



## La politique du bien-être au travail : un nouvel outil de management

Interviennent lors de cette séance :

- Christine SAUREL, gérante du domaine viticole Montirius, agriculture biodynamique ;
- Stéphane DELHINGER, Directeur des Ressources Humaines Pernod Ricard ;
- Eric POCHER, chef de projet SQVT (Prévention et qualité de vie au travail), Fonction Publique Territoriale, Ville d'Alès ;
- Eric PERRET, Auteur « Osez l'amour de soi – au travail aussi ! » InterEditions (Dunod), Co-associé du cabinet Renaissance.

Cette conférence est animée par Valérie de ROBILLARD, du cabinet Utopies.

\*\*\*

### I. Les motivations d'une démarche de bien-être au travail

Christine SAUREL explique que la mise en œuvre d'une démarche de bien-être au travail sur son domaine, qui compte onze salariés, correspond à un cheminement personnel. Il y a vingt ans, elle se sentait seule en tant que femme manager alors qu'elle était entourée de collaborateurs de bonne volonté.

Stéphane DELHINGER assure que la politique de bien-être au travail est quasiment inscrite dans les gènes de Pernod Ricard, depuis sa fondation, en 1932. La qualité de vie au travail ne constitue pas un thème de négociation avec les partenaires sociaux puisqu'elle fait déjà partie du quotidien de l'entreprise. Pernod Ricard cherche à donner du sens au travail, à favoriser l'épanouissement et l'engagement des collaborateurs.

Eric POCHER rappelle que les collectivités territoriales se sont engagées dans une politique sécurité au travail. Aujourd'hui, elles s'intéressent de plus en plus aux personnes qui les composent, en les aidant à retrouver engagement et motivation.

Eric PERRET insiste sur la nécessité de comprendre que le monde actuel n'est pas le même qu'il y a dix ou quinze ans. L'environnement s'est complexifié, tendant vers plus d'incertitude, d'instantanéité et d'interactions croisées. La seule permanence étant l'être humain, il est important de maîtriser les personnes et les groupes. Certaines entreprises négligent ces aspects, d'autres ont des comportements

très durs, qui génèrent du stress. Travailler dans la tension s'avère pourtant antinomique avec la performance sur la durée. La personne redeviendra donc l'élément central de l'entreprise.

## II. Pratiques de management et bien-être au travail

---

Stéphane DELHINGER indique que, chez Pernod Ricard, le rôle du manager comporte une notion de *leader*. Le manager doit réguler le niveau d'anxiété au sein de son équipe afin de favoriser l'épanouissement personnel des collaborateurs et de redonner du sens. Dans cette optique, Pernod Ricard investit notamment dans la formation. L'entreprise garantit l'expression des salariés, privilégiant les structures hiérarchiques plates avec des équipes réduites. La transmission orale, la proximité et le respect mutuel sont fondamentaux.

Eric POCHER raconte que la ville d'Alès s'est lancée comme objectif en 2010 de revisiter son organisation, passant d'un mode silo à un mode plus transverse, avec une démarche collaborative appelée DEFI. Sur les 1800 collaborateurs de la Ville de de l'Agglomération, 130 sont engagées dans le projet, y compris les élus. Une dizaine de chantiers ont été initiés, avec, par exemple, dix groupes de travail sur les thématiques liées à la santé au travail ou le règlement intérieur.

Christine SAUREL insiste sur la nécessité de faire appel au bon sens, afin que les managers déterminent les situations qu'ils ne voudraient pas se voir imposer. Ainsi, les horaires de travail sont adaptés lorsqu'il fait trop chaud et les salariés sont invités à se protéger des risques (chaleur, CO2...). Il convient d'aller au-delà des obligations légales pour garantir la sécurité des hommes. Le simple fait d'organiser une ronde chaque matin facilite la communication et améliore l'accueil des nouveaux arrivants.

Eric PERRET définit le bien-être au travail comme les conditions extérieures mises en œuvre afin que les personnes soient aussi efficaces que possible, tout en lui permettant de se sentir bien. Il est fondamental que les salariés trouvent du sens à leur travail et se sentent reconnus. La notion d'amour de soi doit aussi être prise en compte : plus une personne est bien avec elle-même, plus elle sera bien avec les autres et avec la vie en général. L'entreprise a donc tout à gagner à favoriser le bien-être de ses collaborateurs de façon profonde et non superficielle. L'important n'est pas la couleur des murs de la cafeteria ou la qualité du café mais le recentrage sur l'individu.

Christine SAUREL explique qu'il y a vingt-cinq ans, la décision de gérer le domaine en biodynamie s'avérait effrayante. Aujourd'hui, elle ne rencontre aucune difficulté pour recruter des collaborateurs.

## III. Les impacts du bien-être sur la performance et les défis à relever

---

Stéphane DELHINGER indique qu'une enquête d'opinion est réalisée tous les deux ans auprès des salariés de toutes les filiales, ce qui permet d'évaluer le niveau d'épanouissement des collaborateurs, au travers d'une centaine de questions. 100 % des salariés de l'entité Ricard recommanderaient l'entreprise à un proche. 90 % des collaborateurs sont prêts à aller au-delà de leurs prérogatives parce qu'ils apprécient l'entreprise, ce qui illustre également le fort niveau d'engagement. Le risque serait de capitaliser sur cet engagement et d'imaginer qu'il est acquis pour la vie. Entre deux enquêtes, des plans d'actions améliorent les domaines qui doivent l'être. Pernod Ricard a également signé il y a deux ans un accord européen relatif à la RSE, qui instaure un niveau de bien-être minimal homogène dans les filiales. Pernod Ricard a été la première entreprise française à se doter d'un Service de santé interentreprises pour toutes les filiales d'Ile-de-France.

Eric POCHE assure que la démarche engagée au niveau de la Ville et de la Communauté d'Agglomération d'Alès a généré un fort sentiment d'appartenance et d'utilité chez les collaborateurs impliqués dans les groupes de travail. D'autres salariés ont souhaité créer des collectifs, recréer du lien. Par ailleurs, le nombre d'accidents de travail s'est réduit de 24 000 journées (périmètre Ville, abattoir et Communauté d'Agglomération).

Eric PERRET affirme que, lorsque la politique de bien-être au travail prend en compte la dimension humaine au sens large, l'entreprise parvient à mieux s'adapter à un environnement en mutation. L'adaptabilité doit être continue, ce qui nécessite de la fluidité. Par ailleurs, lorsque l'entreprise fonctionne bien, les exigences peuvent être supérieures.