

Une politique de santé embarquée L'approche du groupe Arkema

Entretien avec Jean-Michel Martin, Directeur des relations sociales et des rémunérations, et Dominique Massoni Directrice du développement RH et de la communication interne du groupe Arkema.

Le travail s'est globalement intensifié ces dernières années. Quelle est votre réponse en tant que responsables RH ?

Dominique Massoni. Le sujet de la prévention des risques psychosociaux est apparu il y a 10 ans. Nous avons été précurseurs quand celui-ci émergeait, avec tout un ensemble de questionnaires de qualité diverse sur le marché du stress au travail. Nous avons décidé d'y travailler en engageant une négociation avec les partenaires sociaux, le temps entre 2007 et 2010 (accord sur la prévention du stress signé le 06 mai 2010) de défricher un sujet passionnel et complexe et nous avons opté pour une méthode robuste sur le plan scientifique. Dans la foulée de la réforme des retraites nous avons négocié un accord sur la pénibilité de façon plus large qu'en abordant la stricte question des seuils de pénibilité. Nous avons formé des ingénieurs et des managers à l'ergonomie, travaillé la décon-

nexion numérique au travail, etc. En 2012 l'accord sur la prévention de la pénibilité inclut une démarche de diagnostic, prévoit des mesures de prévention et de correction des situations de travail pénibles. Nous prenons appui sur l'émergence d'une tendance ou *via* une obligation légale et cherchons à aller le plus loin possible et à globaliser les enjeux.

Parallèlement nous avons décidé de monter un comité scientifique pour épauler nos démarches. Nous souhaitons réfléchir aux enjeux de stress, de vigilance, d'addiction, avec des ergonomes et des psychologues, confronter ce que nous faisons avec leur recul.

Jean-Michel Martin. L'an dernier nous avons cherché à améliorer la cohérence entre l'ensemble de ces dispositifs. Nous avons mis en place un comité de pilotage et de suivi pour l'ensemble des actions en matière de qualité de vie au travail (QVT). Nous y intégrons les questions

de santé, de stress, de pénibilité, de handicap, de démarches d'intégration, de déconnexion numérique ainsi que le télétravail. Notre approche est celle des conditions de travail au sens large et elle se veut intégrée. Notre démarche QVT s'intitule « santé et travail ». En interne, c'est plus concret.

Comment développer la qualité de vie au travail dans un environnement de performance financière ?

J.-M. M. Dans le cadre de notre démarche sur le développement durable nous établissons une enquête de matérialité. Nous sondons l'ensemble des parties prenantes pour voir ce qui est de leur point de vue les thèmes majeurs à prendre en compte en matière de responsabilité sociale. Pour une entreprise comme la nôtre qui fait de la chimie, le thème essentiel c'est la sécurité des salariés, des riverains, des établissements et du territoire, mais il y a au-delà un ensemble d'aspects sociétaux à redéfinir en permanence. Parmi les éléments émergents les sujets de qualité de vie au travail deviennent essentiels.

Une politique QVT concrète doit ainsi devenir un levier d'attractivité à la fois pour maintenir et pour recruter. Aujourd'hui une entreprise attractive est capable

de proposer un statut, un package de rémunération mais aussi d'apporter des équilibres de vie. Une direction RH qui travaille au bien-être professionnel, qui travaille à la façon dont les salariés se sentent bien dans leur activité apporte des éléments de performance. Il n'y a pas d'algorithme qui fait le lien entre QVT et performance mais il apparaît évident pour les acteurs.

D. M. Nous développons une prévention qui se veut performante. Sur la question du stress, nous travaillons avec la médecine du travail. Nous aidons les salariés à identifier des comportements qui seraient des signes de dépression, d'anxiété et/ou de sur-stress. Au niveau global une statistique anonymisée permet d'identifier s'il y a des foyers de stress afin d'y apporter une réponse organisationnelle.

Nous cherchons les facteurs explicatifs par métier, par structure ou par zone identifiée. De la même manière, nous travaillons sur la charge physique dans les lieux industriels. Notre réseau d'ergonomes internes nous aide à concevoir une politique santé au travail. Ce sont des salariés au métier varié, techniques, maintenance, ressources humaines... Tous intéressés par l'ergonomie et les conditions de travail.

Comment articulez-vous ces enjeux professionnels avec le dialogue social ?

J.-M. M. Les réunions des commissions « santé et travail » permettent un dialogue social pertinent. Les représentants des salariés sont demandeurs d'actions et de formations sur ces sujets et nous avons prévu une formation « prévenir les RPS et développer la QVT ». Il s'agit d'établir une terminologie commune à l'ensemble des acteurs. Ce sont des sujets plutôt consensuels, cependant difficiles à valoriser. Nos relations sociales sont denses mais en matière de qualité de vie et de conditions et santé au travail l'action s'inscrit dans le long terme en articulant dialogue social et managérial.

Il n'y aura pas d'amélioration de qualité de vie au travail sans proximité des managers, eux-mêmes soutenus par les directions RH. La possibilité pour le manager de s'enfermer dans tout un nombre d'indicateurs et de process est un risque pour lui de rester à distance des autres salariés. Travailler sur la QVT c'est donc également évaluer l'efficacité des outils techniques et des procédures.

D. M. Une politique de santé au travail passe ainsi par des espaces de dialogue. En matière d'espace d'expression je crois aux communautés de métier. Mais

ils fonctionnent seulement s'ils sont animés, s'ils ont un but, une analyse des usages et des besoins par exemple. On peut partir de l'expérience salarié pour aller vers un débat plus approfondi sur la question du travail. Les groupes d'expressions des lois Auroux ont manqué d'animation. Il faut partager des axes de progrès plus larges, par exemple sur la façon dont sont construites les méthodes de travail et leur impact.

Nous avons développé un programme d'animation « Smart » sur l'ensemble de la ligne hiérarchique qui consiste à positionner le manager en situation d'écoute pour améliorer la qualité du travail et identifier les marges de progrès. Nous plaçons les managers en situation de récepteurs et nous les formons pour cela. Smart signifie « construisons votre progrès ensemble » car nous sommes persuadés que les progrès et les innovations viendront de ceux qui connaissent le travail au plus près.

Au-delà de la mise en place de groupes d'expression, nous entendons favoriser la discussion par ceux qui animent le travail, au-delà des KPI, des indicateurs de performance. On déplace trop le sujet du travail sur la mesure et pas suffisamment sur l'action.

*Propos recueillis par
Laurent Tertrais*