



POUR UNE
ECONOMIE
AU SERVICE
DE LA VIE

RAPPORT D'ÉTAPE 2010

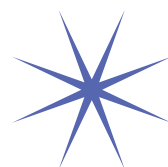
COMITÉ DE PILOTAGE ET COMMISSIONS BIEN-ÊTRE



FRANCE



1	Oser le bien-être	p. 03
2	L'historique du projet « bien-être des salariés dans l'entreprise » au CJD	p. 04
3	Remerciements	p. 05
4	L'entreprise doit-elle s'intéresser au bien-être de ceux qui y travaillent ?	p. 06
5	Le bien-être en entreprise, une démarche globale	p. 11
6	Les 8 domaines d'amélioration possibles	p. 13
	CONCLUSION	p. 28





1

OSER LE BIEN-ÊTRE

Comme le philosophe s'interroge : « Pourquoi y a-t-il de l'être plutôt que du néant », le dirigeant que je suis se demande : « Pourquoi y aurait-il du mal-être dans l'entreprise plutôt que du bien-être ? » Pourquoi devrait-elle générer du stress, de la souffrance ? Ce n'est pas son but, évidemment, mais c'est parfois devenu un moyen. Une sorte de croyance inavouée laisse supposer que la contrainte, le mal-être sont liés au travail et sont même des composantes nécessaires à la productivité et à l'efficacité. C'est le vieux mythe originel, sans cesse réactualisé, de la malédiction du travail : tu gagneras ton pain à la sueur de ton front.

Les médias s'en font régulièrement l'écho, grossissant et caricaturant la pression qui serait exercée sur les salariés et les pousserait aux pires extrêmes. Comme si, chaque matin, vingt et quelques millions d'actifs se rendaient au goulag, le front bas et le cœur serré. Ce n'est pas, au CJD, la vision que nous avons de l'entreprise.

Il ne s'agit pas de nier que le problème existe et que certains de nos contemporains, trop nombreux encore, sont malheureux dans leur travail et sont parfois victimes d'une organisation kafkaïenne ou de petits chefs odieux. Reconnaître cette souffrance, pouvoir en parler constitue d'ailleurs un indéniable progrès social. C'est souligner, en effet, que la dimension obscure, aliénante du travail n'est plus acceptable dans une société moderne et c'est donc, en contrepoint, vouloir renforcer sa dimension noble, formatrice et créative. C'est ouvrir les portes de l'entreprise à un possible bonheur ou tout au moins à un certain bien-être.

C'est sous cet angle constructif qu'il nous a semblé utile et efficace d'aborder la question du stress. La responsabilité de l'entreprise et de son dirigeant, en la matière, est moins de guérir que de prévenir, moins de parer aux dysfonctionnements que d'anticiper les changements. Comment faire du travail et de l'entreprise un lieu d'épanouissement individuel et collectif ? C'est la question centrale qui a été posée à cette commission « Bien-être » et qui a été le fil conducteur de ses travaux dont on lira, dans ce rapport d'étape, les premiers résultats.

Le défi posé aux entreprises n'est pas de multiplier les cellules psychologiques, même si elles peuvent être nécessaires dans l'urgence. Il est de créer les conditions d'un mieux-être qui permettra que se réduisent les décalages entre discours et réalité, que s'améliorent les relations sociales, que le travail retrouve un sens, que chacun ait vraiment le sentiment que sa contribution au projet collectif est reconnue, particulièrement en cette période de crise où chacun s'interroge sur la place de l'homme dans l'entreprise et sur celle de l'entreprise dans la société.

C'est, d'une certaine façon, le projet que poursuit le CJD depuis son origine en voulant mettre l'économie au service de l'homme et en recherchant aujourd'hui la performance globale c'est-à-dire l'équilibre des intérêts entre toutes les parties prenantes de l'entreprise. C'est ce qu'affirmait déjà avec force le fondateur du mouvement, Jean Mersch : « La production ne tire sa valeur que du bien-être qu'elle apporte à la société ». Pour le paraphraser, on pourrait dire aussi que, désormais, le travail ne tire sa valeur que du bien-être qu'il apporte aux individus. Et que c'est cela, la nouvelle valeur du travail.

Gontran Lejeune, président national du CJD 2008-2010



L'HISTORIQUE DU PROJET " BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS DANS L'ENTREPRISE " AU CJD

Le CJD, depuis plusieurs années déjà, s'intéresse au stress au travail. Souhaitant agir de la manière la plus efficace possible, il lance en octobre 2007 une commission nationale chargée de mener une réflexion sur ce thème. Cette commission se veut à la fois laboratoire d'idées et force de proposition. Elle réunit des hommes et des femmes de terrain confrontés chaque jour aux dangers du stress pour leurs employés, leurs entreprises, et pour la société tout entière : coût psychologique pour les individus, coûts pour les entreprises (désorganisation, baisse de la productivité, atteinte à l'image de l'entreprise, difficultés de recrutement), mais aussi enjeu économique global.

Selon Emmanuel Vasseneix, ancien membre du bureau national du CJD : « Faire de la lutte contre le stress une source de performance et de différenciation, c'est le pari que le CJD relève dès maintenant en prenant totalement en compte ce phénomène dans le cadre de la performance globale que le mouvement défend. Lutter contre le stress, développer la motivation, donner du sens, remobiliser les collaborateurs autour d'un vrai projet d'entreprise, autant de challenges pour que les entreprises retrouvent du sens et de la crédibilité dans l'opinion publique, l'entreprise étant l'un des derniers lieux de partage, d'évolution humaine et culturelle. »

✂ La commission « Stress au travail » de Xavier Bertrand naît en mai 2008. Emmanuelle Pérès, Secrétaire générale, y représente le CJD.

✂ En mai 2009, le CJD contribue à la rédaction de « La Charte des bonnes relations humaines dans l'entreprise » initiée par le Ministère du Travail.

En mai 2009, après plus d'un an de travail, le CJD lance la commission « bien-être en entreprise » pour faire prendre conscience des enjeux et faire progresser les entreprises des adhérents du CJD dans une nouvelle voie où performance économique et bien-être des salariés sont étroitement liés.

La commission bien-être réunit des dirigeants de PME/TPE dans 20 groupes de travail sur tout le territoire. Elle s'articule autour d'un projet de guide composé de 8 grandes thématiques : la gouvernance, le management, le développement des compétences, la convivialité, la santé, les conditions matérielles, les services répondant aux enjeux sociétaux, les parties prenantes de l'entreprise. Chaque thématique est déclinée en questions principales illustrées d'exemples et de bonnes pratiques.

✂ En septembre 2009, le CJD a réalisé, dans son magazine Dirigeant (n° 87) un dossier sur l'amélioration de la qualité de vie au travail en partenariat avec l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) : « Travailler mieux pour vivre mieux, la qualité de vie au travail ».

✂ Actuellement, près de 200 jeunes dirigeants expérimentent dans leurs entreprises les conditions pour favoriser le bien-être dans l'entreprise.

Le présent rapport d'étape préfigure la publication par le CJD, d'un rapport complet sur le sujet, fruit de l'ensemble de ces réflexions et expérimentations.



3 REMERCIEMENTS

⌘ **Merci à tous ceux qui ont participé au comité de pilotage qui a planché sur ce sujet depuis 2007 :** Christophe Blanchot, Pierre Collet, Nathalie Crouzet, Cathie Fanton, Nadine Foucault, Stéphane Hamant, Arnaud Humbert, Julien Lippi, Christian Mallet, Adeline Mongrué, Frédéric Peduzzi, Corinne Pichard, Nathalie Raynot, Philippe Ricoul, Gérald Semenjuk, Pierre-Eric Sutter, Yann Trichard, Emmanuel Vasseneix.

⌘ **Merci à toutes les commissions du CJD qui ont expérimenté l'outil de commission national et grâce à qui cet ouvrage a pu voir le jour :** Montpellier, Moselle Est, Rouen, Saint-Nazaire, Lyon, Toulon-Var, Metz, Le Mans, Nantes, Saint Etienne, Strasbourg, Mâcon, Sud Oise, Toulouse, Saint-Quentin, Côte d'Émeraude, Poitiers, Nancy, Pays basque, Perpignan, Tarn et Garonne..

⌘ **Merci aux personnes que nous avons rencontrées et qui nous ont permis de faire avancer nos réflexions :**

Docteur Stéphanie ARNAUD

Doctorat en Sciences Economiques Spécialité Management des RH

Professeur Associée ICN Ecole de Management

Chercheur Titulaire CEREFIGE - Nancy 2

Chercheur Associée CERGAM - IAE d'Aix-en-Provence

François BOUYER

Fondateur et dirigeant de BeThe1, un cabinet conseil international en recrutement avec une attitude humaniste

Membre du Groupe de travail sur les risques psycho-sociaux du Cabinet du Ministère du Travail

Co-auteur de la charte des bonnes relations humaines au travail

Philippe DÉTRIE

Délégué Général de l'association entreprise et convivialité

Docteur Philippe RODET

Médecin urgentiste, il est un des membres fondateurs du Cercle Stress Info et de la Commission nationale sur le stress de l'ANDRH

⌘ **Merci à Bruno TILLIETTE** qui a assuré la rédaction finale du rapport d'étape.



L'ENTREPRISE DOIT-ELLE S'INTÉRESSER AU BIEN-ÊTRE DE CEUX QUI Y TRAVAILLENT ?

L'entreprise et ses dirigeants doivent-ils se préoccuper du bien-être de leurs salariés ? Cela relève-t-il vraiment de leur responsabilité ? Telles sont les questions liminaires que se sont posées les commissions de travail du CJD. Car, après tout, l'entreprise n'est pas a priori un lieu de loisir et d'amusement, mais un lieu de travail. Et le travail productif, on le sait, est plutôt une obligation – pour gagner sa vie – qu'un plaisir.

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. »

Henry Ford

Il est pourtant très vite apparu aux différentes commissions et au comité de pilotage que, très certainement, l'entreprise avait tout intérêt à s'occuper du bien-être de ceux qui y travaillent, pour différentes séries de raisons que l'on peut classer en trois catégories : des raisons « curatives », des contraintes légales et la recherche de nouvelles voies pour entreprendre. L'objectif étant, finalement de redonner du sens au travail et à l'entreprise.

> PASSER DU CURATIF AU PRÉVENTIF

Depuis une dizaine d'années, la « souffrance au travail » fait la Une des médias et l'objet de nombreuses publications et reportages. L'entreprise semble être devenue le principal facteur de stress de nos contemporains.

Sans nier l'existence de ce mal-être vécu par certains salariés, les jeunes dirigeants ne reconnaissent pas leurs entreprises dans cet « enfer » parfois évoqué jusqu'à la caricature.

Mais, en même temps, ils sont bien conscients que l'entreprise et le travail, de fait, peuvent générer du stress inutilement, plus par ignorance de ces sources de stress que par volonté délibérée de le provoquer. Mauvaise organisation, horaires mal étudiés, manque de reconnaissance, objectifs inapplicables, missions floues, locaux vétustes ou inadaptés, absence de transports pratiques, matériel défectueux, etc. : autant de facteurs qui, chacun à leur échelle, peuvent avoir un impact négatif sur les personnes qui travaillent dans l'entreprise.

Sans chercher à culpabiliser les chefs d'entreprise, il importe de les responsabiliser en leur montrant qu'en agissant sur les causes de stress qui dépendent directement de la vie en entreprise, ils contribuent à rendre celle-ci plus agréable.

Ils pourraient ainsi reprendre à leur compte la célèbre formule attribuée à Hippocrate et enseignée aux étudiants en médecine : *Primum non nocere* (« D'abord, ne pas nuire »). C'est-à-dire, ici, faire en sorte que les conditions de travail ne viennent s'ajouter au stress auquel chacun est déjà confronté dans sa vie quotidienne.



Rappelons, également, que le stress a un coût pour l'entreprise, en termes d'absentéisme, de turn-over, d'efficacité et d'image, ainsi que pour la société dans son ensemble, le Bureau International du Travail (BIT) estime qu'en France, le stress professionnel coûte, en moyenne, 3 % du PIB, soit environ 60 milliards d'euros.

On voit donc tout l'intérêt, pour chaque entreprise comme pour le système économique dans son ensemble de passer du curatif au préventif : prévenir le mal-être coûte moins cher que le guérir.

> ANTICIPER LES CONTRAINTES LÉGALES

Dans ce domaine aussi, il est plus efficace de mener des actions préventives que curatives.

Depuis un peu plus d'un siècle se succèdent des lois qui encadrent la vie au travail et ont souvent fait l'objet d'âpres luttes syndicales. Elles se sont d'abord appliquées, dès la fin du XIXe siècle, aux questions de santé et de sécurité pour aboutir à la création des CHS (Comités d'hygiène et de sécurité) en 1947. Puis elles se sont étendues aux conditions de travail, avec la mise en place de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail - 1973) et des CHSCT (Comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail – lois Auroux, 1982). Aujourd'hui, elles se sont élargies aux dimensions psychologiques des individus par le biais des récents textes sur le harcèlement moral et le stress.

Ce mouvement législatif ne va pas se ralentir, car il correspond autant aux attentes de nos concitoyens qu'aux réflexes de nos politiques : chaque problème de société qui se pose doit trouver sa solution dans une loi.

L'entreprise peut se contenter de subir « ce harcèlement textuel » en traînant des pieds et en appliquant les directives à contrecœur.

Dans l'esprit du CJD, il est toujours préférable de transformer les contraintes en opportunités. Les lois sont donc plutôt, pour nous, un stimulant à l'imagination qui conduit à anticiper et à innover. L'expérience montre que les entreprises ont toujours intérêt à être légèrement en avance sur les contraintes législatives et à proposer des conditions meilleures que ce qu'elles imposent. Elles en tirent un avantage certain, puisqu'elles devancent les autres et n'ont pas à s'adapter aux nouvelles normes dans l'urgence.

Promouvoir dès aujourd'hui la notion de bien-être en entreprise, c'est donc être prêt à faire face aux nouvelles exigences qui apparaîtront demain.

> S'ENGAGER SUR DE NOUVELLES VOIES POUR ENTREPRENDRE

Mais, ce faisant, les entreprises ne vont pas seulement au-devant de leurs futures obligations légales, elles anticipent surtout les évolutions de l'entreprise et de la société. C'est sans doute le plus important.

LES ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL

Depuis une trentaine d'années, la nature du travail est en train de changer radicalement. La libération progressive d'un travail répétitif et taylorien où seuls le corps et « la force des bras » semblaient sollicités se paye d'un engagement intellectuel beaucoup plus important. A quelque poste que l'on soit, on se doit maintenant de réfléchir et de prendre des initiatives. Cette implication de l'intelligence et de la psyché a notamment pour conséquence un abaissement des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle. On pense le soir ou le week-end à son travail, les neurones se déconnectent moins facilement que les fibres musculaires.

L'activité professionnelle est ainsi plus intéressante, mais plus prenante et finit parfois par être vécue comme envahissante. Surtout, elle fait porter la responsabilité du succès ou de l'échec sur l'individu salarié plus que sur le collectif de l'entreprise. Ce n'est pas toujours facile à supporter.



L'intelligence est désormais une valeur économique qui remplace « les forces productives » traditionnelles. C'est bien pourquoi, s'il était logique de s'occuper de la santé physique des « bras » des travailleurs à la chaîne, il est tout aussi logique aujourd'hui de prendre en compte la santé « mentale » des collaborateurs pour que leur cerveau puisse « travailler » correctement. Car il est très difficile d'utiliser efficacement ses synapses si l'on ne se sent pas bien, si l'on n'est pas bien dans sa peau et dans son travail.

En d'autres termes, il faut avaliser le fait que nous avons largement délaissé les rives de l'économie de l'objet et de la surconsommation pour entrer résolument dans l'économie de la connaissance et de l'information. Dans ce nouveau monde, et quel que soit le métier, l'intelligence prime donc sur la force, la qualité sur la quantité, la créativité sur le contrôle. Et la recherche du bien-être l'emporte de plus en plus sur l'assouvissement des besoins primaires.

UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT

L'économie de la connaissance et de l'information est aussi une économie relationnelle, c'est-à-dire où les liens entre les individus, les réseaux (virtuels ou réels) qu'ils se constituent, les appartenances multiples qu'ils s'inventent sont une valeur d'échange tout aussi importante – voire plus – que la valeur d'échange des objets. Dans l'entreprise, ces connexions incessantes et labiles concernent aussi bien les salariés entre eux que les mêmes salariés avec leurs managers ou avec leurs clients, avec leurs familles et leurs amis, avec d'autres salariés d'autres entreprises, etc.

Ce monde des interactions spontanées et permanentes n'a plus grand-chose à voir avec celui de l'ordre, de la hiérarchie et de la rationalisation à outrance qui prévalait dans la société industrielle. Trop d'entreprises, pourtant, fonctionnent encore selon ce modèle ancien. Dès lors, les outils traditionnels de management qu'elles utilisent ont de moins en moins d'efficacité. Communication descendante, transmission hiérarchique des décisions, sacralisation des procédures, culte du secret, contrôles tatillons, menaces de sanction : cette vieille panoplie managériale est de plus en plus contre-productive. Son seul ressort est désormais la peur. Mais elle provoque plus de mal-être et de paralysie qu'elle n'engage au travail et à l'initiative.

Le management de l'intelligence, c'est-à-dire des talents et des compétences, demande au contraire une gestion plus souple des relations, une plus grande écoute de chacun, un système de communication ouvert. Il repose sur la confiance entre les personnes. Dans ce management relationnel, qui laisse sa part à l'affectif et l'émotionnel, le manager est plus un animateur qu'un organisateur ou un donneur d'ordre. Il donne envie plutôt qu'il n'oblige. Les Anglo-saxons nomment déjà cette manière de manager l'entreprise, le *wellness management*, le management du bien-être. Au CJD, on pourrait tout aussi bien l'appeler « management humaniste », un management qui reconnaît la place centrale de l'homme dans l'entreprise. Dans le bien-être, l'élément principal, c'est l'être.

LE RISQUE DE RÉPUTATION

L'entreprise du XXI^e siècle a d'autant plus intérêt à adopter ce mode de management humaniste qu'il en va de son image. Le risque de réputation peut en effet avoir des conséquences désastreuses sur l'entreprise.

Qui voudra, demain, aller travailler dans une société précédée d'une mauvaise réputation et dont on dira qu'elle traite sinon mal ses collaborateurs, du moins qu'elle ne se préoccupe guère de leur bien-être ? Certes, actuellement le problème est atténué par l'importance du chômage et certaines entreprises en profitent. Mais dès aujourd'hui, dans les secteurs où il y a concurrence sur la main-d'œuvre, et demain, si le marché de l'emploi s'améliore (avec l'arrivée de générations moins nombreuses que celles qui partent), les sociétés les moins-disantes humainement auront plus de difficultés à recruter les meilleurs.

De même, qui voudra acheter les produits ou services d'une entreprise ayant une image d'exploiteuse de ses salariés ? Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à l'origine des produits et à la manière dont ils ont été fabriqués. Aujourd'hui, c'est leur vigilance qui a poussé les grandes marques à éradiquer le travail des enfants chez leurs sous-traitants ou à tenir compte des impacts environnementaux de leurs activités. Dans très peu de temps, ils seront également très attentifs aux conditions de travail des salariés dans leur ensemble : les consommateurs sont, dans leur grande majorité, des salariés.



LE BIEN-ÊTRE DU DIRIGEANT

Faire le bien fait du bien. C'est une vérité que beaucoup de dirigeants ont du mal à s'avouer. Pas les Jeunes Dirigeants qui participent à cette commission « bien-être ». Ils affirment sans ambages deux postulats complémentaires.

D'une part, il leur semble impossible de s'atteler au bien-être de leurs salariés si eux-mêmes ne sentent pas bien dans leur peau et dans leur entreprise. C'est pourquoi ils ont souvent commencé leur travail sur le bien-être par une réflexion sur eux-mêmes.

D'autre part, ils soulignent qu'il leur serait difficile d'être bien dans une entreprise où leurs collaborateurs se sentiraient mal. Ils veulent, eux aussi, travailler dans des conditions qui les rendent heureux.

La recherche de leur propre bien-être apparaît donc aux chefs d'entreprise comme un point de départ pour favoriser celui de leurs salariés. Et les entraîne dans un cercle vertueux où le bonheur des uns fait le bonheur des autres.

LA PERFORMANCE GLOBALE

Le bien-être en entreprise a partie liée avec la démarche de performance globale, que poursuivent les chefs d'entreprise adhérents du CJD. Il apparaît comme une conséquence évidente de la recherche permanente d'un équilibre entre les performances économique, sociale, sociétale, environnementale qui a bien pour objectif la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

On peut même aller jusqu'à affirmer que le bien-être est la « finalité » de la performance globale et donc, d'une certaine manière, son moteur principal. C'est la recherche du mieux-être pour toutes les parties prenantes qui justifie l'effort d'amélioration incessant qu'exige la performance globale. Autrement dit, rechercher la performance globale pour elle-même n'a pas grand intérêt : ce qui lui donne tout son sens, c'est le mieux-être qu'elle apporte à tous.

> REDONNER DU SENS

Un salarié heureux est-il un salarié plus rentable ? Ainsi crûment formulée, la question peut paraître choquante. Elle semble relever d'une vision utilitariste : se servir du bien-être pour gagner plus d'argent. Pourtant, elle mérite d'être posée. Car s'il est possible de montrer que bien-être et meilleure efficacité économique vont de pair, cela devrait pousser tous les chefs d'entreprise à suivre cette voie du bien-être et donc à s'engager dans la performance globale. Et l'interrogation énoncée au début de cette partie – « L'entreprise et ses dirigeants doivent-ils se préoccuper du bien-être de leurs salariés ? » - trouverait sa réponse immédiate.

Aujourd'hui, il n'y a pas d'études fiables permettant de mesurer objectivement qu'un salarié bien dans son travail aurait des résultats meilleurs qu'un salarié plus stressé, même si des recherches sur de nouveaux indicateurs sont en cours. Il est même probable que sur le court terme, on puisse obtenir plus d'un individu par la peur, le contrôle et la contrainte que par l'empathie et l'autonomie.

Dans la perspective moyen et long terme qui préoccupe le CJD et tout chef d'entreprise responsable, le raisonnement est évidemment tout autre. Si les preuves strictement quantifiables manquent, l'observation des entreprises où les salariés sont respectés montre clairement qu'elles n'ont rien à envier, en matière de performance économique, à celles qui sont moins soucieuses de leur personnel et surtout qu'elles sont plus durables et qu'elles affrontent mieux les crises.



Les entreprises qui arrivent régulièrement en tête du classement annuel des « Great places to work », par exemple - même si ce palmarès ne correspond pas tout à fait aux critères du CJD -, sont toutes des entreprises pérennes et rentables.

Qui ne voit, au quotidien, qu'une personne qui exerce son travail dans de bonnes conditions est naturellement plus motivée et a donc toutes les chances de travailler mieux, d'être plus réactive, de prendre des initiatives et finalement d'apporter plus à l'entreprise ?

L'enjeu ultime du bien-être, c'est qu'il contribue à redonner du sens au travail, à l'entreprise et à ce qu'elle produit : on travaille pour rendre les autres et soi-même plus heureux.

Philippe Rodet, médecin urgentiste et spécialiste du stress, qui est intervenu dans la commission, résume bien l'ensemble de ce qui vient d'être dit : « Agir pour diminuer le stress dans l'entreprise a donc un intérêt humain, sociétal et économique. Faire en sorte que le management, l'organisation ou la culture de l'engagement, notamment, soient considérés avec autant d'intérêt que la recherche ou la production est un bel enjeu. Je suis convaincu que le CJD saura montrer grâce à sa commission que... l'Homme est plus que jamais le capital de l'entreprise. »

UNE DÉFINITION DU BIEN-ÊTRE EN ENTREPRISE

Parce qu'il intègre le parcours de la vie de chacun, le bien-être est une notion subjective.

Dans l'entreprise, il peut être défini comme la possibilité d'exercer une activité professionnelle dans des conditions matérielles décentes, dans le respect de la relation humaine et dans le but de se réaliser en cohérence avec ses valeurs.

Le bien-être des salariés passe par le bien-être des dirigeants et réciproquement.

La relation humaine est le point de départ pour développer le bien-être en entreprise.

UNE AUTRE DÉFINITION, VUE DU SALARIÉ

« En tant que salarié, je me sens bien si je sais pour quoi je travaille, ce qu'on attend de moi, la place que j'occupe, en ayant des conditions matérielles satisfaisantes avec des moments de convivialité, de lien avec les autres, un management humaniste et la possibilité de m'exprimer librement, en connaissant les limites à ne pas dépasser. »



LE BIEN-ÊTRE EN ENTREPRISE, UNE DÉMARCHE GLOBALE

« Rien de ce qui est humain ne m'est étranger »

Térence

La cause est donc entendue. Toutes les parties prenantes tirent avantage d'une démarche favorisant le bien-être en entreprise. Les entreprises qui ne font pas ce choix risquent d'aller au-devant de difficultés croissantes en matière de recrutement, d'image, de vente de leurs produits ou services, de pérennité.

Mais jusqu'où faut-il aller ?

La réponse des membres des commissions est sans ambiguïté. Le chef d'entreprise ne doit pas avoir la prétention de faire le bonheur de ses salariés. Ce n'est pas de sa responsabilité. On connaît trop, dans le domaine idéologique, les catastrophes auxquelles ont abouti les régimes qui voulaient faire le bonheur des peuples malgré eux...

C'est à chacun de trouver les voies de son propre bonheur, dirigeant comme salarié. Et elles passent tout autant, voire plus, par la vie personnelle que par la vie professionnelle.

UNE POLITIQUE DU BIEN-ÊTRE

Par contre, il incombe aux dirigeants et aux managers de mettre en œuvre ce que l'on pourrait appeler « une politique du bien-être en entreprise », c'est-à-dire de créer des conditions favorables à l'amélioration du bien-être de leurs collaborateurs.

C'est donc sur ces conditions d'amélioration que les commissions ont travaillé dans un deuxième temps.

Elle a mis en avant 8 grands domaines sur lesquels il est possible d'agir et indiqué pour chacun un certain nombre d'enjeux et de bonnes pratiques susceptibles de développer le bien-être. Ces grands domaines sont successivement passés en revue dans les pages qui suivent.



DE LEUR ANALYSE

SE DÉGAGENT TROIS IDÉES FORTES :

2

L'angle bien-être devient lui-même rapidement un levier d'innovation, de transformation et de progrès pour l'entreprise. Penser celle-ci en termes de bien-être pousse à inventer de nouvelles formes de travail, à se réorganiser plus intelligemment, à communiquer différemment, à s'ouvrir aux idées nouvelles et, finalement à développer des stratégies innovantes

1

La notion de bien-être est transversale à toutes les dimensions de l'entreprise. Elle dépend tout autant de la gouvernance et du management que de l'engagement sociétal, du dialogue social ou de l'organisation matérielle. Il faut donc jouer sur tous les éléments en même temps pour obtenir progressivement une amélioration globale

3

La clé de voûte de toute démarche vers plus de bien-être, c'est la prise en compte, à chaque fois, de la dimension humaine. Il s'agit de reconsidérer radicalement la place de l'homme dans le système

REMARQUE : les bonnes pratiques d'entreprises qui figurent dans les pages qui suivent ont été relevées par les commissions. Elles sont données à titre indicatif pour stimuler la créativité de chacun. C'est à chaque entreprise de trouver les bonnes pratiques qui lui conviennent. Une bonne pratique dans un contexte particulier peut avoir des effets néfastes dans un autre contexte.



LES 8 DOMAINES D'AMÉLIORATION POSSIBLES



« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous ne les faisons pas, c'est parce que nous ne les faisons pas qu'elles paraissent difficiles »

Sénèque

1

LA GOUVERNANCE

La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, réglementations et méthodes portés par les responsables et influant sur la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

Elle inclut donc aussi la gestion des relations entre les différentes parties prenantes de l'entreprise : les dirigeants, les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et la communauté au sens large.

> ENJEUX

Les principaux enjeux du bien-être, dans le domaine de la gouvernance, relèvent d'une amélioration des processus de co-construction et de communication. Plus de transparence et de lisibilité augmentent la confiance quand l'opacité et le secret sont sources de défiance. Plus l'information circule au sein des entreprises, plus les personnes sont productives, motivées et satisfaites de leur travail.

PARTAGE DE L'INFORMATION

« On ne sait pas ce qui va se passer demain ! » « On ne comprend rien à la stratégie de l'entreprise ! » « Il y a de drôles de rumeurs qui circulent... » « Je ne sais pas pourquoi on me demande de faire ça ? »

Les inquiétudes et la démotivation des salariés naissent souvent d'un manque d'information sur la vie de l'entreprise.

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va » (Sénèque) : le premier facteur de bien-être est le partage de l'information, la connaissance de la vision globale portée par les dirigeants. C'est ce partage qui permet à chacun de trouver sa place, de savoir à quoi il sert et de se sentir responsable de ce qu'il fait.

RECONNAISSANCE

Par le partage de l'information, le salarié se voit ainsi respecté et reconnu en tant que personne humaine appartenant à un groupe. Ensuite, son utilité à l'intérieur de l'entreprise est prise en compte et sa capacité à exprimer des suggestions ou des améliorations est affirmée.



DROIT D'EXPRESSION

Chacun doit en effet pouvoir s'exprimer librement, sur n'importe quel thème, dans des discussions ouvertes, en respectant les convictions des autres. La liberté de parole est un droit fondamental des sociétés démocratiques. Il ne doit pas disparaître aux portes des entreprises.

EXEMPLARITÉ

Au-delà de la stratégie de l'entreprise, la gouvernance doit affirmer les valeurs humaines de l'entreprise, indissociables d'une situation de bien-être. C'est la tête qui donne le ton, qui montre l'exemple et qui détermine la culture, l'ambiance, la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

> BONNES PRATIQUES

L'ÉLABORATION ET LA PRÉSENTATION DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE :

- Partage de la vision.
- Co-construction de la stratégie.
- Participation des salariés à l'élaboration concrète du projet pour la partie les concernant.
- Formalisation en termes accessibles et présentation à tous les salariés.
- Rappel de la vision et des valeurs à l'occasion de réunions internes.
- Implication de tous les membres de l'entreprise dans le projet d'entreprise en permettant à chacun d'avoir un impact mesurable et reconnu sur le projet.

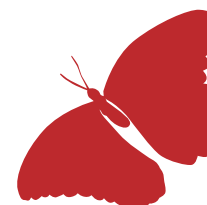
UNE COMMUNICATION RÉGULIÈRE SUR LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE :

- Réunions régulières avec tous les salariés pour leur donner les informations économiques, financières, commerciales et marketing les plus importantes, comme par exemple lorsque des contrats sont décrochés.
- Mise à disposition d'un bilan annuel et du rapport moral à l'occasion du pot de fin d'année, lors des réunions institutionnelles (CE, CHSCT...) ou non, lors des entretiens individuels...
- Informations chiffrées dans le journal interne.
- Mot du dirigeant avec les bulletins de salaire.
- Tableau d'affichage : afficher les tableaux de bord de l'entreprise et tout changement intervenant dans l'entreprise (avenir, environnement, marché...).
- Formation des salariés à la lecture d'un bilan et à l'économie de l'entreprise.



DES STRUCTURES DE DIALOGUE :

- Dialogue direct, réunions instituées avec tous les salariés ou avec les managers de l'entreprise.
- Dialogue institué avec les syndicats et délégués du personnel.
- Système de remontée de l'information.



LE PARTAGE DES VALEURS :

- L'humain
 - Affirmation de la primauté du facteur humain dans la création de valeur.
 - Implication personnelle du dirigeant dans les relations humaines en temps et en énergie.
 - Affirmation de la communauté d'intérêts entre l'entreprise et ses employés.
- La justesse et la justice
 - Rémunération juste de chacun et au niveau du marché.
 - Récompense de la performance et partage équitable de la création de valeur.
 - Accueil de la diversité : c'est une des voies pour mieux accepter les différences et éviter les modèles de domination et d'exclusion et les postures de toute puissance.
- La formation
 - Formations techniques et de développement personnel, proposées tous les ans à l'ensemble des salariés.
 - Formation aux relations humaines.
- L'engagement vis-à-vis de l'environnement
 - Volonté affichée de limiter l'empreinte environnementale.



L'OUVERTURE DU CAPITAL AUX SALARIÉS

2

LE MANAGEMENT

Le management est le reflet de la gouvernance et procède donc des mêmes valeurs. Une entreprise qui place l'homme au centre de ses préoccupations s'appuie sur les principes d'un management humaniste : laisser de l'autonomie dans le travail, proposer des tâches stimulantes, reconnaître et développer les compétences, considérer les personnes comme une fin et non comme un moyen.



> ENJEUX

Les études et les expérimentations réalisées par les commissions du CJD, font ressortir que les principales conditions pour améliorer le bien-être des salariés en matière de management sont :

- Faire preuve de bon sens dans la formulation des objectifs, par opposition à des exigences souvent trop théoriques et compliquées.
- Laisser des marges de manœuvre, développer l'autonomie des collaborateurs.
- Avoir une approche au cas par cas, établir une vraie relation avec chacun.
- Dépasser une vision caricaturale et statistique de l'homme découpé en catégories et accepter d'avoir en face de soi des personnes dans leur intégralité et leur unicité, c'est-à-dire libres et créatrices.
- Faire sienne la position humaniste qui rappelle qu'on n'existe que grâce et sous le regard d'autrui.

> BONNES PRATIQUES

CLARIFICATION DES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE MANAGEMENT :

- Rédaction des descriptifs de missions.
- Établissement et affichage des organigrammes.
- Élaboration d'un organigramme fonctionnel.
- Communication sur l'organisation.
- Définition précise des missions du salarié



DÉFINITION DE MISSION COMPLÈTE :

- Précisions apportées dans le contrat de travail.
- Délégation, directives, consignes sur des tâches précises.
- Missions rattachées à la tâche en cours d'exécution : fiche de tâche, présentation de la tâche, validation du niveau professionnel permettant de l'aborder.

CONNAISSANCE DES OBJECTIFS ET DES MISSIONS DES AUTRES SALARIÉS :

- Visite de l'entreprise et des services délocalisés par l'ensemble des salariés.
- Réunions fréquentes intra et interservices.
- Réunions pluriannuelles où chaque service expose ses priorités pour les mois à venir, les changements qui vont intervenir, ses méthodes de travail, ses objectifs et ses résultats.
- Animations tournantes pour les réunions de personnel où chaque service peut faire preuve d'imagination et de créativité.




ADÉQUATION ENTRE LES OBJECTIFS PRÉVUS ET LES RESSOURCES DISPONIBLES (MOYENS TECHNIQUES, FINANCIERS, HUMAINS...) :

- Audit des besoins par services ou par postes, compte tenu des objectifs à atteindre.
- Liberté laissée aux salariés de proposer la méthode qui leur convient le mieux pour atteindre les objectifs.
- Tableaux de bord et reporting des personnes en charge de l'atteinte des objectifs pour en suivre la progression, les réévaluer et éventuellement les réorienter.

SUIVI DES SUGGESTIONS D'AMÉLIORATIONS PROPOSÉES PAR LES SALARIÉS :

- Retour régulier sur les suggestions proposées et les personnes chargées de les initier.
- Explication à leur auteur des raisons pour lesquelles une suggestion n'a pas été retenue.
- Communication sur les propositions mises en œuvre. Ex. : « Mme X a proposé l'équipement d'une deuxième machine à café, afin que les deux étages en possèdent une et afin de limiter les temps de déplacement du personnel du 2e étage vers le 1er étage. Cette nouvelle machine à café sera installée dès lundi prochain. »

RECONNAISSANCE DE L'UTILITÉ DU TRAVAIL DE CHAQUE SALARIÉ (AU NIVEAU SOCIAL, SYMBOLIQUE ET/OU MATÉRIEL) :

- Remerciements réguliers pour les quantités produites, les réductions de coûts, les nouveaux contrats obtenus, les délais respectés, les nouvelles idées apportées...
 - Transmission des félicitations des clients.
 - Remerciement général (lors du pot de fin d'année, dans le journal interne).
 - Récompense particulière sur certains challenges.
 - Passage du dirigeant dans les bureaux, les ateliers, sur les chantiers de nuit.
 - Intéressement significatif.
- 

AUTONOMISATION DES SALARIÉS :

- Faire en sorte que les choses puissent se faire toutes seules, sans intervention managériale.
- Déléguer aux ouvriers qui réalisent les pièces usinées les fonctions contrôle qualité, achats et commerciales. Les ouvriers gèrent les clients en direct et notamment les marges commerciales.
- Limiter les niveaux hiérarchiques.



GESTION DES HORAIRES :

- Aucun dépassement d'horaire n'est exigé ; au contraire, le respect des horaires, notamment les horaires de départ, est encouragé.
- En cas de problème de gestion du temps, le manager est considéré comme responsable ; l'organisation est alors remise en question et non les personnes.
- A l'inverse, proposer l'hyper flexibilité.

INCITATION À L'INITIATIVE ET À LA CRÉATIVITÉ :

- Reconnaissance du droit à l'erreur et devoir de le partager pour apprendre et résoudre collectivement.
- Distinction nette entre la tâche et la personne. On n'a pas le droit de juger la personne (« Vous êtes nuls ! »), mais on peut évaluer la tâche (« Ce n'est pas fait correctement »).
- Acceptation de méthodes différentes de celles pratiquées d'habitude. Raisonner « à côté », sortir du cadre.



3

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Pour le CJD, une compétence est la « capacité de mobiliser du savoir en action ». Elle allie un (des) savoir(s) à la capacité de la personne à construire de la relation avec les autres, en fonction d'un contexte. Elle est donc à la fois une ressource intellectuelle et une capacité affective.

Elle suppose une interaction entre un individu et un contexte (professionnel et personnel) : une même personne peut être compétente dans un travail pour une entreprise et incompétente pour le même travail dans une autre entreprise.

Il n'y a donc pas de compétence absolue ou de personne absolument compétente dans toutes les circonstances.

> ENJEUX

Dans la société de la connaissance et du savoir où nous entrons, on aura de plus en plus tendance à faire de sa vie un apprentissage permanent.

Ainsi, le salaire n'est déjà plus le seul facteur de motivation, même s'il reste important. L'entreprise est aussi un lieu d'apprentissage et les salariés, en particulier les nouvelles générations, souhaitent améliorer leurs compétences pour progresser et se sentir plus à l'aise dans leur travail. Se sentir « à la hauteur » en ayant acquis les bonnes compétences est créateur de bien-être.



Le développement des compétences et des potentiels est aussi un moyen d'accéder à plus d'autonomie et de responsabilité, de s'adapter à l'évolution de son métier, d'être plus créatif et d'innover et finalement d'affirmer sa personnalité.

L'acquisition de compétences nouvelles permet également au salarié de renforcer son employabilité et donc de mieux sécuriser son parcours professionnel. Augmenter les compétences ne permet pas forcément aux salariés d'augmenter leurs revenus, mais au minimum de maintenir leur niveau de vie.

Enfin, une entreprise qui s'attache à former ses salariés de manière régulière et en répondant aussi à leurs besoins de développement personnel apparaît plus attractive et a plus de chance de conserver durablement ses collaborateurs. On s'y sent bien.

> BONNES PRATIQUES

- Établissement d'un référentiel des métiers de l'entreprise qui décrit les compétences associées à chaque métier.
- Cartographie des compétences, connaissances et savoir-faire de chacun dans l'entreprise.
- Mise en place d'un plan de formation formalisé et d'une offre de programmes largement diffusée et connue de tous.
- Participation des salariés à l'élaboration du plan de formation.
- Ne pas proposer seulement des formations techniques ou immédiatement utiles à l'entreprise. Le salarié doit pouvoir choisir les formations qui lui semblent utiles à lui et qui lui permettent de s'épanouir. L'entreprise en bénéficiera à moyen terme.
- Les compétences ne s'acquièrent pas seulement par la formation, mais aussi par la mise en situation. Repérer et favoriser ces situations d'apprentissage.
- Les compétences se transmettent de personne à personne (seniors, personnes quittant l'entreprise...). Créer des situations de tutorat. Apprendre à travailler ensemble.
- Mesure du développement des compétences par des évaluations régulières et selon des indicateurs appropriés.
- La formation demande un effort de la part du salarié. Il doit être récompensé de cet effort par une progression dans son métier, un nouveau poste, une prime, une augmentation de salaire.
- Suivi individuel des parcours de formation (passeport) pour encourager les salariés à se former régulièrement. On ne peut obliger personne à se former, mais la validation d'une formation peut faire partie des objectifs définis lors du bilan annuel.
- Inscription, dans le processus d'évolution des compétences, de la possibilité de quitter l'entreprise pour continuer « naturellement » son parcours professionnel.





Étymologiquement, la convivialité est une façon de « vivre ensemble » pour un groupe, une communauté. L'entreprise, en tant que communauté humaine, se doit donc de veiller à la qualité de ce « vivre ensemble », de cette convivialité qui est la composante la plus immédiate et la plus visible du bien-être.

> ENJEUX

L'essence même de notre espèce « humaine » est de communiquer. Nous sommes des êtres sociaux qui tirons notre vitalité du contact et de l'échange. Pour s'en convaincre, il suffit de poser deux questions :

- connaissez-vous un ermite ? la réponse est vraisemblablement négative !
- avez-vous entendu parler de FaceBook ? La réponse est vraisemblablement positive !

Nous vivons du contact, nous aimons échanger, nous aimons rire, nous aimons parler, nous aimons jouer, nous aimons partager. Dès lors, il apparaît évident que l'entreprise qui réussit à favoriser la convivialité construit un environnement différenciant, agréable et donc attractif. La « chaleur ajoutée » contribue fortement à la valeur ajoutée.

Pourtant, la convivialité ne se décrète pas ! Il serait utopique de croire que parce qu'on le décide notre entreprise est conviviale ! Le rôle du dirigeant est de faire en sorte de favoriser l'émergence des petites actions, qui, s'ajoutant les unes aux autres, créeront une ambiance et donneront les bases d'un contexte convivial. Chacun doit contribuer à sa mesure, au bien-être collectif. Simple dans le principe, la convivialité n'est pas pour autant évidente à mettre en œuvre. Elle est une attitude qui demande une attention de tous les instants.

> BONNES PRATIQUES

COMMUNICATION :

- Livret d'accueil.
- Demander à ne plus être systématiquement en copie des mails. Une manière pour le dirigeant de montrer qu'il n'a pas besoin de contrôler le travail de ses équipes parce qu'il a confiance en elles. La confiance est l'un des terrains de la convivialité.
- Organiser des réunions pour « rien » ! Le principe est simple ; il s'agit de réunir quelques personnes dans une salle et de lancer la réunion par un silence, en laissant se mettre en place un moment d'échange sans objectif, juste pour permettre à chacun de parler de ce dont il a envie à cet instant.
- Créer des espaces de convivialité : machines à café, salon de repos, hall d'accueil...
- Répondre rapidement aux questions qui sont posées.
- Présentisme, absentéisme : faire comprendre que ce n'est pas anodin. Le collaborateur absent manque ! L'appeler pendant son arrêt pour prendre des nouvelles. Le recevoir à son retour d'arrêt.



- Si l'entreprise est trop grande, créer une organisation en « villages », qui permette que chacun soit connu. Personne ne doit être laissé sur le bord de la route !
- Séminaires annuels.

COMPOTEMENT :

- Porte du bureau toujours ouverte.
- Déjeuner sans objet particulier avec les collaborateurs.
- Bonjour matinal à tous les collaborateurs.
- Réunions fixées à des horaires raisonnables (ni trop tôt, ni trop tard) et terminées à l'heure.
- Intégrer la convivialité dans les critères d'évaluation du salarié.

FÊTE :

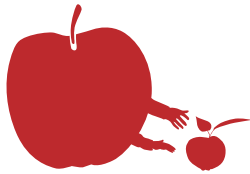
- Les apéros pour fêter des naissances, mariages, promotions...
- Fêtes pour les réussites individuelles et collectives.
- Organisation de petits évènements créateurs de liens.
- Dîners d'équipe. Réunions hors les murs.
- Une journée « Vis ma vie » (inversion des fonctions dans l'entreprise).



CULTUREL :

- Exposition de photos, peintures, sculptures dans les murs de l'entreprise.
- Voyage de découverte pour deux personnes tirées au sort qui viennent ensuite raconter leur expérience aux autres (sous forme de reportage).
- Soirées théâtre, cinéma cofinancées par l'entreprise.
- Concours de cuisine.





L'OMS (Organisation mondiale de la santé) définit la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social » et précise qu'elle « ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité », dans le préambule de sa constitution datant de 1946.

De son côté, l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail donne une définition du stress au travail : « 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. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise ».

Ces deux organismes définissent clairement la santé comme un état positif relié au bien-être, lui donnent une dimension globale (physique, mentale, sociale) et insistent sur une vision préventive.

> ENJEUX

Au-delà des obligations légales du dirigeant en matière de santé, de sécurité, d'hygiène et de conditions de travail, la santé, physique et psychologique, des salariés est donc un élément fondamental dans le bien-être de ceux-ci au sein de leurs entreprises.

En effet, l'entreprise, en étant sensible aux signes donnés par le corps et en mettant en œuvre les moyens adéquats pour limiter les agressions dont celui-ci est victime, participe à l'amélioration de la santé psychologique, et donc du bien-être du salarié.

Au final, cela a pour effet d'accroître la performance économique de l'entreprise par une diminution de l'absentéisme et de ses coûts induits, une plus grande implication et efficacité du salarié, et donc une meilleure rentabilité. Cela joue également sur le moral, l'ambiance, le recrutement et l'image de l'entreprise.

> BONNES PRATIQUES

Certaines de ces bonnes pratiques ont des impacts sur la santé physique, d'autres sur la santé psychologique des salariés.

SANTÉ PHYSIQUE :

- Dans le cadre de la rédaction et/ou mise à jour du document unique, faire intervenir la Médecine du Travail pour vérifier la conformité des postes de travail avec la santé des salariés.
- Information des salariés sur le droit de retrait (le salarié confronté à un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé a le droit d'arrêter son travail et, si nécessaire, de quitter les lieux pour se mettre en sécurité).
- Identifier les risques pour la santé sur les postes et lieux de travail.
- Mise en place de groupes de travail (« causeries ») animés par un responsable sécurité sur les problématiques de risques rencontrés.
- Boîtes à idées d'amélioration sur la sécurité et la santé et animation de celles-ci.
- Formations sur la gymnastique des yeux pour les postes à dominante informatique.



- Sensibilisation, animation et affichage en matière de prévention (diététique, sevrage tabagique, conduites addictives).
- Mise en place de formations au secourisme.
- Vérifier la non-nocivité des matériaux environnant les salariés.
- Livraison d'un panier de fruits chaque lundi matin pour la semaine, proposé à côté des traditionnelles viennoiseries.
- Substitution d'aliments plus diététiques notamment dans les distributeurs et au restaurant d'entreprise.
- Incitation à la pratique de l'activité physique par la mise en place d'équipements sportifs.
- Nommer et former des Chargés de Prévention ou Correspondants Sécurité et Santé.

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE :

- Porte des responsables toujours ouverte pour discuter des problèmes ou mal-être personnel.
- Formation des managers sur le thème « Ne pas transmettre son propre stress ».
- Sensibiliser et former les managers de proximité à la composante « Relation humaine » de leur fonction.
- Adéquation des objectifs des salariés à leurs capacités et compétences.
- Intégrer les salariés concernés dans le choix du matériel technique.
- Mise en place de courtes siestes, de massages...
- Faire entrer l'Art et le mécénat dans l'entreprise afin de rendre plus agréable le lieu de travail (cf. : Convivialité).
- Permettre la diffusion de musique sur le lieu de travail.
- Création d'une chorale d'entreprise.
- Rendre agréable et « détendant » les aménagements du lieu de travail : couleur, matière, lumière, matérielles).
- Limiter le bruit.



LES CONDITIONS MATÉRIELLES

Concernant l'amélioration des conditions matérielles en entreprise, on parle souvent « d'ergonomie ». L'ergonomie est « l'étude scientifique de la relation entre l'homme et ses moyens, méthodes et milieux de travail » et l'application de ces connaissances à la conception de systèmes « qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité par le plus grand nombre ».

Les systèmes concernés par cette adaptation peuvent être des espaces physiques de travail (par exemple bureaux, postes de contrôle, chaînes de production), des éléments de ces espaces, des processus de gestion de la production, des interfaces professionnelles ou grand public (on parle alors d'interface homme-machine), telles que des logiciels, des sites internet/intranet, guichets d'accueil, ainsi que l'organisation du travail elle-même (rotation des horaires, organisation des services) et les modes de management.

Les conditions matérielles sont donc à prendre au sens large, comme l'environnement général dans lequel le salarié exerce son activité.

> ENJEUX

Chacun, dans sa vie quotidienne, chez soi, recherche un certain confort qui est pour lui gage de sérénité. Pourquoi l'idée de confort s'arrêterait-elle aux portes de l'entreprise ? Le confort de travail est lui aussi un gage de sérénité. On doit travailler dans un endroit dans lequel on pourrait vivre. Quand on questionne les salariés sur ce qui va bien ou moins bien dans l'entreprise, ce sont souvent les conditions matérielles qui sont citées en premier.

Pour le dirigeant se préoccuper d'offrir à ses salariés des bureaux clairs, un bâtiment en bon état, un mobilier confortable, des locaux propres, du matériel récent et performant, c'est leur montrer qu'on les prend en considération et les inciter eux-mêmes à prendre soin de leur environnement matériel. Et l'investissement est souvent assez faible par rapport au mieux-vivre qu'il apporte.

L'ergonomie est aussi en lien direct avec la santé et la convivialité (voir ces domaines) en ce sens qu'elle les favorise.

Les règles de sécurité posent un problème particulier. Elles sont souvent vécues comme une contrainte et sont alors source de somatisation et de souffrance. Mais elles ne sont évidemment pas négociables. Cependant, les règles sont perçues différemment quand elles sont clairement expliquées et justifiées.

> BONNES PRATIQUES

- Bâtiment ergonomique, lumineux, coloré, co-conçu avec les salariés, lorsque cela est possible.
- Faire passer dans les bureaux un ergonome ou un médecin du travail pour faire des suggestions d'amélioration.
- Budget pour chaque salarié pour aménager son bureau comme il le souhaite : importance de personnaliser l'environnement de travail propice à la créativité.
- Changement des écrans cathodiques par des écrans plats pour diminuer la fatigue visuelle.
- Tous les copieurs et machines de reproduction à l'extérieur des bureaux, en retrait. Imprimantes partagées doivent être partagés par un groupe de taille raisonnable.
- Mobilier confortable et esthétique, plantes vertes, locaux propres, parkings gratuits en suffisance, parkings à motos et à vélos couverts, casier pour ranger casques et vêtements protecteurs.
- Aménagement d'une salle de pause, d'une cuisine, d'une douche.

- Pour le travail en extérieur, les températures sont très importantes. Quand on ne peut pas éviter des conditions rudes, il faut trouver un moyen de soulager. Ex. : mise à disposition de vêtements appropriés.
- Commerciaux : il est mieux de les faire voyager en véhicule de bonne gamme. L'environnement de travail est fondamental. Propreté du véhicule, contrat de maintenance par la société. GPS. Tous les instruments de nomadisation qui leur facilitent la tâche.
- Matériel performant et approprié. Ex. : voiture de fonction. On rend très solennel les moments où on remet les avantages en nature. La sinistralité diminue dans ces cas là. Même les conditions matérielles permettent de redonner du sens.
- Abonnement presse pour les salariés, 150 euros par an pour la structure. On a noté leur centre d'intérêt, on leur fait ce cadeau et on les laisse autogérer les magazines.
- Responsabilisation dans le suivi des avantages matériels.



7

LES SERVICES RÉPONDANT À DES ENJEUX SOCIÉTAUX

Il s'agit ici pour l'entreprise ou pour les salariés (l'initiative pouvant venir de l'une ou des autres) de proposer des services qui dépassent le cadre strict de l'entreprise, mais ont un impact positif sur le mieux-être des salariés et de la société. Par exemple : organisation du covoiturage, création d'une crèche interentreprises, participation à des forums de l'emploi.

On est proche de la notion d'engagement sociétal que le CJD définit comme « toute action, initiative, engagement qui facilite, améliore, agrandit la contribution des parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs...) au développement, au mieux-être de la société en général et de son environnement ». (Voir le « Guide de l'engagement sociétal » publié par le CJD – juin 2010).

> ENJEUX

Ces « services sociétaux » permettent d'intégrer dans le cadre de l'entreprise ce que fait le salarié dans ses activités extraprofessionnelles. C'est un autre regard porté sur la personne et un facteur de reconnaissance. C'est également un outil pour capter et conserver la présence de profils intéressants pour l'entreprise.

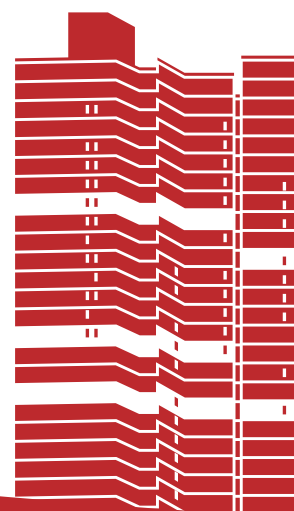
Au-delà, la démarche d'engagement sociétal :

- repose sur la capacité de l'entreprise à rendre ses parties prenantes acteurs, auteurs et coresponsables des actions mises en œuvre ;
- entraîne les hommes à passer de la notion d'intérêt individuel à celle d'intérêt collectif, qui dépasse le cadre de l'entreprise, pour apporter leur contribution à la société ;
- s'ancre et rayonne dans un territoire dont elle concourt à sensibiliser les consciences ;
- enrichit les parcours personnels et professionnels des collaborateurs qui s'y engagent par des apports et des apprentissages d'une autre nature ;
- rend l'entreprise humainement performante en reconnaissant à ses membres la faculté de se réaliser par leur travail et au travers de leur entreprise, en donnant un sens nouveau à leur implication ;
- est un des leviers de la performance globale de l'entreprise.



> BONNES PRATIQUES

- Mise à disposition du matériel d'entreprise pour les salariés, recyclage des matériels usagés.
- Tri des déchets, consommables recyclables.
- Bilan carbone, mesure de l'empreinte écologique.
- Mise en place d'une conciergerie, d'une crèche d'entreprise, de réception de colis postaux (privés).
- Organisation des transports, en particulier dans les zones non desservies par les transports en commun ou en cas d'horaires décalés (travail de nuit).
- Organisation d'événements qui ouvrent la réflexion à des particuliers, offres vives du quartier. Ex : « barcamp », grand rassemblement où chacun vient avec son projet.
- Journées portes ouvertes en entreprise pour faire venir sa famille, expliquer son métier.
- Actions école/entreprise.
- Participation à des forums de l'emploi. Aide à la rédaction de CV.
- Stages de formation proposés aux jeunes des quartiers défavorisés.
- Bénévolat ou mécénat de compétences.
- Partenariat avec des associations caritatives.





8

LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

Les parties prenantes de l'entreprise sont liées par un intérêt commun : que l'entreprise « fonctionne » le mieux possible, et, à ce titre, font partie de la même communauté, même si leurs intérêts particuliers divergent.

C'est du renforcement du sentiment d'appartenance à cette communauté élargie dont il est ici question.

> ENJEUX

Le salarié doit avoir conscience de sa place dans l'entreprise, savoir à quoi il sert dans le système et quelle est son utilité, comprendre les relations entre les différents acteurs. Sinon, il se sent un rouage anonyme et ne peut travailler que mécaniquement, sans s'impliquer.

Le sentiment d'appartenance ne se décrète pas. Il est même de plus en plus difficile à maintenir, en particulier chez les jeunes générations, dites générations du zapping. Il se construit notamment par le dialogue et la communication directe entre tous les acteurs : salariés, clients, fournisseurs, société civile, actionnaires, dirigeants.

> BONNES PRATIQUES

- Donner la parole aux personnes qui connaissent le mieux le métier ou le produit.
- Favoriser le minimum d'intermédiaires quand cela est cohérent. Rendre tout le monde acteur de la communication en interne et en externe. Les principaux porteurs d'enthousiasme sont les porteurs du projet.
- Traiter toutes les parties prenantes, clients, fournisseurs, etc., avec le même respect, le même engagement.
- Mettre les salariés en contact direct avec les autres parties prenantes, leur expliquer le sens qu'elles ont dans l'entreprise. Célébrer les réussites.
- Les aider à se sentir ambassadeurs de leur entreprise et leur donner les moyens de l'être. Ex. : événements informels regroupant toutes les parties prenantes.
- Mise en place de blogs, twitter, FaceBook...
- Informer les salariés des opérations de communication à grande échelle pour qu'ils se sentent concernés et fiers et ne le découvrent pas sur le terrain.
- Faire en sorte que les salariés ne découvrent pas dans la presse les changements intervenus dans leur entreprise.
- Rapport d'activité, expliquer comment ce qu'ils font est communiqué à l'extérieur.
- Mettre en avant les salariés dans les actions de communication internes et externes.



* CONCLUSION *

Au fil des travaux, les commissions se sont rendu compte de l'étendue du sujet « bien-être dans l'entreprise » et des enjeux qui en découlent. Elles ont pris conscience que pour mener à bien leur réflexion, elles devaient aller plus loin et – pourquoi pas ? – repenser radicalement l'entreprise.

Dans cette perspective, le comité de pilotage « bien-être en entreprise » s'associera donc aux autres commissions axées sur le volet social de la performance globale (dialogue social, diversité, EMC2 et EMC4).

Rendez-vous dans un futur proche pour découvrir comment nous imaginons l'entreprise de demain !

19, avenue George V - 75008 PARIS

Téléphone : +33 (0)1 53 23 92 50

Télécopie : +33 (0)1 53 23 92 30

Email : cjd@cjd.net



www.cjd.net



FRANCE