



*Nutrition & Bien-être*

**Conférence du 24 juin 2010 – Novotel Atria Rueil-Malmaison – conférence organisée par le service du développement économique de Rueil-Malmaison**

**Intervention de Béatrice Nédellec ALTO**

Bonjour, Béatrice Nédellec, je suis dirigeante du cabinet de conseil en communication ALTO sur les sujets de santé, nutrition et bien-être. Je remercie Monsieur le Maire-adjoint Joël Louis Colon, Jean-Luc Leclerc, conseiller communautaire, Martine Ranouil, directrice du service du développement économique et son équipe d'avoir proposé ce sujet et de m'avoir invitée pour en parler.

Le Bien-être des salariés au service de la performance de l'entreprise :

Je souhaite vous en parler de manière globale au niveau des enjeux pour l'entreprise : l'enjeu stratégique et économique, l'enjeu de communication et l'enjeu de formation

**Intro :** Le bien-être du salarié est une donnée devenue incontournable pour l'entreprise qui doit l'intégrer dans sa stratégie de développement.

Des indicateurs prouvent l'actualité de ce phénomène :

1/Lancement du « plan d'urgence contre le stress au travail », par le Ministre du travail en 2008. Les entreprises de plus de 1.000 salariés ont l'obligation de déposer un programme de négociation sur cette question (le délai était février 2010). Elles sont notées sur le site gouvernemental (vert pour celles qui ont signé un accord, orange pour celles qui ont entrepris une démarche et rouge pour celles qui n'ont rien entrepris).

Pour les PME et TPE, le ministre du travail leur recommande que des actions d'information sur les risques psychosociaux soient mises en place (avec des outils de diagnostics et des indicateurs d'actions).

2/La presse s'est emparée du sujet et le fait savoir auprès du grand public, à travers des sondages.

La presse a publié en avril 2009, Le Palmarès 2009 des meilleures entreprises où il est agréable de travailler, réalisé chaque année par l'institut Great Place to Work, donne les deux meilleurs scores à deux entreprises de moins de 100 salariés. Il s'agit de Gore et associés (textile), 63 personnes en France et Accuracy (conseil), 68 salariés puis arrivent en 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> position, deux grandes entreprises Microsoft et Leroy Merlin.

Le bien-être au travail n'est donc pas seulement réservé aux grandes entreprises.



*Nutrition & Bien-être*

*Qu'est-ce qu'une entreprise où il fait bon travailler ?*

*«C'est une entreprise où le salarié a confiance en son encadrement, est fier de son travail et de son entreprise et où il peut travailler dans une atmosphère conviviale», résume Veronica de Voss, directrice de Great Place to Work en France ®.*

Ces entreprises qui ont pris en compte le bien-être du salarié, ont pris de l'avance sur les autres et on peut constater leurs bonnes performances économiques.

Mais, ce n'est pas la majorité des entreprises.

En effet, Le sondage Ifop paru dans « le Monde » du 8 juin montre au contraire que :

43% des cadres supérieurs des grandes entreprises disent ne pas comprendre ou adhérer à la stratégie

55% des salariés interrogés ont le sentiment de ne pas être écoutés

et 77% jugent le partage des profits inéquitable.

D'autre part, dans l'article du Monde de 15 sept 2009, à l'initiative de la France, les économistes européens se penchent sur un nouveau modèle de croissance qui intègre et privilégie le bien-être humain. Le principe de ce modèle est de ne pas juger la croissance uniquement à travers des chiffres de performance tel que le Produit Intérieur Brut mais d'y ajouter la perception des ménages sur leur qualité de vie, ce qui donnera un nouvel indicateur le Produit National Net (le rapport de Stiglitz, Prix Nobel de l'économie). Il ne pourra se mettre en place que si l'ensemble des pays européens l'applique.

### **Enjeu stratégique et économique**

Le bien-être au travail dans l'entreprise est un enjeu stratégique parce qu'il permet d'obtenir de ses équipes de l'efficacité et de la productivité par une meilleure écoute du salarié et une reconnaissance de la valeur de son travail. D'où moins d'absentéisme, moins de turn over, et une meilleure adaptation au changement.

L'agence européenne a publié en 1999 une estimation globale des coûts de la santé au travail représentant 2,6% à 3,8% du PIB en Europe. Le stress au travail représente 10% de ces chiffres soit 20 milliards d'euros par an.

Le bien-être au travail, c'est la garantie de garder ses meilleurs cadres, quand on connaît le coût de l'embauche, de la formation et du départ d'un cadre mais c'est aussi la garantie d'attirer les meilleurs candidats.



*Nutrition & Bien-être*

L'image de l'entreprise tant à l'extérieur qu'à l'intérieur est aussi un enjeu stratégique. Les médias font l'écho des bonnes et plus souvent des mauvaises nouvelles des entreprises qui peut avoir de graves conséquences pour l'entreprise. Renault et France Telecom ont subi les plus forts retentissements.

Je vous invite à consulter le site du ministère du travail intitulé bien-être et efficacité au travail. Vous y trouverez Les 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Elles sont fondamentales et elles devraient entrer dans les valeurs de toute charte d'entreprise.

Je soumetts à votre réflexion trois d'entre-elles :

La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers. Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement (cette phrase, c'est pour France Télécom).

Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes. Accompagner les salariés en difficulté.

### **Enjeu de communication**

#### *A l'extérieur de l'entreprise*

Généralement, l'entreprise communique à l'extérieur ses chiffres économiques, ses savoirs faire, ses produits mais aussi sur ses restructurations et ses plans de licenciement mais elle devrait plus souvent communiquer sur ses actions de santé, sécurité et bien-être au sein de son entreprise. C'est un nouvel indicateur de bonne santé de l'entreprise avec un retentissement économique

#### *A l'intérieur de l'entreprise*

Le recentrage du travail autour de l'humain est une notion qui doit entrer dans les valeurs de l'entreprise et il faut le faire savoir en interne pour que chacun adopte ce comportement du respect de l'autre et de son travail. « Etre bien dans son entreprise, c'est avant tout être reconnu dans toute sa dimension humaine (physique, mentale, émotionnelle, créative et spirituelle) ». Le salarié recherche dans son travail un épanouissement personnel, une qualité et un équilibre de vie. Ce sont ces nouvelles conditions de motivation au travail sinon, il n'hésite pas à changer d'entreprise.

Observatoires et enquêtes sur le bien-être des salariés sont des bons outils à mettre en place au sein de l'entreprise pour faire le diagnostic de la santé au travail et plus spécifiquement connaître le niveau de stress et d'identifier les causes. (Ces outils sont bien perçus par les salariés qui voient que l'entreprise se préoccupe de leur qualité de vie)



*Nutrition & Bien-être*

Chez Renault, suite à leurs événements dramatiques de suicides en 2007, Carlos Gosn a nommé Bernard Ollivier, directeur des établissements de Renault (14.000 personnes) pour traiter le problème du stress. Bernard Ollivier regrette de ne pas être avec nous ce soir à notre conférence. Il a la satisfaction de voir aujourd'hui l'indice de stress chez Renault qui a été réduit mais son objectif est de contribuer à le faire baisser. Comment ? Par la mise en place d'un programme d'envergure depuis 3 ans : en quelques mots, mise en place d'enquêtes et de sondages, d'un rééquilibrage des horaires de travail (qui sont passés de 5h30-22H à 7h-20h30 ce qui a permis de rééquilibrer le temps passé en famille), d'une meilleure gestion des charges de travail en nommant des managers chargés de gérer les ressources pour répondre aux objectifs ce qui a permis de réduire les charges de travail de 10%, introduction d'un management de proximité et de dialogue (avec des journées off où managers et salariés se parlent) et diffusion auprès des salariés d'information sur la santé et le bien-être au travail. Mon entreprise Alto a été ainsi chargée d'organiser une exposition « Forme et Santé » sur plusieurs sites de Renault.

L'objectif de cette exposition ludique et pédagogique, animée par des experts, est d'aider le salarié à se prendre en charge de façon autonome et quotidienne pour améliorer son état de santé et sa capacité à gérer la pression et le stress.

Pour cela, le salarié pouvait au sein de cette exposition s'informer à travers des animations sur « le mieux manger », « le mieux bouger » et le « mieux récupérer » : des sets de table mis sur les plateaux repas dans l'ensemble des restaurants d'entreprise lui permettait de repérer comment équilibrer de manière simple son repas, des espaces de repos et de relaxation mettaient en valeur l'intérêt des micros-siestes, des balances à impédancemétrie étaient à leur disposition pour mieux connaître leur état de forme physique...

7.000 salariés sont venus sur les expositions soient quasiment la moitié de l'effectif. Cela montre la demande importante des salariés sur ces questions de santé.

Je vous citerai plus succinctement l'entreprise Rhodia, groupe chimique de 15.000 salariés, qui face à une charge de travail trop forte, à la perte de repères et au sentiment d'isolement de leurs salariés, aggravés par la crise de 2009 qui a vu une baisse de leur CA de 20% ce qui a amplifié le phénomène de stress, a mis en place une enquête préalable de diagnostic, suivie d'un rééquilibrage de l'organisation matricielle verticale (entre manager et salarié) et horizontale (entre collègues) ce qui a permis de réduire de manière significative et positive les tensions.

### Enjeu de formation

A deux niveaux :

- Au niveau du manager qui est le 1<sup>er</sup> acteur santé dans l'entreprise, sur un plan collectif de l'équipe.



*Nutrition & Bien-être*

Le manager doit être formé au changement et à la qualité relationnelle qu'il établit avec ses équipes dans ce changement. C'est une formation dite à la « posture managériale » pour développer l'intelligence psychologique au travail du manager. Cette formation est proposée notamment en 20 heures au Conservatoire Nationale des Arts métiers et encadrée par William Dab que je connais bien, ancien directeur général de la santé.

- et du salarié sur un plan individuel (pour une performance optimale)

le salarié peut être comparé à un sportif de haut niveau pour pouvoir supporter quotidiennement un niveau de stress et de pression élevée de sa hiérarchie directe et internationale et répondre à des exigences de performance de plus en plus forte.

Donc, il doit se préparer physiquement et mentalement comme un sportif et veiller à une bonne hygiène de vie. C'est une véritable éducation ou rééducation. En effet, quand les experts de mon équipe interrogent les salariés sur leurs habitudes, ils déversent un ensemble de barrières d'excuses : le midi, je n'ai pas le temps d'équilibrer mes repas, le sport, je ne peux en faire, j'ai mal au dos, se coucher à des heures régulières, ce n'est pas possible avec ma charge de travail (pour info, 1 personne sur 2 se plaint de mal dormir – article du Monde 17 mars), faire un break pendant la journée, impossible avec mes clients sur le dos...le rôle des experts est de les aider à faire tomber une à une leurs barrières d'excuses et les amener à se rééduquer à une bonne hygiène de vie. Leur performance au travail sera immédiatement améliorée et avec une sensation de bien-être.

**Expertise d'ALTO** est de mettre en place des outils de communication et de formation au sein de l'entreprise pour améliorer le bien-être au travail des salariés, en mettant à disposition des experts santé, nutrition et bien-être (hygiène de vie). Ne tardez plus à mettre en place ces actions pour le mieux être au travail soit sur un plan individuel, et je pense notamment aux dirigeants de TPE mais aussi au sein des PME et grandes entreprises. Merci.