

Santé et qualité de vie au travail

Dans une PME, c'est mission possible !

On entend souvent dire que les petites entreprises ne peuvent pas suivre de processus structurés pour favoriser la santé et la qualité de vie au travail, par manque

de ressources ou de capacités. Voici l'histoire d'Orvade (45), qui prouve tout le contraire.



Marie-Claude Pelletier
Présidente du Groupe Levia, chargée de cours en santé organisationnelle à l'université de Sherbrooke (Canada)



Orvade est une petite entreprise de 76 salariées située dans la région d'Orléans (45). Filiale de Veolia, elle se spécialise à la fois dans la gestion des déchets, c'est-à-dire la collecte et le traitement des déchets (faiblement radioactifs, dangereux, domestiques) ainsi que la revalorisation de la matière.

Laurent Bachimont, le directeur, et **Sylvie Kieb**, la directrice de l'unité opérationnelle (photos ci-dessus), ont accepté

de nous présenter leur expérience et nous en profitons pour établir des parallèles avec les meilleures pratiques dans le déploiement de stratégies favorisant la santé et la qualité de vie du personnel en entreprise.

Un premier diagnostic sommaire identifiait que les troubles musculo-squelettiques représentaient un risque important. Aussi, les horaires étalés d'opération et les différents plateaux de travail, plutôt cloisonnés, ne favorisaient pas un climat optimal. En 2015, le PDG de la société décrétait que « le mieux vivre ensemble » devenait un des grands chantiers prioritaires, au même titre que la finance.

La direction a pris la décision d'intervenir et s'est faite offrir au même moment par la **CCI du Loiret** de se joindre à un groupe d'entreprises de la région afin de déployer une démarche structurée, basée sur la démarche québécoise *Entreprise en santé*. Appuyé par l'expertise de l'**Afnor**, de la **CCI** et de **Harmonie Mutuelle**, les employeurs ainsi regroupés ont pu bénéficier d'un soutien autrement plus difficile à obtenir en étant seul.

« La direction a pris la décision d'intervenir »

Notons les principaux facteurs de succès

Engagement du *top management*

Accompagnement et formation d'un petit groupe d'entreprises locales

Cet accompagnement de groupe, coordonné par la **CCI du Loiret**, a permis à Orvade de bénéficier des formations

de l'expert d'**AFNOR**. Plusieurs rencontres ont été organisées sur une base régulière permettant les échanges de bonnes pratiques, la formation et des conseils d'accompagnement.

Formation des personnes responsables du projet

L'ensemble des **IRP** élus étaient aussi très motivés et moteurs pour soutenir et accompagner le comité.

Mobilisation et engagement des parties prenantes internes et externes

Ils ont ensuite eu recours à une consultante qui les a aidés à démarrer les animations des rencontres internes de travail avec le comité mieux-être, composé d'une diversité de salariés provenant de tous les secteurs et tous les niveaux de l'organisation.

Mise en place d'un comité de travail à la composition diversifiée

Une première cueillette d'information a été réalisée auprès de tous les salariés sous la forme d'un questionnaire confidentiel proposé et traité par la consultante. La quarantaine de questions posées touchaient tant l'hygiène de

vie que les pratiques de management, la flexibilité d'horaire, le climat de travail, etc. et visait à identifier les besoins, intérêts, idées pour améliorer

l'évaluation.

Sonder l'avis des salariés... et en tenir compte!

La présence de la consultante leur a permis de découvrir d'autres manières de communiquer entre eux avec les principes de la sociocratie, et de développer leurs habiletés à mieux se comprendre, se comporter. Le décloisonnement des silos de travail et des



Photos Ormadé

« les liens créés entre les différents secteurs et niveaux hiérarchiques, les formations, ont permis de gérer cette crise »

niveaux hiérarchiques a aussi permis à chacun de sortir de sa zone de confort pour réapprendre à travailler autrement ensemble. Interrogé sur l'utilisation de ces nouvelles compétences, un salarié impliqué dans le comité a raconté qu'il les utilisait aussi dans le quotidien avec sa famille, améliorant du coup, le vivre en famille.

Développer les compétences pour vivre ensemble

Différentes activités et formations transverses entre encadrement et opérateurs ont été réalisées sur une première année et visaient entre autres à mieux s'inscrire dans un collectif de travail et en société. Une stratégie de communication a été déployée auprès de l'ensemble des employés afin de les tenir informés du programme et les impliquer.

Réaliser des actions qui répondent aux besoins exprimés

Une inondation importante est venue perturber les opérations de façon très significative. Malgré cette crise, la direction a annulé plusieurs projets, mais maintenu le programme de santé et qualité de vie au travail. Les liens créés entre les différents secteurs et niveaux hiérarchiques, les formations sur les principes de sociocratie, ont constitué des leviers importants pour passer au travers de cette crise.

L'équipe de management entame une seconde phase d'évaluation par un

deuxième questionnaire, 18 mois plus tard, afin de mesurer l'évolution et poursuivre les actions, tout en communiquant régulièrement et concrètement auprès des salariés.

Évaluer, ajuster et communiquer

« Malgré la crise causée par l'inondation, on n'a gardé que les projets prioritaires et on n'a pas lâché notre programme de SQVT. On a maintenu nos réunions en interne, les formations, les actions. Tout cela a mis du lien et de la cohérence dans cette période de turbulence ». ■

* Laurent Bachimont, propos recueillis lors d'une entrevue téléphonique le 13 septembre 2017.