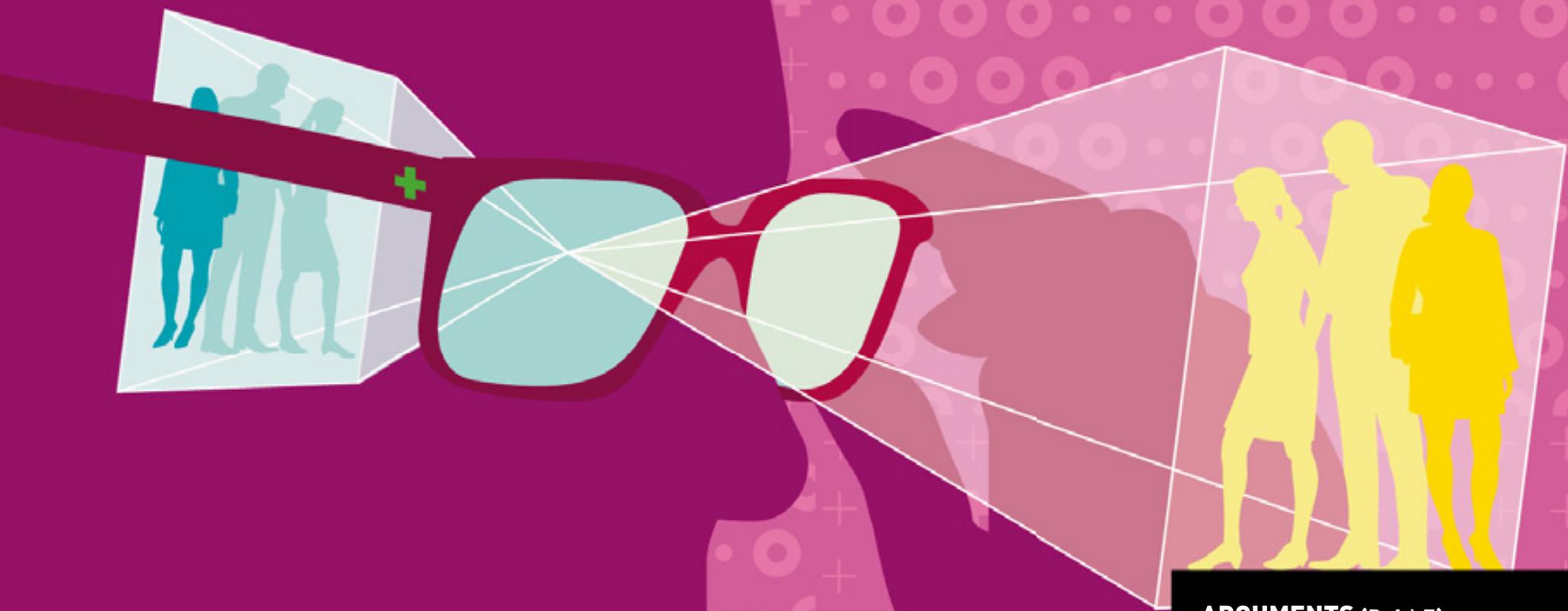


Travail & CHANGEMENT



Promotion de la santé : un nouveau regard sur le travail

- La santé comme objectif stratégique
- Le travail comme ressource
- L'humain comme enjeu de développement

ARGUMENTS (P. 4 à 7)

Jean-François Naton (CGT),
Jean-François Pilliard (Medef),
Henri Forest (CFDT),
Zinta Podniece (Agence
européenne pour la sécurité
et la santé au travail),
Philippe Askenazy (CNRS)
et William Dab (Cnam)

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 à 13)

Hôtellerie

L'antichambre du bien-être

Finance

Investir à long terme
sur l'échiquier humain

Santé

Changement d'angle pour
des remèdes plus efficaces

Industrie

Risques psychosociaux :
la bonne formule ?

Cartonnerie

Des projets santé emballants

Agroalimentaire

Ferrero, ambassadeur
de bonnes pratiques



Penser la santé au travail sous l'angle de sa promotion n'est pas mince affaire, tant cette démarche demande une véritable révolution dans la façon d'aborder les différentes problématiques concernées. Une réflexion à mener très en amont pour gagner sur le double front du bien-être du salarié et de l'amélioration de la production en reconsidérant la relation entre travail et santé.

Promotion de la santé : un nouveau regard sur le travail

- La santé comme objectif stratégique
- Le travail comme ressource
- L'humain comme enjeu de développement

Ces dernières années ont vu les questions de santé au travail s'afficher à la une de l'actualité et devenir une préoccupation majeure des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des entreprises. La mesure des atteintes à la santé serait-elle prise ? Les premiers pas effectués l'ont été sur un mode correctif, avec les nécessaires politiques de prévention des risques (plans Santé travail n°s 1 et 2, lutte contre les RPS, priorité aux TMS, etc.). Mais cela semble encore

insuffisant pour faire de la santé au travail une véritable ressource de l'organisation, davantage qu'un capital. Dans ce but, il faut changer de point de vue et trouver un nouvel angle pour regarder la relation santé travail afin de tenir une nouvelle posture : celle de la promotion de la santé. Comment ? En envisageant l'activité de travail non plus comme cet objet de souffrance si décriée, mais comme une ressource pour l'organisation et les

individus qui la constituent ; en lui permettant de reprendre une place centrale, en considérant que l'humain est un être en développement, qui s'émancipe et s'engage dans son travail parce qu'il s'y épanouit, en connaît toutes les facettes et les contours ; en posant, pour les directions et le management, l'enjeu de la santé comme étant l'un des éléments à part entière de leur politique de développement. Il peut s'agir de tenir là un avantage concurrentiel où l'humain qui se développe

de la préservation de l'intégrité physique et de la réparation, mais sur celui d'une action positionnée en faveur de la performance et de la santé. Cependant, « il ne s'agit pas de nier la dimension essentielle et tout l'intérêt des démarches de prévention classiques, du primaire au tertiaire, estime Jack Bernon, responsable du département Santé et travail de l'Anact. Tout au long de l'histoire, la puissance publique a dû prendre des mesures pour contraindre, empêcher et prévenir les excès délétères des processus de transformation sur la santé des personnes, en agissant sur différents leviers comme la légalité et le droit, la prévention et la négociation, le développement du conseil, etc. L'objectif : éviter par l'action que des événements redoutés ne surviennent. La prévention sera toujours une nécessité. Mais aujourd'hui, il s'agit de passer à une posture peut-être encore plus en amont, qui ferait de la santé au travail un objet à promouvoir. La promotion doit s'entendre comme la conquête d'un statut nouveau dont les apports sont aujourd'hui trop sous-estimés. »

Mais comment directions, managers, partenaires sociaux, préventeurs et consultants peuvent-ils s'emparer de



« La promotion de la santé doit s'entendre comme la conquête d'un statut nouveau dont les apports sont aujourd'hui trop sous-estimés. »

Jack Bernon, responsable du département Santé et travail de l'Anact, coordinateur de ce dossier

dans le travail est meilleur, et sa production réellement constitutive de qualité dans l'interaction entre travail et organisation...

→ La prévention toujours d'actualité

C'est là une vision profondément renouvelée de la santé au travail, qui redessine les enjeux de l'amélioration des conditions de travail, non plus sur le seul plan

La santé au travail dans les politiques publiques

1898 →

Principe de réparation mutualisée des accidents du travail



Sécurité sociale

CHS, INS, médecine du travail

1945 →

1976 →

Intégration santé le plus en amont possible

1982 →

Loi Auroux
CHS = CHSCT



cette idée dans une position plus constructive, qui s'appuierait sur le travail réel et la conception des dynamiques de l'organisation ? « Il s'agit d'un nouveau regard à porter dans le droit fil des prises de position de l'OIT et de l'OMS, dont la définition de la santé au travail peut être enrichie (*voir encadré*) », souligne encore Jack Bernon.

→ Une politique menée à petits pas

« Ce concept de promotion s'est déjà déployé dans certaines entreprises, mais sous des aspects parfois différents. Dans un premier temps, la tendance a été de promouvoir la santé des individus et d'utiliser l'entreprise comme un espace social, pour inciter les personnes à être plus attentives à leur santé, indépendamment du contenu de leur travail – une démarche utile mais sans doute insuffisante. Une évolution s'est par la suite dessinée qui, à la sensibilisation des personnes, associe la perspective de favoriser le bien-être au travail et la qualité de vie au travail. Enfin, une nouvelle

facette, plus collective, émerge progressivement pour agir en profondeur sur et dans les organisations, pour intégrer le plus en amont possible les questions de santé au travail. »

Si rapports et propositions sur le bien-être ont fleuri ces dernières années – laissant parfois percevoir quelques solutions d'équilibre périphériques, dont le lien avec l'activité de travail est plus ou moins fort (bien manger, bien dormir, concilier vie privée et vie professionnelle...) –, passer à ce changement d'angle de vue doit surtout s'accompagner d'une évolution des postures des différents acteurs. Elle semble être en train de se produire du côté des organisations syndicales, dont les orientations stratégiques affichent un net revirement sur le travail réel (*voir pages 4-5*). Du côté des entreprises, le chantier reste en friche, et il va être utile de l'accompagner. Quelques expériences existent déjà (*voir pages 8 à 13*), qui montrent que le renversement est possible et que des directions ont compris l'enjeu stratégique qu'elles tenaient là.

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)



ÉDITORIAL

Jean-Baptiste Obéniche,
directeur général
de l'Anact

Ne nous trompons pas sur la portée et la signification de la promotion de la santé au travail. Des séances de massage pendant les pauses peuvent probablement requinquer ; certes, il est utile d'informer sur les bienfaits de consommer des fruits et des légumes à la cantine... Mais, dans l'environnement professionnel, l'essentiel n'est pas là, il faut aller plus loin et rendre légitime et visible le lien étroit qui existe entre travail et santé : tout comme le travail est producteur de biens et de services, il produit aussi de la santé pour ceux qui le réalisent. S'intéresser aux symptômes

« S'intéresser aux symptômes est indispensable, mais les enjeux de conditions de travail vont bien au-delà de la préservation de l'intégrité des personnes. »

est, certes, indispensable, mais les enjeux de conditions de travail vont bien au-delà de la préservation de l'intégrité des personnes. C'est cette approche renouvelée que propose le Réseau Anact, où le travail et la santé sont ressources mutuelles. Voir la santé comme l'un des facteurs de production, c'est donc construire une dynamique entre travail et santé, où conditions de travail, développement et performance ont partie liée. Un propos – que cela soit clair – qui ne remet pas en cause le nécessaire maintien d'un haut niveau de prévention des risques professionnels au sein des organisations...

JACK BERNON, responsable du département Santé et travail de l'Anact

Qu'est-ce que la santé au travail ?

La définition de la santé au travail des institutions internationales, OMS et OIT, de 1995 est la suivante : « *La santé au travail devrait avoir pour objectifs : la promotion et le maintien du plus haut degré de santé physique, mentale et bien-être social des travailleurs dans toutes les professions ; la prévention des départs parmi les travailleurs, dus à leur santé résultant de leurs conditions de travail ; la protection des travailleurs dans leur emploi contre les risques résultant de facteurs néfastes à la santé ; le placement et l'entretien du travailleur dans un environnement de travail adapté à ses capacités physiologiques et psychologiques.* »

À partir de cela, dans un positionnement plus clair encore par rapport à l'activité de travail, le Réseau Anact propose une définition plus contemporaine : « *La santé est une dynamique de construction du bien-être physique, psychique et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. La santé au travail se joue lors de la conception du travail et de son organisation. La mise en place d'environnements favorables dans l'entreprise contribue positivement à cette dynamique utile à sa performance.* »

1989 →

Directive européenne pour promouvoir l'amélioration de la santé/sécurité au travail

2001 →

Principes généraux de prévention Document unique

2010-2014

Plan santé au travail 2



Le travail recouvre la santé

Le renversement de tendance est sensible, et les partenaires sociaux sont unanimes à le constater : le travail, bien organisé, est une ressource primordiale de la santé. Une notion désormais intégrée dans les processus de réflexion, qu'il reste à étendre au plus grand nombre d'entreprises possible.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Béatrice Sarazin



JEAN-FRANÇOIS NATON,

conseiller fédéral CGT, vice-président de la commission Accidents du travail et maladies professionnelles de la Cnamts

La promotion de la santé est-elle un positionnement innovant ?

Oui, car elle permet de problématiser davantage le travail comme enjeu de santé. C'est une grande satisfaction de voir l'Anact poser cet enjeu. Cela correspond à un renversement, qui se produit aussi dans notre approche syndicale. Ce n'est pas un hasard total puisque la CGT et l'Anact évoluent ensemble. À mon sens, on ne peut pas porter une politique de santé sans mettre en chantier et en perspective une politique globale du travail. Elle doit placer le travail comme ressource, comme promesse, non comme objet de souffrance ou de revendications non-constructives.

Comment ce renversement se manifeste-t-il dans votre organisation ?

Cette logique inversée nous a amenés à mettre en place la commission Travail, santé, protection sociale, lutte contre les processus d'exclusion. C'est un changement fort puisque, avant cela, nous étions structurés autour de la santé publique et du département Santé au travail. En inversant la donne pour « travail et santé », et en élargissant la réflexion sur les enjeux de protection sociale et de lutte contre les processus d'exclusion, fondement du syndicalisme, ce nouveau positionnement nous invite à construire la revendication à partir de la connaissance et de la reconnaissance du travail réel, pour sortir du seul slogan, du rejet *a priori*. Il s'agit d'oser un syndicalisme de l'écoute, de la feuille blanche, de la transformation...

Que ce changement de stratégie pour les salariés signifie-t-il ?

Il rejoint toutes les orientations du dernier congrès – les notions du bien travailler, du bien et du mieux-être au et par le travail –, ainsi que notre dynamique revendicative portée par le développement humain durable. C'est une approche de l'homme dans sa globalité : l'homme au travail, producteur et individu qui se construit. Le travail n'est pas ici seulement considéré sous son aspect maudit et obscur, mais comme objet d'émancipation. Concrètement, nous revisitons nos outils de formation et sommes mobilisés pour nos organisations afin de questionner le syndicalisme autour de cet engagement à vivre et travailler autrement.

Cela change-t-il votre approche de la prévention des risques ?

Il ne s'agit pas d'abandonner la prévention des risques, bien au contraire. Il est juste question de prendre le travail tel qu'il est, d'oser penser les transformations à travers toutes leurs facettes. Pour le monde du travail, le risque serait – après les avoir niés – de ne s'intéresser qu'aux risques psychosociaux, en oubliant les pénibilités, les expositions aux CMR, les TMS, qui restent bien présents.

Sentez-vous ce renversement d'approche, chez les employeurs notamment ?

Un renversement, pas encore, mais un fort questionnement sur les limites des modes d'organisation actuels. Le désengagement qui monte dans les entreprises contraint les employeurs à faire bouger les lignes. Tout le monde est bien conscient que si le « plus » de l'engagement ne se développe plus, l'efficacité et la qualité sont menacées.

Comment cela peut-il se diffuser davantage ?

Cela passe certainement par l'accélération des changements en cours. Il y a

urgence à révéler les dégâts massifs du tout marchand, de la dictature du financier, de l'individualisation forcenée... Il est nécessaire de reprendre le goût du temps long, du bon sens, des autres... Il faut ralentir, pour créer des espaces de liberté et organiser une stratégie de l'écoute car, pour entendre et s'entendre, il faut pouvoir parler avec les autres de son travail et du travail en général. Oser un vrai dialogue social sur la qualité du travail et sur sa finalité, c'est reprendre la main sur ce travail. Un exercice salutaire pour tous et qui revient à porter l'enjeu de la démocratie dans l'entreprise. Représentants syndicaux, nous devons changer les choses, et changer nous-mêmes, pour que tous les acteurs du travail puissent agir ensemble.

Voir le travail non plus comme une source de risque mais sous l'angle de la promotion de la santé : cela constitue-t-il un positionnement innovant ?

Même si les entreprises n'ont pas de responsabilité spécifique en matière de santé publique, beaucoup ont fait le choix d'engager une démarche volontariste dans ce domaine : actions concertées avec les complémentaires santé, séances d'information sur les comportements, les addictions... Au-delà de ces démarches, il est clair que l'entreprise est un lieu privilégié pour la construction de la santé, qui permet aux individus de s'épanouir et de trouver un équilibre personnel. Ce type de prévention est l'une des voies efficaces pour permettre aux salariés (et futurs retraités) d'être en meilleure santé. Elle peut profiter à tous : aux collaborateurs, à l'entreprise et à la collectivité en général.

La promotion de la santé représente-t-elle un positionnement innovant ?

Tout dépend de ce que l'on met derrière cette expression. S'il s'agit de rester sur une conception de la santé vue à travers des actions de promotion de l'hygiène de vie et de mesures individuelles, nous ne sommes pas en phase. En revanche, s'il s'agit, ainsi que souhaite le faire la CFDT depuis son dernier congrès, de valoriser le travail comme facteur d'épanouissement, de construction de soi, d'interrogation du travail réel et de l'organisation, alors oui, nous sommes dans une approche innovante que nous souhaitons contribuer à construire.

Comment ce recentrage sur le chantier « travail » annoncé lors du dernier congrès se manifeste-t-il ?

Il va se concrétiser par une expérimentation dans des entreprises. Notre objectif est d'axer la réflexion sur les marges de manœuvre à la fois des managers de première ligne et des salariés, pour qu'ils s'expriment sur le sens et la réalité de leur travail, les difficultés qu'ils vivent et la manière dont ils peuvent les faire remonter. Nous devons être au plus près du terrain et du travail réel pour traiter effectivement le sujet de la qualité du travail. Trente-cinq conventions seront passées avec des entreprises et des administrations pour tester cette démarche. Lorsque cela sera possible, nous prévoyons de mener une action conjointe avec la CGT.

HENRI FOREST,
secrétaire confédéral
de la Confédération française
démocratique du travail (CFDT)



Que ce changement de stratégie signifie-t-il pour les salariés et vos équipes syndicales ?

L'objectif est de tirer un bilan de ces expérimentations courant 2012. Parallèlement, nous formons cinq cents militants « ressource » à l'analyse du travail. Ils aideront les équipes syndicales dans les entreprises, celles-ci se situant de plus dans une démarche proactive, qui redonne tout son sens à l'action syndicale en replaçant l'organisation du travail au sein du débat entre direction et salariés.

Cela change-t-il votre approche de la prévention des risques ?

L'approche par le travail ne modifie pas la démarche de prévention face aux risques physiques ou chimiques conventionnels, qui relèvent davantage d'une prévention technique standardisée, encadrée par la réglementation. En revanche, elle prend tout son sens avec les risques psychosociaux : redonner aux salariés la capacité

d'influer sur leur activité en étant au contact avec leur hiérarchie contribue à la prévention du stress.

Sentez-vous ce renversement d'approche ailleurs, chez les employeurs notamment ?

Il existe des entreprises qui font de la promotion de la santé un slogan, d'autres qui sont conscientes de la nécessité d'agir sur la qualité de vie au travail. Pour le moment, on reste le plus souvent sur un concept sous-traité par le top management à des consultants internes ou externes à l'entreprise. Il y a encore une marge d'ici à ce que l'ensemble de la ligne managériale soit impliqué et que ce débat ait lieu dans toutes les entreprises.

Comment cela peut-il se diffuser davantage ?

Nos expérimentations doivent y contribuer. Les instances nationales comme le COCT peuvent poser les grands principes de valorisation et de démultiplication du concept. Les organismes de prévention qui traitent du travail doivent aussi valoriser cette démarche. Mais seulement après ce préalable fondamental : l'établissement d'une définition commune de la promotion de la santé au travail, de ce que cette notion touche et recouvre. De mon point de vue, l'harmonisation est le premier travail auquel il faudrait que nous nous attelions tous.

JEAN-FRANÇOIS PILLIARD,
président de la Commission protection
sociale du Medef



Cela change-t-il votre approche de la prévention des risques ?

Quand la prévention implique d'évaluer les risques professionnels, de choisir les actions appropriées et d'apporter des réponses et des solutions complètes dans l'entreprise, la promotion de la santé, quant à elle, demande notamment de s'intéresser à la vie extraprofessionnelle. On est donc face à une question délicate : les entreprises, en effet, par peur d'être taxées de paternalisme ou pour préserver la liberté individuelle de leurs salariés, ont longtemps considéré qu'elles ne pouvaient pas se soucier de ce qu'ils vivaient en dehors du travail. Toutefois, ce modèle de la « séparation » est en train d'évoluer.

Que cela signifie-t-il en termes d'actions dans les entreprises ?

Quand le contexte est favorable, l'entreprise, au côté de l'État, pourrait contribuer à développer des actions de sensibilisation sur la santé globale – hygiène de vie, alimentation, sport, campagne de prévention de certaines maladies, etc.). Prenant acte de la perméabilité croissante entre sphères privée et professionnelle, le Medef a d'ores et déjà mené des réflexions sur les transformations récentes qui ont touché les modes d'organisation, et leurs incidences sur l'équilibre vie privée - vie professionnelle. Il a aussi cherché à identifier les bonnes pratiques comme, par exemple, l'offre de services facilitant le quotidien des salariés.

Certaines actions ne paraissent-elles pas un peu « gadget » et peu profondes ?

Il n'existe pas de solution clé en main. La confiance que les salariés entretiennent avec leurs dirigeants est un levier fondamental de leur motivation. Un palmarès existe déjà, qui répertorie les entreprises où il fait

bon travailler, et le rapport d'information de la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale sur les risques psychosociaux au travail a lancé l'idée d'un label Santé et qualité de vie au travail. Pour aller plus loin encore, il est essentiel de lever les obstacles qui freinent la promotion de la santé : qu'ils soient d'ordre culturel entre les différents acteurs (médecins du travail, pouvoirs publics, organisations syndicales et patronales) ou juridiques et financiers.

Faut-il creuser l'idée que l'organisation du travail puisse être une ressource ?

Il existe un nombre important de leviers, parmi lesquels figure l'organisation du travail, notamment lorsqu'il s'agit d'aider les salariés à mieux concilier leurs vies professionnelle et privée. Les partenaires sociaux vont bientôt se retrouver pour parler de la qualité de vie au travail... Sans préjuger de ce qu'il ressortira des débats, ce sujet prend indéniablement toute sa dimension au plus près du terrain.

Une notion entre productivisme

Si la promotion de la santé au travail gagne du terrain, de nombreuses entreprises continuent de ne pas la distinguer de son corollaire, la prévention. Toutefois, force est de constater que, tant au niveau des directions que des salariés, l'intérêt est croissant, même si les raisons de ces attentes diffèrent...

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste)

ZINTA PODNIECE,
Project Manager à l'Agence
européenne pour la sécurité
et la santé au travail, unité
prévention et recherche



Où la promotion de la santé au travail à l'échelle européenne en est-elle ?

La situation varie selon les pays. Les raisons à cela sont nombreuses : elles vont du niveau de sensibilisation et de connaissances sur le sujet à l'existence d'autres priorités et à la disponibilité de ressources pour l'organisation d'activités au-delà des exigences légales, en passant par le soutien du gouvernement, de la municipalité ou des organismes d'assurance sociale. Des différences existent, non seulement entre les pays mais également en leur sein. Par exemple, la taille d'une entreprise influe sur la mise en œuvre des activités de promotion de la santé au travail (PST) : plus l'entreprise sera grande, plus elle sera susceptible de mettre en place ce type d'activités. Au-delà de ces différences, de manière générale, la promotion de la santé au travail gagne en importance chaque année, et cette tendance devrait se poursuivre.

Quels sont les facteurs majeurs de réussite d'une politique de PST ?

La participation des travailleurs tout au long du programme, une bonne planification des actions combinant les besoins de l'organisation et ceux des travailleurs, la connexion des activités de prévention et de promotion, ainsi que l'évaluation et l'amélioration continue du programme. Rappelons toutefois qu'il n'existe pas de modèle uniformisé en ce qui concerne les actions de promotion de la santé.

Chaque organisation doit adapter les principes fondamentaux de la PST à sa situation spécifique. Pour garantir des choix sains et prévenir tout dommage pour la santé, il est très important que les interventions de promotion de la santé ciblent non seulement l'individu (formation à la résistance au stress), mais également l'organisation.

Quelle est la motivation des entreprises à entreprendre des initiatives en matière de PST ?

Elle peut venir de l'extérieur, par exemple *via* le soutien accordé dans le cadre de programmes de promotion de la santé mis en place par le gouvernement, les municipalités ou les organismes d'assurance sociale, tels que l'initiative Santé et travail en Allemagne et le Forum pour le bien-être au travail en Finlande. L'initiative peut également venir de l'entreprise elle-même. Les activités sont alors généralement menées par le département des ressources humaines, avec la « bénédiction » de la direction. La question est également parfois soulevée par les représentants des travailleurs. Quelle que soit l'origine de l'initiative, il est essentiel que la direction se charge de la mise en œuvre des actions, et que les travailleurs soient associés à toutes les phases du programme – de l'évaluation des besoins à l'évaluation des activités et leur adaptation aux nouvelles circonstances. C'est ce dont sont convenus les différents acteurs concernés en Europe : la promotion de la santé au travail résulte d'un effort commun entre employeurs, travailleurs et société, unis pour atteindre l'objectif de l'amélioration de la santé et du bien-être des travailleurs.

Prévention et promotion de la santé peuvent-elles être concurrentes ?

Non. Les activités de promotion de la santé ne peuvent pas remplacer celles

de prévention, pas plus que ces deux types d'action ne peuvent être concurrents. Selon la législation européenne, l'employeur est tenu de prévenir les risques professionnels. La promotion de la santé va au-delà des exigences légales et complète la prévention. Celle-ci inclut toutes les actions et mesures décidées ou envisagées à toutes les étapes du travail dans l'entreprise, en vue de prévenir ou de réduire les risques professionnels. La promotion, quant à elle, résulte des efforts combinés des employeurs, des travailleurs et de la société en vue de l'amélioration de la santé et du bien-être des personnes sur le lieu de travail. Cet objectif peut être atteint par une combinaison d'actions : améliorer l'organisation du travail et l'environnement de travail, promouvoir la participation active des travailleurs au processus de PST, et encourager le développement personnel des travailleurs.

PHILIPPE ASKENAZY*,
économiste, directeur de recherche
au CNRS et professeur associé à l'École
d'économie de Paris



Que selon vous le concept de promotion de la santé au travail traduit-il ?

Rien de vraiment bien nouveau. Promouvoir la santé est devenu une mode dans les entreprises... et une opportunité pour certains acteurs publics et institutionnels, qui ont tout intérêt à investir le terrain. La prévention de la santé au travail – qui s'est traduite dans les entreprises par la diffusion de chèques santé, la sensibilisation aux comporte-

et humanisme

WILLIAM DAB, professeur titulaire de la chaire d'Hygiène et sécurité du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)



Avez-vous constaté, un glissement de la prévention vers la promotion de la santé au travail dans les entreprises ?

Une première manière de répondre à cette question est de souligner que dans la quasi-totalité des entreprises et chez presque tous les acteurs du monde du travail, la distinction entre prévention et promotion est ignorée. L'idée domine encore que la santé au travail ne doit s'intéresser qu'aux expositions professionnelles. On est encore loin d'avoir intégré la conception d'une santé qui place le travail en interaction avec les autres dimensions de la vie.

Cependant, dans les quelques entreprises, plutôt de grande taille et plutôt de culture mondiale, où la notion de qualité de vie au travail est abordée et discutée, on arrive assez vite au constat que la barrière entre la vie professionnelle et la vie privée n'est pas étanche. Ces entreprises mènent des interven-

ments alimentaires et la création de services d'écoute – s'inscrit dans une démarche de gestion globale de la santé visant d'abord la productivité du travail. L'objectif, *in fine*, est de réduire l'absentéisme.

En quoi le glissement de notion de prévention à celle de promotion de la santé éclaire-t-il la réflexion sur le travail et les organisations ?

En passant de la prévention à la promotion de la santé, on fait sans doute un pas de plus, qui exprime un souci de coopération autour des problématiques de santé et de sécurité au travail. Il s'agit, en effet, d'associer un périmètre élargi d'acteurs internes et externes à l'entreprise. On s'inscrit plus franchement dans une perspective économique, au-delà de la simple réponse à des injonctions légales. Mais attention : un

glissement sémantique n'induit pas nécessairement une évolution dans la réalité.

tions sur des sujets comme la nutrition, le sommeil, l'exercice physique, la consommation des médicaments, les addictions, etc., toutes questions très importantes pour la santé et la performance au travail, mais dont on ne peut pas dire qu'elles relèvent d'une problématique de santé au travail.

Comment cette évolution vers la promotion s'opère-t-elle, et quels acteurs implique-t-elle au sein des institutions et de l'entreprise ?

Il y a un fait historique qui pèse sur notre inconscient collectif : la seule fois dans notre histoire où le lien entre la santé publique (entendue comme la santé globale de la population) et la santé au travail a été explicitement établi fut sous le régime de Vichy. Les acteurs de la Libération ont bien sûr voulu rompre avec ce choix et aussi donné aux employés et aux employeurs un rôle d'acteurs responsables, ce qui supposait que l'on s'en tienne à la stricte relation entre les conditions de travail et l'état de santé des travailleurs.

Et aujourd'hui, qu'est-ce qui rend possible une réelle évolution dans l'approche ?

Je vois deux éléments. D'une part, la montée en charge de problèmes de santé comme les troubles musculosquelettiques, certains cancers ou certains problèmes de santé mentale pour lesquels il est évident

que les facteurs professionnels sont contributifs parmi d'autres facteurs d'environnement. D'autre part, la prise de conscience que la santé au travail ne peut pas relever des seuls spécialistes, mais doit impliquer l'encadrement. Du coup, certaines frontières arbitraires s'estompent. Cela implique que les responsables de l'organisation du travail soient outillés pour comprendre leur rôle sur la santé de leurs collaborateurs, lequel peut être positif ou négatif (*voir www.rffst.org*).

En quoi, la prévention et la promotion de la santé sont-elles complémentaires ?

La promotion de la santé est un mouvement qui vise à ce que la santé de chacun ne dépende pas uniquement des soins médicaux, mais aussi d'une prise de conscience que nos comportements, nos consommations et nos environnements ont une influence sur notre santé. Le travail étant un déterminant de la santé – un des plus importants même –, sa place s'inscrit naturellement dans ce mouvement.

D'un autre côté, comme les ressources consacrées à la santé ne sont pas infinies, il y a des choix à faire. Comment développer la promotion sans perdre les acquis de la prévention des risques professionnels est une question qui ne peut pas être ignorée. Celle-ci ne peut se réguler que dans un cadre de démocratie sociale et sanitaire.

Pour quels effets ?

On constate un frémissement du côté des directions d'entreprise, davantage demandeuses d'informations et d'interventions en matière de promotion de la santé. Mais cela concerne essentiellement les grosses structures. La sensibilisation à ces questions impacte également les appels d'offres, dont on peut légitimement penser qu'ils seront de plus en plus nombreux à intégrer des critères sociaux liés à la santé et à la sécurité. Reste que la promotion de la santé est toujours d'abord considérée comme un poste de coûts.

* Philippe Askenazy est l'auteur des *Désordres du travail - Enquête sur le nouveau productivisme* (Le Seuil, 2004).

L'antichambre du bien-être

« *A great place to work* », le Trinity Hotel ? C'est en tous cas ce qu'il ressort de la campagne européenne de prévention du stress menée en 2010, qui a plébiscité l'établissement, à l'origine de l'une des meilleures initiatives du genre : le management fondé sur le bien-être psychologique des salariés.

C'est inscrit dans la charte des valeurs centrales du Trinity Hotel : le bien-être psychologique des salariés est la priorité absolue du management et de la direction, et la bonne ambiance sur le lieu de travail, le but à atteindre, chacun en étant à la fois porteur et garant. Pour hisser l'établissement au rang des cinquante premières entreprises danoises où il fait bon travailler, ce principe, au fil des années, est devenu prégnant et stratégique. Initiée par le service RH en 2008, la politique de santé a d'abord consisté en un accompagnement des individus, davantage focalisé sur leur mode et hygiène de vie que sur leur activité de travail. Avec le temps, elle s'est étoffée pour s'orienter sur la prise en compte de la santé psychologique au sein de l'organisation, des coopérations et de l'intégration dans l'entreprise.

La santé psychologique comme enjeu stratégique

L'équipe dirigeante du Trinity – une dizaine de personnes – est responsable de toutes les actions relatives à la promotion de la santé psychologique et participe à leur déroulement. Les discussions relatives au bien-être psychologique ont d'abord lieu

→ TRINITY HOTEL

Secteur : hôtellerie

Activité : hôtellerie, restauration et accueil de conférences

Effectifs : 59 salariés

Danemark

au sein de l'équipe dirigeante ou des équipes individuelles. Selon la nature des problèmes soulevés, un comité de liaison, un comité de sécurité et/ou le responsable RH sont susceptibles d'y prendre part. La responsabilité de la planification et de la mise en œuvre d'une initiative relève des parties impliquées, éventuellement aidées par le service RH.

Lors de la planification des cours de développement des compétences – auxquels quatre jours sont consacrés chaque année –, des sessions sur le bien-être psychologique sont incluses au programme. Par ailleurs, l'hôtel réalise depuis plusieurs

années des enquêtes de satisfaction des salariés, étoffées dernièrement par l'enquête européenne de 2010 (*voir encadré*).

En permanence à l'écoute des problèmes

Sur la base des résultats de ces enquêtes, des initiatives ont été prises pour s'attaquer aux domaines posant problème. Une équipe projet a ainsi travaillé autour de différents axes. Plusieurs points forts en sont sortis : des entretiens individuels et d'équipe pour former les salariés à la présentation de l'établissement aux nouvelles recrues sur un mode tutoral, ainsi que des cours pour apprendre aux employés non danois à présenter l'hôtel ; la prise en compte continue par les directions des problèmes pointés en réunions ; un planning très formalisé, notifiant l'ordre du jour de chacune des réunions. Enfin, le Trinity a mis en œuvre une politique portant sur la vie privée, qui entend accompagner les employés en butte à des problèmes personnels.

Au final, les solutions et les actions menées sont assez simples... L'originalité et la force du management tiennent plutôt à la formalisation et à la prise en compte permanente, qui donnent aux salariés une vision globale de la vie de l'entreprise, y compris dans les services où ils n'interviennent pas.

Béatrice Sarazin

d'après www.mieuxvivreautravail.anact.fr.

431 réponses au questionnaire en France



Une enquête à l'échelle européenne

En 2010, l'Anact a relayé en France la campagne européenne « *Work in tune with life* », avec pour objectif de sensibiliser les entreprises à la prévention des risques psychosociaux, de recenser grâce à une enquête les pratiques existantes, et de favoriser le partage d'expériences. Les enseignements tirés de la campagne font l'objet du site internet www.mieuxvivreautravail.anact.fr, réalisé par l'Anact. On y trouve notamment des exemples

d'expériences significatives de prévention du stress et de promotion de la santé. Les entreprises ont également pu répondre à un questionnaire : avec 431 réponses, la France se classe en tête du nombre de questionnaires remplis. Mais même si l'intérêt pour la prévention est vif, le score des entreprises hexagonales qui ont mené des actions concrètes est inférieur à celui des autres pays européens : 39 contre 53 en moyenne.

Forte de valeurs patrimoniales très ancrées, une société de gestion de portefeuilles boursiers mise sur le bien-être au travail des salariés et sur leur implication dans la vie de l'entreprise. Une vision participative au service des ressources humaines qui, elles aussi, ciblent la performance.

Investir à long terme sur l'échiquier humain

Il y a peu, la société Financière de l'Échiquier, spécialisée dans la gestion de portefeuilles, a offert un abonnement au Vélib' parisien à ses salariés. Une façon d'encourager un mode de transport doux et d'inciter à la pratique quotidienne d'une activité physique. Mais ces seules raisons n'expliquent pas ce geste : depuis sa création en 1991, Financière de l'Échiquier se distingue par sa gestion du personnel, qu'elle souhaite conforme à sa conception de la finance : « Contrairement aux tenants du "court-termisme", notre vision du métier est très patrimoniale, à long terme, déclare Stéphane Toullieux, le directeur général. Ceci vaut aussi bien pour nos clients – essentiellement des particuliers et des institutions – que pour nos collaborateurs. Cette approche est d'ailleurs inscrite dans les gènes de l'entreprise, indépendante et détenue en majorité par ses deux fondateurs et à 43 % par ses salariés qui, étant actionnaires, sont aussi propriétaires du projet. »

Qui se sent bien travaille mieux

Dans cette logique, trois « ambassadeurs » salariés sont à tour de rôle invités à participer aux comités de direction. Ce souci de transparence et de participation se retrouve dans la mise à jour quotidienne de l'intranet. Des dispositions « assez rares au regard de la taille de l'entreprise », estime Stéphane Toullieux. Sa conviction : « Les gens bien au travail sont plus performants. » C'est pourquoi l'entreprise investit dans le bien-être de ses salariés. Ainsi, les locaux comptent une crèche accueillant sept enfants de collaborateurs et une salle de sport avec coach, tandis que des cours de yoga y sont organisés une

→ FINANCIÈRE DE L'ÉCHIQUIER

Secteur : finance

Activité : société de gestion

Effectifs : 82 salariés

Région : Île-de-France

fois par semaine. Plus étonnant, le toit accueille des ruches – quatre-vingt mille abeilles y produisant chaque année 85 kg de miel. Enfin, la direction réfléchit aux aides à proposer à ses collaborateurs qui souhaitent arrêter de fumer.

Le collectif comme fer de lance

« On nous dit souvent que nous ressemblons à un mini-Google », raconte Stéphane Toullieux qui, toutefois,

n'avons demandé à personne de partir et n'avons pas réduit la voilure de nos initiatives. »

« Ici, la moyenne d'âge est de 35 ans, une génération très citoyenne, très généreuse, ajoute-t-il. En témoigne l'engagement de beaucoup dans la fondation Financière de l'Échiquier, qui œuvre en faveur de personnes en difficulté sociale et professionnelle. Par ailleurs, la faible rotation du personnel me conduit à penser que toutes ces mesures ont un impact positif. » En conclusion, Stéphane Toullieux



« Nous nous démarquons en étant moins cyniques, moins anglo-saxons. »

Stéphane Toullieux, directeur général

tient à rectifier : « Des limites sont posées. Ainsi, nous n'avons pas accédé aux demandes de Baby-foot et de coiffeur. Nous nous démarquons plutôt dans notre mode de management en étant moins cyniques, moins anglo-saxons... Pendant la crise, nous

répond à ceux qui reprocheraient un inventaire à la Prévert : « Mais alors, il ne faudrait rien faire ?, tout en rappelant la règle du jeu : tout est proposé, rien n'est imposé. »

Caroline Delabroy (journaliste)

CÉLIA JACQUETON, assistante de direction et responsable du développement durable



Lorsque je suis entrée chez Financière de l'Échiquier, il y a 9 ans, l'entreprise ne comptait que quinze salariés. Elle a grandi, évolué et a progressivement adopté les mesures dont bénéficient aujourd'hui encore les salariés. Ici, l'ambiance est la fois très studieuse – la direction est exigeante tant au niveau de la qualité que de la performance – et conviviale. La hiérarchie existe, mais elle laisse

sa place à l'initiative. On ne ressent pas de barrière. Les décisions, favorables ou non, se prennent rapidement. J'ai ainsi reçu le feu vert pour développer des actions de développement durable, dont je suis aujourd'hui responsable. J'ai notamment organisé une diffusion du film d'Al Gore, *Une vérité qui dérange*, pour sensibiliser le personnel aux problématiques environnementales.

Changement d'angle pour des remèdes plus efficaces

Après la mise en place d'actions pour accompagner les salariés dans le changement, Merck Santé travaille à faire évoluer sa démarche de prévention des RPS, en intégrant une approche pluridisciplinaire et paritaire, et en misant sur la communication interne.

@CONTACT
Isabelle Burens,
département Santé
et travail de l'Anact,
i.burens@anact.fr

Ouvrir une nouvelle page de sa démarche de prévention des RPS : tel est le souhait de Merck Santé qui, ces dix dernières années, avait déjà mis en place différentes actions pour anticiper les effets liés au stress, consécutifs à des plans sociaux, fermetures de sites et réorientations stratégiques. Dans la boîte à outils du groupe : coaching, formations au burn out, à la gestion du stress et des conflits, ateliers collectifs pour aider les salariés face au changement... Il s'agissait



« Avec la connaissance et la conscience des risques potentiels qu'encourt chaque salarié, on peut avancer. » **Véronique Perrey,**
responsable Emploi-développement au sein du service RH

donc, en intégrant une approche pluridisciplinaire, paritaire et participative, de faire évoluer son dispositif de prévention. Dans cette optique, le site pilote de Saint-Romain, accompagné de l'Anact et d'Aravis, mène depuis fin 2009 un travail expérimental.

« Les précédentes initiatives étaient surtout portées par les RH, et nous voulions, avec le CHSCT, aller vers une démarche coconstruite, afin qu'elle ait du sens pour tout le monde », déclare

Véronique Perrey, responsable Emploi-développement au sein du service RH. De ce fait, le groupe de travail mis en place est constitué de trois membres de la DRH (dont un pilote du projet), de trois membres du CHSCT, d'un manager, d'un collaborateur et du médecin du travail. Les trois commissions créées par la suite, consacrées à

des thématiques précises, incluent des salariés volontaires. « Le premier enjeu a été de structurer la démarche, poursuit Véronique Perrey. Par quel angle aborder le sujet ? Comment envisager son caractère multidimensionnel, avec des questions liées à l'organisation du travail, à la santé, au management, au dialogue social... ? »

Une première étape a ainsi consisté à définir un vocabulaire commun aux différents acteurs impliqués, et à dres-

ser une cartographie partagée des facteurs de tensions et des situations de travail posant problème. Cette réflexion a permis de dégager quatre thèmes prioritaires d'action, qui font à présent chacun l'objet d'une commission de travail. L'une concerne l'anticipation des changements (*voir encadré*), les autres portent sur la charge de travail, les situations de burn out et le management. « L'objectif est de parler des managers, de leurs difficultés, du sentiment qu'ils ont souvent d'être pris entre deux feux, et non simplement de leur rôle et de leur formation », précise Véronique Perrey.

L'information : vitale

Partie intégrante de la démarche : la sensibilisation de l'ensemble du personnel *via* l'organisation d'une session d'information intitulée « Parlons-en » et d'un forum d'échanges. En outre, des documents ont été diffusés auprès des salariés sous forme de fiches présentant les différentes familles de facteurs de tensions au travail et leurs modes de régulation. « Ce temps de communication est primordial : c'est avec la connaissance et la conscience des risques potentiels qu'encourt chaque salarié que l'on peut avancer sur le champ de la prévention et de la santé », affirme Véronique Perrey. À l'issue de la démarche, un kit méthodologique sera réalisé, et un schéma d'alerte des RPS mis sur pied.

DANIÈLE MAS, secrétaire CHSCT et chargée de mission Formation et développement au sein des ressources humaines

Tester l'idée de la circulation des salariés

J'ai fait partie du groupe de travail initial sur la prévention des RPS, et je pilote aujourd'hui la commission Anticipation des changements et risques associés. Nous avons eu cinq séances de travail et des « réunions déjeuners » plus informelles pour créer un lien et une dynamique. Notre objet d'étude ? Les changements internes et externes à l'entreprise, mais également socioculturels

(comme le maintien des seniors dans l'emploi ou l'arrivée de la génération Y). L'idée, pour tous ces axes, est de définir des indicateurs de risques, de faire émerger des solutions concrètes et rapides répondant à l'attente suscitée, puis d'engager des actions sur les moyen et long termes. J'apprécie la participation active de chacun et l'envie affichée d'aller plus loin, de suivre ce travail.



Caroline Delabroy

Depuis 2005, DuPont de Nemours France a accentué sa politique de santé et sécurité en en faisant un axe de sa stratégie de développement. Au centre de sa démarche : un poste de responsable de la prévention des risques psychosociaux.

Risques psychosociaux : la bonne formule ?

C'est avec une indéniable longueur d'avance que, dès 2005, le groupe DuPont de Nemours France crée un poste de responsable de la prévention des risques psychosociaux. C'est une première du genre – la mission n'a depuis cessé de s'étoffer (*voir encadré*) –, et aussi un signe fort envoyé à tous les salariés et à toutes les directions de l'entreprise. Il est vrai que son fondateur fut, il y a deux cents ans, un ardent défenseur d'une politique de sécurité au travail et de respect des personnes. Ce volontarisme en matière de protection ne s'est pas démenti, et le groupe porte aujourd'hui une démarche de prévention des risques psychosociaux extrêmement formalisée*.

Une prévention ultraméthodique

Dès 2005, la direction générale de la filiale française, alertée par les conséquences psychosociales de nombreux changements (dont un plan social) décide de booster la prévention. En collaboration avec toutes les parties prenantes (direction, DRH, partenaires sociaux, CHSCT, services de santé au travail et responsable de la prévention des RPS), deux diagnostics sont réalisés et un plan de prévention est élaboré.

Ce plan inclut des actions aux niveaux primaire (groupes d'échanges, ateliers de transition pour accompagner les changements en amont, supervision des pratiques managériales...), secondaire (formation à la prévention du stress, des situations de conflit et de harcèlement, sensibilisation aux addictions, accompagnement du télétravail...), et tertiaire (cellule d'écoute, groupes de parole, soutien collectif et individuel, médiation, enquêtes en

→ DUPONT DE NEMOURS

Secteur : industrie

Activité : agroalimentaire, chimie, électronique et communication, biosciences

Effectifs : 1 300 salariés répartis sur 7 sites (siège social, laboratoires et usines)

France

cas de plaintes, analyse des dysfonctionnements...). Le top management peut aussi bien être interpellé sur des problèmes d'organisation, de changements à anticiper, de surcharge de travail que sur le mal-être lié à des postes flous ou à des procédures corporate lourdes dont le sens finit par échapper à ceux qui les appliquent...

Enfin, une enquête annuelle de satisfaction réalisée auprès des salariés et un rapport trimestriel des plaintes parachèvent le dispositif, dont la clé de voûte reste la personne dédiée à la prévention des risques psychosociaux.

Béatrice Sarazin

* Source : www.mieuxvivreautravail.anact.fr.



Trois questions à...

FRANÇOISE PAPACATZIS, responsable de la prévention des risques psychosociaux

Vous avez été recrutée en 2005 comme responsable de la prévention des risques psychosociaux. Une première en France ?

Oui, c'est même un rôle expérimental unique chez DuPont. Historiquement, il existait déjà un terreau favorable, très axé sur la sécurité. Auparavant, j'avais pendant vingt ans occupé des postes administratifs à haut niveau chez DuPont. Je connaissais donc très bien toutes les facettes et les rouages de l'entreprise, les facteurs de protection comme les facteurs de risque. J'adhérais également suffisamment à ses valeurs pour m'inscrire dans cette démarche.

Comment définissez-vous votre mission ?

Je suis un consultant interne, habilité IPRP, dont l'indépendance est connue et reconnue de tous. Je dois autant faire alliance avec la direction qu'avec les partenaires sociaux, les salariés, les médecins du travail et les RH, sans empiéter sur leurs prérogatives. Il faut rassurer, être à l'écoute, savoir analyser ce qui se passe, en ayant une bonne connaissance de l'être humain et une

vision systémique. Je pense aussi que, symboliquement, il est très important que la prévention des risques psychosociaux soit incarnée par un être humain accessible. Je représente une partie humaine de l'entreprise et sa figure médiatrice. Mon rôle consiste souvent à poser des limites à chacun : aux objectifs intenable, aux plaintes, à la toute puissance...

En six ans, comment cela a-t-il évolué ?

Un constat : en écoutant ce que vivent les salariés au travail et en ne les laissant pas dans la souffrance, on résout beaucoup de choses. Les sources du stress sont autant organisationnelles que personnelles et sociétales. Preuve que cela fonctionne : les managers et les RH ont intégré cette problématique et ne font plus systématiquement appel à moi, en gérant seuls. De plus, d'autres entreprises s'intéressent à mon expérience pour former de futurs référents risques psychosociaux. Ils prennent conscience que le « pilotage automatique » par les indicateurs chiffrés ne remplacera jamais un être humain aux commandes.

Nommé par son groupe « site pilote des projets santé » pour ses bons résultats en la matière, une entreprise picarde a ouvert deux chantiers, l'un sur les RPS, l'autre sur les TMS, pour définir une méthodologie et adopter un plan d'action. Le tout, avant que des signes de dégradation de la santé n'apparaissent.

Des projets santé emballants

Ni accident du travail ni maladie professionnelle déclarée et pas le moindre absentéisme « de confort » : c'est parce qu'elle a tout de l'élève modèle que l'entreprise Saica Pack de Doullens (Somme) est nommée « site pilote des projets santé » fin 2008 par la direction du groupe. À charge pour elle de travailler sur la pénibilité au travail, le stress, les RPS et les TMS, dans le but de transférer ses acquis aux autres entités de France. « Notre première difficulté a été de pallier le manque de matière, n'étant pas confrontés à des problèmes définis », rapporte Christine Détaille, responsable RH. Comment, en effet, aller au-delà des bonnes pratiques qui semblent valoir au sein de cette entreprise de fabrication d'emballages en carton ondulé, où la culture sécurité est ancrée depuis longtemps ?

Une meilleure communication demandée

Pour savoir à quelle porte frapper et quelle méthode adopter, le site a recruté en contrat de professionnalisation une étudiante en Master 2 RH, Annelise Wiar (aujourd'hui consultante en développement humain et

→ SAICA PACK

Secteur : cartonnerie

Activité : fabrication de carton ondulé

Effectifs : 130 personnes

Région : Picardie

santé au travail) pour conduire l'ensemble de la démarche. La jeune femme a mené des entretiens confidentiels dans le but de recueillir le ressenti des salariés sur leurs conditions de travail. Sur les cent trente salariés, quelque cent dix ont été rencontrés. « Pour travailler sur ces différentes thématiques et construire collectivement un plan d'action, il nous fallait d'abord savoir ce que les gens pensaient, et surtout, les mettre au cœur de l'action en leur demandant de proposer des solutions », affirme Christine Détaille. À la surprise de la direction, certains ont pointé le management comme source de blocage, à l'image du service de maintenance, qui se sent particulièrement dévalorisé. Plus généralement, la demande est à un encadrement plus présent sur le terrain et à une meilleure information sur les objectifs, tant journaliers qu'à plus long terme. Sur ces différents points, le plan d'action a répondu par des solutions concrètes de communication et de for-

mation comme, par exemple, la mise en place d'une réunion annuelle consacrée au bilan et à la stratégie de l'entreprise. Sur le plan du bien-être au travail, les vestiaires et le réfectoire ont été entièrement rénovés, avec installation de meubles neufs et de portes vitrées menant directement à l'espace pique-nique extérieur... Un responsable Amélioration continue a par ailleurs été nommé pour pérenniser les actions mises en place en production. Côté TMS, les salariés ont quelquefois signalé des maux de dos et de bras, et une analyse ergonomique de chaque machine a aidé à mieux identifier les risques.

Un management prêt à la critique

« Nous sommes allés rendre compte de la méthodologie auprès du siège, qui a décidé de l'étendre aux sites de Beaulac (Gironde) et de Beaune (Bourgogne) pour la population des seniors, indique Christine Détaille. Je pense la démarche transférable, à condition que le management y adhère et, surtout, soit prêt à entendre des choses pas toujours agréables. Chez nous, la direction a d'emblée bien accepté la règle du jeu, qui consiste à ce qu'elle n'ait pas de droit de réponse. » Après quatre années sans accident, un cariste s'est malheureusement blessé à l'épaule en ramassant une palette. Dans la foulée, l'entreprise a organisé une réunion d'information pour, plus que jamais, mobiliser sur le thème de la santé au travail et, pourquoi pas, tenter d'établir un nouveau record.

CHRISTINE DÉTAILLE, responsable RH

« Mes nuits contre tes jours », un accord pour les seniors

Lors des entretiens, beaucoup de seniors ont fait part de leur fatigue à vivre le rythme des trois-huit. La question de l'arrêt du travail de nuit s'est alors posée. Elle a abouti à la signature d'un accord avec les syndicats sur la suppression des nuits pour les plus de 55 ans. Le principe ? « Mes nuits contre tes jours » : les seniors doivent trouver un jeune parrain volontaire, prêt à

prendre la relève de leurs nuits. « Nous avons ainsi pu sortir quatre seniors de la nuit qui, selon leur qualification et leur ancienneté, perçoivent une compensation d'au moins 60 % de la perte des majorations de nuit, déclare Christine Détaille, responsable RH. Deux futurs seniors m'ont déjà fait part de leur volonté de supprimer leurs nuits. »



Caroline Delabroy

Ferrero, ambassadeur de bonnes pratiques

Depuis plusieurs années, le groupe Ferrero France s'est inscrit dans une démarche de bien-être au travail. Parti de mesures favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, il a recentré son action sur l'activité de travail pour mener, au final, une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Quand l'exigence du bon se retrouve jusque dans la politique sociale... C'est ce qu'il semble ressortir de la politique menée par Ferrero, le fabricant italien de célèbres marques gourmandes, dont Nutella et Kinder. Installé en Normandie depuis la fin des années 1950, le groupe affiche ses ambitions jusque sur son site internet, où il déclare vouloir être « une entreprise où il fait bon vivre ». Ainsi, sont déclinées les mesures adoptées en faveur d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle : une conciergerie ouverte à tous, qui assure la prise en charge de services périphériques au travail tels que le pressing, les courses ou les formalités administratives, une crèche inter-entreprises, une garderie installée dans les locaux, un miniclub enfants... Plus récemment, une augmentation des jours de congés « enfants malades » a été décidée, et cinq jours sont désormais attribués aux jeunes mamans dans les six premiers mois suivant la reprise de travail (Charte de la parentalité en 2010)...

Une prévention globale des risques

Ces différentes initiatives s'inscrivent dans la démarche globale « Ferrero, Ensemble Justement », initiée fin 2007, dont le principe consiste non seulement à améliorer le bien-être grâce à des services périphériques, mais aussi à associer les collaborateurs à l'élaboration d'une stratégie globale de qualité de vie au travail. Un glissement qui permet de se recentrer sur le travail, avec un caractère participatif se retrouvant dans la méthodologie : ainsi, dans un premier temps, les idées d'amélioration

de la vie au travail ont d'abord été recueillies via un questionnaire.

Dix « commandements » pour la qualité de vie

Puis un groupe de travail a abouti à la définition de dix engagements et d'un premier plan d'action, validé par le comité de direction, pour aboutir enfin à la définition d'actions prioritaires à mener en 2009-2010. Depuis, trois comités, incluant à chaque fois des collaborateurs volontaires, ont été mis en place afin de travailler plus précisément sur certains chantiers inscrits dans une démarche de bien-être et de prévention globale des risques.

Parmi les axes retenus figurent, outre l'équilibre vie professionnelle - vie privée, la santé et la sécurité des collaborateurs avec une évaluation des risques professionnels sur tous les sites et un bilan de santé offert à chaque salarié à partir de 45 ans -, le développement des compétences et la reconnaissance au travail, la mise en place d'une cellule sociale d'accompagnement des salariés lors de changements de vie, et aussi la sensibilisation des managers à la diversité.

Ferrero France indique aussi que, à l'issue de cette démarche, les sites de production ont bénéficié de mesures spécifiques, comme une meilleure rémunération du travail de nuit, des protections adaptées pour les postes de travail exposés au bruit, et la pos-

sibilité de reprendre un poste en journée à partir de 55 ans, avec un accompagnement pour s'adapter au changement de rythme et la perte de salaire en partie compensée par l'entreprise. Cette dernière mesure ne semble toutefois pas avoir eu l'effet escompté : difficile pour un salarié d'abandonner une part de son salaire...

Caroline Delabroy

* Source : www.mieuxvivreautravail.anact.fr.

PASCALLE LEVET,
directrice technique et scientifique de l'Anact



C'est en osant expérimenter que les organisations progressent

Ferrero est un cas intéressant, car il témoigne de la façon dont une entreprise s'engage et évolue sur des sujets nouveaux et sensibles. Notamment parce que ces sujets dessinent les nouveaux contours de la relation au travail, débordant les frontières de l'organisation. Au risque de façonner d'autres frontières : celles des stéréotypes de sexe, qui enjoindraient, par exemple, aux seules « mamans » de réussir la conciliation des temps personnel et professionnel. Sujets sensibles aussi parce qu'introduire une conception de l'entreprise comme milieu de vie ne s'articule pas aisément avec l'entreprise comme milieu de travail : si les enjeux du travail et de ses conditions de réalisation ne sont pas considérés en tant que constructeurs de santé, les initiatives à la périphérie du travail sont rapidement « disqualifiées ». La dynamique lancée par Ferrero montre que c'est en osant expérimenter que les organisations progressent, qu'elles gagnent en cohérence et en performance.



Comment promouvoir la santé au travail ?

Dans un contexte de vieillissement des populations et d'allongement de la vie professionnelle, la relation entre la performance économique et la performance sociale est de plus en plus indissociable. Le point de convergence : le statut que la gouvernance des entreprises attribue à la santé des personnels. Pour agir en ce sens, il s'agit d'identifier les démarches, les méthodes et les outils à mobiliser pour assurer une véritable promotion de la santé.

Fiche réalisée par Jack Bernon

j.bernon@anact.fr

	CARACTÉRISTIQUES/OBJETS CONCERNÉS	OBJECTIFS	ACTEURS PRINCIPAUX
DÉMARCHES	<ul style="list-style-type: none"> La conduite d'un projet de transformation technique ou organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Prendre en compte le travail futur probable 	<ul style="list-style-type: none"> Participation de salariés le plus en amont possible, groupes de travail
	<ul style="list-style-type: none"> L'évaluation des risques 	<ul style="list-style-type: none"> Se centrer sur l'exposition réelle des personnels aux risques professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation d'acteurs pluridisciplinaires Association CHSCT/DP
	<ul style="list-style-type: none"> La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les compétences réelles Projeter des possibilités de parcours professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Ressources humaines Encadrement, IRP

5 étapes : * Identification de la problématique * Diagnostic * Élaboration d'un plan d'action * Mise en œuvre * Évaluation

	CARACTÉRISTIQUES/OBJETS CONCERNÉS	OBJECTIFS	ACTEURS PRINCIPAUX
MÉTHODES	<ul style="list-style-type: none"> Scénarios Toutes formes de projets 	<ul style="list-style-type: none"> Simuler le travail futur et les personnels concernés Envisager l'action combinée de plusieurs déterminants du travail 	<ul style="list-style-type: none"> Services concernés Ingénierie et méthodes R&D Marketing
	<ul style="list-style-type: none"> Situation-problèmes Dysfonctionnements, plaintes-conflits 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les difficultés dans le travail avec impacts sur la santé des personnes et sur les dégradations de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> Encadrement RH Services de santé au travail (SST)
	<ul style="list-style-type: none"> Groupes de travail Toutes formes de projets 	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser la participation et l'appropriation Associer les points de vue de l'expérience Prendre en compte le travail réel 	<ul style="list-style-type: none"> RH CHSCT/DP Encadrement salariés

	CARACTÉRISTIQUES/OBJETS CONCERNÉS	OBJECTIFS	ACTEURS PRINCIPAUX
OUTILS	<ul style="list-style-type: none"> Démographie du travail Les populations au travail 	<ul style="list-style-type: none"> Caractériser les populations Suivre les mouvements des populations Identifier les processus à l'œuvre dans le temps 	<ul style="list-style-type: none"> RH SST
	<ul style="list-style-type: none"> Document unique (DU) Les unités de travail et les situations de travail d'exposition aux risques 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en visibilité sociale des personnels exposés et leur exposition aux risques Construire un plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> SST RH CHSCT/DP
	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs - Production (qualité, rebuts, délais, maintenance, services...) - Santé et ressenti : enquête (ex. : Everest, GPS...) - RH : absentéisme, formation, statuts... 	<ul style="list-style-type: none"> Suivre des évolutions et envisager des pronostics S'appuyer sur des indicateurs en rapport avec l'entreprise (production et organisation), le ressenti des travailleurs, les relations et la prise en compte des changements 	<ul style="list-style-type: none"> RH SST CHSCT/DP



LA SANTÉ COMME OBJECTIF STRATÉGIQUE

- **DU CORRECTIF AU PRÉVENTIF**
 - Plan Santé au travail n° 1 : 2004
 - Création du Conseil d'orientation des conditions de travail : 2009
 - Plan d'urgence sur le stress et les risques psychosociaux : 2010
- **DU PRÉVENTIF À LA PROMOTION**
 - Plan Santé au travail n° 2 : 2010
 - Campagne européenne « *Move Europe* » : 2010
 - Semaine pour la qualité de vie au travail : 2004
- **DE LA PROMOTION À LA STRATÉGIE**
 - Accords seniors : 2009
 - Accords stress et risques psychosociaux : 2010
 - Observatoires des conditions de travail : 2007
 - Postes dédiés à la prévention, intégrés aux comités de direction : 2005

CONCLUSION → Le passage d'un mode correctif de gestion de la santé à une volonté de développement de la santé, véritable stratégie d'entreprise, se réalise progressivement, parfois assez rapidement dans certaines entreprises. Cette évolution est le fait du nouveau regard que portent les directions sur le travail et son organisation, en lien avec la performance économique.



LE TRAVAIL COMME RESSOURCE

- **LE TRAVAIL REPOSITIONNÉ COMME :**
 - Objet de développement personnel
 - Ressource de l'organisation
 - Facteur de bonne santé
- **LE TRAVAIL RÉEL COMME APPUI**
 - Pour construire et améliorer l'organisation
 - Pour élaborer un projet ambitieux de prévention
 - Comme objet de dialogue social pertinent
- **DES RÔLES CLÉS POUR LES DIFFÉRENTS ACTEURS**
 - Les directions, en tant que porteuses de cette nouvelle stratégie
 - Le management, attentif aux impacts de l'organisation sur la santé des salariés
 - Les organisations syndicales, impliquées dans les négociations à forts enjeux de santé
 - Les salariés, en capacité de débattre sur leur métier et leur travail
 - Des médecins du travail et préventeurs, en appui pour valoriser le thème

CONCLUSION → La santé se construit à travers un travail de qualité. Celui-ci, non plus seulement vu comme un objet de souffrance dont il faut se prémunir, mais comme une ressource pour l'organisation et l'individu, devient un élément central dans l'objectif de promotion de la santé.



L'HUMAIN COMME ENJEU DE DÉVELOPPEMENT

- **INTERFACE HUMAIN ORGANISATION POUR CONTRIBUER À LA PERFORMANCE**
 - Enjeu d'engagement
 - Enjeu d'émancipation
 - Enjeu d'équilibre
- **LA SANTÉ INCARNÉE À TRAVERS DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE L'ENTREPRISE**
 - La participation aux conduites de projet
 - La possibilité d'aborder les questions du travail au sein de collectifs de travail
 - L'accès facilité aux différents dispositifs de formation
 - Le respect de toutes les formes de diversité
 - La valorisation du dialogue social par la promotion d'IRP vivantes
- **LES RH EN QUÊTE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**
 - Repenser le management du travail
 - Introduire des indicateurs de performance sociale
 - Accompagner les changements de métier et anticiper les compétences futures
 - Saisir toutes les occasions d'améliorer le dialogue social

CONCLUSION → L'humain a toute sa place dans ce processus de promotion de la santé : d'abord, parce qu'il en est le pilier central ; ensuite, parce qu'il en est l'acteur. La production de biens ou de services n'existe que parce que des hommes et des femmes travaillent.

OUVRAGES ET RAPPORTS

Rapport d'information fait au nom de la Commission des affaires sociales par la mission d'information sur le mal-être au travail, Gérard Deriot, Sénat, coll. « Rapport d'information », juillet 2010, 127 p. (tome I) et 196 p. (tome II).

Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Henri Lachmann, Christian Larose et Nicole Pénicaut, Service d'information du gouvernement, février 2010, 19 p.

Conditions de travail, nouveaux risques, nouveaux remèdes, David Alis, Marc Dumas et Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, éd. Dunod, 2010, 259 p.

Le Travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux, Yves Clot, éd. La Découverte, 2010, 190 p.

Manager presque sans stress : 25 situations à maîtriser, Pascal Gallois, éd. Liaisons, 2010, 175 p.

La Santé mentale, l'affaire de tous : pour une approche cohérente de la qualité de vie, Marine Boisson, Clélia Godot, Sarah Gauneron et Viviane Kovess-Masfety, Centre d'analyse stratégique, novembre 2009, 252 p.

La CGT et la recomposition syndicale, Françoise Piotet, Presses universitaires de France, 2009, 320 p.

À la reconquête du travail, Jean-François Naton, éd. Indigène, 2008, 117 p.

Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, Jean-Pierre Brun, éd. d'Organisation, coll. « Livres outils, Efficacité organisationnelle », 2008, 174 p.

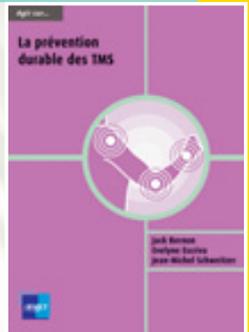
La Formation des managers et ingénieurs en santé au travail : douze propositions pour la développer, William Dab, La Documentation française, ministère du Travail, juillet 2008, 79 p.

Vient de paraître aux Éditions de l'Anact dans la collection « Agir sur... » : « **LA PRÉVENTION DURABLE DES TMS** »

Les troubles musculosquelettiques font de la résistance. Ces pathologies persistent face à la prévention habituellement mise en œuvre par les entreprises. Cet ouvrage propose d'inscrire la démarche de prévention des TMS dans une perspective durable pour garantir des résultats significatifs. Il analyse méthodiquement tous les leviers à investiguer. Son ambition est de soutenir la conception d'un cadre de travail par la recherche d'autonomie dans les activités des sala-

riés, de liberté dans leurs gestes, au service de la production et de leur santé. La lutte contre les TMS doit s'engager de façon concomitante sur deux fronts : l'organisation du travail et les gestes professionnels.

“LA PRÉVENTION DURABLE DES TMS”, Jack Bernon, Évelyne Escriva et Jean-Michel Schwitzer, coll. « Agir sur... », 128 p., 15€. Commande et paiement en ligne sur www.anact.fr.



ARTICLES

« Services aux salariés : le bien-être selon l'entreprise », Sabine Germain et Rozenn Le Saint, *Liaisons sociales*, n° 122, mai 2011, pp. 67-73.

« Climat social. Le thème du bien-être envahit les baromètres sociaux », Frédéric Brillet, *Entreprise & carrières*, n° 1045, avril 2011, pp. 12-14.

« Et si le travail, c'était aussi la santé ? », Dominique Méda, Pierre-Éric Sutter, Philippe Rodet, Mathieu Detchessahar, Michel Parlier et Sylvie Legué, *Personnel ANDRH*, n° 518, mars 2011, pp. 42-66.

« Bien-être et mal-être au travail : un défi managérial », Maryline Specht, *Préventique sécurité*, avril 2010, pp. 78-82.

« Bien-être au travail : la parole aux entreprises », *Agir magazine*, n° 31, octobre 2010, pp. 34-41.

« Promotion de la santé au travail pour les salariés », Agence européenne de sécurité et santé, *Facts*, n° 94, décembre 2010, 2 p.

sur le web ← sur anact.fr ←

Consultez le dossier « Promotion de la santé au travail » où se retrouvent les thématiques des troubles musculosquelettiques, des risques psychosociaux, du travail par forte chaleur, du bruit, de la prévention des risques professionnels et de la pénibilité, avec des cas d'entreprises, des vidéos et des enquêtes sur **www.anact.fr**

La promotion de la santé sur le lieu de travail : un sujet de fond illustré d'études de cas, de fiches pratiques et les résultats de l'enquête Esner 2009 sur la prise en compte de la santé et sécurité au travail dans les entreprises, sur le site de l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail : **<http://osha.europa.eu>**

Résultats de l'enquête européenne de la campagne « Mieux vivre au travail » : partage d'expériences, évaluation des politiques de prévention du stress... Tout est sur le site créé par l'Anact, relais français de cette campagne : **www.mieuxvivreautravail.anact.fr**



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – directeurs de la rédaction : Gilles Heude – Dominique Vandroz – directrice technique et scientifique : Pascale Levet – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Jack Bernon, Pascale Levet.

Réalisation Reed Publishing – chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M-N Faroux – 52, rue Camille-Desmoulins, 92448 Issy-les-Moulineaux cedex – impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue. Dépôt légal : 3^e trimestre 2011. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.