarchie, d'entraide entre collègues, mise en concurrence des salariés, pas de dialogue ou d'écoute en interne...



Les quatre familles de tensions

Source : Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail, réf : page 19

Les risques psychosociaux apparaissent quand plusieurs de ces sources de tensions s'accumulent dans l'entreprise et font partie du quotidien professionnel.

QUI SONT LES ACTEURS DES RPS?

Interne

- Le CHSCT / les syndicats
- Le médecin du travail
- La DRH
- Les syndicats
- Cellule spécifique: ombudsman, ligne verte, etc.

Externe

- ANACT / ARACT
- CRAM
- Cellules psychologiques externes
- Le législateur

LES PISTES D' ACTIONS



DÉFINITION STRESS

- « Un état de stress survient lorsqu'il y a **déséquilibre entre la perception** qu'une personne a **des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face**. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais éprouve de grandes difficultés à faire face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. »

Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail.

LE STRESS = APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE

- Biologique / médicale
- Socio organisationnelle
- Psychologique/ psycho sociologique
- Droit économie
-

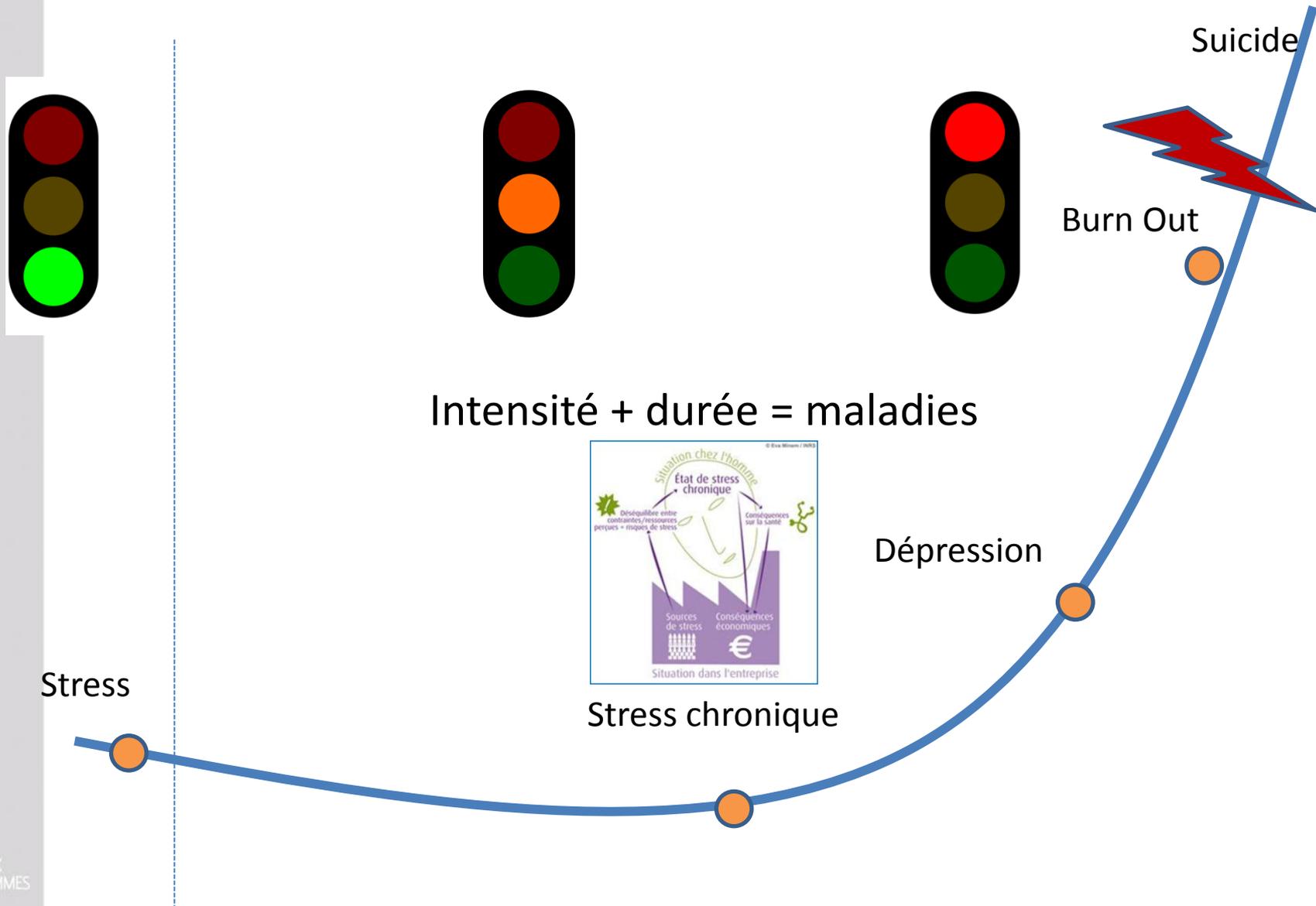
DIAGNOSTIC GÉNÉRAL DU STRESS

- 27% salariés européens déclarent souffrir du stress (CE)
- Note globale de stress sur le stress des cadres (Mai 2011) Opinion Way/ CFE-CGC - de 6,2/10. Causes le plus souvent évoquées:
 - Etre **fréquemment interrompu** dans son travail (77%)
 - Difficultés à **concilier vie familiale et vie privée** (57%)
 - 52% des cadres s'inquiètent des conditions générales de leur emploi, 45% se sentent mal jugés
 - Autres causes : **clients agressifs** (41%), **concurrence interne** (36%), crainte de perdre son emploi (32% / + 2 points), **actions contraires à l'éthique personnelle** (29%), harcèlement moral (22%), etc.
 - 44% jugent les **objectifs fixés par leur direction pas réalistes** et 39% qu'elles ont une **mauvaise définition de leurs responsabilités**; en outre 59% des cadres pensent qu'ils n'ont **pas assez de temps** pour faire leur travail.
 - **Symptômes** : tensions (69%), découragement (50%), mal de dos (41%), maux de tête et palpitations (36%)

3 STADES DE LA RÉACTION AU STRESS



COURBE DU STRESS



Intensité + durée = maladies



Suicide

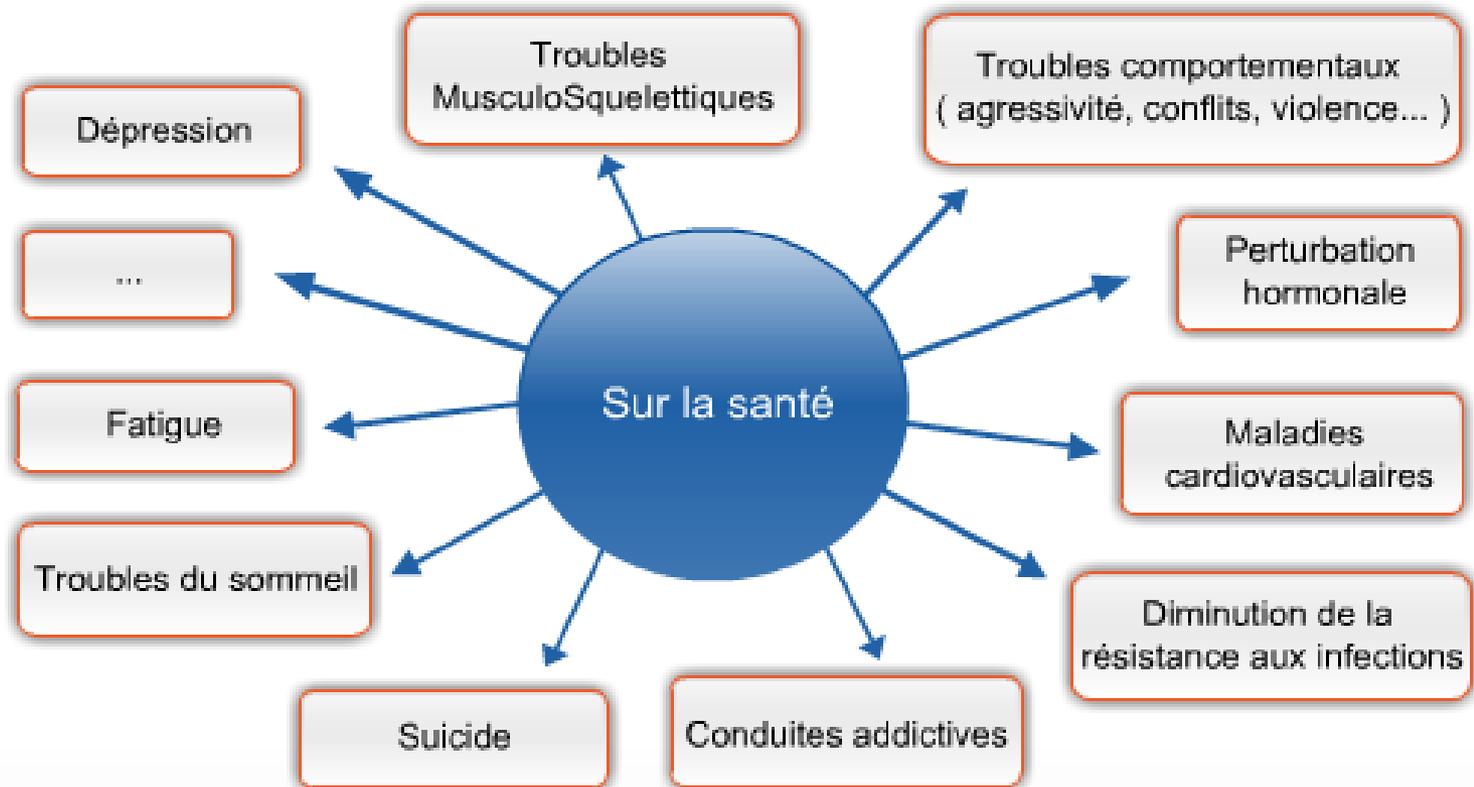
Burn Out

Dépression

Stress

Stress chronique

CONSÉQUENCES



CONSÉQUENCES DES EFFETS DU STRESS SUR L'INDIVIDU ET RÉACTIONS SUR DIFFÉRENTS REGISTRES

Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique et psychique.

PHYSIQUES	PSYCHOLOGIQUES	COMPORTEMENTALES
Migraines	Humeur dépressive	Agressivité / conflits
Problèmes de sommeil	Ennui	Consommation abusive de médicaments, d'alcool ou de drogues (Toxicomanie)
Tensions musculaires	Pertes de mémoire	Absentéisme
Problèmes de poids	Difficultés de concentration ou à prendre des décisions	Troubles alimentaires
Problèmes gastro-intestinaux	Pessimisme	Baisse de créativité et d'initiative
Hausse de la tension artérielle	Troubles anxieux	Désintérêt
Hausse du taux de cholestérol	Syndrome dépressif	Isolement
Affections dermatologiques		Epuisement professionnel
Maladies cardio-vasculaires		Suicide

INDICATEURS D'ALERTE

- une augmentation de l'**absentéisme** (quelles sont les causes ?) des départs, des démissions, un turn-over important
- des **plaintes et des mécontentements** exprimés auprès des managers, des collègues ou du médecin du travail
- des salariés qui **ne souhaitent plus participer aux projets et aux temps collectifs** de l'entreprise
- une **fatigue et une nervosité** visibles
- des **conflits fréquents** entre les salariés ou avec la hiérarchie
- des **addictions** aux médicaments ou à l'alcool
- des salariés qui ne prennent pas leurs congés ou leurs RTT...

Parallèlement à l'analyse de ces indicateurs, il est nécessaire d'interroger les salariés sur leur vécu.

Car le «stress» peut aussi passer inaperçu, si l'on ne donne pas l'occasion au personnel de l'exprimer.

QUELS CRITÈRES DE LA MESURE (DARES)

- Exigences au travail
- Exigences émotionnelles
- Autonomie, marge de manœuvre
- Rapports sociaux, relations de travail
- Conflits de valeurs
- Insécurité socio économiques

QUELQUES INDICATEURS À SUIVRE

Indicateurs « RH »	Indicateurs « Conditions de travail »	Indicateurs « fonctionnement de l'entreprise »	Indicateurs « santé/ sécurité »
<ul style="list-style-type: none"> - Tx d'absentéisme (dont absence de courte durée) - Niveau de turn over (départs) - Nb de postes vacants - Nb moyen de jours non pris - Tx de réallisation des formations - Tx de réalisation des entretiens annuels d'évaluation - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail en horaires atypiques - Temps de contact avec la clientèle ou l'utilisateur - Production en flux tendus 0 stock - Nb de procédures à respecter - Nb de postes en travail isolé - Nb de réunions de service tenues - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de productivité - Qualité des produits ou des services - Changement de structure de l'entreprise - Plainte des clients ou usagers - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Nb d'accidents du travail/ tx de fréq./ tx de gravité - Actes de violences au travail - Symptômes ou pathologies en lien avec les RPS - Maladie à caractère professionnel en lien avec les RPS - Passages à l'infirmierie - ...

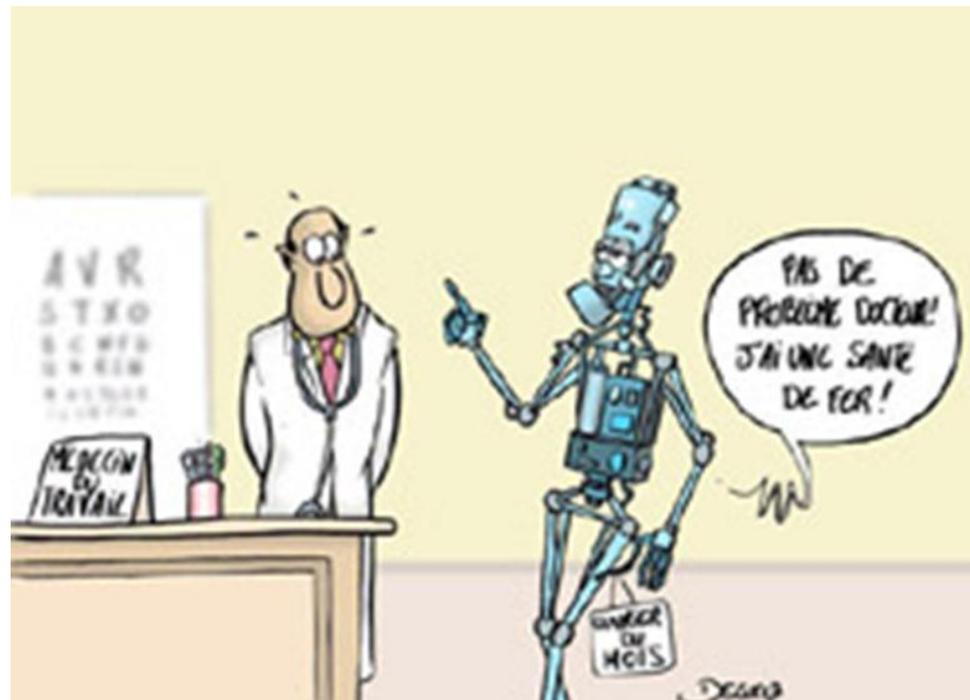
Outils : bilan social, fiche entreprise et rapport annuel du médecin du travail, rapports CHSCT

QUELLES SONT LES OPPORTUNITÉS?

- Marque employeur (attractivité interne et externe)
- Performance (créativité, engagement, pérennité)
- Sens
- Avantage compétitif
- Une solution à la crise

PRATIQUES INSPIRANTES

Prévention des risques



OBSERVATOIRE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL



Observatoire du Stress, Renault 1998

- Pionnier dans cette démarche
- En 2008, suite aux suicides survenus dans le techno centre Renault une vague de critiques s'est abattue sur le groupe dénonçant l'inefficacité de l'observatoire à prévenir le stress et les risques psycho-sociaux auprès de ses employés.

Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées, France Télécom – Orange 2009

- Met l'accent sur la coordination du travail entre représentants syndicaux et Instances de représentation du personnel (IRP), médecins du Travail, assistants sociaux, Infirmiers et tous les acteurs de la Santé au Travail.
- Met à disposition les questionnaires et études réalisées par l'observatoire, une revue de presse sur les suicides, de la documentation sur le management par le stress, de la documentation générale sur la santé au travail et sur les conditions de travail + une lettre d'information spécialement créée.



OBSERVATOIRE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL



Observatoire Médical du Stress, de l'Anxiété et de la Dépression (OMSAD) , Danone 2008 en partenariat avec l'IFAS (Institut Français de l'Anxiété et du Stress).

- Mesurer le stress de chaque salarié au cours de la visite médicale annuelle => cartographie des populations en sur-stress
- Identifier des solutions pour résoudre les cas révélés
- Améliorer la prévention

Observatoire de la Santé, Microsoft 2011

- Création en collaboration avec la Médecine du travail et le CHSCT
- L'un des piliers phares de la démarche de long terme de gestion des RH de Microsoft France, baptisée « Bien-être et Performance ».
- Réalisation d'une évaluation systématique du stress et de la présence de troubles anxieux ou dépressifs afin de dépister et d'accompagner plus efficacement les collaborateurs en difficulté (via un questionnaire soumis aux collaborateurs dans le cadre de leur visite médicale annuelle)

Observatoire du Bien-être au Travail, LFDJ 2010

- Composé de 12 collaborateurs volontaires, issus de tous les sites et de tous les niveaux hiérarchiques => véritables **relais d'écoute internes**.
- **Réalisation d'une enquête interne** qui a permis l'interview de près de 15 % des effectifs. **Trois mesures principales** ont été prises :
 - 100% des managers ont suivi un module de formation sur la gestion du temps et sur la gestion du stress.
 - Chaque Direction a pris un engagement de mesures concrètes dans le cadre du projet « Bien-être au travail » : être vigilant sur la durée et les horaires des réunions, prendre du temps pour ses équipes, mettre en place des espaces de convivialité...
 - Un moment dédié a été créé, à l'occasion de l'entretien annuel, pour que chaque manager décide avec son collaborateur, de mettre en place tel ou tel mini plan d'action « Bien-être » adapté au contexte de proximité

FRANÇAISE
DES JEUX



PRATIQUES INSPIRANTES

Promotion du bien être



DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS



- McDonald's
 - Le Mc Passeport : valorise expérience acquise et favorise la mobilité
 - La Validation des Acquis de l'Expérience:
 - Directeur resto (+ 3 ans) : éq. à Bac+3 reconnu Education Nationale
 - Equipiers de restaurant : Certificat d'Aptitude Professionnelle



- Leroy Merlin
 - Responsabilisation des collaborateurs (4 niveaux hiérarchiques entre un conseiller de vente et le Directeur France)
 - Budget formation = 4 fois l'obligation légale, le collaborateur construit son propre projet de formation sur 3 ans et l'Institut de Développement interne organise les différentes phases
 - Charte de la mobilité et pépinière Internationale pour accompagner les collaborateurs et leurs familles jusqu'au départ en expatriation



- Espace ressources de Bouygues Télécom

- Permet aux collaborateurs volontaires de suivre des ateliers de développement des connaissances personnelles gratuitement (sophrologie, le coin des parents...)

- Google

- Chaque employé a la possibilité de créer pour ses collègues un module de formation sur le sujet de son choix (+ de 1000 créés)



SERVICES A LA PERSONNE

● Un plan de services personnalisés chez Belgacom

belgacom

Conciergerie, gestion de flotte de véhicules, halte garderie, services aux impatriés et expatriés...



Un plan de service personnalisé qui répond aux objectifs suivants :

- Attirer et fidéliser les employés
- Améliorer la qualité de vie des collaborateurs sur un site
- Faciliter les déménagements

● « Employee Assistance Program » chez Alcan



- Un service personnalisé pour conseiller les salariés lors de problèmes personnels ou professionnels : information pratique, légale ou administrative, aide pour clarifier un problème... fourni par conseillers spécialisés dans les différents domaines

ENGAGEMENT SOCIÉTAL

- Le programme Passeport Ingénieur Télécoms
 - Objectif : lancer un programme à destination des jeunes issus de zones sensibles titulaire d'un bac pro ou d'un BTS et leur proposer de devenir ingénieurs télécom, coachés par des tuteurs SFR bénévoles
 - Résultats : 3 ans plus tard
 - 350 tuteurs et 406 jeunes accompagnés,
 - 87% de taux de réussite aux examens en juin 2007
 - 10 entreprises partenaires qui ont créé le Cercle Passeport promotions télécoms avec des prépas pour les écoles de commerce, des prêts bonifiés, des cours d'anglais, des chambres d'hôtel, ...

- Le statut collaborateur citoyen

- Permet aux collaborateurs de s'engager dans une association sur son temps de travail en bénéficiant d'un crédit de jours rémunérés par l'entreprise ou de parrainer un projet associatif qui lui tient à cœur à travers un financement de la Fondation d'entreprise



ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE/ VIE PRO - FLEXIBILITÉ DES HORAIRES DE BUREAU



BEST BUY

Secteur : commerce

Activité : vente au détail de matériel informatique

Effectifs : 18 000 salariés

Pays : Etats-Unis

- ✓ Best Buy fait l'expérience d'**abolir les horaires de travail** selon **système ROWE** (*Results Only Work Environment*) où le temps de travail ne se mesure par à l'aune de la présence au bureau.
 - Chaque employé est libre de faire ce qu'il veut quand il le veut du moment que le travail est fait
- ✓ Gain d'efficacité et de productivité des salariés => +33% de productivité et - 3,2% de turnover

IBM

- ✓ 40% des employés n'ont pas de bureau

GAP OUTLET

- ✓ Annonce récente de 137 employés « ROWE » à son siège de San Francisco

ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE/ VIE PRO - PARENTALITÉ



ALSTOM

Secteur : Industrie

Activité : Construction ferroviaire

Effectifs : 8 500 salariés

Régions : 11 sites en France

- ✓ Accord sur équilibre entre travail et vie privée signé en 2009 : parentalité, télétravail, temps partiel de courte durée
 - Principal argument : Tout salarié, parent ou non, peut s'accorder une pause dans sa carrière
 - Mise en pratique expérimentales
- ✓ Pas d'engagements pris sur la flexibilité des horaires mais chaque site dispose d'une certaine souplesse
 - ✓ A la demande des partenaires sociaux, les horaires de réunions ont été cadrés: pas avant 9h et pas après 17h

ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE/ VIE PRO – TRAVAIL À DISTANCE

MICHELIN

Secteur : Automobile

Activité : Fabrication de pneus

Effectifs : 21 000 salariés

Région : Auvergne



Halte aux idées reçues !

- ✓ En 2009, signature avec 5 organisations syndicales un accord pour la diversité, la mixité professionnelle, la conciliation VP/VP
- ✓ Le télétravail :
 - La demande peut émaner du salarié ou de l'employeur
 - Limité à 2j/semaine
 - Actuellement 60 télétravailleurs chez Michelin
 - 2011 : Bilan quantitatif et qualitatif de la mise en œuvre du télétravail

Les télétravailleurs :

- ont en moyenne 40-45 ans
- occupent pour 2/3 des emplois ETAM et 1/3 des emplois cadres
- sont autant des hommes que des femmes

UN FAISCEAU D' ACTIONS

Ambition "Bien-être au travail"

7 programmes pour réinventer la relation au travail, en s'appuyant sur les innovations technologiques



Initiative "Zero email"



WbW2. Management 2.0

Développement du travail à distance

WbW1. Working Organisation

WbW3. Working Conditions

Inauguration du siège international (Bezons) et déploiement du modèle "Campus Atos"



Développement des réseaux sociaux d'entreprise

Accueil des nouveaux arrivants



Projet d'Olympiades informatiques organisées avec 24 Universités dans le monde

WbW6. Communication & Social Links

WbW7. Corporate & Social Responsibility



WbW4. Recognize & Reward

WbW5. Skills & Competencies

Diffusion des pratiques de "e-learning"

1ers "Trophées Réussite" organisés à l'échelle du Groupe (March 11)



UN FAISCEAU D' ACTIONS

● PepsiCo France

- Bureaux thématiques et non par service pour favoriser transversalité
- Télétravail encouragé 1 jour/semaine
- Programme BeWizz : ateliers et conférences animés par sportifs/nutritionnistes..., outil informatique avec coach virtuel, etc.
- Bulle zen : espaces de travail où les couleurs, les odeurs et la musique permettent de se détendre
- Evénements festifs organisés régulièrement
- Chaque mardi, 20 minutes de massage par un kiné à l'infirmerie



Petite entreprise de la région Rhône Alpes

- Création en **1981** spécialisé dans les joints d'étanchéité
- Le groupe salarie **300** personnes avec pour leitmotiv «l'entreprise au service de l'humain et pas l'inverse»
- CA 2009 : -30%, 2010: +42% sans licencier

Facteurs clés de succès

- Le partage égalitaire des bénéfices et un système de rémunération responsabilisant
- Le partage des responsabilités
- La considération centrale accordée au salarié

Points de vigilance

- Seuil de fonctionnement d'un tel modèle selon la taille de l'entreprise
- La question de la succession à ce management très personnalisé



L'AUTONOMIE ENCADRÉE

PROCOL Secteur : BTP Activité : Construction Effectifs : 65 000 salariés
6 Espagne

- ✓ **Santé-Sécurité placée au cœur de la démarche de développement depuis mai 2000** > Engagement fort de la direction et du management
 - Gestes symbolique montrant l'importance donnée au bien-être (douches installées, salle de repos, programme de sensibilisation à la consommation d'alcool, de tabac , campagne de nutrition, de vaccination, sport...)
- ✓ **Absence de structure rigide et encouragement à l'autonomie des salariés**
 - Flexibilité des horaires de travail
 - Implication des salariés dans l'amélioration des process de travail
 - Programme dense de formations (coopération, relationnel)
- ✓ Amélioration de la qualité du travail, exécution des tâches plus rapide, diminution de la rotation du personnel, diminution des arrêts maladie et de l'absentéisme

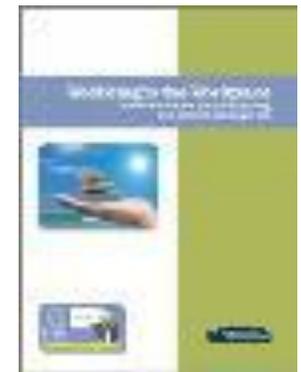
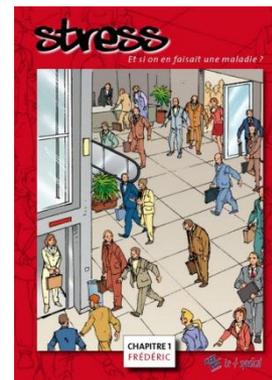
INITIATIVES COLLECTIVES OU TERRITORIALES

- La charte de la Parentalité
- CSR Europe – Toolbox Wellbeing at work
- Bien être et efficacité au travail (rapport Larose/ Lachmann/ Pénicaux)
- Observatoire du stress CFE-CGC
- La charte de la bienveillance au travail

OBSERVATOIRE
DE LA PARENTALITÉ
EN ENTREPRISE

Charte de la
parentalité
en entreprise

3^{ème} édition de la Journée de la Gentillesse présentée par
PSYCHOLOGIES avec 



LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Le palmarès des "Best place to work France" est établi chaque année par le Great Place to Work® Institute France



- En 2011, trois prix spéciaux ont été décernés par l'Institut Great Place to Work® France :
 - Prix spécial de l'inspiration: INTERPARFUMS
 - Prix spécial du recrutement: McDonald's France
 - Prix spécial de l'équité : MARS PETCARE & FOOD France

2011 Le palmarès des entreprises où il fait bon travailler

+ 500 employés

- 1 PepsiCo France
- 2 MICROSOFT France
- 3 LEROY MERLIN France
- 4 MARS PETCARE AND FOOD France
- 5 DAVIDSON CONSULTING
- 6 McDonald's France
- 7 PROCTER AND GAMBLE France
- 8 FedEx Express
- 9 ID GROUP
- 10 DECATHLON SAS



EN RÉSUMÉ...

● Les enjeux :

- Prévenir le mal être au travail / promouvoir le bien être
- Garantir le respect et l'intégrité des collaborateurs
- Favoriser l'équilibre vie professionnelle / vie privée
- Optimiser la productivité sans agir négativement sur les individus/ grâce à leur implication
- Préserver la réputation de l'entreprise et protéger les dirigeants (cf. risque pénal)

● Les thèmes :

- Santé mentale, physique et sociale
- Maladies professionnelles (TMS, dépression, ...)
- Syndrome du burn-out (épuisement psychologique)
- Suicides
- Evaluation et suivi individuels et collectifs des collaborateurs
- Le rôle clé des managers

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- La prise de conscience et la volonté de la direction
- Etre plus près de **la réalité du terrain**
 - Pré diagnostiquer les RPS – les questionnaires et baromètres inutiles si indépendants d'une démarche plus globale / s'ils ne font pas l'objet d'une étude plus poussée sur le terrain (individuelle et qualitative)
 - Créer un groupe de travail
 - Impliquer les acteurs clés : CHSCT, médecin du travail, DRH...
 - Un management sensibilisé/ formé et alerte sur le bien être
 - Travailler sur les 3 facteurs majeurs du bien être au travail :
 - Autonomie
 - Reconnaissance
 - Sens (cf. lien DD)
- Un diagnostic partagé (en impliquant les partenaires sociaux)
- Mise en place d'actions pas seulement symboliques
- Mesurer et célébrer
 - Choisir des indicateurs : Q enquête de climat interne
 - Partager les informations récoltées

LE RÔLE CLÉ DU MANAGER

- En général
 - Travailler sur les 3 facteurs majeurs du bien être au travail :
 - Autonomie
 - Reconnaissance
 - Sens (cf. lien DD)
 - Travailler sur les liens de management de proximité
 - Veiller à mettre en place des outils (ex. auto-évaluation) et des voies de recours pour la gestion du stress (médecin du travail, cellule psychologique, ...)
 - Veiller à mettre en place des outils (ex. tablettes tactiles, web conference, bureaux satellite, ...) ou des process (ex. Employee assistance program, télétravail, mécénat de compétence, coaching sportif), favorisant le bien être au travail et l'épanouissement professionnel
 - Mettre en place un suivi et un reporting dédié ainsi que des analyses en coût global

SOURCES

- INRES
- ANACT/ ARACT
- CRAM
- Rapports Lachmann/ Larose/ Pénicaud et
- Auteurs du champs psycho social: Karasek, Selye, Laborit...

Merci de votre attention

