Club SANTÉ AU TRAVAIL

CLUB 1

2015

REPÈRES & TÉMOIGNAGES

Participation
Ouverture
Prévention
Innovation
Contraintes
Santé
Risque
Problématiques
au Travail
Equipe
Club
Approche Globale, Continue, Collective
Organisation
Sécurité
Qualité de Vie
Stratégie
IRP
au Travail
Confiance
Salariés
Entreprises
Communication
Projet
Dialogue social
Anticipation
Culture
Management
Agroalimentaire
Impact
Partenaires
Dirigeants
Concertation
Performance Globale

ABEA

Association bretonne des entreprises agroalimentaires

CLUB SANTÉ AU TRAVAIL : MODE D'EMPLOI

Association bretonne des entreprises agroalimentaires

En moins de 10 ans, l'approche des questions de santé au travail a connu une véritable révolution, et une vision globale de la prévention s'est peu à peu imposée dans les entreprises. Le Club créé par l'ABEA en 2004, y aura joué un rôle central. Coup de projecteur sur un dispositif précurseur… et efficace.

Comme elle parait lointaine l'époque où parler de santé au travail, c'était d'abord parler de maladie ! On s'interrogeait alors sur la meilleure façon de prévenir les TMS[1] ou de limiter les accidents… Cette étape était évidemment nécessaire et avait justifié que le premier Club créé par l'ABEA s'intitule « Club TMS ». Mais sur ces questions, tout a bougé très vite.
Vieillissement des populations, nouvelles attentes des salariés, nouvelles préoccupations (risques psycho-sociaux, RSE[2] etc.) La santé au travail est devenue, en quelques années, un levier primordial dans la gouvernance des entreprises.
D'où l'intuition de l'ABEA qu'il fallait, sur ces questions, être intelligents à plusieurs !

UN CLUB SANTÉ, COMMENT ÇA MARCHE ?

Parce que la confiance est au centre de la performance du Club, chaque Club Santé a une durée de vie de 3 ans, le temps de bien se connaitre. Sur cette durée, une dizaine d'entreprises vont partager leurs visions, leurs problématiques et les solutions qu'elles ont commencé à mettre en oeuvre.
Une démarche qui obéit à deux logiques complémentaires : des réunions périodiques (3 à 4 par an) où chaque membre accueille ses confrères dans ses murs, et une action individuelle développée en collaboration avec un cabinet conseil. Cette double approche permet d'allier tout à la fois la notion d'échange entre pairs sur des questions souvent très concrètes, et une approche plus technique, via les préconisations d'un spécialiste de la santé au travail.
Pour chaque entreprise, un prédiagnostic est établi par le cabinet conseil (compter 3 jours). Ce document sera présenté au groupe et servira de « point zéro » autour d'un axe d'améliorations. S'en suivra alors la mise en œuvre de l'action pilote proprement dite au sein de l'entreprise (6 jours, étalés dans le temps) et un partage d'expérience en temps réel.
À noter que l'ABEA mobilise des fonds publics pour financer l'opération à hauteur de 40 à 60% du coût par entreprise.

QUELQUES REPÈRES

2004 Club TMS avec le soutien de l'ARACT Bretagne
- En 10 ans : 30 entreprises engagées dans **3 Clubs**

2014 **Club Santé au Travail**
- **2014 :** 1er Club de 10 entreprises composé pour 3 ans
- **2015 :** 2e Club de 10 entreprises composé pour 3 ans

VERS UNE APPROCHE GLOBALE

Au-delà des améliorations apportées, c'est aujourd'hui le partage d'une philosophie de la santé au travail qui est recherchée. L'appropriation de ces questions par les dirigeants est désormais incontournable et apparait comme un gage de réussite. Car les enjeux sont énormes et touchent toutes les strates de l'entreprise, des opérateurs à la DRH en passant par le management de proximité ou les partenaires sociaux !
Mais les résultats sont là. Accidents du travail en baisse significative, absences moins nombreuses, meilleur climat social… et surtout, de meilleures performances.
Car le constat s'impose : la prévention est devenue un outil de performance.
Un deuxième Club Santé au Travail a vu le jour à l'automne 2015.

1 : Trouble Musculo Squelettique
2 : Responsabilité Sociétale des Entreprises

Pour plus de renseignements sur le Club, merci de contacter
Marie-Laure JESTIN
Chargée de missions RH à l'ABEA
marie-laure.jestin@abea.fr
06 07 34 21 36

LES MOYENS DU CLUB

1. **RÉUNION DE CLUB (COLLECTIVES)** — (3-4/AN SUR 3 ANS)
2. **PRÉDIAGNOSTIC INDIVIDUEL** — (3 JOURS)
3. **ACTION-PILOTE INDIVIDUELLE** — (6 JOURS)

Yves FANTOU
Président de la Commission Sociale de l'ABEA

« LE CLUB SANTÉ AU TRAVAIL VIT BIEN ET EN TOUTE CONFIANCE »

Association bretonne des entreprises agroalimentaires

Yves Fantou, vous avez participé à la création du Club Santé au Travail de l'ABEA, quels conseils pourriez-vous donner aux entreprises qui souhaiteraient vous rejoindre ?

Je leur dirais en premier lieu qu'elles ne doivent surtout pas s'attendre à trouver dans le Club des solutions toutes faites ! Ce que nous cherchons à faire vivre, c'est une philosophie, un mode de pensée. Cela est d'autant plus important que les attentes des entreprises en matière de santé sont aussi différentes que leurs tailles ou leurs historiques. Et pourtant, un constat s'impose : nous faisons tous partie d'une même et grande famille, nous partageons les mêmes contraintes, nous butons sur les mêmes problèmes et heureusement, les solutions que nous parvenons à trouver chez l'un, sont souvent valables chez les autres.
Chaque participant, je crois, en attestera : nous parvenons à nous écouter parce que la confiance est là et qu'elle est même la base de nos rapports.

L'expression « approche globale » revient souvent dans la bouche des dirigeants. C'est juste un élément de langage ?

Absolument pas. Cette idée correspond à une réalité tout à fait concrète et assez facile à comprendre : dans une entreprise, dès que vous bougez un pion, il y a de fortes chances que d'autres pions bougent aussi, sans peut-être que vous l'ayez anticipé… On peut ainsi aboutir à un échec alors qu'on pensait sincèrement améliorer une situation irritante. Dans ce cas, l'erreur intervient parce qu'on n'a pas pris le temps de considérer l'intégralité du dispositif.
Voilà pourquoi cette idée d'approche globale revient souvent dans nos échanges ; tout simplement parce que dans un fonctionnement humain, et a fortiori quand il s'agit de santé, tout est lié… et tout doit être envisagé d'un point de vue systémique.

À travers le fonctionnement du Club Santé au Travail, c'est aussi le fonctionnement de l'ABEA qui transparait. C'est un cadre de réflexion satisfaisant ?

Vous avez raison de dire que c'est un cadre de réflexion parce que ce que nous souhaitons avant tout, c'est anticiper, être dans la prospective pour toujours mieux nous positionner. Mais ce qui me semble plus important encore, c'est que l'ABEA nous propose là un cadre d'action ! Tout cela est très concret et nous permet d'avancer, ensemble.
Je crois que nous avons réussi, en quelques années, à créer une véritable culture sur cette question de la santé au travail. Une culture basée sur la confiance entre pairs.

Reste une évidence : le plus important, ce qui compte vraiment pour espérer gagner sur la durée, c'est l'engagement de tous et l'investissement des dirigeants.

ABERA

Nicolas BOURDON
Animateur santé et sécurité au travail

LA SANTÉ DES SALARIÉS BOOSTÉE PAR LE MANAGEMENT VISUEL DE LA PERFORMANCE

Depuis 1928 Abera La viande de porc

C'est en partant du constat que les problèmes de santé au travail n'étaient plus seulement liés à des questions d'ergomotricité, mais étaient multifactoriel, que les dirigeants d'ABERA ont lancé un vaste chantier visant à mieux faire circuler l'information autour des axes SQHA[1]. Ils ont utilisé l'opportunité des Clubs Santé ABEA pour poser un diagnostic sur le chantier en cours.

Deux évidences se sont imposées lorsque ABERA a engagé le processus d'amélioration continue dans l'entreprise : l'information ne circulait pas suffisamment, et la capacité à résoudre les problèmes était trop faible. *« La nécessité de fluidifier les remontées et les descentes d'info s'est imposée, avec comme objectif de résoudre le plus rapidement possible les problèmes posés »*, commente Nicolas Bourdon, animateur santé et sécurité au travail.
Le principe du Management Visuel de la Performance s'est alors développé.

UN VÉRITABLE RITUEL DE L'INFORMATION

Le cœur du dispositif est constitué de PIL (pour pilotage) et décliné selon les échelons : PIL3 pour les 3 minutes d'échanges hebdomadaires entre agents de production et responsables d'ateliers ; PIL15 pour le quart d'heure quotidien réunissant les responsables d'ateliers et les fonctions support, et enfin PIL30 pour la demi-heure de réunion entre fonctions support et direction. Cette colonne vertébrale de l'information permet d'assurer une véritable porosité entre tous les niveaux, tout en affirmant la nécessité d'un équilibre entre les quatre points stratégiques (Sécurité, Qualité, Hygiène et Actualité). La pérennité d'une solution sur un de ces points, repose sur sa capacité à ne pas mettre en péril les autres points.

DES CARTES D'AMÉLIORATION POUR ACCÉLÉRER LES RÉSOLUTIONS DE PROBLÈMES

Fin 2103, pour conforter l'implication des salariés, il leur a (entre autres) été proposé d'utiliser des « Cartes d'amélioration » comportant quatre parties : le problème repéré, sa cause, la solution proposée et enfin, celle retenue par la direction. Elles peuvent être utilisées par les chefs d'atelier, les fonctions support, mais surtout par les salariés. C'est désormais sur la base de ces cartes que les décisions sont prises et annoncées aux équipes. Au final, la transparence est totale, les délais de réponse singulièrement raccourcis et les démarches participatives de la part des salariés, largement valorisées.

La démarche s'est d'abord concentrée sur la première transformation, elle devrait, d'ici la fin de l'année 2015, s'étendre à la seconde transformation.

1 Sécurité, Qualité, Hygiène et Actualité

CHARCUTERIES CUISINÉES DE PLÉLAN

Magali HAOUISÉE
Responsable des ressources humaines

UNE LONGUEUR D'AVANCE SUR LES QUESTIONS DE SANTÉ AU TRAVAIL

Tout est en place pour Charcuteries Cuisinées de Plélan, filiale du groupe Fleury Michon ! Diagnostic, groupes de travail, propositions, mises en oeuvres. On serait tenté de dire « mission accomplie ». Et pourtant, la société entend bien poursuivre sa réflexion au sein du Club Santé au Travail de l'ABEA dans les années qui viennent, autour d'un maître-mot : anticipation.

L'entrée de la société de Plélan dans le Club Santé ne date que de 2014, mais ses dirigeants ont avancé à marche forcée sur un dossier qui leur apparaissait central : celui des managers de proximité. Des managers à qui on demande d'être des experts dans de nombreux domaines et qui se sentent souvent seuls entre agents de production et services supports.
Le diagnostic initial et le travail en petits groupes, proposés par le Cabinet Solutions Productives ont permis de libérer la parole et d'entrevoir des solutions. Magali Haouisée, la responsable des ressources humaines le confirme : « *Il n'y a pas eu de révolution, mais cette démarche a permis d'engager une pratique plus fluide de la communication entre services.*»

L'ÉVALUATION DES DÉMARCHES DOIT PASSER PAR DES RÉSULTATS CONCRETS

Le premier objectif des groupes de travail a été de revoir en profondeur les planifications hors production directe. « *Les managers se plaignaient d'interventions de maintenance, de formations ou de mise en place de projets spécifiques non programmés, qui perturbaient la production* », constate Magali Haouisée. Désormais, on s'efforce de prévenir le service concerné le mercredi pour la semaine à venir. Chacun y a trouvé son compte : anticipation des interventions pour les uns et sérénité au quotidien pour les autres. Le dispositif a été mis en place au printemps 2015 et à ce jour, on estime que la réforme a porté ses fruits et chacun a désormais le sentiment d'être écouté.

PENSER LE LONG TERME

Le travail est donc fini ? Ce serait vite oublier qu'au-delà de tel ou tel aménagement ponctuel il faut être en mesure d'imposer une démarche de long terme. Participer au Club Santé au Travail apporte de la richesse et de la profondeur au questionnement. Les échanges entre pairs permettent parfois aussi de se rassurer, de se dire qu'on avance dans la même direction.

COMPAGNIE DES PÊCHES PRODUCTION

Romain SOISSON
Responsable sécurité environnement

REPENSER LA CULTURE D'ENTREPRISE POUR AMÉLIORER LA SANTÉ DES SALARIÉS

De nombreux accidents, pas de fonction dédiée à la sécurité, une conscience faible sur les thématiques de santé au travail... Il y a 10 ans, Compagnie des Pêches Production partait de loin. Aujourd'hui, même s'il reste beaucoup à faire, le travail réalisé par les équipes au sein de l'entreprise, commence à porter ses fruits.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : en 2007, Compagnie des Pêches Production enregistrait 70 accidents du travail avec arrêt ! Elle en comptait 27 en 2014 et une douzaine à fin octobre 2015. Cette amélioration est la conséquence de la mise en place de projets, de groupes de travail, et surtout, de l'implication de tous les acteurs de l'entreprise (direction, managers et opérateurs).
« *Notre objectif a été de faire partager la préoccupation santé et sécurité par le plus grand nombre et à tous les échelons, confie Romain Soisson, le responsable sécurité environnement. Cela ne s'est pas fait facilement, car les habitudes ne sont pas faciles à faire évoluer. Nous avons dû travailler beaucoup pour imposer ces thématiques dans la Société* ».

L'INTÉRÊT DU PARTAGE D'EXPÉRIENCE

Les visites du Club ont permis d'envisager des pistes de progrès : « *Nous nous sommes rendu compte que les préoccupations de nos collègues étaient les mêmes que les nôtres, mais que certains avaient déjà pu trouver des solutions. Nous les avons étudiées et adaptées à nos besoins (solutions techniques, méthodes de travail, etc.)* ».
L'amélioration de la communication dans l'entreprise est ainsi identifiée comme un levier qui devra permettre, à terme, d'imposer cette notion de « *mieux vivre au travail* » et d'impliquer les salariés. « *Des groupes de travail se sont formés et ça commence à payer* », poursuit Romain Soisson.

LE RÔLE CENTRAL DES MANAGERS DE PROXIMITÉ

Doter la société d'un responsable sécurité était déjà un acte important, mais il ne pouvait, à lui seul, imposer une prise de conscience. Il a fallu s'appuyer sur les relais de terrain : « *Nous croyons profondément au rôle central des managers de proximité parce que ce sont eux les véritables relais au niveau de l'atelier* ».

JEAN HENAFF

Christelle AGENEAU
Directrice des ressources humaines

À LA RECHERCHE D'UNE « STRATÉGIE SANTÉ »

Le leader français du pâté en conserve a fait son entrée au Club Santé l'an dernier. Christelle Ageneau, DRH du Groupe, apprécie de se retrouver entre pairs et de travailler sur des dossiers concrets, mais les dirigeants de Hénaff sont surtout à la recherche d'une stratégie globale en matière de santé dans l'entreprise. Une démarche qui s'inscrit forcément dans la durée.

« Nous partageons tous plus ou moins les mêmes réalités de terrain, c'est ce qui fait tout l'intérêt des Clubs Santé ; avoir le sentiment d'échanger d'égal à égal et découvrir des solutions qui peuvent s'avérer très différentes d'une entreprise à l'autre. C'est une vraie richesse ».

Mais si les réalités des ateliers sont effectivement assez comparables, les besoins, les attentes et les niveaux de réflexion, varient considérablement. Plus préoccupant encore : les écarts entre « théoriciens » de la santé et acteurs de terrain s'avèrent assez marqués. *« Malgré tous les efforts déployés en interne,* poursuit Christelle Ageneau, *les retours d'expérience en ateliers sont très inégaux, et donc difficilement exploitables. Les équipes s'avèrent insuffisamment étayées, et le coordinateur santé court un risque certain de se sentir un peu seul sur cet énorme dossier ».*

ETABLIR DES PRIORITÉS : UN PASSAGE OBLIGÉ

La grande question en matière de santé reste donc celle des priorités.
« Peut-on dire que le vieillissement des salariés est une question moins grave que le risque routier, qui lui-même serait moins important que la formation, les postures de travail ou la configuration d'un atelier ? ».
Tous ces dossiers sont importants, mais il est impossible de les traiter de front, pour une question de coût, de temps, d'engagement… et par souci de cohérence.
Tout l'intérêt du Club Santé au Travail et du diagnostic proposé par le Cabinet Solutions Productives, réside dans la mise à plat des problèmes et la délivrance de préconisations.
Mais *« L'entreprise ne peut pas se contenter d'appliquer des préconisations sans avoir, au préalable, établi une véritable stratégie ».*

PENSER LE LONG TERME

Dans un contexte où le rapport à la santé dans l'entreprise est de plus en plus individualisé, où les nouvelles technologies ont apporté leur lot de nouvelles contraintes, de nouvelles pathologies, et où les méthodes de travail elles-mêmes, sont en pleine refondation, la mise en place d'une stratégie globale apparait effectivement comme un acte de première importance.

LOC MARIA

Patrice MAUNOURY
Directeur QHSE et R&D du groupe

LA SANTÉ AU CENTRE DE SES NOUVELLES INSTALLATIONS

Alors qu'une nouvelle usine s'apprête à sortir de terre sur son site de Dinan, le spécialiste des Gavottes veut intégrer la problématique santé dans une réflexion globale. L'occasion ou jamais de tout mettre à plat, le plus en amont possible, et en responsabilisant au maximum les différents acteurs.

Le nouveau bâtiment verra le jour en janvier prochain et intégrera dès le mois de juillet la plateforme logistique (jusqu'alors sous- traitée). Cette nouvelle étape va générer des modifications dans l'organisation du travail, créer de nouvelles attentes et de nouveaux besoins, voire même… de nouveaux métiers.
Il s'agit pour Patrice Maunoury, Directeur QHSE et R&D du groupe, de profiter de ces quelques mois pour mettre en mouvement une réflexion en profondeur autour de l'ergonomie des ateliers (confort sur les postes de travail, environnement sonore, luminosité, température, etc.). *« Nous avions déjà mis en place des groupes de travail auxquels participaient l'encadrement et les opérateurs. Cette démarche, baptisée Ariane, avait pour ambition de s'intéresser à des sujets transversaux, tels que le climat social ou la communication. Autant de thèmes qui directement ou indirectement, influent sur la santé au travail. »*

LA PARTICIPATION AU CLUB SANTÉ AU TRAVAIL AURA ÉTÉ DÉTERMINANTE

Dans ce contexte, on comprend que la participation de Loc Maria au Club Santé ne doive rien au hasard. *« Cette réflexion partagée avec d'autres entreprises agroalimentaires répondait bien à nos attentes et nous paraissait avoir du sens »*, poursuit Patrice Maunoury. *« Entendre les premières entreprises présenter leur diagnostic nous a rassurés et nous a permis de jalonner quelque peu le parcours que nous allions devoir accomplir. »*

Le pré-diagnostic de Loc Maria a été réalisé en janvier et février 2015 avec une action pilote très orientée vers la plateforme logistique, car c'est là que vont se poser le plus de questions.

CROISER LES EXPÉRIENCES

Le bâtiment n'étant pas encore terminé, le Cabinet Solutions Productives prendra pour base de travail un site comparable, installé par le prestataire de Loc Maria. À partir de là, la réflexion pourra se construire en intégrant tous les participants à la démarche Ariane.
« Nous sommes clairement dans une approche participative, affirme Patrice Maunoury. Il n'y a pas de solutions viables sans le regard croisé de tous les acteurs. »

PRIMEL GASTRONOMIE - SILL ENTREPRISES

Eric BALCON
Ingénieur prévention

LE CLUB SANTÉ AU TRAVAIL DE L'ABEA POURRAIT « FAIRE DES PETITS » EN INTERNE

SILL Entreprises participe au Club Santé au Travail depuis six ans et fait partie des entreprises les plus avancées en matière de santé et de sécurité au travail. Mais à l'heure où de nouveaux bâtiments arrivent, de nouveaux sites, de nouvelles machines, il est temps d'utiliser en interne la stratégie mise en forme et développée par l'ABEA, via les Clubs Santé au Travail.

Parce que chaque jour, plus d'un millier de matières différentes entrent sur le site de production, dans des emballages différents, des tailles variables et des quantités très fluctuantes, SILL Entreprises a depuis longtemps travaillé la question des TMS. Conséquence : l'aval de la production a été fortement automatisé. En amont il existe en revanche peu de solutions : il faut recevoir les matières premières, déballer, dispatcher… autant de tâches qui imposent une adaptation permanente des salariés. « Nous sommes une usine à roulettes », déclare Eric Balcon, l'ingénieur prévention du groupe. « Aucune chaîne industrielle ne peut répondre à notre mode de fonctionnement, aussi nous travaillons en permanence la question des postures, des attitudes, avec de réels résultats ».

LE CLUB SANTÉ AU TRAVAIL COMME MODÈLE

Eric Balcon est convaincu de la démarche : « *SILL Entreprises possède bientôt 9 sites de production. Nous devons réussir à fonctionner comme le fait le Club Santé au Travail : discuter, échanger, former les gens, s'inspirer de solutions extérieures, faire du retour d'expérience* ». Car ce qui a profondément marqué les esprits, c'est que le partage et la mise en commun autour de problématiques concrètes, étaient de formidables accélérateurs de solutions. Un constat qui pour Eric Balcon en appelle un second : « *Il est absolument nécessaire qu'à côté des responsables sécurité ou santé, les dirigeants prennent leur part dans le Club. L'efficience globale est au prix de cette double vision, direction-terrain* ».

ET L'ÉVALUATION ?

Reste l'éternelle question de l'évaluation des démarches. Dans le cas d'une problématique simple, portant sur un poste de travail, cela ne pose aucun problème. Mais comment évaluer une démarche globale ? Ce sera sans doute une des questions auxquelles aura à répondre le nouveau directeur de Primel Gastronomie. Il va rejoindre le Club, affichant ainsi une volonté de faire le lien entre l'externe et l'interne pour promouvoir des solutions pérennes et profitables à tous.

TRIBALLAT

Isabelle GIROT
Responsable du personnel

TRIBALLAT, À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS CONCRÈTES ET PARTAGÉES

En impliquant les équipes de soutien, les chefs d'atelier, les responsables de branche et des représentants du personnel dans sa démarche de santé au travail, le laitier veut parvenir à un décloisonnement des relations professionnelles. Une ambition pour laquelle sa participation au Club Santé au Travail de l'ABEA et l'apport du Cabinet Solutions Productives sont vécus comme de précieux atouts.

On pourra toujours penser que Triballat avait les moyens d'engager seule une réflexion de fond sur ses problématiques de santé au travail… Mais quand le projet est à ce point ambitieux, des leviers d'action extérieurs s'avèrent indispensables. Ce que confirme Isabelle Girot, responsable du personnel de Triballat Noyal : « *Les échanges que nous avons au sein du Club, puis l'expertise d'un cabinet extérieur ont fait que notre cadre de réflexion s'est élargi et enrichi. Nous sommes partis de problématiques très concrètes pour aboutir à des solutions sérieuses et pensées sur la durée.* » C'est ainsi qu'un premier travail a été engagé sur un site fromager et c'est au vu des retours, particulièrement productifs, qu'il a été décidé d'élargir la démarche.

« *Nous avons réussi à établir une confiance réciproque entre les responsables de production et les fonctions support, de sorte que tous les points de vue ont été entendus et partagés poursuit Isabelle Girot.* »

LA COMMUNICATION COMME PIVOT DE LA RÉFLEXION SANTÉ

C'est de la capacité à communiquer efficacement que va dépendre la prise de conscience sur les questions de santé au travail. C'est d'elle aussi que dépendra l'ouverture vers des solutions négociées et partagées. Sur l'ensemble de ces thématiques, il est hors de question de mettre une quelconque pression. « *Tout doit être fait dans la concertation et avec cette idée centrale que les solutions trouvées devront être bénéfiques à tous, de l'ouvrier sur son site de production, à l'entreprise pour son développement.* »

LA CONFIANCE AVANT TOUT

Aujourd'hui, quatre ateliers sont directement impliqués dans la démarche et il reste encore beaucoup à faire. C'est notamment le cas sur la difficile question des gestes répétitifs. Un chantier complexe qui concerne pourtant un certain nombre de salariés.
L'important n'est plus aujourd'hui de savoir qui dit quoi… L'important, c'est que la mise en mouvement touche l'ensemble de l'entreprise. Quand la confiance est là, ce n'est plus qu'une question de temps.

WENCESLAS CHANCERELLE

Jean-Christophe ONNO
DRH de Wenceslas Chancerelle

RECRÉER DU LIEN ENTRE LES SERVICES : UNE DES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Peut-on parler de Santé au Travail sans parler de sécurité ? Wenceslas Chancerelle a misé sur une approche pragmatique en se concentrant d'abord sur les relations entre équipes de maintenance et de production.

Au départ, il y a ce constat : les équipes de maintenance et de production ont visiblement du mal à communiquer. Pas de querelles, pas de mauvaise humeur, mais tout simplement une mauvaise organisation de l'information qui fait que la maintenance n'est pas disponible quand on en aurait besoin, ou qu'à l'inverse, la production n'a pas été prévenue d'une intervention sur une machine…
C'est en partant de cette problématique que Jean-Christophe Onno, DRH de Wenceslas Chancerelle, a entamé sa réflexion au sein du Club Santé au Travail de l'ABEA. « Il fallait engager une démarche d'ensemble autour des questions de santé et de sécurité au travail et à l'évidence, le souci récurrent était lié à ce problème de communication ».

PARTAGE D'EXPÉRIENCE, APPORT MÉTHODOLOGIQUE… ET RECRUTEMENT D'UN EXPERT SÉCURITÉ

« Alors que l'entreprise grossissait, avec 130 recrutements sur 3 ans et des changements de sites, nous avions connu 2 accidents du travail importants en peu de temps. Nous devions absolument retrouver des fondamentaux et insuffler dans l'entreprise une culture de la sécurité », poursuit Jean-Christophe Onno. C'est ainsi que s'engage la réflexion avec les membres du Club Santé au Travail et le Cabinet Solutions Productives. En juin dernier, la société recrute sa responsable sécurité et environnement, avec une mission qui va évidemment bien au-delà de l'intitulé du poste, car améliorer la sécurité, c'est aussi préserver la santé des salariés. Reste un énorme chantier : promouvoir cette philosophie dans le quotidien des équipes ; et sur ce terrain, il faut être à la fois très technique (la sécurité, c'est un métier !) mais aussi, très pragmatique (on ne décrète pas un changement de culture d'entreprise).

« NOUS AVONS ENCORE BESOIN DU CLUB SANTÉ AU TRAVAIL »

La responsable sécurité sera bientôt secondée par une infirmière du travail pour approfondir les questions d'ergonomie. Restera un point crucial pour les années à venir : anticiper le vieillissement des équipes. Là encore, la cohésion du groupe va être un enjeu vital. Un enjeu pour lequel Jean-Christophe Onno attend beaucoup de l'expérience partagée du Club Santé au Travail.

YVES FANTOU

Yves FANTOU
Dirigeant

L'INNOVATION AU SERVICE DE LA SANTÉ

Alors que la société s'apprête à ouvrir un troisième point de vente sous l'enseigne « Maurice », l'intégration des questions liées aux conditions de travail et à la santé apparait désormais comme un axe fort de sa stratégie de développement.

Comment faire mieux pour la santé et les conditions de vie au travail de ses employés lorsque tous les voyants sont déjà au vert ? C'est à peu près la question qui se posait à Yves Fantou quand il a entamé le pré-diagnostic avec le Cabinet Solutions Productives. La situation dans les ateliers était jugée « sereine » et le fonctionnement adapté aux besoins.
Restaient 2 éléments marquants : une relative incertitude économique liée au mode de distribution des produits, et le développement des boutiques Maurice, alliant boucherie et « bar à viande ». C'est au cœur de ces deux éléments stratégiques que devait apparaitre la dimension de santé au travail.

FOCUS SUR LE RUSH DE LA MI-JOURNÉE

Point chaud du principe innovant de « bar à viande », le rush du midi est vite repéré comme porteur d'axes d'amélioration, aussi bien en termes d'organisation du travail que de réponse à la demande des clients. Le prédiagnostic intègre alors la captation filmée de ce temps fort de la journée pour servir de socle aux préconisations à venir. L'action pilote, qui n'a pas encore débuté, devra répondre à plusieurs questions : l'espace de vente est-il bien organisé ? Les performances, les conditions de travail et au final, la santé des employés sont-elles satisfaisantes ? Sur quelles bases et en incluant tous ces aspects, poursuivre le déploiement envisagé ?

QUAND SANTÉ ET INNOVATION SERVENT LA PERFORMANCE

L'action pilote va maintenant pouvoir s'engager. Elle présentera cette originalité d'allier un concept innovant (les bars à viande) et une démarche innovante elle aussi (l'intégration de la problématique santé très en amont), le tout étant mis au service d'un projet stratégique. Intégrer la santé au travail dans une stratégie d'ensemble, c'est affirmer l'importance du volet social dans une stratégie globale. C'est là aussi, faire preuve d'innovation.

LA SANTÉ AU TRAVAIL, UN OUTIL DE PERFORMANCE GLOBALE

Associé au Club « Santé au Travail » de l'ABEA depuis 10 ans, Solutions Productives établit les pré-diagnostics* de chaque participant et les accompagne dans la mise en œuvre de préconisations. Chaque intervention fait l'objet de débat, de retour d'expériences et de réflexion entre et avec ses membres. Loin de croire aux solutions miracles, ses dirigeants veulent surtout promouvoir une prise de conscience générale : des salariés en bonne santé sont un préalable pour la réussite de l'entreprise.

« La santé, contrairement aux expressions souvent entendues, n'est pas un capital qu'il suffirait de savoir gérer. Nous défendons l'idée qu'il s'agit d'une donnée évolutive et qui se développe dans le cadre de la performance globale de l'entreprise ».

Sandrine Nahon, directrice générale du Cabinet Solutions Productives, sait d'expérience que les problématiques rencontrées dans les entreprises agroalimentaires sont souvent communes, mais elle constate aussi combien les réponses apportées peuvent varier considérablement. À cela, une seule explication : *« L'expérience de terrain prime souvent sur toute autre considération ; les solutions qui ont été trouvées un jour, serviront donc souvent de bases aux solutions à venir, même s'il apparait évident que cette démarche ne permettra pas de faire face à tous les questionnements ».*

Travailler entre pairs présente alors l'avantage majeur d'ouvrir quelques fenêtres : les échanges se font en dehors de tout jugement de valeur et c'est la condition de base au climat de confiance qui doit ensuite s'imposer.

TOUJOURS PARTIR DE LA RÉALITÉ DU TERRAIN

« Cela commence souvent par la présentation du diagnostic que nous établissons pour une entreprise. Celle-ci va, d'une certaine manière, se mettre à nu devant les autres, et poser sur la table des problématiques qui les concernent tous, car elles sont terriblement concrètes ». Un parti pris assumé par Vincent Guilloux, directeur des opérations : « Ce qui fait le plus de sens dans les diagnostics partagés, ce sont les obstacles de terrain, la réalité concrète que les spécialistes ne connaissent souvent pas ».

Les apports théoriques sont évidemment déterminants, mais ils doivent d'abord trouver leur point d'ancrage sur le terrain. La preuve en est que les politiques mises en place fonctionnent toujours mieux lorsqu'elles sont portées conjointement par le cadre de la fonction support et son dirigeant. *« Pourquoi continuer à propager (ou de faire de la propagande!) des connaissances décontextualisées sur la santé plutôt que de "co construire"* son développement au bénéfice et avec ceux qui devront gérer et développer de la performance globale ? ». Façon de regretter que certains dirigeants ne s'investissent pas suffisamment dans la démarche…

INTERVENANTS SOLUTIONS PRODUCTIVES

Sandrine Nahon
Directrice Générale

Vincent Guilloux
Directeur Opérationnel

Isabelle Thibault
Consultante

Alexandre Morel
Consultant

L'IMPLICATION DE TOUS, UN FACTEUR CLÉ DE RÉUSSITE

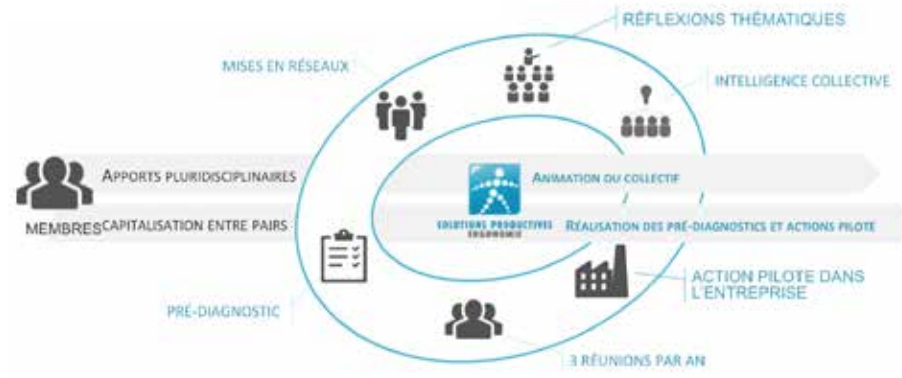
« En termes de -faire savoir- nous sommes sortis de cette approche uniquement descendante, poursuit Sandrine Nahon. L'information doit aller bien au-delà de la simple communication sensibilisatrice (voire culpabilisatrice). Il s'agit d'impliquer et de responsabiliser tous les acteurs de l'entreprise et à tous les niveaux. Cet aspect coopératif est devenu fondamental ».

C'est par l'accompagnement d'interventions collectives que la prise de conscience peut se propager dans l'entreprise. Les besoins d'aujourd'hui n'ont plus grand chose à voir avec ce qu'ils étaient hier. Le renforcement d'un univers professionnel virtuel lié aux nouvelles technologies, impose d'ores et déjà une écoute plus attentive et un partage réel des ressentis.

Reste qu'au terme de 10 ans de fonctionnement, le Club ne parait pas devoir s'essouffler et que le lien entre santé et performance est désormais clairement établi.

C'est une première victoire !

** Pré diagnostic: Dispositif de travail préalable avec entretiens exploratoires: Direction et encadrement, représentants du personnel, salariés représentatifs des métiers. Identification des principales situations à risques, élaboration des hypothèses de travail pour caractériser le couple Santé / Performance. Aide à la décision sur le périmètre du chantier pilote.*



Partenaires du Club Santé au Travail

Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions du Travail

L'Aract Bretagne a pour mission d'améliorer les conditions de travail et la performance des organisations. L'Aract intervient en entreprise, conçoit, diffuse des méthodes et des outils, au service des entreprises, des partenaires sociaux et des acteurs relais.

Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail

La Carsat Bretagne assure trois missions : préparer et payer la retraite ; assurer la santé et la sécurité au travail ; aider les publics fragilisés. Référente sur le champ de la prévention des risques professionnels, il s'agit de réduire le nombre et la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles, d'améliorer les conditions de travail dans les entreprises. Enfin la Carsat Bretagne fixe le taux des cotisations des accidents du travail et des maladies professionnelles payées par les entreprises pour assurer les salariés contre les risques.

Mutualité Sociale Agricole

La MSA est l'organisme de protection sociale des ressortissants agricoles. Organisée en guichet unique, la MSA sert l'ensemble des prestations sociales (familiales, maladie, vieillesse) et gère les cotisations sociales des entreprises affiliées au régime agricole. Le service Santé Sécurité au Travail de la MSA intervient auprès des entreprises et des exploitants agricoles afin de promouvoir la santé au travail et prévenir les risques professionnels. Ce pôle pluridisciplinaire est composé de médecins du travail, de conseillers en prévention et d'infirmières en santé au travail.

Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

La DIRECCTE, issue de la fusion de différents services de l'État en 2010, a pour mission d'accompagner le développement des entreprises et favoriser leur compétitivité, l'emploi et les compétences, tout en veillant au respect des réglementations du travail et en assurant la loyauté des marchés et la sécurité des consommateurs.

Partenaires sociaux

phidel.fr