



Bien-être au travail

La qualité de vie au travail, un levier de performance de l'entreprise





Bien-être au travail

La qualité de vie au travail, un levier de performance de l'entreprise

Le présent ouvrage s'inscrit dans le cadre de la convention nationale de partenariat pour l'amélioration de la santé au travail dans les travaux publics, signée le 29 mars 2012, entre la Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP), d'une part, et le Ministère du travail, de l'emploi et de la santé, la Caisse nationale de l'assurance-maladie des travailleurs salariés (CNAMTS), l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), l'Organisme professionnel de prévention du BTP (OPPBTP), d'autre part.



Le mot du président

Allier bien-être au travail et performance de l'entreprise est un challenge quotidien pour les chefs d'entreprise ou les managers. Il est de leur responsabilité de mettre en place un environnement professionnel qui permette à l'entreprise d'atteindre ses objectifs économiques et au salarié de s'épanouir dans son travail.

Tout changement dans l'entreprise nécessite d'instaurer des relations de qualité avec les différents interlocuteurs : salariés, fournisseurs, clients et prestataires. L'adaptation constante de l'entreprise aux évolutions du marché implique des ajustements dans son organisation afin de préserver la qualité de travail et le bien-être des salariés.

L'objectif de ce livret est d'apporter des pistes et des conseils, dans le cadre de démarches d'engagement ou d'amélioration du bien-être. Il tente de cerner les moyens concrets permettant d'élaborer dans les entreprises un mieux-vivre professionnel.

Cet outil est le résultat de travaux menés par un groupe de travail spécifique avec des entreprises de travaux publics.

Il s'articule autour de quatre axes de travail :

- la construction de relations de qualité
- l'adaptation aux évolutions économiques
- l'aide aux collaborateurs en difficulté
- les moyens de faire face aux situations graves

Les métiers de la construction sont animés par des valeurs partagées autour de l'humanisme, du courage et du respect de la personne. Nous souhaitons que le challenge alliant performance globale et bien-être soit l'avenir de votre entreprise.

Bruno CAVAGNÉ,
président de la FNTP



La qualité de vie au travail, un levier de performance de l'entreprise

La santé est un état complet de bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'invalidité.

La santé est une ressource qui permet de mener une vie productive sur les plans individuel, social et économique.

Une certitude : “Diriger, se diriger, c’est anticiper”

De nombreuses études scientifiques révèlent qu’un certain nombre de salariés disent ne pas se sentir bien au travail. Ce constat est partagé par la plupart des pays développés.

C’est probablement une réalité ; en tout cas, c’est une tendance confirmée.

Est-ce la même chose dans mon entreprise ? C’est la question que doit se poser le chef d’entreprise.

Il est plus profitable d’investir de l’énergie, du temps dans la construction d’une organisation saine que de s’épuiser à gérer les difficultés qui naissent inévitablement dans l’entreprise quand les relations humaines se dégradent.



Renforcer le bien-être et la qualité des relations dans l'entreprise :

- c'est améliorer la performance, la solidité, la rentabilité, l'image, l'attractivité et la pérennité de l'entreprise ;
- c'est aussi, pour les salariés, renforcer la fierté, l'envie et le plaisir d'y travailler.

Tout le monde y gagne !

Pour en savoir

- Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale.
- Accord-cadre européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004.
- Accord national interprofessionnel du stress au travail (transposition de l'accord-cadre européen sur le stress au travail) du 2 juillet 2008.
- Signature à l'unanimité de l'accord sur le stress au travail par le MEDEF, CGPME, UPA, et CGT, CFDT, CFTC, FO, CFE-CGC, le 24 novembre 2008.
- « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail », de Philippe Nasse, magistrat honoraire, et Patrick Légeron, médecin psychiatre, remis à Xavier Bertrand, ministre du Travail, le 12 mars 2008.
- « Le bien-être au travail chez les conducteurs de travaux. Résultats d'une action menée en Languedoc-Roussillon », Vincent Grosjean, Jean-Luc Kop, Fanny Nogues-Chollet, Patrice Velut. Note documentaire, Hygiène et sécurité du travail, INRS, 2009.
- « Étude nationale IME sur le stress au travail ». Étude conduite du 25 mai au 25 juillet 2010.
- Risques psychosociaux : www.travailler-mieux.gouv.fr
- Outil « Analyse des situations-problème », les risques psychosociaux, www.anact.fr.

INRS.fr

- « Changer de regard sur le travail », dossier de Travail et sécurité. Réf. TS742, 2013.
- « Comment détecter les risques psychosociaux en entreprise ». ED 6086, 2010.
- « Risques psychosociaux et document unique. Vos questions, nos réponses ». ED 6139, 2013.
- « Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU ». ED 6140, 2013.
- « Faire le point. Une aide pour évaluer les risques psychosociaux dans les petites entreprises », logiciel à télécharger.



Construction du plan d'actions

Pourquoi ? Comment ? Quelles priorités, sur quoi s'appuyer, quelles idées mettre en avant dans l'entreprise, quels modèles utiliser ?

Ces questions renvoient à la réflexion du chef d'entreprise :

« Une fois reconnue la différence de l'autre, encore faut-il ne pas réduire l'autre à sa différence ».

La Tentation de l'innocence, Pascal Bruckner.

« Comment évaluer, prendre le pouls de mon entreprise, sans perturber son fonctionnement actuel ?

Pour mener à bien cette réflexion, il ne faut pas que je reste seul...

Si j'engage mon entreprise dans cette démarche, c'est pour parvenir à des résultats concrets. Rien ne serait pire que de susciter des attentes et de les décevoir.

Il me faut une méthode, un projet de plan d'actions, des réponses avant de me lancer.»

Voici un exemple de plan d'actions simple tourné vers l'organisation de l'entreprise et sa performance globale.



Démarche à suivre

Il s'agit de **rendre visible la démarche d'amélioration** en mettant l'accent sur les relations entre acteurs, les comportements des individus, les responsabilités assumées, la performance globale.

Le document unique permet de suivre et de valoriser les progrès réalisés.

Ce plan s'applique dans l'entreprise de manière progressive.

1 Développer une culture de proximité.

2 Reconnaître l'autre.

Proximité et reconnaissance :

- Rechercher une proximité en développant la capacité à reconnaître l'autre.
- Valoriser la différence en tant que richesse de l'entreprise.

3 Promouvoir et développer le bien-être, l'épanouissement et la qualité des relations au travail, en tant que facteurs de performance de l'entreprise.

4 Résorber toute forme d'organisation ou pratique génératrice de tensions inutiles, chronophage et finalement contre-productive : réfléchir et organiser, plutôt que réagir en improvisant.

Le bien-être en tant que facteur de performance et travail sur l'organisation interne :

- Développer la communication en effectuant un réel travail sur l'organisation de l'entreprise.



Les quatre fiches suivantes permettent de se préparer à gérer les situations les plus couramment rencontrées par les entreprises.

Les clés du succès

Construire des relations de qualité ■ page 10

S'adapter aux évolutions économiques ■ page 12

Aider les collaborateurs en difficulté ■ page 14

Faire face aux situations graves ■ page 16



Construire des relations de qualité

Construire des relations de qualité dans l'entreprise dépend d'abord de la volonté sincère et affichée du chef d'entreprise. C'est la seule méthode pertinente pour travailler efficacement, dans une bonne ambiance, et prévenir l'apparition de risques psychosociaux.

Mots-clés

Confiance
Reconnaissance
Ambiance
Performance

L'entreprise a besoin de performance pour exister, asseoir sa compétitivité et se démarquer de la concurrence. La qualité des relations dans l'entreprise est une composante essentielle de sa performance.

Inutile d'attendre pour passer à l'action !

Axes d'action de l'encadrement

- Donner du sens au travail et affirmer ses convictions.
- Organiser l'entreprise pour ménager des temps de récupération et rendre possible un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Définir qui fait quoi, laisser des marges de manœuvre et de responsabilité pour assurer le développement personnel et garantir l'employabilité des salariés.

Nos collaborateurs
ne demandent qu'à grandir :
aidons-les !

Outils de développement

Les initiatives, les responsabilités, l'accomplissement, la satisfaction d'avoir bien fait son travail, en un mot « l'envie », permettent d'élargir grandement le potentiel d'intervention de chacun.



Les temps de communication directe et d'échanges formels ou informels avec les salariés renforcent la cohésion des équipes ; ils sont générateurs de contacts francs et motivants. C'est l'occasion de donner du sens... le bon !

CONSEILS : Veiller à agir, échanger, dialoguer, communiquer, sans blesser, humilier, culpabiliser ou dévaloriser. Il faut du temps pour construire ; parfois quelques minutes suffisent pour tout démolir. Prêtons donc une grande attention à la forme. « La forme, c'est le fond qui remonte à la surface », Victor Hugo.

Citations/réflexions

« Tout ce que j'ai gagné dans ma vie, je le dois à la générosité de mes joueurs... Être sélectionneur, c'est s'attacher aux relations entre les hommes, leur convivialité, les règles qu'ils doivent établir pour pouvoir vivre et créer ensemble, le respect. Toutes ces choses qui font une équipe... ». Vicente Del Bosque, sélectionneur de l'équipe d'Espagne de football, championne d'Europe et championne du monde.

« Je ne suis jamais aussi heureuse que lorsque j'ai l'impression d'avoir bien fait mon travail ». Charlize Theron, actrice.

Tous nous montrent qu'en fait le salarié est son premier patron... Et ce patron est exigeant.

Pour aller plus loin

- « Accomplir les devoirs de son état ». La logique de l'honneur – Gestion des entreprises et traditions nationales, Philippe d'Iribarne. Éditions du Seuil, 1989.
- « Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », rapport de Henri Lachmann, Christian Larose, Muriel Pénicaud, février 2010.
- « 10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail en contribuant à la performance globale des PME ». Carsat Rhône-Alpes, SP 1177, novembre 2011.
- « Le travail comme source de santé et de performance ». Synthèse des travaux de l'Observatoire social international et de l'Anact, mai 2012.



S'adapter aux évolutions économiques

La vie d'entreprise est une succession de contextes différents : opportunité, nouveau marché, intensification de la concurrence, évolution de la fiscalité, boom, crise, cession. S'adapter est une réalité à laquelle tout entrepreneur doit préparer son entreprise.

Mots-clés

Préparation
Employabilité
Transparence
Lucidité
Participation
Humanisme
Engagement

Le capital de confiance que se construit au quotidien le chef d'entreprise et les efforts faits pour garantir l'employabilité des salariés figurent parmi les clés du succès : ces démarches sont à pérenniser.

La croissance de l'entreprise (création ou reprise d'une autre activité, augmentation de taille, embauches) ou sa restructuration (reprise par une autre entité, départs...) méritent toutes deux d'être anticipées et préparées.

Axes d'action de l'encadrement

- Préparer les salariés au changement et instaurer la confiance.
- Faire connaître la situation et expliquer ses intentions dès que possible. Dans tous les cas, prévenir les salariés dès qu'ils seront en possibilité d'agir et les accompagner sur la durée.
- Mettre en avant le potentiel des salariés et saisir les opportunités de promotion ou de reclassement.

Outils de développement

Une adaptation aux évolutions économiques se prépare souvent pendant de longs mois. Le secret des réflexions et négociations doit être gardé.



Ensuite, il faut, en un temps très court, préparer le personnel et l'accompagner afin qu'il trouve de nouveaux repères : assurer son information (régulièrement), sa formation, sa reconversion ou son adaptation, conserver sa motivation, son envie d'aller de l'avant. Le chef d'entreprise doit être très présent et s'attendre à être fortement sollicité pendant cette période. Il va devoir, en peu de temps, informer suffisamment et instaurer des relations franches et sincères avec ses salariés.

La confiance renouvelée ou retrouvée très vite est essentielle à la réussite de l'opération et à la pérennité de l'entreprise.

Les exemples sont nombreux et témoignent du dynamisme demandé aux équipes pour :

- accompagner la croissance (recruter de nouveaux talents : les faire accepter, acquérir de nouveaux matériels : former les salariés, vaincre les réticences)
- restructurer (fusion, acquisition, rachat d'entreprise par ses salariés...)
- réorganiser, adapter, gérer les effectifs (déménagement de siège, départs, mutations...)
- changer de process, de métier (par exemple, un remplacement d'une centrale d'enrobés impliquant un changement de technique ou de savoir-faire, un changement de nom, de marque, de logiciel...)

Pour aller plus loin

- Conjoncture économique : afin de connaître la conjoncture économique du secteur des travaux publics, les FRTP mènent de façon trimestrielle une enquête de conjoncture.
Se rapprocher de sa fédération régionale pour obtenir les dernières données économiques disponibles.
- Formation pour les dirigeants de PME/PMI : Formation Entrepreneurs 21.
Une offre adaptée au secteur des travaux publics.
www.fntp.fr, rubrique « vie de l'entreprise/formation ».



Aider les collaborateurs en difficulté

Des collaborateurs de l'entreprise peuvent se trouver confrontés à des difficultés de toutes natures. Il est important de préparer l'entreprise pour, le moment venu, être en mesure d'apporter la réponse la plus appropriée.

Mots-clés

Écoute
Attention
Altruisme
Accompagnement
Transparence

Les situations de fragilité sont multiples et peuvent s'additionner : problèmes familiaux, financiers, de santé, difficultés relationnelles au travail, difficultés pour effectuer son travail, conduites addictives induites ou non. L'entreprise doit être préparée à apporter la meilleure réponse très rapidement.

Trois conditions pour agir vite :

- être à l'écoute (proximité non intrusive)
- être en capacité de reconnaître qu'il y a un problème
- être prêt à y remédier

Axes d'action de l'encadrement

- Déterminer si les difficultés sont en lien avec l'organisation du travail ou dues à des pratiques managériales inappropriées ou répréhensibles (parfois générées par un élément stressant, lui-même stressé).
- Dans tous les cas, aider le salarié à s'en sortir en proposant un programme à la carte et l'accompagner dans cette démarche avec le médecin du travail si nécessaire.
- Dans le même temps, régler s'il y a lieu le problème d'organisation et ses corollaires.



Outils de développement

Pour détecter si les difficultés sont en lien avec le travail, la Direction Générale du Travail a piloté un groupe de travail constitué du Ministère de l'Agriculture, de l'ANACT¹, de la CCMISA², du CISME³, de la CNAMTS⁴, de l'INRS⁵ et de l'OPPBTP⁶.

Les travaux de ce groupe, adaptés aux PME de moins de 50 salariés, font actuellement référence. Deux outils sont disponibles en ligne sur le site www.travailler-mieux.gouv.fr : « Faire le point », outil édité par l'INRS, et « Analyser les RPS au travers des situations-problème », ANACT.

Pour les conduites addictives, le recours au médecin du travail au plus tôt est une condition de la réussite de la démarche d'accompagnement. Le règlement intérieur doit préciser clairement la politique de l'entreprise (interdictions, modalités de contrôle, liste des emplois dits à risque, possibilités de contre-expertise, personnes habilitées à procéder aux contrôles, hiérarchie des sanctions).

Pour aller plus loin

- « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. Coordonné par Michel Gollac. www.travailler-mieux.gouv.fr
- Groupe de travail FNTF sur les conduites addictives.

Documents

- « Stress au travail. Les étapes d'une démarche de prévention ». INRS, ED 6011, 2007.
- « Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider ». INRS, ED 6012, 2010.
- « Prévention des risques psychosociaux. Et si vous faisiez appel à un consultant ? ». INRS, ED 6070, 2010.
- « Comment détecter les risques psychosociaux dans les entreprises ? ». INRS, ED 6086, 2010.
- « Risques psychosociaux et document unique. Vos questions, nos réponses ». INRS, ED 6139, 2013.
- « Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU ». INRS, ED 6140, 2013.

1. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

2. Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole.

3. Centre Interservices de Santé et de Médecine du travail en Entreprise.

4. Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés.

5. Institut National de Recherche et de Sécurité.

6. Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics.



Faire face aux situations graves

Les situations graves sont heureusement rares mais, lorsqu'elles surviennent, leur violence peut bouleverser les grands équilibres tant au niveau des personnes que de l'entreprise dont la pérennité peut se trouver menacée.

Mots-clés

Anticipation
Réflexion
Maîtrise
Empathie
Courage
Communication

Les drames humains sont bien sûr les plus importants : accident du travail grave ou mortel, suicide, agression, séquestration.

Certaines situations particulières (contrôles de l'administration et ses corollaires : redressements fiscaux, Urssaf, mises en examen...) sont d'un tout autre ordre mais, en fonction de leur gravité, peuvent aussi être à l'origine de drames humains.

Les conflits interindividuels ou collectifs dégénèrent parfois de manière inattendue.

Une bonne préparation en amont avec les conseils de sa branche professionnelle aidera à réagir, le cas échéant, en chef d'entreprise responsable.

Dans cette situation, plus que dans toute autre, c'est un chef dont les salariés ont besoin, un chef qui saura d'autant plus où il va qu'il se sera préparé à cette éventualité.

Pour cela, il doit réfléchir aux différents scénarios et établir un planning des tâches à effectuer et des procédures.

Tenir à jour la liste
de ses conseils
avec les numéros
de téléphone portable
et adresses e-mail.



Axes d'action de l'encadrement

En amont

- S'assurer que les documents administratifs sont tenus à jour régulièrement et accessibles facilement : document unique d'évaluation des risques professionnels, plans d'actions et enregistrement continu de toutes les actions menées pour la prévention des risques professionnels ; autres documents fiscaux, comptables, registres du personnel.

En aval

- Amortir le choc pour les salariés et les familles.
- Analyser la situation pour y remédier à court, moyen et long terme et donc éviter que cela ne se reproduise.
- Communiquer sobrement, avec humanité : pas de mauvaises excuses à chaud.

Outils de développement

- Se faire aider pour gérer le stress post-traumatique dans l'entreprise.
- Contacter son service de santé au travail pour connaître sa position et obtenir des réponses à ce type d'événements.
- Se préserver. De l'ordre de 25 % des chefs d'entreprise souffriraient de maux liés au quotidien de leur entreprise.

Pour aller plus loin

« Démarche d'enquête paritaire du CHSCT concernant les suicides ou les tentatives de suicide ». INRS, ED 6125, 2012.

**Témoignage de Florence Figaret, OMEXOM NÎMES
(entreprise de Vinci Énergies, spécialiste des lignes
à haute tension), chef de projet Zoé.**

« Zoé, en grec, signifie vie. Ce projet, que nous menons depuis sept ans chez Omexom, repose sur trois axes : la sécurité, la santé et le bien-être. En matière de sécurité, il ne s'agit pas d'actions traditionnelles sur les risques du métier. Nos salariés connaissent ces risques, ils ont régulièrement des formations, mais ce n'est pas parce qu'ils savent, qu'ils font.

Zoé met donc l'accent sur l'importance de ces bons comportements et incite les équipes à en prendre conscience. On ne joue pas sur la peur, mais au contraire sur l'envie. On ne dit pas : « Porte ton casque, sinon tu risques de mourir », mais : « Porte ton casque, comme ça demain tu pourras jouer au foot avec ton fils ».

Au départ, la campagne s'articulait autour de dix slogans – « le meilleur est sous ton casque », « la sécurité ça donne du boulot » – associés à un code couleur mauve et vert qui suffit, à lui seul, à rappeler aux équipes l'importance de la prévention et de la sécurité.

Nous avons proposé plusieurs démarches, notamment une sur les « gestes qui sauvent », avec un bus qui est passé de chantier en chantier pour former nos collaborateurs aux gestes qui sauvent. 100% des 1 200 salariés ont adhéré à cette action proposée de manière ludique. Nos chantiers se déroulent en pleine campagne. C'est là, bien plus qu'en ville, qu'il faut un défibrillateur et des secouristes à portée de main ! Ainsi, depuis quatre ans, tous nos chantiers en sont équipés. Nous avons opté pour la même démarche pour notre campagne sur les abus (alcool, drogues...). Avec succès !

Nous avons créé un « OHM space » - un espace détente avec Wi-Fi, ordinateurs, télévision et salle de sport - pour la pause du midi ou les soirées.

Autre initiative de prévention : l'action « Ensemble, c'est nous », qui a réuni les collaborateurs et leur famille sur des chantiers afin de parler de sécurité et des différents métiers exercés.

Plus de 800 personnes y ont participé. Des moments très forts ont été vécus tous ensemble, en particulier quand les monteurs de ligne haute tension, hissés à 60 mètres du sol et équipés de micros-cravates, répondaient en direct aux questions des familles. Le « lip dub » tourné pour l'occasion immortalise cet instant. »

En savoir plus : www.zoecultivelavie.com

Témoignage de Cécile Gruat, chef d'entreprise, GRUAT TP.

« Je dirige, avec mon mari, une entreprise de travaux publics dans le département de l'Ardèche en région Rhône-Alpes. On pourrait penser que nous vivons tranquillement dans notre coin retiré de France. Ce fut le cas pendant de nombreuses années, mais, d'année en année et d'évolution en évolution de l'entreprise, nous avons, nous aussi, été happés par une vie forte de soucis et de stress.

En 1998, quand j'ai commencé, nous étions cinq salariés permanents et quatre saisonniers. Nous vivions à un rythme raisonnable, sans vraiment nous soucier du lendemain (du travail, de bons ouvriers) mais tout en assurant une certaine croissance.

Bien sûr, les premières années nous n'avions pas de pression, peu de salariés à gérer, une faible concurrence, une clientèle fidélisée, des salariés dévoués. Sans avoir vu le temps passer, et comme on dit « la tête dans le guidon », fin 2011 l'entreprise employait 30 personnes. Il faut savoir que dans une entreprise familiale comme la nôtre,

il faut tout gérer : l'administratif, le commercial, le suivi de chantier et la gestion du personnel (sans compter l'aspect assistantat social auprès de certains salariés en difficulté). Et un jour, les conditions changent et c'est l'explosion : la baisse du marché local et le dépassement du seuil critique de l'effectif (20 personnes) nécessitent d'aller se battre sur d'autres territoires, de diminuer les marges, de gérer des difficultés relationnelles avec le personnel, d'être moins présent sur les chantiers et auprès des clients. Et c'est la peur du lendemain avec son lot de stress quotidien et les nuits tourmentées...

Nous ne passons plus une journée sans montée d'adrénaline : une fois c'est un salarié absent, une fois c'est un matériel qui tombe en panne, une autre fois la perte d'un marché sur lequel on comptait vraiment.

Mais, en définitive, l'enthousiasme et la foi d'entrepreneur l'emportent toujours sur les doutes. »

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'OPPBTP est illicite.

Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (article L. 122.4 du Code de la propriété intellectuelle).

Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

© OPPBTP, 2014

Conception et réalisation : Soft Office

Crédits photos : © FNTP Photothèque 2002, © Véronique Paul – Photothèque VINCI ENERGIES

Achevé d'imprimer sur les presses de Graphi-Centre en septembre 2014.



Réf. : I0 G 02 14

ISBN : 978-2-7354-0456-8

Edition : 1^{re} édition, septembre 2014

Dépôt légal : septembre 2014

www.preventionbtp.fr