

MONOGRAPHIE DE RECHERCHE

Le bien-être en entreprise : Le choix de l'efficacité

La RSE offre-t-elle des garanties sur les conditions
de bien être au travail ?



REMERCIEMENTS

Je tiens tout particulièrement à remercier les professeurs et experts, Mesdames Françoise Pavoux, Anne-France de Saint Laurent-Kogan et Monsieur Christophe Papineau, rencontrés lors de mon parcours à Sciencescom, initiateurs de mon intérêt pour le sujet développé dans cette monographie.

Je remercie également Monsieur Olivier Pohardy, tuteur de cette monographie, pour m'avoir conseillée, orientée et encouragée tout au long de cet ouvrage.

Je remercie Gaëtan, Jonathan, Marie et Thierry pour m'avoir consacrée du temps et pour avoir répondu avec franchise lors des entretiens.

Enfin, je remercie mes collègues Sciencescomiens, mon entourage et parfois même des personnes quasi-inconnues, qui au détour d'un moment de convivialité se sont confiées, ont débattu, m'ont apportée leur point de vue et une ouverture d'esprit sur leur situation de bien-être au travail. Car nous serons, nous sommes ou étions tous, un jour, des travailleurs.

RESUME DE MONOGRAPHIE

2002, la loi sur la Nouvelle Réglementation Economique fait son apparition au sein des entreprises françaises du CAC 40, contraintes alors de rédiger un rapport de leur politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Depuis, quelques années, le stress au travail défraye les chroniques de la presse et interroge le gouvernement. En effet, un contexte de crise, de mondialisation et d'accélération des process accentuent un certain mal-être préjudiciable aux salariés et à l'économie. Aussi, on note une augmentation des indicateurs relatifs aux conditions sociales dans les rapports RSE des entreprises. Mais la RSE offre-t-elle des garanties sur les conditions de bien-être au travail ? Pour le savoir, il est nécessaire de définir la notion de bien-être. Même si cette notion est subjective, elle s'appuie sur des concepts déterminés tels que la reconnaissance, la prise d'initiative, le respect, la confiance, l'ergonomie etc... A cet effet, plusieurs organisations comme l'OMS, l'INRS, ont tenté d'expliquer la nécessité d'incorporer le bien-être à l'économie de l'entreprise. Les fédérations d'entreprises (CJD, MEDEF, syndicats), elles aussi, au travers de la RSE, deviennent sensibles à cet enjeu, à des degrés différents. Pour améliorer les conditions de travail, la fonction communication, le management et les Ressources Humaines, ensembles, sont les services les plus adéquates à travailler sur cette problématique. Pour y parvenir, il est nécessaire qu'ils prennent en compte que le bien-être au travail passe par l'encadrement, le système organisationnel, le dialogue, l'environnement de travail, et le suivi et l'évolution du salarié, sans oublier l'importance du collectif.

Afin d'étayer cette étude, nous nous sommes plus particulièrement intéressé à la Grande Distribution, Carrefour dans le secteur alimentaire, Décathlon dans le loisir et Brico-Dépôt dans le bricolage. L'analyse de leur rapport RSE démontre des différences quant à la prise en compte du bien-être au travail. De plus, au travers d'interviews de salariés de ces entreprises, nous avons pu nous interroger sur la fiabilité des démarches décrites dans les rapports. N'est-ce que du déclaratif pour l'image ou une réelle mise en application ?

En effet, il existe bien réellement un décalage entre les supports de communication et le ressenti des salariés. Cela à différents niveaux : en fonction des entreprises et de l'ancienneté de la démarche. Le Groupe Carrefour investi depuis plus longtemps, est l'entreprise dans laquelle les salariés connaissent et ressentent le plus les effets de la démarche mise en place. A l'inverse, Brico-Dépôt restreint son engagement RSE au simple volet environnemental, tandis que Décathlon à travers leur politique de communication interne, influence leur personnel sur le non-recrutement des minorités, alors qu'à travers la communication externe, l'aspect contraire est mis en évidence.

L'analyse des entretiens, des rapports, et des études prouve qu'une politique RSE est nécessaire pour engendrer une économie fiable et durable. Un des éléments important est le bien-être au travail, qui en consolidant la motivation et l'implication des employés, suscite de la performance. Faut-il encore que cette notion de bien-être soit durable, inscrite dans une démarche de progrès et définie dans une politique claire et accessible à tous. Pour cela, la communication joue un rôle essentiel et cimente les différents rouages de l'entreprise : Elle est à la fois interpersonnelle et informationnelle, descendante, ascendante et transversale, elle a pour mission, entre autre, d'assurer la formation et l'information dans l'entreprise. C'est ce pivot qui permet aux salariés d'acquérir une certaine connaissance des enjeux, d'obtenir de la reconnaissance, de donner un sens à leurs tâches et donc être heureux au travail.

Tout ceci permet de prendre conscience que les politiques RSE, si elles sont pilotées de manière cohérente, en accord et avec l'adhésion de leurs parties prenantes, sont de véritables vecteurs d'amélioration économique. Eviter l'absentéisme et les arrêts maladies contribuent sur un aspect mercantile, à amoindrir les dépenses. Les dirigeants de certaines entreprises gagneraient à s'interroger sur l'épanouissement professionnel de ses salariés, sans oublier pour autant que le bien-être au travail est l'affaire de tous.

RESUME EN ANGLAIS

In 2002, the law on the New Economic Regulation appears in the CAC 40 French companies, that have to make a report on their Corporate Social Responsibility (RSE) policy. For a few years, job stress has made a lot of noise in the media and questioned the government. Indeed, a context of crisis, globalization and acceleration of the processes accentuate the ill-being damaging to the employees and to economy. That is why we notice an increase of the indicators relating to the social conditions in the RSE reports of the companies. But does the RSE offers guarantees on the job well-being conditions ? In order to answer this question, the notion of well-being must be defined. Even if this notion is subjective, it is based on specific concepts such as recognition, to have initiative, trust, ergonomics... To that effect, several organizations like OMS and INRS have tried to explain the necessity to include well-being to the company economics. The companies federations (CJD, MEDEF, trade unions) have also become sensitive to this problematic, through the RSE, at different levels. In order to improve the working conditions, the departments of communication, management and Human ressources are, together, the most appropriate to work on this problematic. To that purpose, it is necessary that they take into account that supervision, hierarchy, dialogue, working environment, employees follow-up and evolution but also action group are very important to the well-being at the work place. In order to support this study, we took particular interest in the retail industry, Carrefour for the food sector, Décathlon for the leisure sector, and Brico-Dépôt for the Do-It-Yourself sector. The analysis of their RSE report shows differences concerning the importance given to the well-being at the work place. Moreover, through interviews with employees of these companies, we could questionned about the reliability of the processes described in these reports. Are they just statements for the image of the company or are they really in application ?

There is a real gap between the communication supports and the employees feeling, at different levels, depending on the companies and the age of the process. Carrefour has invested for a long time and it is the company where the employees know and feel the most the effects of the processes implemented. On the contrary, Brico-Dépôt restricts his RSE engagement to the environmental section, and Décathlon through their internal communication influences the staff not to hire minorities, when the opposite aspect is highlighted in their external communication.

The analysis of the interviews, reports and studies prove that a RSE policy is necessary to lead to a reliable and sustainable economy. One of the important elements is the well-being at the work place, that by motivating and involving the employees creates performance. But this notion must be lasting, written in a will to progress and defined in a clear and accessible policy. Communication plays an crucial role and bind the various actors of the company : it is both interpersonal and informational, downward, upward and transversal. Its mission is, among others, to provide training and information in the company. This linchpin gives the employees the opportunity to acquire a certain knowledge of the stakes, to obtain recognition, to give a direction to their tasks and thus to be happy at work.

All of this enables to become aware of the fact that the RSE policies, if they are directed with coherence, in agreement and with the adhesion of the all the parties are real vectors of economic improvement. To avoid absenteeism and sick leave contributes, on a mercantile aspect, to reduce this expenses. The leaders in some companies would gain questioning on the professionnall development of his employees, without for all that forgetting that well-being at the work place concerns everyone in the company.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p1
<u>Première partie : La RSE peut-elle être de nature à favoriser le bien-être au travail.</u>	p3
1/ Etude des fondements de la politique sociale de la démarche RSE.	p3
A/ Dans ses origines	p3
B/ Le regard de la dimension sociale de la RSE par des auteurs sociologues et les représentations professionnelles.	p4
2/ Une définition du bien-être au travail	p6
A/ Un contexte à mille à l'heure	p6
B/ Les critères du bien-être en entreprise	p8
3/ Analyse de la présence ou non du critère « bien-être des salariés dans les rapports RSE d'entreprises du secteur de la Grande distribution	p10
A/ Le magasin de sport Décathlon du groupe Oxyane	p10
B/ Le magasin Brico-Dépôt du groupe Kingfisher	p11
C/ Le magasin Carrefour (Rapport 2009)	p11
<u>Deuxième Partie : Des rapports aux salariés</u>	p15
1/ La vision de salariés dans le groupe Oxyane, Carrefour et Kingfisher	p15
A/ Un discours rapport-discours des salariés interrogés en cohérence	p15
B/ Des distorsions entre les deux discours	p17
2/ Analyse d'études préexistantes	p19
A/ Des facteurs psychologique et sociologiques	p19
B/ Rapport RSE et communication : peut-on surpasser le déclaratif	p20
3/ Les différents rôles des acteurs stratégiques dans l'amélioration de la vie en entreprise	p22
A / Les managers et leur postures	p22
B/ Les communicants et le bien-être des collaborateurs	p22
C/ Le rôle des ressources humaines : Un service au Cœur de la problématique de bien-être au travail	p23

<u>Troisième partie : Oui, la RSE peut aider à améliorer les conditions de travail dans le milieu étudié</u>	p25
1/ La responsabilité sociétale des entreprises au service du bien-être	p25
A/ Une Politique RSE nécessaire qui n'est plus à démontrer	p25
B/ Le bien-être durable	p25
C/ Une politique sociale claire, mais pour qui ?	p25
D/Le numérique un atout ou un danger pour le bien-être ?	p26
E/ Le bien-être : une démarche de progrès	p26
2/ Le rôle primordial de la communication dans le bien-être	p28
A/ La communication interne ou l'assimilation, la participation et la crédibilité des initiatives RSE de l'entreprise	p28
B/ Une direction qui communique, mais jusqu'où ?	p28
C/ La communication et les ressources humaines ou la communication RH	p29
D/ La communication : une fonction qui forme au service des autres	p29
CONCLUSION	p30
 Bibliographie	p31
Table des matières	p33
Annexes	p36
Annexe 1	p37
Annexe 2	p38
Annexe 3	p38
Annexe 4	p39
Annexe 5	p51

INTRODUCTION

HSBC, BNP Paribas, Renault, France Télécom..., des entreprises qui depuis quelques années sont concernées par le mal-être de leurs salariés. Est-ce nouveau ? Non, mais aujourd'hui mis en lumière par des journalistes et des salariés désabusés.

2002, la loi NRE fait son apparition au sein des entreprises françaises du CAC 40, qui se voient alors contraintes de rédiger un rapport de leur politique de gouvernance, en matière sociale et environnementale. Depuis, nombres d'entreprises ont mis en place une démarche développement durable, représentée par la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) au sein de leur organisation. Leur politique est décrite le plus souvent dans des documents de communication, appelés rapport RSE.

Selon Dominique Wolff et Fabrice Mauléon, les co-auteurs de l'ouvrage Le Management Durable, le Social est souvent perçu comme « la dernière roue du carrosse ». Pourtant, il semble évident que les différentes parties prenantes d'une entreprise, qu'elles soient internes ou externes, se trouvent être les premières concernées dans la bonne marche et l'amélioration des différents systèmes de l'entreprise. En effet, que serait une organisation sans ses salariés, ses fournisseurs ou ses clients ? De nombreuses entreprises font état dans leur rapport, d'une attention envers leurs salariés. La discrimination, l'âge des travailleurs et la sécurité, sont trois des critères les plus représentés dans les rapports. Mais, d'autres critères comme par exemple le management social, sont relatifs à ce que l'on peut associer au bien-être du salarié, dans son univers de travail. Seulement, le bien-être est un concept large, qui peut paraître flou. En France, des organismes tels que l'OIT (l'Organisation Internationale du Travail), L'OMS (l'Organisation Mondiale de la Santé), L'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) ou encore l'Etat, se penchent sur la problématique du bien-être au travail ainsi qu'à la définition de ses critères. En effet, même si le volet social ne semble pas être mis en avant dans les entreprises, les récents événements sociaux ont fait émerger ou ressortir le débat.

Dans ce contexte qui pousse les entreprises à aller vers le durable et à se soucier des enjeux sociétaux, ***la responsabilité sociétale des entreprises offre-t-elle des garanties sur les conditions de bien-être au travail ? Peut-elle être de nature à favoriser le bien-être de ses parties prenantes ?***

L'actualité lorsqu'elle évoque le suicide au travail s'est souvent concentrée sur des grosses organisations à forte notoriété, du secteur de la banque, de l'industrie ou de la téléphonie. D'autres structures, actrices importantes de l'économie française et de l'emploi, peuvent attirer l'attention, de part leur fonctionnement salarial souvent remis en cause. Il s'agit des entreprises et groupes de la Grande Distribution. Nous nous intéresserons ici à trois d'entre elles : Le groupe Oxyane (les magasins Décathlon), Le groupe Carrefour et le groupe Kingfisher (les magasins Brico Dépôt).

Ils s'avèrent être trois groupes intéressants, car l'un touche à la consommation alimentaire, et les deux autres aux loisirs et aux professionnels. Trois profils différents de la Grande Distribution.

L'étude du bien-être passera par l'observation de l'organisation des entreprises de manière globale. Cela s'opère au travers des trois entités garantes de cette problématique : Le management, les ressources humaines et surtout la communication, sans oublier ce qui les relie et l'importance des liens qui les unissent.

Pour l'entrée en matière, il me semble pertinent, d'étudier les fondements de la politique sociale de la RSE, tant dans ces origines qu'au travers du regard d'organisations, telles que le CJD ou le Medef. Ces entités ont créé, depuis plusieurs années, une réflexion autour des sujets du durable et du responsable. Ceci permettra, entre autre, de s'interroger sur ce qu'est le bien-être au travail et d'en définir les termes, en s'appuyant sur le contexte sociétal et sur le regard d'auteurs en Sciences Humaines. Ensuite, nous aborderons l'étude des rapports RSE des groupes Oxyane, Carrefour et Kingfisher. Nous nous attacherons à identifier et à analyser leurs déclarations en termes de politique sociale, particulièrement, leurs démarches mises en place,

relatives au bien-être des collaborateurs. Ainsi, nous aurons les moyens de comparer leur discours avec la vision de salariés de ses trois groupes.

La vérification à l'aide d'entretiens qualitatifs, d'études et d'avis d'experts, nous permettra d'observer s'il existe un décalage entre le discours des entreprises dans leur rapport et le ressenti des salariés interviewés. Nous aborderons également l'impact que peut avoir le bien-être sur le fonctionnement de l'organisation, ainsi que la place et le rôle du management, des Ressources Humaines et de la communication pour garantir une politique durable de bien-être.

Enfin, nous essayerons de répondre, grâce à l'analyse des entretiens et de différentes études si la RSE offre bien les garanties favorisant le bien-être au travail. Celle-ci s'accompagnera d'une réflexion sur ce que peut générer le bien-être dans l'entreprise, ainsi que sur le rôle primordial de la communication dans le bon fonctionnement de la démarche.

Première partie : La RSE peut-elle être de nature à favoriser le bien-être au travail.

1/ Etude des fondements de la politique sociale de la démarche RSE.

A/ Dans ses origines

Le principe de responsabilité à travers l'histoire

Avant toute chose, il me paraît important de définir ce qu'est le terme « responsabilité », afin de bien comprendre les fondements de la RSE.

Dans un premier temps, dans notre civilisation, c'est la religion chrétienne qui affirme le devoir de responsabilités autant sur le plan affectif qu'économique. Cette notion est liée à la culpabilité plus qu'à un devoir. En quelques sortes nous sommes responsables de l'autre ou de quelques choses, afin d'être un bon croyant. La notion de responsabilité ici, est reliée à l'individualité. Au XIX^{ème} siècle, des penseurs du courant déterministe s'opposent à cette perception religieuse individuelle et déclarent que l'homme dès sa naissance suit une route prédéterminée par sa classe sociale ou ses pulsions. Selon Freud et Marx, l'homme n'est pas libre et n'a pas la responsabilité de ses actes et de sa vie. Il faut attendre l'arrivée du courant existentialiste (et Sartre par exemple) afin de retrouver la notion de responsabilité individuelle, et le libre de l'homme à décider lui-même de ses actes.

Selon Frédéric Bastiat¹, homme politique, économiste et philosophe humaniste, « *La responsabilité mais c'est tout pour l'homme : C'est son moteur, son professeur, son rémunérateur et son vengeur. Sans elle, l'homme n'a plus de libre arbitre, il n'est plus perfectible, il n'est plus moral, il n'apprend rien, il n'est rien.* »

De tout ces courants ressort une idée principale, que la responsabilité se conçoit tant au niveau individuel que collectif, car l'individu fait partie d'un collectif, comme l'ont souligné Aristote, ou J.J Rousseau dans le Contrat Social, l'homme est un animal social. Le principe de responsabilité peut donc s'appliquer à une dimension plus globale, plus sociétale, ce qui est le cas de la RSE.

La politique de RSE

Le point de départ de la démarche de RSE se situe dans les années 1930, à la suite de la crise de confiance que subissent les entreprises au lendemain de la crise financière et économique de 1929. À cette époque, la logique du profit et de la satisfaction des actionnaires sont remises en question, au profit de l'image véhiculée et perçue de l'entreprise.

Le principe de responsabilité sociale ou sociétale des entreprises est repris lors de la conférence des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm en 1972, puis plus tard, lors du sommet de Rio en 1992, sous l'égide de l'ONU, avec le rapport BRUNDTLAND, du nom de la Première Ministre norvégienne.

En France, la démarche de RSE entre en vigueur dans les années 1990, avec l'émergence d'expressions comme « entreprise citoyenne », « entreprise éthique » ou encore « entreprise socialement responsable ». Les entreprises pionnières dans ce domaine sont Danone, Suez ou Lafarge. Elles sont les premières à communiquer sur leurs actions responsables afin d'améliorer leur image et de se donner une dimension plus éthique que leurs concurrentes.

Dans un premier temps, le facteur environnemental a été mis en avant dans les entreprises, afin de « protéger les générations futures » des impacts causés par leurs activités. Mais peu à peu, le facteur social a pris de l'importance et s'est intégré comme volet fondamental de la RSE. La Commission des Communautés Européennes propose donc en 2001 dans « son livre vert » une définition du concept de RSE, qui est la suivante : « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Etre socialement*

¹ Frédéric Bastiat, né à Bayonne en 1801 et mort à Rome en 1850. Ses engagements phares : Il proposa le retrait de l'Etat dans les activités pour lequel il est inefficace, ainsi que l'engagement des femmes en politique.

responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »

Cette définition explique également que respecter la législation et prendre la décision d'aller au delà de celle-ci peut accroître la compétitivité des entreprises. En effet, de plus en plus de clients, que l'on appelle aujourd'hui des « consomm-acteurs », sont sensibilisés au concept de responsabilité des entreprises, et lors d'un achat, outre le produit, ils s'intéressent au fonctionnement social et environnemental de l'entreprise. Ici la communication « responsable » prend tout son sens, car le consomm-acteur devient vigilant aux discours des entreprises et de plus en plus critique à leurs égards.

Depuis 2002, une loi, la loi NRE (Nouvelle Régulation Economique) est entrée en vigueur. Elle a pour objectif de réduire les effets néfastes des dysfonctionnements internes et de la mondialisation. Fondée sur une exigence de transparence de l'information, cette loi instaure que les sociétés françaises cotées en bourse doivent présenter, dans le rapport de gestion annuelle, parallèlement à leurs informations comptables et financières, des données sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.

Du social dans le sociétal

L'entreprise est donc aujourd'hui, au cœur des politiques de responsabilités sociétales, pourquoi ?

La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur en produisant des biens et des services demandés par la Société. Elle dégage alors des bénéfices pour ses actionnaires, tout en contribuant au fonctionnement et au bien-être de la Société économique, en particulier dans son rôle d'employeur.

Cependant, ses valeurs tendent à être modifiées de part les changements sociétaux et les pressions sociales. En effet, nous observons à l'heure actuelle, un certain déséquilibre entre les objectifs des actionnaires et ceux des salariés, amenant une pression sur les collaborateurs de l'entreprise. Il s'agit de faire de plus en plus de rendement, dans un minimum de temps. Les salariés se trouvent alors dans des situations inextricables : comment choisir entre le fait de faire vite et moins bien que plus lentement et mieux. Ce modèle appelé le presse-citron est explicite dans son appellation. Il met parfois le salarié dans une position de dilemme, d'opposition, qu'il est impossible de résoudre. C'est ainsi que de plus en plus d'entreprises prennent consciences que le succès commercial et l'enrichissement des actionnaires ne suffisent plus, et que la gestion plus durable et plus responsable de leur entreprise peut permettre de voir plus loin, pour une compétitivité à long terme. C'est ainsi que de nombreuses entreprises, et de plus en plus ces trois dernières années, constituent des rapports de RSE, afin de communiquer sur leur politique sociale, comme la parité homme/femmes, l'écoute des salariés, leurs conditions de travail ou encore l'insertion dans l'entreprise de personnes handicapées.

B/ Le regard de la dimension sociale de la RSE par des auteurs sociologues et les représentations professionnelles.

Le point de vue d'auteurs en sociologie des organisations

Jeffrey Pfeffer et l'importance des parties prenantes dans l'organisation.

Jeffrey Pfeffer est professeur de comportement organisationnel à la Graduate School of Business, Université de Stanford où il enseigne depuis 1979. Il écrit en collaboration avec Salancik *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, 1978.

Ils évoquent dans cet ouvrage le « contrôle externe » de l'environnement. La légitimité de l'organisation vient de l'approbation de la Société : *« l'acceptabilité sociale qui résulte de la légitimité peut être plus importante que la performance économique »*. A ce titre, la légitimité organisationnelle devient une ressource stratégique de laquelle dépend la survie des

entreprises. Les organisations interagissent avec leur environnement et doivent gérer les demandes des différentes parties prenantes. Or, ce sont ces parties prenantes qui vont juger de l'efficacité organisationnelle. La légitimité organisationnelle relèverait alors d'une question sociopolitique.

La prise en compte de la RSE et de l'intérêt social par les organisations professionnelles

Depuis près de 30 ans, puis plus récemment depuis la loi NRE, les organisations professionnelles s'intéressent de près au principe de responsabilité sociétale des entreprises. Cela peut paraître évident, car celui-ci est directement lié à l'entreprise, à leur organisation, leur management, leur activité ainsi qu'à leur communication. C'est ainsi que des organisations telles que le Centre des jeunes Dirigeants (CDJ) ou encore Le Mouvement des Entreprises de France MEDEF, mais aussi des syndicats se sont emparés du sujet, et travaillent dessus avec divers points de vue.

➤ Le Centre des Jeunes Dirigeants

Le CJD est un mouvement patronal, né en 1938, rassemblant 3300 chefs d'entreprises et cadres dirigeants. Leur conviction commune est que l'économie doit être au service de l'homme. Présent sur tout le territoire, le CJD est représentatif des entreprises françaises, en termes de secteurs d'activités et de taille. En cohérence avec les trois volets du développement durable (gouvernance, social et environnement), le CJD défend et met en pratique un modèle de performance d'entreprise qui prend en compte de manière indissociable et globale les trois dimensions.

Dans le cadre du Grenelle environnement, le Centre des Jeunes Dirigeants (CDJ)² a travaillé sur le thème de la RSE, afin de proposer au gouvernement la création d'un label « Entreprises Responsables ». Le but de cette démarche étant d'encourager les entreprises à se comporter de manière responsables. L'obtention de ce label leur apporterait des avantages financiers et organisationnels. Ce serait aussi pour elles, le moyen de communiquer par la preuve envers leurs parties prenantes sur leurs engagements et leurs actions.

Outre l'aspect environnemental, la proposition du CJD met en avant les critères sociaux qui leur semblent impératifs à mettre en place pour être une entreprise responsable. Ces critères interviennent autour de trois cibles (les salariés, les clients et fournisseurs, ainsi que les prospects, les futurs salariés et les entreprises locales), qui selon eux, il est indispensable de mobiliser et d'associer, afin de garantir d'une mobilisation collective et d'un fonctionnement optimisé de l'entreprise en interne comme en externe.

➤ Le Medef

D'après le Medef, la RSE présente de nombreux avantages pour les organisations en ce qui concerne la prospective du marché, la position concurrentielle, l'innovation RH et le dialogue entre les différentes entreprises.

Cette organisation professionnelle ne s'attarde presque que sur les avantages de la RSE que peuvent retirer les organisations envers leurs parties prenantes externes. Il n'est quasiment pas question des parties prenantes internes aux organisations.

Le Medef fait également émerger des risques. Celui de s'engager dans cette démarche sans avoir aucune stratégie, aucune idée de la façon dont elle peut remplir cet objectif. Le risque de mal maîtriser le processus et d'être alors en proie aux critiques des ONG, de plus en plus professionnalisées sur le sujet, et crédibles aux yeux de l'opinion publique. Enfin, le Medef met en garde sur le fait que mettre en place une démarche RSE implique certaines contraintes sur l'activité, dont celle de s'exposer et rendre visibles certaines pratiques.

² Engagements d'une entreprise responsable en annexe1 p. 37

➤ Les syndicats

Dans le contexte actuel de mondialisation et de crise, la RSE peut être vu par les organisations syndicales comme un terrain d'interventions avec deux principaux enjeux (D'après Bernard Saincy)³:

- ⇒ La Production du droit social, passant par son institutionnalisation, pour que son contenu devienne conforme à un modèle social européen différent de celui d'aujourd'hui.
- ⇒ La transparence de l'organisation sur : qui rend compte ? comment ? et à qui ? C'est à dire réalimenter le débat sur l'organisation des pouvoirs dans l'entreprise dans lequel les salariés doivent jouer un rôle.

Etant donné leurs préoccupations et actions, les syndicats tels que la CGT, ou encore chez les cadres FO-Cadres, sont très attentifs dans la RSE à ce qui touche les salariés et leurs conditions de travail. Par exemple, depuis les années 2000, ils organisent des sondages sur le stress au travail. L'un d'eux révèle *que 65% des ingénieurs, cadres et techniciens prennent leurs jours de RTT, alors que 31 % seulement préféreraient se faire rémunérer les jours non pris (sondage réalisé par l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens CGT en janvier 2005)*. Selon cette organisation « Le stress vient en tête du hit parade des déclarations des salariés lorsqu'ils viennent à la CGT ». Ses organisations travaillent, en général, dans la revendication et dénoncent les mauvaises pratiques des entreprises. Ils sont donc sûrement attentifs au discours des entreprises sur leurs démarches et à leurs actions.

On observe donc que les diverses organisations professionnelles se préoccupent de la RSE et de la politique sociale qui s'y rattache, mais de manière plus ou moins forte en fonction de leurs orientations politiques et des intérêts qu'ils défendent.

2/ Une définition du bien-être au travail

Le bien-être est une notion souvent évoquée dans divers contextes. Ce terme est rattaché au vivant et plus particulièrement à l'humain, car il faut avoir conscience de se retrouver dans une situation de bien-être. De plus, définir de manière universelle le bien-être semble être compliqué, car le bien-être dépend du contexte ou de la situation dans laquelle une personne, en particulier, se trouve en le ressentant. Devant cet écueil associé à la subjectivité, je m'attacherais donc à soumettre la définition me paraissant la plus proche du sujet que je traite, à l'aide d'une contextualisation précise.

A/ Un contexte à mille à l'heure

Un contexte économique difficile

La mondialisation, la crise, le chômage, la perte de son emploi... Aujourd'hui de nombreuses entreprises souffrent du mal de leurs salariés. Mais pourquoi ? Qu'est-ce qui a changé dans le monde de l'entreprise ? La mondialisation a distendu des entreprises à travers le monde, passant d'une échelle à taille humaine à l'échelle de la planète. Elle a donc dû se transformer, s'adapter aux différentes cultures et faire s'adapter ses employés. La crise mondiale est venue semer le doute sur des postes, des places et des entreprises que l'on croyait solides.

Ces organisations, pour ne pas sombrer, ont dû appliquer des transformations organisationnelles et humaines, en essayant de faire toujours mieux avec moins.

³ Bernard Saincy a publié, avec Michèle Descolonges, un ouvrage sur la responsabilité sociale des entreprises, « les entreprises seront-elles un jour responsables ? », puis siégeait au forum multistakeholder mis en place par la Commission, qui a rendu ses conclusions en juin 2004.

Des salariés en perte de sens

Lorsque l'on interroge certains salariés de diverses entreprises, ils affirment parfois ne plus savoir ce qu'ils font et dans quel but. Que s'est-il passé pour que des salariés ne prennent plus aucun plaisir et soient totalement désinvestis dans leur emploi. De nombreux problèmes proviendraient de la mutation fréquente de l'organisation des entreprises. Le salarié en proie à des changements incessants doit être adaptable, mais surtout, il risque une perte de repères nécessaires à son efficacité. Depuis peu, plusieurs exemples de changements organisationnels ont fait la une des journaux. Les plus connus, France télécom ou encore la Poste ont changé de statuts, donc de fonctionnement et de but. Si les objectifs ne sont pas connus par tous, certains collaborateurs peuvent se trouver perdus. Le souci ici vient de se qu'on peut appeler la perte de sens. Le salarié, sans ce sens, analogue à un moteur, peut perdre de sa motivation et de son intérêt pour son travail.

« À quoi ça sert ? Tout ce que l'on attend de nous, c'est de faire plus avec moins ; et tout cela dans un contexte où nos jours sont comptés », répond un cadre à l'occasion d'un séminaire dans un grand groupe. Beaucoup de salariés ont l'impression, à juste titre ou non, d'être des « variables d'ajustement » à des logiques économiques et politiques qui leur échappent. Ils vivent une forme de dépossession de leur environnement de travail qu'ils croyaient partager. Ils font état de l'absence de dialogue, de décisions arbitraires, d'une surcharge de travail, d'une accélération des changements, parfois de formes de harcèlement... Ces salariés ne se retrouvent plus dans le fonctionnement de leur entreprise et les finalités poursuivies. Une critique courante met en cause les techniques de management qui privilégient les instruments de contrôle pour la performance économique au détriment de la dimension humaine. Mais le management, les changements sont-ils les seuls fautifs ? De quoi une entreprise a-t-elle besoins pour surmonter ses obstacles, comment redonner goût et sens au travail de ses salariés ?

La communication : une condition sine qua non

Le dictionnaire Larousse propose ces deux définitions de la communication :

- Action de communiquer avec quelqu'un, d'être en rapport avec autrui, en général par le langage.
- Action de mettre en relation, en liaison, en contact, des choses.

La première met bien en évidence la notion de « rapport avec autrui ». Nous avons vu précédemment que le management est un élément incontournable dans le bien-être des salariés. Mais comment le management pourrait-il être mené sans communiquer avec l'autre. L'élément managérial n'est pas le seul. En effet, la seconde définition explique le terme communication comme une mise en relation, une liaison. C'est donc une mise en relation d'un objet entre un émetteur et un récepteur, qui pour que l'échange soit réussi, doivent chacun leur tour écouter pour réagir. Pour être efficace et durable, l'échange communicationnel, dans toutes organisations quelle qu'elles soient, doit être ascendante comme descendante, horizontale comme verticale. On peut s'apercevoir de l'importance de la communication en interne comme en externe. Celle-ci permet de remettre l'écoute, le dialogue, l'information et la cohérence au centre du management. En quelques sortes, la communication peut être perçue comme le ciment consolidant les bases humaines de l'organisation, qui se prouve en interne et se vérifie de l'externe.

La définition de l'Organisation Mondiale de la Santé

L'OMS travaille beaucoup sur les risques liés à la santé dans les univers professionnels. Cet organisme s'est penché sur la question du bien-être en entreprise et a réalisé une définition de cette notion. Il s'agit de :

La santé est un état de bien être total physique, social et mental de la personne. Ce n'est pas la simple absence de maladie ou d'infirmité. Sensation agréable procurée par la satisfaction de besoins physiques, l'absence de tensions psychologiques

Le bien-être au travail se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Tout employeur a l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail. Il regroupe la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement"..... (source présentation du docteur F. ROSENFELD, médecine de prévention pour L'OMS).

Cette définition est intéressante car elle me semble bien prendre en compte l'environnement de travail du salarié, sa sécurité physique et mentale et ses relations sociales.

B/ Les critères du bien-être en entreprise

La vie dans une entreprise peut être perçue comme dans une microsociété. Les salariés y passent un grand nombre d'heures. Pour être bien, il semble important de prendre en compte les facteurs matériel, physique, et mental. C'est à dire le cadre de vie professionnel, la posture physique de l'employé ainsi que ses capacités à comprendre, communiquer, raisonner. Les critères de bien-être au travail que je définirais englobent ces différents facteurs. Des organismes étudiant le travail et les conditions de travail ont établi des critères susceptibles d'améliorer les conditions de bien-être dans l'entreprise.

Dans une étude réalisée par l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail en 2010⁴, on observe que les préoccupations les plus importantes aujourd'hui dans les entreprises sont, avec le risque d'accident (79%), les risques liés au stress (79%), ceux liés aux troubles musculaires squelettiques (78%) ainsi que ceux dû aux bruits et aux vibrations (62%). Ces différents risques que l'on appelle psychosociaux font parties des préoccupations phares aujourd'hui. Cela montre que cette question devient majeure et centrale, pour contribuer à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Toujours selon cette étude, les principaux facteurs contribuant aux risques psychosociaux dans les entreprises de l'Europe des 27 sont dans l'ordre : La pression liée au temps (53%), la confrontation avec les différents publics (51%), la mauvaise communication entre la direction et ses salariés (29%), mais aussi l'insécurité de l'emploi, la mauvaise coopération entre collègues, horaires irréguliers, problèmes relationnels avec la direction⁵ ... Des facteurs généralement liés à des problèmes d'implication de la hiérarchie dans la démarche d'amélioration du bien-être, des problèmes organisationnels, et des difficultés liées à la communication au sein de l'organisation. Afin de réaliser une série de critères qui me semble pertinent, je m'appuierais sur les données contextuelles développées ultérieurement, sur l'étude réalisée par l'Agence Européenne, ainsi que par les propositions faites par l'OMS et celles tirées du rapport réalisé en 2010 à la demande du Premier Ministre.

➤ La prise en compte du bien-être par l'encadrement

- ⇒ La direction et l'encadrement **doivent s'interroger** sur les relations de travail qu'ils ont avec et entre leurs salariés
- ⇒ **L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration** est indispensable dans le processus
- ⇒ **Préparer et former** les managers à la prise en compte du bien-être dans le rôle de manager. Montrer que le bien-être est en lien avec la motivation dans le travail
- ⇒ **Affirmer et concrétiser la responsabilité** du manager vis-à-vis des équipes et des hommes. Former sur le fait que ce sont avant tout des relations humaines

⁴ Graphique enquête européenne du bien-être voir annexe 2 p. 38

⁵ Graphique en annexe 3 P. 38

➤ La prise en compte du bien-être dans le système organisationnel

- ⇒ **Faire diminuer les contraintes liées au temps**, réguler la charge de travail: diminuer les écarts entre la charge de travail réelle, et la charge de travail prescrite (Surcharge ou sous-charge de travail), absence d'autonomie, statut précaire...
- ⇒ L'entreprise doit être **responsable au delà des frontières physiques de l'organisation**. (Fournisseurs)
- ⇒ **Anticiper et prendre en compte** l'impact humain des changements.
- ⇒ Tout projet de réorganisation ou de restructuration **doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement**.

➤ La prise en compte du bien-être par la communication

- ⇒ **Favoriser la communication dans l'entreprise** : les salariés ont besoin de savoir ce que l'encadrement pense de leur travail, la critique **ne doit pas être seulement négative**, en tout cas la critique négative ne doit jamais porter sur l'individu mais sur l'acte réalisé.
- ⇒ Il est nécessaire de porter attention à tous les types de communication, **qu'elle soit verbale ou non-verbale**, afin d'être à l'écoute et attentif vis-à-vis de ses collaborateurs.
- ⇒ Restaurer des **espaces de discussion** dans le travail.
- ⇒ Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.
- ⇒ **Informers les salariés** de la direction stratégique ou ligne conductrice afin de les intégrer, de donner du sens à leur travail et de les motiver.

➤ La prise en compte du bien-être dans l'univers de travail

- ⇒ **Agir sur l'environnement physique**: bruit, chaleur, froid, grande concentration de personnel dans les locaux.
- ⇒ La mesure induit les comportements. **Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail** est une condition du développement du bien-être en entreprise.

➤ La prise en compte du bien-être par l'évolution professionnelle

- ⇒ **Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail**. Permettre une certaine autonomie dans le travail.
- ⇒ L'évaluation de **la performance doit intégrer le facteur humain**, donc la santé physique et mentale des salariés.
- ⇒ **Améliorer l'environnement socio économique** : Agir sur l'insécurité de l'emploi, la précarité, le doute des collaborateurs sur leur évolution de carrière.

➤ La prise en compte du bien-être dans le suivi personnel et l'importance du collectif

- ⇒ Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.
- ⇒ **Accompagner** les salariés en difficulté.
- ⇒ Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.
- ⇒ **Valoriser la performance collective** pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.
- ⇒ Promouvoir **les méthodes individuelles de prévention du stress**.
- ⇒ Être attentif aux signes de mal-être chez ses collaborateurs.

La prise en compte de ces différents critères, par l'encadrement, l'organisation, dans la communication, l'univers de travail, dans l'évolution des collaborateurs et leur suivi, serait susceptible de réunir les conditions de la préservation du bien-être des salariés. Nous avons également vu précédemment que la plus part de ces critères sont en adéquation avec les principes évoqués dans la politique RSE.

De nombreuses entreprises de différents secteurs d'activités communiquent, via un rapport RSE, développement durable, social ou environnemental, sur la politique qu'il déclare avoir mis

en place. Dans la prochaine partie, je m'attacherais à étudier certains d'entre eux, afin d'analyser leur discours en matière de conditions sociales.

3/ Analyse de la présence ou non du critère « bien-être des salariés dans les rapports RSE d'entreprises du secteur de la Grande distribution.

J'ai choisi de sélectionner les rapports de trois grandes entreprises du secteur de la Grande Distribution (spécialisées ou non). Ce secteur me semble intéressant, car ces entreprises sont généralement à grande échelle humaine. Ce sont des entreprises appartenant à des groupes souvent internationaux, donc confrontées à une multi-culturalité, à un système hiérarchique et organisationnel bien établi et assez complexe. De plus, la grande taille de ces entreprises met souvent une certaine distance entre la direction et ses salariés, qui eux, bougent beaucoup, arrivent et s'en vont au gré du type de leur contrat. Ces trois entreprises sont les enseignes Décathlon, Carrefour ainsi que le magasin de bricolage Brico-Dépôt.

A/ Le magasin de sport Décathlon du groupe Oxyane

Le groupe Oxyane⁶ et les magasins Décathlon semblent communiquer depuis peu sur leur démarche RSE et développement durable. Leur discours sur leurs engagements sociaux est assez court et concis. Il s'engage en temps qu'employeur et dans une charte sociale mise en place depuis 2002.

Il s'engage en temps qu'employeur sur le fait de :

- ⇒ Former et développer les compétences de ses collaborateurs
- ⇒ Installer un management de proximité, centré sur la prise de décisions et les responsabilités
- ⇒ Faire de la politique de promotion interne une priorité

La charte sociale mise en place par le groupe Oxyane s'inspire de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et des différentes conventions internationales de l'Office international du travail. Des contrôles et des audits externes réguliers sont réalisés par des organismes indépendants, surtout sur les chaînes de productions.

Les huit critères d'exigence contrôlés dans la charte sont :

- ⇒ L'âge des travailleurs
- ⇒ Le travail forcé
- ⇒ L'hygiène et la sécurité
- ⇒ La discrimination
- ⇒ Les pratiques disciplinaires abusives
- ⇒ Le contrôle des heures de travail
- ⇒ Le contrôle des salaires
- ⇒ Le management du social

Les engagements du groupe tournent autour de six des thèmes présentés précédemment. En effet, l'évolution professionnelle des salariés ainsi que leur suivi (condition individuelle de travail) sont très représentés. Les autres thèmes présents concernent l'encadrement, la gestion organisationnelle et l'univers de travail. On remarque que le sujet de la communication n'est pas évoqué.

Dans le rapport de ce groupe, la notion de bien-être n'est pas directement évoquée, elle est disséminée dans la globalité de leurs engagements.

⁶ Rapport d'engagements d'Oxyane Group (Décathlon), Avril 2009

On remarque également que leur discours est assez vague et englobant, puis, qu'il n'y a pas de notion de progression par rapport aux autres années. On ne trouve pas non plus, de preuves soutenant le discours dans ce rapport.

B/ Le magasin Brico-Dépôt du groupe Kingfisher

Le groupe Kingfisher, groupe Britannique regroupe différentes chaînes de magasins de distribution spécialisée, tel que Castorama, B&Q et donc Brico-Dépôt. Ses engagements en matières de RSE sont communiqués dans leur rapport⁷.

Lors de la première lecture, on constate rapidement qu'une grande partie de leurs efforts se concentre sur le volet environnemental de la RSE. Cela est sûrement dû à leur produit (construction, ameublement...), et au fait que ce volet est plus facile à mettre en place et surtout plus visible par les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Le volet social est donc moins développé. Néanmoins, les engagements qu'ils décrivent sont très ciblés. Ils se préoccupent des minorités :

- ⇒ L'employabilité et le management des plus de 50 ans (28% au Royaume Unis)
- ⇒ Des engagements pour attirer et maintenir des femmes à des postes seniors dans le groupe.

Leur troisième grand point est la diminution des accidents du travail (réduction de 5%)

A part ces trois notions, touchant que très peu le bien-être travail, leur axe principal est d'impliquer les salariés dans une gestion durable de leur travail, pour eux et les parties prenantes externe à l'entreprise. Cet aspect met en évidence, dans ce rapport, la volonté d'associer et d'impliquer les salariés dans la stratégie de « durabilité » prise par la direction du groupe. Le discours fait alors transparaître que des actions (de communication, de formation...) sur les orientations développement durable de l'entreprise sont réalisées envers les collaborateurs.

C/ Le magasin Carrefour (Rapport 2009)

Le groupe Carrefour⁸ intègre depuis le début des années 90 une politique sociale dans leur démarche de développement durable. Chaque année, il réunit ses principales parties prenantes. Il a scellé des partenariats avec des ONG depuis plus de dix ans, qui l'aident à avancer plus efficacement dans ses projets. Le Groupe collabore aussi avec la Fédération internationale des ligues des Droits de l'Homme (FIDH) pour veiller aux conditions sociales des fabricants de ses produits dans les pays sensibles. Les partenaires sociaux européens, à travers le CICE (Comité d'Informations et de Concertation Européen) sont régulièrement informés et consultés sur la démarche de Développement Durable du Groupe Carrefour.

Le groupe Carrefour est une entreprise qui s'engage depuis longtemps dans le développement durable. On sent au sein de leur rapport de communication développement durable une certaine expérience et expertise. Le discours est bien structuré et les informations sont inscrites de manière claires et accessibles. Le groupe Carrefour communique au travers de trois rapports : Le rapport d'activité et de développement durable, le rapport d'expert du développement durable chez Carrefour et le rapport de la Fondation Carrefour. Même si les cibles de ses rapports ne sont pas clairement définies, il semblerait que le rapport d'experts vise les personnes sensibilisées au développement durable. Je m'intéresserais plus particulièrement au deux premiers rapports, laissant de côté le rapport sur la Fondation, qui concerne les politiques externe et sociétales du groupe.

La conviction de Carrefour en matière de social est que « les collaborateurs heureux et engagés font les clients heureux ». Cette formule est le fondement de la politique de ressources

⁷ Kingfisher plc Corporate Responsibility report 2009-2010

⁸ Rapport d'activité et de développement durable/ Rapport expert du développement durable chez Carrefour 2009

humaines du groupe. Dans son rapport, Carrefour fait mention de trois valeurs sur lesquelles reposent cette politique : Engagés, positifs et intentionnés. Le but de leur démarche est de devenir le commerçant et l'employeur préféré des publics qu'il vise.

Toujours d'après ce rapport, Carrefour est le Septième employeur privé mondial, il développe une politique sociale visant à améliorer le bien-être au travail de ses collaborateurs et qui favorise les parcours de carrière. Selon les chiffres de 2009, 75% des directeurs de Carrefour en France sont issus de la promotion interne. La santé des collaborateurs semble être une préoccupation constante dans le groupe. Dans le rapport d'experts du développement durable, une partie entière est consacrée et est appelée « Favoriser le bien-être des collaborateurs ».

➤ Les engagements de Carrefour en matière sociale et de bien-être dans le rapport d'activité et développement durable et le rapport d'experts.

Prise en compte du bien-être par l'encadrement :

- ⇒ Carrefour Proximité France déploie depuis 2007 le programme Ereukikom : Il repose sur deux axes concrets : l'évolution des comportements managériaux et des actions régionales en faveur du mieux-vivre des collaborateurs. Ce programme a été récompensé par le Trophée du « Mieux-vivre en entreprise » décerné pour la première fois en 2009 par le Ministère du Travail, et par le Prix spécial « Coup de cœur du public ».
- ⇒ Un rapport des écoutes est remis à la direction du magasin, à sa hiérarchie, à la Direction des Ressources Humaines.

Prise en compte du bien-être dans le système organisationnel :

- ⇒ Depuis 1999, Carrefour met en place pour son personnel de caisse des horaires « en îlots » leur permettant de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle.
- ⇒ Planification des horaires cinq semaines en avance
- ⇒ Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.
- ⇒ Accompagnement des réorganisations de l'entreprise.

Prise en compte du bien-être par la communication :

- ⇒ La concertation fait partie de la culture Carrefour. Le Comité d'Informations et de Concertation Européen (CICE) réunit les partenaires sociaux européens de Carrefour dans un dialogue social riche et constructif.
- ⇒ Volonté de partage depuis 2009 de la réflexion stratégique de l'entreprise avec les partenaires sociaux français et européens.
- ⇒ Mise en place d'un baromètre du climat social s'appelant les Ecoutes du Personnel. Celles-ci permettent aux collaborateurs de s'exprimer de façon anonyme sur leur vie dans l'entreprise. Cet outil est déployé dans 12 pays, permettant à près de 20 000 collaborateurs dans le monde de s'exprimer chaque année. Des restitutions sont organisées auprès de l'ensemble des équipes et de leurs représentants. Des plans d'actions sont ensuite présentés, magasin par magasin, rayon par rayon.
- ⇒ En 2007, Les premiers audits de stress ont été lancés dans quatre hypermarchés en France.
- ⇒ Début 2010, la décision a été prise de réaliser un nouvel audit de stress sur quatre autres hypermarchés.
- ⇒ L'accord Santé au travail en supermarché signé en mai 2009, prévoit un diagnostic de la santé au travail et des engagements de prévention étendus aux risques psychosociaux.
- ⇒ Les écoutes du personnel sont déployées dans douze pays.
- ⇒ Mise en place d'un programme passant par la communication pour améliorer les conditions de travail des salariés.

Prise en compte du bien-être dans l'univers de travail :

- ⇒ Veiller à la sécurité des collaborateurs
- ⇒ Travail pour améliorer l'ergonomie des postes

Prise en compte du bien-être par l'évolution professionnelle :

- ⇒ En 2009, 7,4 millions d'heures de formation ont été dispensées dans les neuf centres de formation du Groupe à travers le monde ou sur d'autres sites, soit une moyenne de 15,9 heures par personne.
- ⇒ Des formations diplômantes accompagnent les jeunes sans qualification vers un emploi stable et responsabilisant.
- ⇒ En 2010, le Groupe lance un plan de formation individuelle dédié à tous ses cadres dirigeants dans le monde, pour les accompagner dans la réussite du plan de transformation de Carrefour.
- ⇒ La réduction des accidents de travail fait l'objet de formations, campagnes de sensibilisation, de procédures et d'audits réguliers des sites
- ⇒ En 2010, la formation à la gestion du stress testée par les hypermarchés français sera déployée à l'ensemble des collaborateurs de Carrefour France.

Prise en compte du bien être dans le suivi personnel et l'importance du collectif :

- ⇒ L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est un élément clé de motivation et de fidélisation des collaborateurs. Carrefour le favorise de différentes façons.
- ⇒ Pour donner le choix entre temps partiel et temps plein, Carrefour propose la poly-activité à tout employé qui le désire.
- ⇒ La prévention du harcèlement sexuel et moral
- ⇒ L'accompagnement des risques d'incivilité
- ⇒ L'accompagnement des salariés victimes d'agressions graves
- ⇒ Prévention contre le stress au travail.

A travers la lecture de ces rapports, il est possible de se rendre compte que beaucoup de critères, définis dans chacun des thèmes précédemment se retrouve ici. Par exemple, en ce qui concerne l'encadrement, Le groupe déclare que la direction et le personnel encadrant s'informent, s'impliquent et forment les managers aux problématiques liées au bien-être et aux conditions de travail. Dans la partie liée à la gestion organisationnelle, les idées phares rattachées au temps de travail et aux difficultés de changement sont présentes. Le thème communication est très développé dans les rapports de Carrefour. Il semble que cette fonction soit stratégique dans le développement et la mise en œuvre de leur politique développement durable. Il s'appuie surtout sur la volonté d'accroître le dialogue (souvent sous forme de concertations), ainsi que l'écoute, avec l'utilisation d'audit. Il montre leur envie de faire circuler les informations, la communication montante et transversale. L'amélioration de l'univers de travail n'est pas beaucoup évoquée. Serait-ce lié au secteur d'activité, où hors des bureaux administratifs, les employés travaillent souvent dans des conditions assez difficiles.

Dans les deux dernières parties, la formation et l'ascension interne des salariés sont bien développées. On sent une volonté de communiquer sur leur image d'employeur performant. Enfin la gestion du stress, qu'elle soit au niveau des managers ou des salariés, semble prendre une grande place dans leur stratégie sociale.

Les deux témoignages ci-dessous reflète bien le discours présent dans les deux rapports, c'est-à-dire la volonté de la direction de faire de l'engagement social et surtout de l'amélioration des conditions de travail, un axe majeur de la stratégie de développement durable et donc de l'entreprise.



« Sans être toujours simple et facile, ce dialogue social, qu'il soit global ou entretenu au niveau des pays, apporte à Carrefour, ses salariés et leurs représentants des sources de performance pour l'entreprise et d'amélioration de la vie en entreprise pour ses collaborateurs. » **Jean-Luc Delenne** Directeur Relations Sociales Groupe.



« Dans ce contexte de prise de conscience naissante, Carrefour a la possibilité de démontrer qu'une grande entreprise, positionnée sur une stratégie volume, centralisée et soumise à une concurrence forte, peut dégager des marges de manœuvre pour

améliorer la qualité de vie au travail. Carrefour peut surtout démontrer que ces ajustements, qui portent sur le contenu du travail (ergonomie, reconnaissance non monétaire), renforcent la capacité de développement de l'entreprise » Jérôme Tougne Consultant Chef de Projet du cabinet Stimulus

Conclusion de la première partie

Le principe de responsabilité sociétale des entreprises, nous l'avons vu ne date pas d'hier. Ses prémisses remontent au début du siècle dernier mais se développe considérablement ces cinq dernières années. De nombreuses entités qu'elles soient gouvernementales ou interprofessionnelles se sont emparées du sujet, ce qui montre l'importance de ce dernier et l'opportunité qu'il représente sur le marché économique d'aujourd'hui.

Nous avons également pu remarquer que le bien-être au travail est une préoccupation de plus en plus forte dans les entreprises, car elles sont soumises à une détérioration du climat social causé par le contexte actuel ainsi qu'à une mutation des entreprises faisant face à des contraintes de temps, de profit et de compétitivité.

On peut donc se poser cette question :

Il y a-t-il un lien entre les démarches RSE mises en place dans les entreprises et la prise en compte des conditions de travail des salariés ?

Au regard des différents rapports étudiés, on s'aperçoit que la volonté de travailler sur le bien-être se retrouve, mais à différentes mesures, suivant l'importance de la démarche et son ancienneté, les conditions de bien-être des salariés sont plus représentées chez Carrefour que dans les deux autres entreprises, cela étant sûrement dû à la maturité de leur démarche. Cette relative prise de conscience et ces discours montrent que ce sujet pose questions aux dirigeants des entreprises. Nous voyons également que le sujet du bien-être est évoqué dans les entreprises, essentiellement dans les rapports de développement durable ou RSE, et que plus il est abouti, plus le sujet prend de place. Donc un lien entre les deux apparaît.

Enfin, on observe que la place de la communication semble importante dans les démarches sociales des entreprises. Dans le rapport de Carrefour, le thème de la communication est bien représenté lorsque dans leur discours, ils rappellent leurs actions en faveur du bien-être. La communication servirait au dialogue, à l'information, à l'écoute et pour créer ou faciliter le lien.

Un discours dans les entreprises a donc été émis, au travers des différents rapports. Seulement ce discours est-il cohérent avec la réalité, les salariés ont-ils connaissance de ce discours et sentent-ils un changement, lorsque leur organisation dit être ancrée dans une démarche RSE ?

Deuxième Partie : Des rapports aux salariés

1/ La vision de salariés dans le groupe Oxyane, Carrefour et Kingfisher

Suite à l'étude des trois rapports développement durable ou RSE des différentes entreprises de la grande distribution sélectionnées, il m'a paru intéressant d'aller interroger des salariés de ses trois groupes. Parmi les personnes interviewées, certains sont managers, afin d'avoir différents profils et niveau de hiérarchie.

Afin de structurer notre discussion et de pouvoir les analyser, j'ai réalisé un guide d'entretien autour de sept grands thèmes :

- ⇒ Le travail proprement dit de chacun des interviewés
- ⇒ Les relations sociales professionnelles (avec les managers, la direction, les clients, les collègues)
- ⇒ La formation
- ⇒ L'environnement de travail
- ⇒ La communication dans l'entreprise
- ⇒ La politique de responsabilité sociétale de l'entreprise
- ⇒ Ce que fait l'entreprise en termes de RSE pour le bien-être de ses salariés.

Les entretiens ont été réalisés dans la mesure du possible en face à face, ou bien par téléphone. Ils n'engagent que les personnes interviewées, et ne peuvent être en aucun cas une généralité.

Dans chaque cas je m'attacherais à regarder l'environnement de travail, c'est à dire les conditions physiques : poste de travail, bruit, température...

Puis, je porterais mon attention sur les relations-interprofessionnelles (le dialogue, les échanges verbaux ou non, l'écoute entre collègues et avec hiérarchie, le management,...)

Enfin, j'étudierais les conditions de travail c'est à dire ce qui touchent aux responsabilités de chacun, la charge de travail par rapport au poste, la nature des tâches effectuées, la typologie des tâches, la prise en compte des aspirations professionnelles, la formation et la prise en compte du bien être au travail au sein de l'entreprise⁹ (quoi, qui (service RH, Communication...), comment).

Cet exercice nous permettra d'entre apercevoir si les discours analysés au préalable sont connus par les salariés intéressés et les déclarations mises en application.

A/ Un discours rapport-discours des salariés interrogés en cohérence

➤ Un management au service de l'ambiance

Dans deux des rapports, Oxyane et Carrefour, disent mettre en place un management durable, sensé améliorer les relations sociales et le dialogue au sein même des équipes. Certains groupes en parlent à leurs employés, surtout au niveau du dialogue (dans les entretiens personnels par exemple), mais principalement, la bonne ambiance, l'écoute et le dialogue est appliqué de manière logique voir inconsciente. Ils nous parlent tous de l'ambiance saine comme une nécessité dans le travail en équipe. D'ailleurs, on remarque que lorsque que le dialogue devient difficile, l'ambiance en pâtie, ainsi que la qualité de travail. Donc cet aspect semble être indispensable au bon fonctionnement d'un service. D'après le manager de Décathlon, « c'est très appréciable de pouvoir aller au travail chaque jour sans avoir la boule au ventre ». Cela participe donc au bien-être des salariés interrogés.

➤ Des responsabilités ou l'importance d'avoir une marge de manœuvre

Toutes les personnes interrogées déclarent avoir des responsabilités, ou être force de propositions. Elles ajoutent bien-sûr devoir en référer à leurs supérieurs, qui sont eux à l'écoute. Par contre cela ne semble pas toujours avoir été le cas, en fonction des différents responsables qu'ils ont eus. Cette notion de responsabilités et de marge de manœuvre dépend

⁹ Guide d'entretien complet et analyse des entretiens en annexe 4 p. 39 à 50

donc parfois plus de la faculté de la personne à prendre en compte les propositions de son équipe, que d'une réelle volonté des différentes directions, même si les managers ont tout de même certaines responsabilités, surtout de management.

On remarque, à l'écoute des discours, qu'avoir une marge de manœuvre est important, car cela permet d'organiser son travail, d'accorder son équipe avec le fonctionnement de son service.

Certains, même m'expliquent qu'ils doivent gérer leur rayon ou service comme une micro-entreprise, avec les contraintes d'objectifs, de gestion, de budgets et de chiffres que cela impliquent. Mais c'est aussi un atout au niveau de leur capacité décisionnelle, ressentie comme une marque de confiance de la direction.

➤ La communication, l'écoute et le dialogue : le cœur du management

« *Le bien-être au travail, pour moi c'est l'écoute. L'écoute de tout le monde. C'est le partage du ressenti.* » Hormis chez Kingfisher, les rapports mentionnent une volonté des entreprises à améliorer la communication. Tous m'ont dit, lors de nos entretiens, que la communication était la partie la plus importante pour bien manager. En effet, avoir peur de parler à son supérieur, de lui soumettre ses idées, ses ressentis pourraient nuire au bon fonctionnement de l'équipe. Gaëtan, de Carrefour, nous dit avoir vécu une source de stress et de fatigue importante lors d'un conflit avec son ancien N+1. Même s'il a réussi à en parler avec l'intéressé et sa direction, on s'aperçoit qu'un désaccord ou un conflit est une situation source de stress, qu'il faut pouvoir surmonter. Le souci est que cela n'est pas toujours possible, lorsque la communication est difficile, ou selon, aussi, le caractère des deux protagonistes, qui peuvent alors s'enfermer dans le silence sans se sortir du conflit. Cela peut être ressenti comme un mal-être et nuire à la vie personnelle, comme professionnelle. Dans la majeure partie des cas, la communication est assez facile au sein des équipes, ce qui améliore les conditions de travail. Les managers qui communiquent envers leurs salariés nous disent le faire de mieux en mieux avec le temps, même si au début, cette tâche ne paraît pas évidente. Mais elle fait partie de leurs attributions. Certains, évoquent des formations sur : comment bien communiquer envers son équipe, mais lors de mes entretiens, cela reste rare. Pourtant, il me paraît intéressant de proposer cette formation à des managers, qui parfois se sentent démunis face à cette tâche.

➤ La reconnaissance : une source de motivation

Dans le management social décrit dans les rapports, la reconnaissance fait partie des éléments mis en avant pour conduire au bien-être des employés, surtout chez Carrefour. Dans tous les entretiens réalisés, tous me disent avoir de la reconnaissance de la part de leur direction et de leur supérieur. On remarque que c'est un élément indispensable dans la motivation des salariés, tout comme le fait d'encourager et de féliciter un travail bien fait. Par contre, un seul d'entre eux (Carrefour), évoque avoir de la reconnaissance de la part de son équipe. Cette reconnaissance semble être aussi importante que celle donnée par la direction, même si elle est différente, elle est aussi valorisante pour les salariés et leur manager. Cette reconnaissance rejoint la notion de respect, respect pour le travail effectué et la place de chacun.

➤ La formation : pour développer ses compétences et évoluer

La formation et l'évolution de salariés sont souvent citées dans les rapports étudiés. Toutes les personnes interrogées m'ont dit avoir eu des formations intéressantes. Par contre, seule une entreprise met à disposition un panel au choix des salariés (Carrefour). Malgré qu'un salarié avoue avoir fait le tour de son travail (Brico-Dépôt), ils disent tous apprendre dans leur travail et développer leurs compétences jours après jours. Le fait après un grand nombre d'années de s'ennuyer dans son travail, ne semble pas être un bon argument, car la durabilité, c'est aussi savoir faire évoluer un poste pour que celui-ci reste intéressant, ou faire évoluer la personne pour combattre l'ennui. Cela permettrait de réduire les turn-over, les arrêts maladies à répétition dont sont victimes certaines entreprises. De plus faire évoluer en interne permet de garder un salarié connaissant bien les valeurs, l'organisation, le fonctionnement de la structure.

Puis, c'est impliquant et motivant pour le salarié, qui grâce à son entreprise évolue hiérarchiquement, c'est à dire qu'elle fait confiance en ses capacités.

Le point négatif de l'évolution en interne est qu'après être resté longtemps dans une entreprise, un collaborateur sera en quelques sortes « formaté » et habitué à son fonctionnement, devenant alors moins critique, acceptant plus de choses. Mais si ce formatage ne nuit pas au bien-être, pourquoi pas. Ce dernier élément se retrouve aussi dans la peur de perdre son emploi. Etant responsable d'une famille, certains s'accrochent à leur poste, ne sachant pas s'ils trouveraient mieux ailleurs. Ils courent alors le risque d'accepter n'importe quelle fantaisie pour satisfaire leur employeur. *« Le problème, c'est que rien est acquit et que t'as toujours peur de perdre ta place. Et on ne peut pas, j'ai une famille, des crédits, des responsabilités. Donc on pense avant tout à soi. La grande distribution, c'est peut être pas un secteur facile, mais on s'y habitue à la longue. Et si je le quitte, je ne sais pas ce que je retrouve. »*Thierry

B/ Des distorsions entre les deux discours

➤ Une communication ascendante pas évidente

Comme nous avons pu le voir précédemment, pour être efficace une bonne communication doit être partagée par tous. De plus, outre être descendante, elle doit remonter et être transversale afin de connaître le ressenti et les remarques des salariés. Pourtant la totalité des personnes interrogées expliquent la nécessité pour elles de faire remonter les informations, poussées, selon elles par la direction. Mais elles regrettent le fait de sentir que les informations ne dépassent pas un certain stade de la hiérarchie, ou que même, elles ne seraient pas prises en compte. *« La communication remonte mais elle s'arrête assez vite, on aimerait bien que parfois que ça aille taper un peu au dessus, on a l'impression que les informations remontent, mais ça fait pas grand chose, pas d'échos. »*Gaëtan

Cet élément semble décevoir les salariés, qui en remontant les informations sur la demande de la direction, croyaient avoir un impact, même minime dans l'amélioration de leur poste de travail. Ceci peut donc être perçu par les salariés comme un simple écran de fumée, une bonne action de la direction sans véritable intention. Comment faire confiance, alors à une hiérarchie, qui aux yeux des salariés ne porte pas attention à leurs remarques, ou pire fait croire qu'elle porte une attention sans véritable résultat. Lorsque les rapports mentionnaient la volonté d'améliorer la communication et l'écoute des salariés, la prise en compte des remontées semblent importantes et même pratiques, car qui de mieux que les managers et leurs équipes peuvent constater des problèmes liés à leur poste et proposer des solutions pour les résoudre. De plus écouter les salariés et considérer leurs propositions permettent de les impliquer d'avantage dans l'entreprise. Cette notion, la considération, contribue au bien-être du salarié, qui de propositions, se sentira utile, et non pas comme on l'entend souvent, qu'un pion interchangeable.

➤ Le recrutement des minorités : entre loi et image

La diversité en entreprise, l'embauche des seniors et l'insertion des personnes handicapées dans le monde de l'entreprise, voilà des thèmes très représentés et chers aux rapports RSE des entreprises. Mais qu'en est-il réellement une fois sur place. : *« Je n'embauche pas beaucoup de personnes de plus de 50 ans. J'embauche plutôt des jeunes qui recherchent une évolution. Pour travailler chez Décathlon il faut être sportif. »* et *« Pour embaucher une personne handicapée, le contrat est plus compliqué. Mais on n'est pas fermé. Cependant il faut voir le contexte, dans notre Décathlon, il n'y a pas d'ascenseur, le magasin n'est pas fait pour eux. »*Marie. Dans ce cas-ci on s'aperçoit que l'embauche des seniors ou de personnes handicapées terniraient l'image de Décathlon qui se veut jeune et sportive. On influe de façon subtile auprès des managers, pour que lors des recrutements, ces derniers adoptent la politique de l'entreprise. Cette influence va bien au-delà, car lors de mes entretiens, j'ai pu constater que pour les interviewés cette démarche leur paraissait normale. Pourtant, aujourd'hui, les seniors et les handicapés sont loin d'être exclus des terrains de sports et représenteraient un marché non négligeable, en adéquation avec leur image de marque « le sport pour tous ».

« En ce qui concerne le recrutement des Handicapés : On doit avoir un pourcentage je ne sais plus lequel sinon on paye des taxes. On fait travailler des intervenants extérieurs qui sont déclarés handicapés. »Brico-dépôt Thierry. Quelle aberration d'avoir de tels propos, on s'aperçoit que l'embauche d'handicapés est forcée et contrainte par la loi et non effectuée dans une réelle démarche d'insertion professionnelle que laissait pourtant supposer le rapport. De plus, on n'hésite pas à utiliser les failles du système pour éviter de payer les pénalités et agrémenter, (voir falsifier) leur rapport RSE.

➤ Une stratégie en détail non divulguée

« Bien informé : pas pour tout. La stratégie je suis au courant. On aimerait être mieux informé sur tous les fonctionnements au jour le jour, ce qui va se passer dans les jours qui viennent. La grosse trame, on la connaît, mais on n'a pas les détails et c'est gênant, pour communiquer. »Carrefour Gaëtan.

Il semblerait qu'il y ait une demande de la part des managers d'avoir une connaissance plus précise de la stratégie, afin de faciliter leur travail auprès de leur équipe. En effet, il semble évident qu'il est plus aisé d'expliquer à son groupe la réalisation d'une tâche lorsqu'on a toutes les informations en sa possession.

➤ Une politique RSE méconnue, voir inconnue

Lors des entretiens, les cas étaient à la fois différents et similaires. En effet, chez Décathlon les salariés n'ont aucune connaissance de la RSE jusqu'à sa définition même, ils n'ont jamais lu un rapport. Chez Brico-Dépôt, ils n'ont qu'une connaissance succincte de la démarche de leur entreprise, c'est-à-dire, seulement ce qui concerne le volet environnemental avec une formation à l'appui. Par contre, Thierry est le seul à avoir mentionné le rapport RSE.

Enfin, chez Carrefour, au regard de l'entretien, je me suis aperçue que Gaëtan avait une perception assez globale de ce que peut être une démarche développement durable, sans pour autant savoir qu'il existait des rapports sur le sujet réalisé par son entreprise.

La politique RSE et son rapport semble être peu connue des salariés. On peut s'interroger sur les cibles visées par direction lors de la diffusion du rapport : soit le but de ce support est d'être lu par l'externe, soit la rédaction flatteuse peut engendrer des demandes fortes de la part des salariés, s'ils en ont la connaissance.

➤ Une mise en place des actions

Etrangement, les rapports RSE indiquent des actions alors qu'elles ne sont pas réellement mises en place. Pourtant le principe d'une démarche responsable est de prouver de son engagement par l'action et non simplement par l'intention. Par contre, lorsque les actions sont réalisées, comme certaines chez Carrefour (par exemple des concertations, baromètre etc...), les salariés ont un sentiment de fierté, d'adhésion et d'implication dans la démarche.

« Je ressens les effets de la RSE au quotidien. Je ressens la différence par rapport à des endroits où ils ne le faisaient pas ». Carrefour, Gaëtan

➤ Un retour d'informations inexistantes

Chez Brico-Dépôt, aucune action sociale sur le bien-être au travail n'a été recensée, tandis que chez Décathlon, en interne, il n'y a aucun ressenti sur d'éventuelles actions réalisées, soit aucune action n'est développée, soit la communication n'a pas eu lieu.

Par contre, chez Carrefour, pour les actions réalisées, le résultat n'est pas redescendu. En effet, les conclusions suite au baromètre, par exemple, restent inconnues des managers, et même des participants. Pourtant, il semble logique et normal qu'un minimum d'informations reviennent aux acteurs, sinon, continueront-ils à s'impliquer ? Dans tous les cas, un sentiment de frustration se développe et est bien contraire au bien-être dans l'entreprise.

Avant de se lancer dans une démarche, la direction doit s'interroger sur sa capacité et sa volonté de communiquer sur les résultats quels qu'ils soient.

2/ Analyse d'études préexistantes

Selon les enquêtes périodiques « conditions de travail » de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques), plus d' 1 travailleur sur 2 déclare travailler dans l'urgence, plus d' 1 travailleur sur 3 déclare recevoir des indications contradictoires, et la même proportion affirme vivre des situations de tension dans leurs relations professionnelles (hiérarchique ou non). Ces déclarations donnent des indications sur les facteurs générant du stress dans les entreprises, et que ces facteurs sont bien présents et ressentis par les travailleurs.

A/ Des facteurs psychologique et sociologiques

➤ Gérer des humains de manières humaines

Des comptes rendus de la Mission d'informations sur le mal-être au travail dirigé par M. Jean-Pierre Godefroy ont été réalisés en Janvier 2010. Lors de ses comptes rendus, M. Patrick Légeron, psychiatre et directeur général du cabinet Stimulus, auteur du rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail et M. Eric Albert, Président de l'Institut Français d'Actions sur le Stress (Ifas) , ont été entendus. Lors de cette réunion, les experts analysent et expliquent ce qui selon leurs recherches causent le mal-être de nombreux salariés dans les entreprises.

Ce dossier fait ressortir un élément très important, le fait que le bien-être est l'affaire de toute l'entreprise dans son ensemble et qu'ainsi, elle implique tous les acteurs, afin de parvenir à un consensus social. Il est dit également que pour être véritablement efficace, la stratégie doit être portée par l'équipe dirigeante et non reléguée seulement à l'équipe des ressources humaines. Cette problématique est l'affaire de tous et doit être relayée et comprise par tous grâce au rôle primordial de la communication. En effet, elle permet la liaison entre les services, entre les collaborateurs, elle permet le questionnement et la consultation (exemple les concertations), ou encore la restitution. La communication permet de créer du lien, garante d'une certaine humanisation du travail, aidant par exemple les managers à se sentir mieux dans leur rôle. Le manager intéresse tout particulièrement Patrick Légeron. D'après le psychiatre, pour rétablir le rapport humain, le manager doit être formé. Mais leur formation doit être révisée *« car elle n'intègre pas suffisamment la dimension humaine de la gestion des entreprises. Il faut passer, pour employer une formule, **d'une gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources.** Les salariés ne sont pas une ressource que l'on forme, mute, licencie au gré de la volonté de leurs dirigeants. Alors que le travail est censé **construire l'individu**, le protéger, l'intégrer dans un collectif, il est aujourd'hui de plus en plus **synonyme de souffrance et d'individualisme.** Ceci est le résultat de méthodes de management particulièrement éprouvantes pour les salariés et de conditions de travail dégradées. »*. Cette explication remettrait en cause la formation peut être « déshumanisée » des écoles de management, mais aussi, peut-être, un certain cloisonnement des différents services de l'entreprise, qui pourrait ensemble conseiller, s'aider les uns et les autres. Ainsi, un manager en difficulté dans une relation, pourrait aller demander de l'aide aux ressources humaines, à la communication (interne), ou encore au psychologue du travail, quand il y en a. Ceci pourrait aider à l'humanisation des relations dans le travail, et redonner alors au salarié sa place en tant qu'individu, employé considéré, dans le collectif de l'organisation.

➤ Connaître la reconnaissance

Un autre facteur essentiel est lié à l'humain : le besoin de reconnaissance. Nous l'avons vu précédemment, dans la définition du bien-être, le salarié pour continuer à avancer, a besoin de savoir lorsque son travail nécessite d'être revu, mais aussi lorsqu'il est satisfaisant. Toujours selon Patrick Légeron, *« La reconnaissance est un élément fondamental du bien-être au travail des salariés et il est vrai que les études internationales convergent pour montrer que les entreprises françaises sont en retard dans ce domaine. »*

Ce besoin de reconnaissance s'applique quelque soit la fonction du salarié, de la femme de ménage au poste le plus gradé. Chacun a besoin de ressentir que sa fonction est nécessaire au

bon fonctionnement de l'entité économique qu'est l'entreprise. Par exemple, dans une clinique, le nettoyage d'un bloc opératoire est aussi important que l'acte du chirurgien. Pour cela, il est évident que l'employé doit avoir connaissance de tous les facteurs inhérents à l'entreprise afin de se sentir totalement incorporé dans sa structure.

Le besoin de reconnaissance ressort des différentes études et semble l'un des facteurs les plus importants manquant aux salariés. En effet, à la lecture de l'étude quantitative « Bien-être au travail et mal-être au travail » réalisée par l'organisme Socialconseil.Scop (experts agréés par le Ministère du Travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité), à l'initiative du CHSCT et de la direction de l'entreprise LOGICA en 2009¹⁰, on observe que le besoin de reconnaissance est exprimé, et que dans cette entreprise, se sont les hiérarchies qui manquent le plus de reconnaissance de leur fonction (42% de la hiérarchie semblent souffrir de cela). On s'aperçoit donc que tous les niveaux et toutes les fonctions des entreprises sont touchés par ce facteur, les cadres d'autant plus, de part leur place, leur valeur ajoutée pour l'entreprise et les prises de décisions qu'ils estiment devoir prendre et donc assumer. Ils attendent alors, en retour, d'être associés à la stratégie de l'organisation, dans sa globalité, et d'être considérés et reconnus à la hauteur de leur travail effectué. Leurs besoins de reconnaissance ne sont pas seulement par rapport à la direction, mais aussi par rapport à leurs collègues et leur équipe managée.

➤ Avoir une marge de manœuvre et respirer

La Dares a publié une étude psycho-social en 2008, sur les salariés exposés au « Job strain ». Soit un concept pour désigner des situations de travail où les marges de manœuvres individuelles ne permettent pas aux salariés de faire face aux exigences qu'ils ressentent dans leur travail. Cette notion peut être facteur de stress mais n'est pas systématiquement associée, car un employé peut très bien être stressé sans pour autant être victime de « job strain ». Par exemple, un cadre peut déclarer souvent souffrir de stress, dû aux enjeux, aux responsabilités, au manque de temps... sans pour autant se plaindre d'un manque de latitude dans l'exécution de son travail. Plusieurs points ressortent de cette étude.

Le premier concerne le sexe des interrogés, qui serait une donnée importante face à la résistance au stress et au « job strain ». « 28 % des femmes sont en situation de « job strain » contre moins de 20 % des hommes », indique l'étude, car les femmes sont moins nombreuses à des postes qualifiés. La seconde concerne la fonction. Les employés et les ouvriers, ainsi que les travailleurs du domaine administratif, du commerce et des services, se disent particulièrement tendus lorsqu'ils sont au travail. Les employés les moins qualifiés semblent être les plus touchés car ils ont moins de latitude dans l'exécution de leurs tâches. Certains peuvent se sentir un peu enfermés, quand leur travail et les exigences de leur supérieur demandent peu de prises d'initiatives. Toujours selon l'étude, les secteurs d'activités les plus touchés par le « job strain » seraient « Les ouvriers non qualifiés des industries de process (40 %), du textile et du cuir (39%), les caissiers et employés de libre-service (36%), ainsi que les employés de maîtrise de l'hôtellerie-restauration (33%) ». Mais enfin, d'une manière générale, 23% des salariés vivent une situation de « job strain », quels que soient le secteur d'activité et la catégorie socioprofessionnelle. Le « job Strain » proviendrait plus d'un souci d'organisation, de management et de communication dans l'organisation.

B/ Rapport RSE et communication : peut-on surpasser le déclaratif

Les entreprises, pour la plus part, multiplient les sources d'informations et de communication, en ce qui concernent leurs données sociales : le rapport annuel des sociétés, le rapport social et, les chartes, règles internes et codes de conduite affichés par les entreprises. Les informations du site Web des entreprises (vitrine d'informations et de communication), les informations publiées dans la presse économique, les standards et indices réalisées par des agences de notations, les prix et récompenses obtenus par les entreprises, les amendes et condamnations (inspection du travail, prud'hommes, dossiers de justice), les questionnaires adressés aux directions générales ou aux employés, le bilan social, informent

¹⁰ Annexe 5 p. 51

sur l'entreprise. Seulement, ces sources sont-elles réellement fiables, reflets des actions des entreprises, ou sont-elles un simple écran déclaratif, sans preuves fondées ?

Selon l'auteur F.Autier¹¹, professeur associé GRH et organisation, le déclaratif peut créer un biais. « *Ce biais concerne la nature effective de ce qui est mesuré : mesure-t-on la performance sociale effective des entreprises ou la performance des stratégies de communication des entreprises cibles ?* ». L'auteur en déduit par conséquent des limites importantes quant à la nature-même des publications. »

Afin d'éviter ses écueils, plusieurs éléments sont à relever, qui pourrait aider à surmonter ses difficultés.

➤ Du quantitatif au qualitatif

Issu du bilan social, obligatoire depuis 1977 pour les entreprises de plus de 300 salariés, des informations sur le management des ressources humaines, qui comprend 7 parties : Effectifs, rémunérations, conditions d'hygiène et de sécurité, autres conditions de travail, relations professionnelles, formations, conditions de vie relevant de l'entreprise. Les entreprises pouvaient alors remplir ses parties de manière assez libre. Nous observons, alors que dans beaucoup de rapports et chez de nombreuses entreprises, l'objectivité du chiffre a été privilégiée. Cette profusion chiffrée rendait et rend toujours les rapports difficiles à déchiffrer et à analyser, car peu d'explications viennent agrémenter les données.

L'arrivée en 2002 de la loi NRE, et des rapports RSE ou développement durable ont poussés les entreprises cotées à de plus en plus d'explications, malgré encore, un grand nombre de données chiffrées non expliquées. Ce n'est pas pour cela que le quantitatif est à proscrire. Bien évidemment, l'information chiffrée reste très efficace pour la compréhension, lorsqu'elle est accompagnée de l'argumentaire nécessaire à sa bonne analyse, pour tous les publics, susceptibles d'avoir accès à ces informations. L'information qualitative, même, si elle peu paraître moins objective et par nature peu représentative, elle permet de mettre en avant la perception qu'ont les intéressés de facteurs tels que par exemple, l'ambiance, le climat social de l'entreprise. Le qualitatif parle aux salariés, car ils sont impliqués directement, et cette méthode permet d'humaniser le discours, plus que des chiffres sans explications.

➤ A chacun ses indicateurs

La mondialisation a fait naître des entreprises confrontées aux problèmes d'interculturalité. La facilité pour celles-ci est de réaliser des rapports et de mettre en place des actions de manière globale à l'entreprise sans tenir compte des différentes cultures. Nous savons bien que chaque culture est différente et que donc les habitudes de vie d'entreprise, d'organisation de travail aussi. Il semble alors difficile et contreproductif de vouloir effacer ses disparités. Un rapport social RSE ou développement durable, d'autant plus les parties concernant les salariés, se doit d'être ajusté à chaque culture, « *car il n'existe pas de valeurs planétaires partagées.* » (Jean-Yves Saulquin)

Economie et Bien être au travail : Vers plus de performance ?

Les rapports, qu'ils soient sociaux, RSE ou développement durable, regorgent d'indicateurs associés à des objectifs. Beaucoup sont distincts les uns des autres. La recherche d'Indicateurs Sociaux de Performance (ISP) révèle le choix de faire le lien entre performance économique et performance sociale. Il s'agit, face à la nécessité croissante de divulgation d'informations, de fournir une information cohérente aux marchés financiers, en rendant compte des éléments sociaux et en leur donnant une portée stratégique. Cette démarche est intéressante, car elle crée un lien entre le facteur économique et social.

En effet, à la lecture des rapports RSE et suite aux entretiens passés, on observe que les critères et les actions sociales misent réellement en places motives les salariés dans la réalisation de leurs tâches. Par exemple le manager de l'entreprise Décathlon me déclarait

¹¹ Source : Tiré de GRH et Responsabilité Sociale : Bilan des discours et des pratiques des entreprises Françaises de Jean-Yves Saulquin, ESCM Tours, p 2490

l'importance pour lui de la reconnaissance de son travail bien fait par sa hiérarchie. Il me disait que cette reconnaissance le motivait et le poussait à aller toujours plus loin, à être plus performant, et que cela participait à son bien-être dans l'organisation. Cette envie de performance est un atout donc pour le salarié qui se réalise et aime son travail, mais aussi, logiquement, à l'employeur, qui verra son employé plus pro-actif et efficace. Ces critères de conditions de vie sont donc en corrélation directe avec la performance économique de l'entreprise. Prendre en compte le bien-être au travail serait donc une stratégie gagnante autant pour un employeur, un recruteur, un cadre ou un salarié. « *Le capital humain est un avantage concurrentiel durable.* » F.Autier

3/ Les différents rôles des acteurs stratégiques dans l'amélioration de la vie en entreprise

A / Les managers et leur postures

A travers le discours des différentes personnes interrogées et des rapports, on comprend rapidement que le manager, à quelque niveau il se situe, est un maillon important dans le respect du bien être au travail. En effet, il est l'interlocuteur et le donneur d'ordre direct des salariés et cela à toutes les échelles de l'entreprise, jusqu'à la direction.

Au vu de cela, il paraît nécessaire que la direction porte la volonté de développer un management dit « social » et respectueux de ses collaborateurs, afin de faciliter la diffusion des ces valeurs au sein de toute la hiérarchie, jusqu'au dernier échelon.

Au fur et à mesure des années, on s'aperçoit que les grands groupes et multinationales ont servi de modèles aux PME sur leurs fonctionnements et systèmes de rentabilité et de profits. Pourtant, depuis peu, on observe un revirement de situation, avec de grands groupes s'inspirant des plus petites entreprises sur leurs systèmes de management : un management humain pour des entreprises à taille humaine. C'est alors que le rôle du manager de « proximité » retrouve toute sa place dans l'organisation. Il est proche des salariés dans ses préoccupations, il est à leur écoute et est le relais entre la hiérarchie et le salarié. Ce management dit « durable », permet de suivre les salariés autant dans le collectif que dans l'individuel. Il permet le travail en équipe, en laissant le rôle qui revient à chacun, il prend en compte les idées, puis les aspirations professionnelles de chacun. L'important ici est de générer de l'implication chez les salariés, donc de la motivation dans des projets qui portent des valeurs dans lesquelles ils se reconnaissent. C'est pourquoi, les valeurs et la stratégie de l'entreprise doivent être portées par tous, donc surtout par les managers, afin qu'ils puissent la transmettre à leurs collaborateurs, pour que leur travail et leur tâche est un sens, que chacun se sente utile.

B/ Les communicants et le bien-être des collaborateurs

« On ne peut pas ne pas communiquer » P. Watzlawick Ecole de Palo Alto

Comme le précise cet auteur, dans une relation, tout communique, bien entendu le média, par exemple la voix, mais aussi, les attitudes, les gestes, les phénomènes physiques comme par exemple la sudation.

Même si l'on ne peut pas parler de sudation pour une entreprise, elle communique de différentes manières, qu'elles soient voulues ou non. Elle communique vers l'externe, mais également vers l'interne, envers ses salariés, mais aussi le reste de ses parties prenantes. Ces parties prenantes, même si rien est dit peuvent ressentir le fait que leur société aille bien ou non, l'état de leur direction et de leurs hiérarchies. C'est ainsi, que lorsque une direction manque de transparence et cache des éléments importants à ses salariés, on peut observer une démobilisation des salariés, parfois allant jusqu'aux mouvements syndicaux. La communication est essentielle, car elle permet de mieux se comprendre. Nombre de conflits naissent d'incompréhensions et d'une mauvaise écoute des parties concernées ?

La responsabilité sociétale des entreprises prône la mise en place d'une communication responsable, c'est à dire transparente, cohérente et prouvée. Pourquoi c'est trois points sont ils importants ?

La transparence permet aux salariés d'une entreprise d'être au courant des voies et changements que prend l'entreprise, et ainsi, ne pas l'apprendre par la presse. Cela montre à ces salariés que l'entreprise donne une certaine confiance, de la considération. De plus, la

transparence donne la garantie de limiter la manipulation, souvent associée à la communication. Ainsi que se soient envers ses actionnaires, ses clients ou ses collaborateurs, une communication transparente sera plus crédible et plus prise en compte, comme un allié de chacun.

La cohérence est elle aussi à prendre en compte. Car quel crédit peut avoir une hiérarchie si elle dit blanc à ses clients et noir à ses salariés. La cohérence est réellement le maître mot de la communication responsable. Elle permet de rendre fluide les actions avec la stratégie et d'éviter les incompréhensions, si dangereuses. Elle permet à chacun de s'y retrouver, de savoir où il va et cela durablement.

Enfin, la preuve découle des deux autres termes. Il est pertinent afin d'être crédible transparent et cohérent de prouver son discours par des actions. Par exemple nous avons observé que le discours du rapport développement durable du groupe Carrefour était bien construit et abouti. Afin d'être cautionné et accepté par toutes les parties prenantes de l'entreprise, particulièrement en interne, il est essentiel qu'elles voient et qu'elles participent à la mise en place des actions et processus les concernant, chez Carrefour, par exemple les audits bien-être au travail. C'est pourquoi, le processus de la communication doit être respecté, jusqu'au bout : on observe, écoute et questionne pour poser un diagnostic, de là on établit une stratégie répondant au problème. On communique en interne, afin d'informer et d'associer les salariés à la démarche de l'entreprise. Puis on met en place des actions, opérant pour la stratégie et répondant au problème, pour enfin communiquer sur celle-ci et le résultat de son évaluation, en interne comme en externe. Ce processus paraît logique et évident, pourtant, certains ne communiquent que jusqu'à la stratégie, sur des volontés et s'arrêtent donc qu'au déclaratif.

Ces trois termes, chers à la RSE, sont une fois mis en place intéressants pour ce qui concerne le volet social et le bien être. En effet, la communication, nous l'avons vue est très présente dans le rapport étudié le plus abouti, celui de Carrefour. On retrouve dans leur discours la décision de la direction et du management d'informer, de communiquer, d'écouter de faire évoluer etc.... Cela passe par exemple par des concertations sur les conditions de travail. Ils déclarent par la suite communiquer en interne sur les résultats de ses concertations. Cette communication descendante, ascendante et transversale, nous le voyons, génère une certaine transparence de la part de la direction, de la cohérence entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait. Le salarié évolue donc dans un univers de travail peut être plus impliquant, plus sein, avec plus de confiance et d'estime de son point de vue. En quelques sortes, le communicant dans l'entreprise sert de médiateur, de liant, de ciment à la transparence et la cohérence du discours stratégique et opérationnel de l'entreprise et de ses dirigeants.

C/ Le rôle des ressources humaines : Un service au Cœur de la problématique de bien-être au travail

Les ressources humaines sont ou devraient être le centre névralgique de la stratégie de management social et de l'application des conditions de bien-être au travail. En effet, comme son nom l'indique, ce service, dans une entreprise ou autres organisations, s'occupe de tout ce qui touche de près ou de loin, aux salariés. C'est aussi une fonction essentielle pour notre sujet, car elle a pour mission d'aider à « la mise au travail », dans les meilleures conditions.

Afin d'être cohérent dans leurs démarches de responsabilités, des entreprises mettent en place des chartes RH, visant à améliorer les conditions du salarié dans l'entreprise.

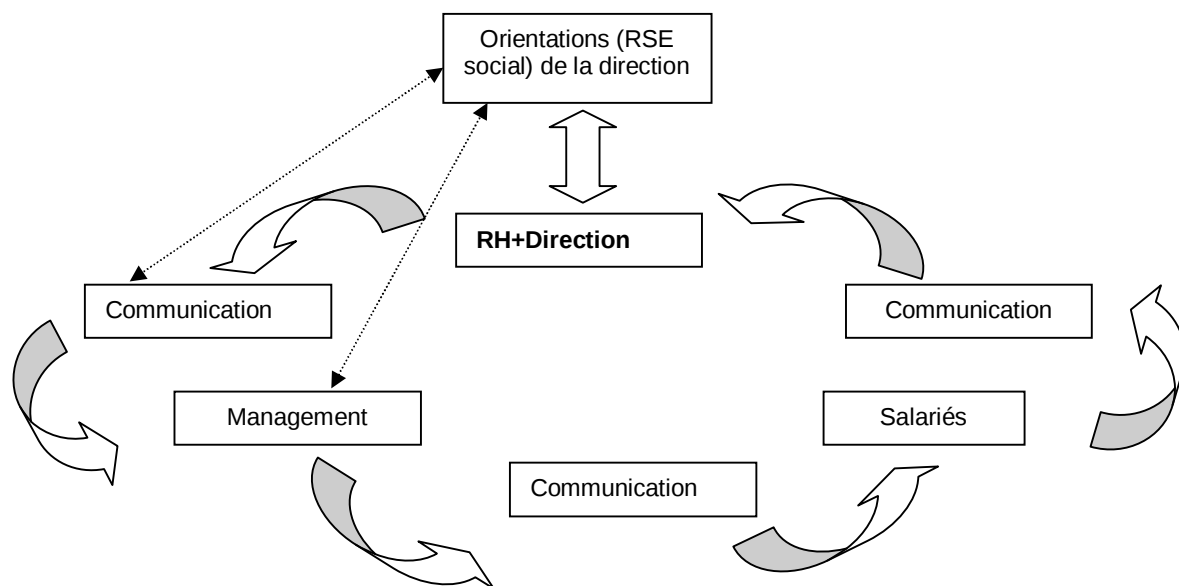
Les thèmes que nous retrouvons le plus souvent coïncident avec ceux décrit ultérieurement (partie 1). Ils concernent par exemple la souplesse dans l'organisation du travail, l'intégration des minorités, la détection et le soutien des salariés en difficulté, des rémunérations et partage des richesses équitables, prise en compte des aspirations personnelles, d'évolution de carrière, ou encore la valorisation du travail collectif et individuel.

Ces entreprises qui mettent en place ces systèmes de charte, posent le postulat que « *pour fonder une performance durable, il faut développer le développement durable des ressources humaine* »¹². Et qu'ainsi, les ressources humaines servent l'idée que l'homme est ce qui fait la compétitivité de demain.

¹² Extrait de l'ouvrage RH et développement durable

A travers la lecture des différents rapports et mes lectures, on perçoit que les ressources humaines feraient parties d'un système constitué comme un réseau, afin de rendre l'organisation de l'entreprise plus performante. Chaque partie de réseau ne pourrait fonctionner correctement sans l'autre, pour former au final un système global, où les éléments interagiraient ensemble en feed-back. L'essentiel ici est que le point central, les RH, serviraient le management de la communication, c'est à dire la direction et sa stratégie d'entreprise jusqu'aux salariés.

Le schéma suivant représenterait ce système en réseau :



Nous le voyons à travers ce schéma, la politique sociale de l'entreprise, pour être la plus efficace possible, serait opérée par les ressources humaines, soutenue et relayée, tel un ciment par la fonction communication, dans les différentes étapes du système organisationnel, pour servir le management envers les collaborateurs. Ce schéma montrerait bien l'importance de la relation entre la direction et les RH, la communication et les managers, pour toucher au plus près les salariés. Cela grâce à une communication ascendante, descendante et transversale.

Conclusion :

La communication nous le voyons donc est un élément primordial de l'organisation dans le processus d'amélioration du bien-être des salariés dans l'entreprise.

Mais au regard des rapports, des entretiens et des études, on remarque qu'il existe des distorsions entre le discours des entreprises, dans leur rapport, et la réalité perçue par des employés de ces entreprises. Certaines « promesses » restent au stade du déclaratif et laissent comme impression de n'atteindre qu'un objectif d'image. Cependant, le fait d'intégrer son organisation dans une démarche de responsabilités sociétales pousseraient, néanmoins vers un questionnement et une certaine remise en questions de ses pratiques sociales, surtout que, nous l'observons depuis plusieurs années, le public n'est plus dupe et ne donne pas toute sa confiance au discours des entreprises, surtout lorsqu'elle parle de responsabilités. De plus afin de faire face aux différentes difficultés écologiques, médiatiques, morales ou sociales, les dirigeants d'entreprises devraient s'attacher à développer une éthique du management, pour renforcer le lien entre les différents collaborateurs de son organisation, créer un environnement de travail favorable pour la croissance de chacun, et donc, logiquement, dégager des bénéfices sociaux et économiques. Comme le disait Henry Ford, nous pouvons retenir que « *L'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être* ».

Troisième partie : Oui, la RSE peut aider à améliorer les conditions de travail dans le milieu étudié

1/ La responsabilité sociétale des entreprises au service du bien-être

A/ Une Politique RSE nécessaire qui n'est plus à démontrer

Suite à la loi NRE en 2002 et à l'évolution des différents marchés, les entreprises, même les non cotées, ont bien perçu l'intérêt d'intégrer la RSE à leur stratégie d'entreprise. La question environnementale a souvent été mise en avant par rapport au social, car elle est plus facile à démontrer et plus visible par un large public. Mais de plus en plus, la question sociale a fait débat dans la société, entraînée par la presse. En regardant des organisations sensibles au social et au bien-être du personnel (comme par exemple Moulin-Roty dans les Pays de la Loire), certains dirigeants ont bien pris conscience de la nécessité de ce volet de la RSE. En effet, un salarié bien dans son travail devient plus productif et donc plus rentable pour son organisation. Les dirigeants ayant mis en place une stratégie de management durable privilégient l'écoute, le dialogue, mais aussi la notion de respect et la reconnaissance du travail de leur salariés, qu'elle soit verbale, ou par des avantages sociaux ou financiers. C'est ainsi qu'en tenant compte de l'avis des hommes de terrain, en leur montrant que leur rôle, quel qu'il soit est important pour l'organisation, ils s'impliqueront, s'investiront pour leur entreprise. Delà découlera un profit tant pour les salariés que la direction.

B/ Le bien-être durable

Pour être efficace à long terme, il est important de ne pas se focaliser sur l'aspect purement financier qu'engendre le bien-être, mais sur ses impacts dans le temps. Il faut être responsable et s'investir dans le durable pour que les politiques soient probantes, vérifiables et pour en ressentir les bienfaits : Les bénéfices sont alors nombreux : Minimiser le turn-over, les arrêts maladies à répétition..., et servir le recrutement grâce à l'image positive de l'entreprise et à la communication réalisée par les salariés à l'extérieur. La durabilité permet également d'écarter et de se rendre compte des entreprises pratiquant le « green-washing » social. En effet, il serait crédule de penser que toutes les entreprises font preuve de bonne foi. La durabilité permet de dissiper la fumée des écrans mis en place. Par exemple, les salles de sports, l'aide aux courses, les pressings sont des arguments qui ont souvent été utilisés dans l'amélioration du bien-être et pour attirer de nouveaux collaborateurs. Je n'irais pas jusqu'à dire que ses dispositifs sont nuisibles, mais ils ne sont généralement que des artifices, que les salariés n'ont pas le temps d'utiliser une fois dans l'organisation, ou sinon en restant plus longtemps sur leur lieu de travail. Mais que choisir, rester à son travail pour faire du sport, ou aller jouer au tennis à l'extérieur, dans un autre environnement, entre amis ? Donc l'aspect du bien-être, qu'il soit économique ou non, fait partie intégrante de la RSE de par sa nature et son fondement.

C/ Une politique sociale claire, mais pour qui ?

Au regard des politiques concernant le social dans l'entreprise et le discours développé dans leurs rapports, on observe que la politique sociale reste assez floue, et non adaptée aux différents publics de l'entreprise. Ce que les actionnaires savent doit aussi être connu de tous, de façon plus ou moins précise. La non-information sur les orientations de l'entreprise est aussi due aux discours complexes utilisés dans les supports de communication. Ils sont alors mis de côté par les parties prenantes, les salariés ne se sentant pas concernés et visés par ses informations les délaissent, car elles ne sont pas adaptées à leurs préoccupations journalières. Il est évident que la rédaction du rapport doit être effectuée en fonction des cibles, afin que chacun se retrouve dans les démarches mise en place. Le bien-être repose en partie sur la clarté des discours, pourquoi ne pas commencer par le cœur de la démarche : décomplexifier les rapports ?

Ce problème de clarté intervient également à un autre niveau. Au vu des rapports des entreprises étudiées et des études, on a pu observer des décalages entre le discours des supports et la réalité vécue par les personnes interviewées sur le terrain. Outre la perte de crédibilité vis-à-vis de la direction, cette distorsion entraîne un flou causé par des discours antagonistes. Même au dessus de l'incompréhension, cela peut provoquer chez les employés le ressentiment de ne pas être pris en compte, une impression de mensonge, et du privilège du public externe.

D/Le numérique un atout ou un danger pour le bien-être ?

De nombreuses critiques ont été propagées à l'égard des nouvelles technologies de télécommunication. Le téléphone ou les ordinateurs sont en effet parfois ressentis comme des « laisses électroniques » permettant de pouvoir joindre les employés à tout moment de la journée et n'importe où. Certains dirigeants brident internet afin d'éviter à leurs employés de passer leur temps sur Facebook. Mais le problème est-il réellement là, certains n'ont-ils pas avant le net, abusé du téléphone ?

Ces disfonctionnement ne serait-il pas provoqué par des soucis venant de plus loin ? Peut-être qu'un collaborateur ne ressentirait pas le besoin de surfer sur les réseaux sociaux, s'il était suffisamment investi dans son poste, avec la conscience de l'importance de sa tâche, et s'il savait réellement l'impact de son travail pour l'organisation. N'est-il pas préférable de prévenir plutôt que d'interdire.

Si elles sont bien utilisées, les technologies peuvent être un atout afin d'améliorer les conditions de travail des employés. Par exemple, le télétravail, moins implanté en France que dans d'autres pays, permet à des parents de pouvoir travailler un deux jours de chez eux. Cependant, afin que cela reste un bien-être, il est important que l'employé garde un contact physique avec son entreprise, ses collègues, pour garder une certaine cohésion, et intégrer les valeurs de son organisation. De plus, il me semble primordial de pouvoir faire une coupure entre son environnement professionnel et son environnement personnel, afin de pouvoir se couper complètement de son travail.

Autre exemple, les objets communicants. Cette nouvelle technologie, très peu utilisée encore, pourrait permettre une meilleure intégration des personnes handicapées dans les organisations. Nous avons bien conscience que cela est un véritable investissement, mais intéressant, car l'handicap ne veut pas dire incompetent, mais parfois bien au contraire.

Tout comme beaucoup de technologies, le numérique peut-être un atout indéniable pour l'entreprise. Tout dépend de l'utilisation que l'on en fait et du fonctionnement de l'organisation.

E/ Le bien-être : une démarche de progrès :

La perfection n'existe pas. Cet adage est bien connu, et pourrait être le slogan de toutes démarches RSE dans les entreprises. Qu'elles soient environnementale, économique ou sociale, les initiatives entrepreneuriales poussent vers le progrès durable. Mais qui dit progrès, dit mouvance et développement. Tout comme une société, une communauté, une entreprise est un système en perpétuel changement. Les politiques RSE s'inscrivent dans cette mouvance ainsi que dans des démarches allant toujours plus vers le progrès. En effet, pour améliorer au mieux les conditions de travail de ses salariés, l'entreprise se doit donc d'être toujours plus à l'écoute de l'environnement extérieur et des ses parties prenantes interne, en évolution constante. C'est ainsi, que l'entreprise et ses acteurs, pour s'améliorer nécessitent de s'interroger, dialoguer pour avancer et progresser. Cette notion de progression est importante et elle doit être communiquer en interne, car elle permet de montrer aux collaborateurs que l'entreprise se positionne dans une volonté d'aller toujours plus loin dans leur recherche et qu'ils sont toujours soucieux de leur bien-être. Ce qui compte donc ici, c'est « *la pente de progrès possible, et le constat formalisé pas à pas des progrès réalisés* ». (RH et développement durable).

De nombreux outils existent pour évaluer le progrès, dans tous les services de l'entreprise, mais aussi et surtout pour la communication, qui a souvent échappé à l'évaluation.

L'étude, est un des outils les plus connus, mais aussi des plus pertinents. Beaucoup utilisent et préfèrent le quantitatif et le questionnaire, surtout dans les grosses structures, car il est représentatif et permet de chiffrer les résultats. Les questionnaires, concernant donc, le bien-être au travail et le stress, sont souvent issue du modèle de Robert Karasek, psychologue et sociologue américain, inventeur du modèle du même nom en 1979. Des dizaines de questionnaires et des outils d'analyses différents ont été développés sur la base des conceptions de l'auteur. Ce modèle se compose de trois dimensions : La pénibilité du travail, le contrôle sur le travail effectué et le soutien social. Le travail de Karasek repose sur le fait que pour lui *« le stress au travail survient lorsque le travail pose des exigences élevées mais laisse au travailleur une marge insuffisante pour organiser lui-même le travail et prendre des décisions. Les effets négatifs de cette combinaison se voient encore renforcés par le manque de soutien social. »*

Il est aussi intéressant et bienvenu, d'ajouter à la question « combien ? » la question « pourquoi ? ». L'étude qualitative permet d'entrer plus profondément dans la perception que les employés peuvent avoir des politiques mises en place à leur égard, et ainsi, compléter l'analyse et la compréhension. En plus de cela, l'entretien permet de passer du temps, souvent en face à face, avec la personne interrogée, qui prendra alors plus le temps de réfléchir et de prendre du recul que lors d'une administration de questionnaire.

La question de la réalisation en interne ou en externe se pose alors. Il vrai que pour parler librement, un salarié aura plus tendance à faire confiance à un organisme extérieur, moins lié à la direction qu'un service interne. Surtout qu'il existe des cabinets d'audit agréés et spécialisés dans la RSE et les politiques sociales de bien-être.

Cependant, le recours à des entités extérieures ne devrait pas être nécessaire, ou bien qu'en première étape du dispositif, car le bien-être repose en partie sur la confiance. Ne serait-ce pas le principe-même du bien-être que de pouvoir réaliser un audit en interne, sans craindre d'être dénoncer pour ses propos ? En effet, faire son audit en interne, de manière encadrée (peut-être avec une aide extérieure pour apporter un regard neuf), peut avoir de multiples atouts. Qui mieux que les employés de l'entreprise connaissent l'organisation, son fonctionnement, ses valeurs. Ce travail, effectué en externe, ne sera jamais aussi précis et adapté à l'entreprise. Donc comme nous le disions, pour un premier audit, il est souvent plus facile de faire appel à des prestataires externes. Les entreprises pour réaliser leurs études, ou diagnostics, peuvent faire appel à de nombreux cabinets, tel que par exemple *Mozart Consulting*, qui a mis en place un indice de bien-être au travail (l'IBET), qui est *« un marqueur socio économique défini en coproduction par la Direction, les IRP, le Management, qui permet d'objectiver le subjectif, de quantifier la performance sociale, et de suivre l'évolution des risques psychosociaux ainsi que le climat organisationnel »*. (Mozart Consulting). D'après ce cabinet de conseil, *« le Capital Humain est au cœur de la satisfaction des besoins du Client et au centre du dispositif de création de valeurs économiques, sociales et sociétales durables d'une entreprise »*.

Autre cabinet fort en notoriété et spécialisé dans notre sujet, le cabinet Stimulus. Cet établissement acquit sa forte réputation il y a peu de temps, car il a été missionné lors de l'audit réalisé suite à la vague de suicides chez France Télécom. Le directeur de ce cabinet n'est autre que Patrick Légeron, cité précédemment lors de l'évocation des facteurs psychologiques et sociologiques. Tous ces cabinets peuvent être sollicités lorsqu'une entreprise veut faire intervenir une aide extérieure pour du conseil, pour la réalisation d'un diagnostic ou pour une étude plus approfondie. Il faut bien réalisé qu'une entreprise n'est jamais seul face à ses problèmes et que le recours à des experts peut être bénéfique pour se remettre en question et aller de l'avant. Faut-il encore le vouloir. D'autres organisations, comme la CRAM ou des associations, mettent à la disposition des entreprises un service qualifié d'informations, et de formation.

Pour une évaluation pointue et pertinente du bien-être dans l'entreprise, il faut tenir compte et prendre en considération la culture, l'activité et sa situation géographique de l'entreprise, car une entreprise parisienne ne fonctionne pas forcément pareille ou n'a pas la même culture qu'une entreprise du sud de la France. Et ramené à une échelle plus restreinte, un service financier ne fonctionne pas comme un service de production. Ces facteurs sont souvent occultés, mais pourtant bien existants.

2/ Le rôle primordial de la communication dans le bien-être:

A/ La communication interne ou l'assimilation, la participation et la crédibilité des initiatives RSE de l'entreprise.

La communication interne n'est souvent présente que dans les grandes structures. Cette fonction, dans des entreprises de taille moyenne, est prise en charge par d'autres fonctions telles que les ressources humaines, la direction, ou réalisée de manière implicite au même titre que dans les PME. On remarque également que certaines structures privilégient la communication vers l'externe au détriment de leur public interne pourtant aux premières loges. En effet, nous avons souvent tendance à écarter le fait que le premier réseau de communication externe est réalisé par des salariés, en contact permanent avec leurs réseaux familial, amical ou professionnel. Seulement un autre modèle existe, prenant en compte l'intelligence, le travail de tous et leur capacité à communiquer. Ce modèle se base sur l'idée que ces différents éléments aident au progrès durable de l'entreprise. Respecter, considérer, écouter et informer influent sur l'efficacité de ce système. L'important est de privilégier le consensus, le dialogue, afin que les initiatives de l'entreprise deviennent l'affaire de tous, et qu'elles soient portées dans le discours de chacun. La communication interne aide donc à structurer la stratégie de responsabilités sociales de l'entreprise, au travers d'informations économiques, d'informations liées à l'activité sociale ainsi que des informations à caractère individuel (initiatives privée, formation...) ou environnementales. Le maître mot dans une communication crédible vis-à-vis des parties prenantes est **la cohérence**. Et pour cela, bien communiquer en interne permet de communiquer vers l'externe en garantissant que le public interne n'apprenne pas une information contraire dans les journaux. Cette cohérence permet donc une plus grande crédibilité et l'adhésion au projet par les salariés, mais aussi des clients et prospects de l'entreprise. Celle-ci en agissant de la sorte, c'est à dire communiquer après avoir agi, dans une démarche de progrès et de manière humble évite au maximum (rien est acquit), d'être épinglé par les relais d'opinions (tels que les ONG, presses...), qui ont bonne presse auprès des consommateurs/consomm-acteur, et ainsi d'éviter d'entacher son image et sa réputation, difficile à relever. On se souvient tous de la parodie publicitaire de Green Peace, dénonçant l'utilisation d'huile de palm dans les biscuits, provoquant la déforestation et la disparition d'espèces animales. Les efforts de cette entreprise ont alors été considérables pour relever leur image d'entreprise responsable.

De plus, communiquer en interne de sa stratégie développement durable ou de responsabilité sociale, permet s'il y a adhésion des salariés aux projets, de redonner ou renforcer l'attachement des collaborateurs aux valeurs de l'entreprise, renforçant également leur fierté d'appartenance, le plaisir de travailler pour une structure responsable, créatrice de sens dans une collectivité. Ce dernier point, nous l'avons vu est essentiel pour le bien-être du salarié dans son entreprise : avoir des tâches qui ont du sens et les accomplir pour une entreprise dont ils sont fiers et qu'ils seraient prêts à défendre.

B/ Une direction qui communique, mais jusqu'où ?

Suite à l'analyse des entretiens, il apparaît un manque de communication entre la direction et les différents services. Chaque manager se retrouve donc dans une situation inconfortable vis-à-vis de son équipe lorsque celle-ci doit effectuer une tâche qu'il ne peut expliquer. Pourtant, il est plus aisé de bien travailler lorsqu'on en connaît la finalité. Malgré la carence occasionnée par la direction, c'est à ce stade que la communication semble être la plus efficace. Pour favoriser le bien-être à l'extrême, on serait tenté de préconiser une communication totale entre la direction et tous ses employés. Cependant, le risque de fuite d'informations préjudiciable à l'entreprise est à prendre en considération, et donc ne peut être négligé. La direction voulant bien agir se trouvera confronter au problème suivant : faut-il faire confiance aveuglément ou communiquer avec parcimonie ? C'est donc à l'entreprise de trouver le juste milieu, pour effectuer une communication à sa juste mesure. La nature humaine étant ce qu'elle est, le savoir est une responsabilité, est-ce le bien-être de tout savoir ?

C/ La communication et les ressources humaines ou la communication RH

Nous l'avons compris, les différents services et acteurs de l'entreprise sont tous garants et impliqués dans la gestion du bien-être. La communication, qu'elle se nomme interne ou RSE tient une place importante dans le processus de bon fonctionnement des initiatives mise en place. Dans certaines grandes entreprises, un autre poste de communication retient une attention particulière. Il s'agit de la communication RH. Ce poste, qui existe depuis longtemps, permet d'être au plus près des préoccupations RH, en la couplant avec des capacités de communicant. Cette fonction semble être en adéquation et avoir les compétences requises pour aider à la conception, réalisation et évaluation de la stratégie sociale mise en place par les entreprises. Elle serait en quelques sortes le « pivot » ou médiateur de la stratégie.

D/ La communication : une fonction qui forme au service des autres

Former les managers d'une entreprise à communiquer est une part importante du management durable. Communiquer n'est pas toujours évident, surtout pour un cadre ayant évolué en interne. Pourtant, il représente un échelon essentiel dans la descente et la remontée des informations, puisqu'il est sur le terrain au plus près de son équipe, alors que le service de communication peut se trouver à des centaines de kilomètres.

La communication RH pourrait avoir ce rôle de formateur. En effet, elle est sensée connaître les différents services et ceux qui la composent. De plus, elle détient des compétences mixtes en ressources humaines et communication. Donc qui mieux que cette fonction pourrait aider les managers à être acteur et à l'aise dans leur communication.

La communication interne peut elle aussi avoir un rôle de formateur : la formation des différents services sur la connaissance de l'entreprise et de sa position sur le marché. En effet, nous avons vu précédemment que pour impliquer les salariés et donner du sens à leur tâche, connaître, même dans les grandes lignes, les enjeux de chaque service, permet aux salariés de s'investir. Cela montre, de plus, la confiance que la direction peut avoir envers ses collaborateurs. Un des rôles de la communication, nous le savons, est d'effectuer de la veille sur le marché, ses concurrents et son devenir. Former les salariés sur ses informations, celles qui concernent leur service représenterait donc un bienfait pour tous.

CONCLUSION

« Les objectifs généraux du développement durable doivent trouver leurs fondements dans la vie quotidienne des intéressés. C'est ainsi que le développement durable peut obtenir ses lettres de noblesse sur le plan social ». (Bernard Calisti et Francis Karolewics ; RH et Développement durable)

Le bien-être au travail, nous l'avons vu, est présent dans les documents de reporting RSE des différentes entreprises étudiées. Ce rapport, véritable document de communication corporate se doit de dépasser le déclaratif et être vérifiable. En effet, la communication pour la RSE (durable et responsable), pour être efficace, s'accompagne de preuves, garantes d'une politique d'entreprise cohérente. Souvent, nous avons remarqué que les intitulés relatifs aux engagements pris par les entreprises sont assez peu précis et peuvent donc prendre en compte une multitude d'actions. Pour être vérifiable, tout comme l'est un objectif de communication, les engagements pourraient être plus précis et surtout quantifiés, afin de pouvoir les mesurer. Pour cela, des outils, telle que l'étude, sont des moyens pertinents pour analyser les démarches mise en place, afin de les faire progresser, et d'être, un véritable atout pour la communication, interne comme externe. Tout comme dans le management et l'environnement, le label ou l'indice peut être un autre moyen efficace pour mesurer et contrôler son engagement social. L'IBET, a déjà suscité un certain engouement auprès d'entreprises, soucieuses de faire évoluer leur politique, grâce au regard et à l'expertise d'une entité extérieure. Face à cet engouement, Victor Waknine (Mozartconsulting), créateur de l'IBET explique *« Nous sommes heureux de voir se dessiner toutes ces initiatives socialement responsables dans les entreprises, qui pourront ainsi s'engager dans une démarche d'alignement de leur Performance Globale sur la Qualité de Vie au travail »*¹³. Selon Dominique Wolff et Fabrice Mauléon, co-auteurs du Management durable *« les indicateurs sociaux publiés sont encore insuffisants, voir discutables, mais chaque année apporte de réelles avancées. C'est dans cette publication (rapport RSE), dans la diffusion des bonnes pratiques, dans la réflexion qui entoure la construction d'indicateurs fiables et pertinents que semble être la puissance de la loi NRE »*

Une politique RSE ne peut se construire et perdurer sans l'aide des hommes et des services de l'entreprise. Nous l'avons vu précédemment, le management a un impact important sur le bien-être des collaborateurs. Savoir écouter, comprendre et faire participer sont des conditions nécessaires, mais insuffisantes sans le soutien et l'action des ressources humaines et de la communication. On rappelle souvent que la responsabilité sociétale des entreprises, c'est savoir penser global. Mais c'est aussi et surtout, réfléchir et agir conjointement, de manière globale. La politique RSE, pour assurer une véritable transversalité, s'appuie sur une collaboration, sur une co-construction du service RH et de celui de la communication. Il faut bien sûr, s'occuper des préoccupations salariales, mais s'assurer que l'information sur les différentes démarches de la structure soit transmise et relayée, de manière descendante, comme ascendante. Une entreprise qui dialogue a le pouvoir d'enrayer ou même d'éviter des crises sociales, pourtant fréquentes aujourd'hui. La communication est en quelques sortes le ciment qui fortifie et le pivot qui articule les rouages d'une organisation.

Enfin, ce travail montre un point important, à mon avis central : Le bien-être des collaborateurs est intimement lié à leur motivation, donc logiquement à une part de la performance de l'entreprise. Cela permet de prendre conscience que les politiques RSE, si elles sont pilotées de manière cohérente, en accord et avec l'adhésion de leurs parties prenantes, sont de véritables vecteurs d'amélioration économique. Eviter l'absentéisme et les arrêts maladies contribuent sur un aspect mercantile, à amoindrir les dépenses. Les dirigeants de certaines entreprises gagneraient à s'interroger sur l'épanouissement professionnel de ses salariés, sans oublier pour autant que le bien-être au travail est l'affaire de tous.

Le bien-être personnel étant intimement lié au bien-être professionnel, quand est-il au moment du départ en retraite. Ce moment où l'on se demande si sa vie a eu un sens. Si sa carrière professionnelle fut imprégnée de bien-être, alors son futur n'en sera que meilleur. Le bien-être professionnel n'est il pas plus globalement l'affaire d'une vie ?

¹³ www.categorynet.com 29/11/2009

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

CALISTI Bernard et KALOLEWICZ Francis, *RH et Développement Durable : Une autre vision de la performance*, Edition d'Organisation, 240p

DU ROY Ivan, *Orange Stressé : Le management par le stress à France Télécom*, Edition la Découverte, 2009, 252p

WOLFF Dominique et MAULEON Fabrice, *Le Management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, édition Lavoisier, Germes Sciences publication, 2005, 252p

Des Isnards Alexandre et Zuber Thomas, *L'Open space m'a tué*, Edition Hachette Littératures, 2008

Rapport RSE ou développement durable d'entreprises :

Rapport Reponsability Kingfisher 2009-2010

Rapport Expert Développement Durable 2009 de Carrefour 2009

Rapport Développement Durable Carrefour 2009

RSE Oxyane Group 2009

Etudes :

AUTIER, F. (2001). « *Production et publication d'information RH : acteurs, sources, méthodes, pertinence* », Actes du XIIème congrès de l'AGRH, Liège.

DARES, *Les Facteurs Psychosociaux Au Travail, Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003*, Mai 2008, n°28.1, 8p

ESENER, *Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents*, 16p

FEDERER 2010, 9^{ème} forum européen pour le Développement durable et une entreprise responsable, 22 et 23 mars 2010, Paris 7^{ème}

INRS, *Le Stress au travail, une réalité, quelle prévention, quels acteurs, et quels outils ?* Nancy 1 et 2 février 2007, 25p

LACHMANN Henri, LAROSE Christian, PENICAUD Muriel, *Bien-être et efficacité au travail, – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail –Rapport fait à la demande du Premier ministre*, Février 2010

PEZE Stéphan, *Agir face aux suicides liés au travail*, Publié dans laviedesidees.fr, le 28 septembre 2009, 8p

Dr F. ROSENFELD - MNHN – Médecine de Prévention, *Bien-être au travail*, OMS, 63p

SAULQUIN Jean-Yves, *GRH et RESPONSABILITÉ SOCIALE bilan des discours et des pratiques des entreprises Françaises*, 2446p.

SAURET Alain, **président de Capstan et sous la direction de Michel Durier, directeur des études d'Entreprise et Progrès.**– « *Le double projet économique et social de l'entreprise au XXIe siècle* » sous la présidence de
Etude Dares Job strain Entreprise et Progrès

Sites internet :

www.retraite.net/cram-loire-atlantique-44.html

www.inrs.fr

www.durable.com

www.lesechos-conferences.fr

www.edhova.fr

www.travailler-mieux.gouv.fr

www.ifas.net

www.dailymotion.com/video/x9q9q8_les-mecanismes-du-stress-au-travail_lifestyle

www.travailler-mieux.gouv.fr/Des-experts-vous-conseillent.html

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	p1
<u>Première partie : La RSE peut-elle être de nature à favoriser le bien-être au travail.</u>	p3
1/ Etude des fondements de la politique sociale de la démarche RSE.	p3
A/ Dans ses origines	p3
Le principe de responsabilité à travers l'histoire	p3
La politique de RSE	p3
Du social dans le sociétal	p4
B/ Le regard de la dimension sociale de la RSE par des auteurs sociologues et les représentations professionnelles.	p4
Le point de vue d'auteurs en sociologie des organisations	p4
La prise en compte de la RSE et de l'intérêt social par les organisations professionnelles	p5
Le Centre des Jeunes Dirigeants	p5
Le Medef	p5
Les syndicats	p6
2/ Une définition du bien-être au travail	p6
A/ Un contexte à mille à l'heure	p6
Un contexte économique difficile	p6
Des salariés en perte de sens	p6
La communication : une condition sine qua non	p7
La définition de l'Organisation Mondiale de la Santé	p7
B/ Les critères du bien-être en entreprise	p8
3/ Analyse de la présence ou non du critère « bien-être des salariés dans les rapports RSE d'entreprises du secteur de la Grande distribution	p10
A/ Le magasin de sport Décathlon du groupe Oxyane	p10
B/ Le magasin Brico-Dépôt du groupe Kingfisher	p11
C/ Le magasin Carrefour (Rapport 2009)	p11
Conclusion de la première partie	p14

<u>Deuxième Partie : Des rapports aux salariés</u>	p15
1/ La vision de salariés dans le groupe Oxyane, Carrefour et Kingfisher	p15
A/ Un discours rapport-discours des salariés interrogés en cohérence	p15
Un management au service de l'ambiance	p15
Des responsabilités ou l'importance d'avoir une marge de manœuvre	p15
La communication, l'écoute et le dialogue : le cœur du management	p16
La reconnaissance : une source de motivation	p16
La formation : pour développer ses compétences et évoluer	p16
B/ Des distorsions entre les deux discours	p17
Une communication ascendante pas évidente	p17
Le recrutement des minorités : entre loi et image	p17
Une stratégie en détail non divulguée	p18
Une politique RSE méconnue, voir inconnue	p18
Une mise en place des actions	p18
Un retour d'informations inexistantes	p18
2/ Analyse d'études préexistantes	p19
A/ Des facteurs psychologique et sociologiques	p19
Gérer des humains de manières humaines	p19
Connaître la reconnaissance	p19
Avoir une marge de manœuvre et respirer	p20
B/ Rapport RSE et communication : peut-on surpasser le déclaratif	p20
Du quantitatif au qualitatif	p21
A chacun ses indicateurs	p21
Economie et Bien être au travail : Vers plus de performance ?	p21
3/ Les différents rôles des acteurs stratégiques dans l'amélioration de la vie en entreprise	p22
A / Les managers et leur postures	p22
B/ Les communicants et le bien-être des collaborateurs	p22
C/ Le rôle des ressources humaines : Un service au Cœur de la problématique de bien-être au travail	p23
Conclusion de la deuxième partie	p24

<u>Troisième partie : Oui, la RSE peut aider à améliorer les conditions de travail dans le milieu étudié</u>	p25
1/ La responsabilité sociétale des entreprises au service du bien-être	p25
A/ Une Politique RSE nécessaire qui n'est plus à démontrer	p25
B/ Le bien-être durable	p25
C/ Une politique sociale claire, mais pour qui ?	p25
D/Le numérique un atout ou un danger pour le bien-être ?	p26
E/ Le bien-être : une démarche de progrès	p26
2/ Le rôle primordial de la communication dans le bien-être	p28
A/ La communication interne ou l'assimilation, la participation et la crédibilité des initiatives RSE de l'entreprise	p28
B/ Une direction qui communique, mais jusqu'où ?	p28
C/ La communication et les ressources humaines ou la communication RH	p29
D/ La communication : une fonction qui forme au service des autres	p29
CONCLUSION	p30

ANNEXES

Annexe 1

Engagements CJD

- ⇒ En ce qui concerne les salariés, le CJD met en avant la notion d'actions collectives, de participation, d'information, de communication autour d'une stratégie et d'un objectif commun, afin d'asseoir une certaine cohésion.
- ⇒ Pour les clients et les fournisseurs, être une entreprise responsable pour le CJD, c'est être cohérent dans sa démarche, sur tout le cycle de vie du produit, ou du service. C'est à dire du premier fournisseur jusqu'au client final et même au-delà de son utilisation par celui-ci. L'entreprise doit prouver ses relations fournisseurs à l'aide de chartes, et communiquer sur ses démarches et actions, sur ses marges de progression envers le client, dans un souci de transparence.

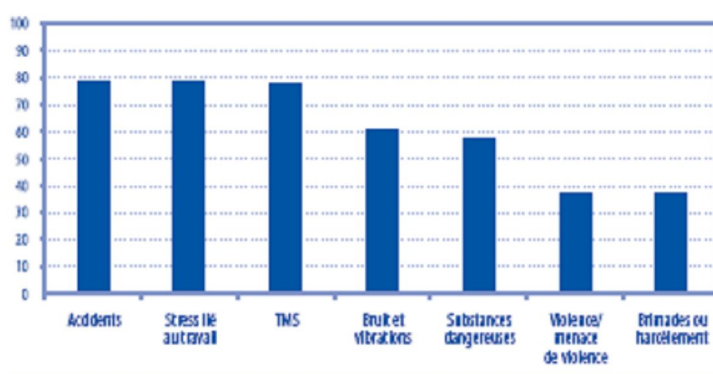
En ce qui concerne la dernière cible, il s'agit d'encourager les bonnes pratiques, d'être une entreprise attractive autant pour les futurs clients que les futurs employés.

Annexe 2

Les risques psychosociaux et leur gestion

Les importants changements intervenant dans le monde du travail entraînent l'émergence de risques psychosociaux. Ces risques, liés au mode de conception, d'organisation et de gestion du travail, ainsi qu'à son contexte économique et social, conduisent à un niveau accru de stress et, parfois, à une grave détérioration de la santé mentale et physique.

Graphique 6 — Questions représentant une préoccupation relative ou importante (% d'entreprises dans l'EU-27)



Base: toutes entreprises.

Annexe 3

Graphique 7 — Préoccupations des dirigeants quant aux facteurs contribuant aux risques psychosociaux au travail (% d'entreprises dans l'EU-27)



Base: toutes entreprises.

Annexe 4

- Guide d'entretien
- Analyse des entretiens

Guide d'entretien : Bien-être au travail et RSE

Fiche signalétique

Nom

Prénom

Age

Fonction dans l'entreprise

I. Le travail en lui même

- Qualifiez votre tâche ?
 - ⇒ *Est-elle en adéquation avec votre poste*
- Est-elle intéressante ? Pourquoi ?
- Avez-vous des responsabilités ?
 - ⇒ *Lesquelles*
 - ⇒ *Sont-elles en adéquation avec votre poste*
- Quel est votre rythme de travail ?
 - ⇒ *Horaires, heure supplémentaires*
 - ⇒ *En adéquation avec votre vie personnelle*
 - ⇒ *Avez-vous le temps de réaliser votre travail dans le temps imparti*
- Avez-vous de l'autonomie dans votre prise de décision ?
 - ⇒ *Est-ce simple pour vous ? Comment faites-vous ?*
- Avez-vous l'occasion de développer vos compétences professionnelles ?
 - ⇒ *De les enrichir ?*
- Pour vous, votre travail a-t-il, une utilité. Est-ce que ton travail t'apporte quelque chose?
 - ⇒ *Du sens à ta vie ?*
- Ressentez vous de la fierté pour le travail que vous effectuez
- Trouvez vous que le fonctionnement de votre entreprise est juste ?
 - ⇒ *Organisation, responsabilité, temps de travail, etc...*

II. Les relations sociales professionnelles

- Comment estimez-vous l'entente dans votre équipe ?
- Qualifier l'ambiance avec vos collègues
 - ⇒ *Pour vous est-ce important*
 - ⇒ *Il y a t'il de l'entre-aide*

Avec les managers

- Comment qualifieriez-vous votre relation avec vos managers ?
 - ⇒ *Osez vous aller les voir si besoin il y a ? Sont-ils à l'écoute de vos besoins ?*

- Le dialogue fonctionne-il dans les deux sens ?
⇒ *A quelle occasion communiquez vous ensemble ?*
- Selon vous est-il reconnaissant du travail que vous effectuez ?
⇒ *Comment vous le communique-t-il ?*
⇒ *Pour vous est-ce important ?*
- Comment votre responsable prend-il ses décisions ?
⇒ *Pensez-vous que votre responsable est lui-même contraint dans les décisions qu'il prend*
⇒ *Comment jugez-vous le contrôle exercé par votre responsable sur votre travail*
⇒ *Globalement, pensez-vous que votre responsable est aussi exigeant envers lui-même qu'envers vous*

Avec la direction du magasin

- Avez-vous des relations avec la direction du magasin ?
⇒ *Si oui quelles sont-elles ?*
- Par quel moyen la direction communique vers vous ?
Avez-vous l'occasion de dialoguer avec eux ?
⇒ *A quelle occasion, trouvez vous cela nécessaire, facile*

Avec les clients

- Êtes-vous en contact permanent avec les clients
⇒ *Êtes-vous à l'aise face à eux ? Oui Pourquoi, non pourquoi*
⇒ *Trouvez vous que votre position soit stressante ?*

III. La formation

- Vous propose-t-on des formations
⇒ *A quelle fréquence*
⇒ *Ces formations vous ont-elles semblé adaptée à vos besoins*

IV. L'environnement de travail de l'interrogé

- Dans quelle configuration travaillez-vous ?
⇒ *Dans un bureau individuel/Plusieurs dans un bureau*
⇒ *En open space*
⇒ *Dans l'espace commercial du magasin*
⇒ *Cela dépend de votre tâche*
- Arrivez-vous à vous concentrer sur votre lieu de travail ?
⇒ *Oui comment faites vous*
⇒ *Non pourquoi*
- Nuisances sonores, de température
- Posture physique
- Vous arrive-t-il ou vous est-il arrivé au cours des 12 derniers mois de vous sentir très fatigué(e) ou stressé(e) par votre travail ?
- Quand vous avez des périodes où vous êtes très fatigué(e) ou stressé(e) par votre travail, lorsque que vous "saturez" ou en avez marre, que faites-vous généralement ?

V. Votre entreprise et la communication

- Êtes-vous fier d'appartenir à votre entreprise
- Estimez-vous être bien informé(e) des évolutions qui concernent votre entreprise ou groupe
- Auprès de qui recherchez-vous le plus souvent l'information ?

VI. La RSE dans l'entreprise

- Connaissez-vous la responsabilité sociétale de l'entreprise ?
⇒ *L'expliquer*
- Savez-vous que votre entreprise, ou le groupe auquel appartient votre entreprise est engagée dans une démarche de responsabilité sociétale ?
- Pour vous que fait-elle au quotidien pour la RSE ?

VII. Ce que fait l'entreprise en terme de RSE pour le bien-être de ses salariés

En matière de RSE votre entreprise déclare faire

- Ressentez vous au quotidien les effets de ces actions
- Selon vous une telle politique est-elle nécessaire dans une entreprise
- Qu'est-ce que votre entreprise pourrait faire de mieux pour ses salariés

ANNEXE : Analyse des entretiens réalisés dans les entreprises sélectionnées

A/ Chez Décathlon (groupe Oxyane)

Marie et Jonathan, responsable univers et vendeur. Depuis 2 ans et un an dans l'entreprise.

Après avoir interviewé un manager et un vendeur de chez Décathlon, je me suis aperçue que plusieurs points étaient convergents.

➤ L'importance d'une ambiance chaleureuse et d'un bon esprit d'équipe :

Cet élément semble essentiel aux deux interrogés et participerait à leur bien-être respectif. Il s'agit des bonnes relations existant entre collègues et vendeurs-managers. En effet, pour eux, un véritable « esprit d'équipe » existe dans cette entreprise. Cela faciliterait la communication, la confiance, l'écoute et l'esprit d'initiative. Il permettrait aussi de pouvoir demander de l'aide lorsqu'un employé est en surcharge de travail et n'a pas le temps de l'exécuter entièrement. Cet esprit d'équipe témoignerait alors d'une assez forte cohésion au sein du magasin, surtout entre les managers et vendeurs d'un même univers (groupement de rayons).

L'ambiance chaleureuse a, elle aussi, été mentionnée par les deux interviewés. Selon eux, c'est grâce à cela qu'ils sont heureux de se lever chaque matin « pour revoir les collègues ». D'après le manager, « c'est très appréciable de pouvoir aller au travail chaque jour sans avoir la boule au ventre ». L'entreprise Décathlon semble avoir mis en place un management de proximité, où les vendeurs ont un rapport facile avec leur supérieur direct.

➤ Une relation plus difficile avec le directeur de magasin :

Les personnes interrogées ont toutes les deux mentionnées le fait qu'il est parfois difficile de communiquer avec la direction du magasin. Mais cela serait plutôt dû à la timidité du directeur, qu'à l'organisation de l'entreprise. En effet, d'après le manager, le précédent directeur était plus ouvert à la discussion et n'hésitait pas à conseiller, remettre dans le droit chemin et à complimenter. Cet aspect a été fortement signalé, pour lui, il est très motivant et gratifiant de reconnaître et admettre quand il y a un souci mais également lorsque c'est bien. Il essaye d'appliquer cela dans son management et sa communication envers ses vendeurs, mais reproche au directeur de ne pas le faire plus souvent. « (Le directeur) *C'est un jeune, il a le même âge que moi, alors il n'a pas beaucoup de recul. Mais il a fait des choses très bien. Mais il n'est pas du tout humain. Pour lui, il n'y a jamais rien de bien, c'est important de dire que c'est bien, surtout quand tu trimes 70 heures.* »

Cette nécessité de reconnaître le bon travail des employés ne seraient pas une initiative de l'entreprise, mais une initiative prise par chaque manager qui le souhaite. Du moment que travail et le résultat sont au rendez vous, le management se fait à l'appréciation de chacun des managers.

➤ Le Temps de travail :

A l'écoute des deux employés, on apprend que pour les managers, les horaires sont parfois lourds « *J'aime le fait d'être cadre et de ne pas avoir d'heures fixes, mais donc ça fait beaucoup d'heures par jour* », dans l'autre sens, les horaires des vendeurs sont respectés : « *Je ne fais pas d'heures supplémentaires, juste 35 heures. Mais ça me bride. J'aimerais pouvoir en faire plus.* » Cette différence serait donc due au statut des postes de chacun. Les cadres n'ayant pas d'horaires fixes gèrent leur temps en fonction de leur travail. En aparté, le manager me confiait même, pour les jours où il y a le plus de travail, finir à 2 heures du matin. C'est ainsi qu'au détour d'une question, on apprend qu'en tant que manager, il n'y a pas de temps pour la vie personnelle et pour des activités extra-professionnelles : « *c'est un métier avec lequel on n'a pas de vie, sauf avec les gens du magasin. D'ailleurs, beaucoup sont célibataires.* »

Parfois, ils évoquent tous deux le manque de temps pour effectuer le travail. Comme solution il me disent s'arranger avec leurs collègues ou faire des heures supplémentaires sur leurs jours de congé.

Mais globalement, le manager m'affirme que la direction est vigilante aux horaires effectués.

➤ Un travail enrichissant qui a du sens :

Les deux interviewés affirment trouver leur travail intéressant, où ils apprendraient de nouvelles choses tous les jours. Cet intérêt serait dû à la polyvalence des tâches, au secteur d'activité du sport, et au contact avec le client. En effet, conseiller la clientèle semble être apprécié par les deux protagonistes, même s'ils trouvent cette situation parfois stressante. Elle est pour eux avant tout motivante, surtout, « *quand il y a de bonnes remontées clients* ». C'est également à travers cette dimension conseil pour le vendeur, et la dimension management pour le manager, qu'ils trouvent du sens à leur travail. Contrairement à cela, la fierté d'appartenance à cette entreprise est mitigée.

➤ Une communication ascendante comme descendante

Les personnes interrogées nous expliquent que la communication dans le magasin est ascendante comme descendante. La manager, nous mentionne également que cela va même au delà des murs. Les salariés se sentent écoutés et osent questionner et exprimer leurs désaccords. Cela bien sûr concerne mes deux entretiens, et ne peut être généralisé à l'organisation. Mais ils précisent l'écoute et l'expression sont des valeurs portées par l'entreprise, qui se veut être humaine.

Les moyens de communication eux sont assez classiques : Ils ont mentionné l'existence d'un intranet, d'un petit journal interne. En revanche, il ne semble n'avoir jamais eu connaissance du support de communication RSE et n'ont pas d'informations sur ce que la hiérarchie fait pour la RSE.

➤ La RSE dans l'entreprise :

Les connaissances sur la RSE sont très succinctes, seul le manager sait que le groupe s'est engagé dans une démarche. Il déclare que ses supérieurs ou les formateurs mettent en avant les critères du rapport, mais qu'à aucun moment il n'est dit que cela fait partie de la politique RSE de l'entreprise.

Il nous déclare également que la santé et la sécurité sont leurs points forts, « *même si parfois ils attendent la sonnette d'alarme pour réagir* »,

Il me dit également qu'il n'a pas eu vent des audits fait par des organismes externes, donc qu'il n'a pas été sollicité et qu'aucune communication ne leur a été faite sur cette démarche.

Enfin lorsque je lui pose la question sur leur deux axes du recrutement seniors et du handicap, il m'informe : « *je n'embauche pas beaucoup de personnes de plus de 50 ans. J'embauche plutôt des jeunes qui recherchent une évolution. Pour travailler chez Décathlon il faut être sportif.* » et « *Pour embaucher une personne handicapée, le contrat est plus compliqué. Mais on n'est pas fermé. Cependant il faut voir le contexte, dans notre Décathlon, il n'y a pas d'ascenseur, le magasin n'est pas fait pour eux.* »

Selon lui, la démarche RSE est nécessaire « *pour éviter certains abus* ».

➤ Une direction qui pousse à la formation :

Les deux personnes interrogées m'ont fait mention de leurs nombreuses formations. Ils apprécient cela. On apprend que ces formations sont réalisées en très grande majorité par du personnel interne à l'entreprise. « *Ca fait 1 an et 5 mois que je suis dans l'entreprise, j'ai eu 7 formations.* » « *Il y a assez de personnes compétentes pour le faire en interne, il y a tous les domaines d'activités. Surtout, ça coûte moins cher.* »

➤ Environnement de travail :

Les conditions de travail sont appréciées. Le fait d'être en open Space et debout ne nuit pas à leur santé et à leur concentration, sauf lors des tâches administratives. Le gros point négatif soulevé concerne la température à l'intérieur du magasin, chaude en été et froide en hiver, Le manager m'explique qu'ils essaient d'améliorer le contexte en interne, pour ce magasin. Ils ne savent pas si c'est une démarche généralisée à tout le groupe.

➤ Un fonctionnement managérial jugé x juste :

Les responsabilités de chacun semblent en accord avec leur poste. Ils sont fiers d'assumer les responsabilités qui leurs sont confiées. « *Mes responsabilités coïncident avec mon poste et ma place dans l'entreprise... Je gère le rayon pêche, je demande à mon manager son avis, mais je*

m'en occupe. » « Avoir des responsabilités, c'est important pour moi. J'ai les crocs. C'est dans mon profil. J'aime prouver que j'en suis capable ». Ils insistent chacun de leur côté pour dire que leurs rapports sont très humains.

B/ Chez Brico Dépôt (groupe Kingfisher)

Thierry, Chef de secteur logistique, 13 ans dans l'entreprise.

➤ Une entreprise qui a fait évoluer l'interrogé :

L'interviewé m'explique qu'il est entré dans l'entreprise il y a 13 ans, et que toutes ces compétences ont été acquises chez Brico-Dépôt. Il dit avoir tout appris là bas et avoir évolué avec son entreprise. Comme dans bien d'autres entreprises, on s'aperçoit que les cadres ont comme rôle de recruter des potentiels, afin de les faire évoluer. Lorsque Thierry nous dit « qu'il a évolué avec l'entreprise », cela peut montrer également qu'il y a un certain formatage, et que les employés s'habituent au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise.

➤ Une tâche importante de management : carte blanche dans sa prise de décision.

Hormis ses responsabilités de gestion des flux et de contrôle de facturation, en tant que cadre Thierry est manager. Il gère une équipe 8 personnes. Il nous dit être à l'aise avec cette fonction, malgré une difficulté avec les nouvelles procédures. Il nous dit « *je suis quelqu'un qui parle franchement. Mais parfois, quand il y a un qui ne comprend pas et fait 5 fois la même erreur, j'ai peut être tendance à m'énerver. Alors, j'ai le risque de me prendre une lettre, envoyé à la direction, en recommandé. Aujourd'hui, on nous apprend à nous protéger en mettant directement des lettres dans les dossiers. Ca ne me va pas* ».

Dans son discours, Thierry semble ne pas bien vivre les changements dans les relations sociales. Il nous explique aussi une hausse des syndicats, qui serait due au récent licenciement en masse. Il ne semble plus comprendre le fonctionnement social de son entreprise où les relations vont à la confrontation. Cette aspect montre bien une dégradation de leur ambiance de travail.

➤ Un rythme de travail qu'il faut gérer

Thierry me dit travailler de 8h à 18h environ, mais cela dépend de l'époque de l'année. Après c'est une question d'organisation. De toute façon le travail doit être fait dans les temps. Ses salariés respectent leurs horaires. « *Quand ils font des heures supplémentaires, elles sont payés à la minute. On doit gérer le travail sans dépasser le planning horaire, car sinon il faut l'expliquer* ». Il faut donc savoir gérer son travail, mais aussi celui des autres. Tout repose sur ses épaules ; Si ce n'est pas fini, il faut qu'il se débrouille pour ne pas dépasser ses heures. De plus, il nous dit qu'il essaye d'éviter de travailler la nuit ou le week-end pour sa famille. Cela montre que s'il n'y a pas une bonne organisation, la vie personnelle peut en souffrir. C'est le résultat qui prime.

➤ Un travail pour vivre et peut être un peu plus

Il nous dit que son travail a une utilité « indéniable » dans son entreprise. Mais il dit également que ce travail lui suffit pour vivre. On sent dans son discours qu'il est heureux d'avoir un poste stratégique dans son entreprise, vis à vis de ses collègues. Et d'un point de vu personnel, on sent qu'il reste car il a la responsabilité de sa famille. Cela montre que pour un employé, surtout qui est depuis longtemps dans son entreprise, il est difficile de faire le choix de quitter sa place, car on ne sait pas ce qu'on retrouve. « *J'arrive à 40 ans, j'ai regardé ailleurs, je n'ai pas trouver mieux.* »

L'employé est donc coincé dans son poste, et pour rester, est prêt à accepter, plus de choses.

➤ Une entreprise dans le changement

Thierry nous apprend que depuis le rachat de l'entreprise, la plus part du comité de direction a changé. Donc que la direction stratégique change et il ne sait pas encore vers où. Il nous apprend aussi, que dans son magasin, les directeurs arrivent et partent tous les 3 ans environ, c'est un problème pour construire dans la durée. Puis il faut à chaque fois réapprendre à

connaître le fonctionnement du nouveau directeur, et vis et versa. Il est sûr que ce fait est une véritable difficulté, surtout pour une entreprise qui veut tendre vers la durabilité. C'est une difficulté qui s'ajoute à la tâche du manager.

➤ Des relations sociales professionnelles aléatoires

« Avec mon N+1 ça dépend, en ce moment tout va bien, car il écoute et il est vachement ouvert..., il est prêt à tout entendre » Le manque de durabilité au poste de dirigeant de magasin semble nuire aux relations dans l'entreprise, car tout dépend du caractère du directeur. En ce qui concerne les relations entre les employés, ou de manager avec leur équipe, les relations sont parfois difficiles, surtout depuis la vague de licenciement. En effet, dans son discours on ressent un manque de confiance en vers la direction mais aussi entre les salariés, qui se méfient les uns des autres. Cette ambiance n'est donc pas saine et ne permet pas de travailler dans la sérénité, sans se brider. Cette situation peut être génératrice de stress, le stress lié à la peur d'être remercié.

➤ Des instructions contradictoires : un casse tête

« Les instructions que je reçois sont claires et nettes. Je n'ai jamais l'impression qu'on me cache quelque chose. Parfois par contre on nous demande de partir dans une direction et six mois plus tard dans une direction différente voir opposé. Ca c'est lourd et surtout dur à expliquer. »

Malgré une certaine clarté dans les instructions de la direction. Il explique devoir faire face à des changements de direction stratégique et d'instructions fréquentes. Il est donc dur de construire quelque chose puis c'est aussi frustrant de déconstruire un travail en entier pour tout recommencer, surtout s'il y a le risque, de recommencer encore. Mais la plus grande difficulté est de l'expliquer à son équipe qui elle, n'a pas toutes les informations sur le pourquoi de ce revirement. Et comment expliquer que leur travail est bon, mais qu'il faut tout recommencer. Cela peut provoquer de la démotivation, ainsi qu'une perte de crédibilité de la direction.

➤ Une stratégie partagée mais pas par tout le monde

En tant que cadre, Thierry a une connaissance « globale » de la stratégie. C'est à lui de la relayer à son équipe. Il me dit que son équipe ne connaît pas tout, seulement les grandes lignes, afin d'éviter le risque de fuite à la concurrence. Il ne voit pas ça comme un manque de confiance, mais comme une précaution. « Ils sont au courant des grands axes de travail, pour éviter les fuites chez la concurrence, car dans le métier du bricolage tout le monde se connaît. Par exemple toutes les opérations commerciales, ils sont au courant à la dernière minute, pour minimiser les risques. Ce n'est pas un manque de confiance, mais une précaution, pour éviter des dérapages qui ne sont pas fait exprès. »

Je ne sais s'il en est convaincu, mais, il nous dit également que les salariés de son équipe n'ont pas la même vision, mais c'est peut être car on ne leur permet pas de l'avoir. Il privilégie la précaution à l'information.

➤ Une communication efficace mais manquant de feed-back:

« Je suis bien informé sur l'évolution de l'entreprise » selon Thierry la communication est assez présente dans l'entreprise et joue son rôle. La direction descend l'information, demande des remontées, mais par contre il a des doutes sur la prise en compte des remontées, car ils n'ont pas trop de retour là-dessus. Il semble que leurs moyens de communication soient efficaces et pratiques.

Thierry a aussi un rôle de communicant avec son équipe. Il est à l'aise avec cela, même s'il reconnaît que ce n'est pas son métier. La difficulté pour un manager semble être de savoir ce qu'il faut dire ou pas. De plus, il ne semble pas tellement être formé là dessus, ou très peu. Et on le sait gérer l'information et les relations sociales, ne sont pas innés pour tout le monde.

➤ La formation : dictée mais intéressante

« *J'en ai eu énormément au départ, et on est formé aux nouvelles procédures.* » Les employés n'ont pas de choix dans leur formation. A partir du moment où ils acceptent une tâche, ils sont formés à cet effet, et ne peuvent pas refuser. Par contre les formations semblent intéressantes et en adéquation avec les différents sujets et leur travail.

De plus, depuis peu, tous les salariés sans exception sont formés en e-learning sur la notion de développement durable, mais seulement sur le volet environnemental.

➤ Le développement durable : un effort écologique

Chez Brico-Dépôt, leur référence au développement durable s'arrête à la question environnementale, et surtout sur le recyclage « *Quand tu me parles développement durable, c'est les déchets, pas le social* »

Par contre ils ont des instructions sur le recrutement séniors et handicapés, car ils sont notés sur cet aspect. C'est une motion que l'on retrouve dans leur rapport DD, mais l'on apprend que leur démarche est motivée par la loi, afin d'éviter de payer les amendes liées aux quotas.

Quand on parle de social, on remarque que Thierry pense aux délégués du personnel et aux syndicats. Il nous dit que le social c'est nécessaire mais que dans l'entreprise cela devient extrême, et que ça bloc tout. Le social pour lui entrave le bon fonctionnement du travail. Mais on comprend par la suite, qu'il a une rancœur dû à une mauvaise expérience avec un syndiqué. « *Les extrémités, comme en politique c'est jamais bon* ».

➤ Le bien-être : c'est l'écoute

Le bien-être au travail, pour moi c'est l'écoute. L'écoute de tout le monde. C'est le partage du ressenti. Au fur et à mesure de sa carrière de manager, et des différentes directions, pour Thierry le plus important dans le bien-être c'est l'écoute : écouté et être écouté, la base de la relation sociale, de la communication. Il nous dit d'essayer d'appliquer cela dans son équipe au maximum, d'être à l'écoute de ses salariés, de leurs ressentis, de leurs aspirations. , « *Comme ça il est bien (le salarié) et on peu compter sur lui. De plus en plus on a des instructions là dessus, sur l'émergence des syndicats de plus en plus par la force des choses. Dans l'entreprise, je n'ai jamais la notion de développement durable associé au social et au bien être.* » Le management durable expliqué dans le rapport, ne semble pas être expliqué dans l'entreprise.

C/ Le groupe Carrefour

Gaëtan, Adjoint responsable sécurité, 2 ans dans l'entreprise à ce poste.

➤ Une tâche, intéressante, avec des responsabilités modérées qui permettent de développer ses compétences :

Gaëtan dans son discours semble épanoui dans son travail et dans ses responsabilités, ni trop, ni pas assez. C'est à dire qu'il garde une marge de manœuvre, sans avoir de trop lourdes responsabilités. Il apprécie son travail par la variété de ses tâches, il ne tombe pas dans l'ennui. De plus, ce travail lui permet de développer ses compétences, ce qui contribue à son épanouissement professionnel. « *j'ai un programme de formation, par rapport à mon travail, quand on est embauché on a 6 jours de formation dispatchés sur l'année* »

➤ Etre bien dans son travail, donne un épanouissement personnel

Selon Gaëtan, son travail donne du sens à sa vie, car quand on est bien dans son travail, cela se répercute dans sa vie personnelle. Cela semble logique, car l'employé est donc moins préoccupé par les problèmes liés au travail. Il est difficile de croire que l'un ne déborde pas sur l'autre et que c'est deux monde sont bien cloisonnés. « *Comme je suis épanoui dans mon travail, et que ça me plait, forcément je suis bien à côté. Si je ne me plaisais pas ce qui est arrivé dans d'autres précédents travaux, je ne serais pas aussi bien.* »

➤ « L'entente dans l'équipe c'est ce qui a de plus important »

« *L'ambiance c'est très important, car c'est un travail d'équipe à la base donc si on n'arrive pas à travailler les uns avec les autres on va droit dans le mur* ». Comme dans la totalité des entretiens réalisés, on s'aperçoit qu'une bonne ambiance au travail est très importante. Cela participe, au bien-être personnel mais aussi collectif, essentiel aussi pour assurer une bonne qualité dans le travail. La notion « d'équipe » est mise en avant. L'équipe induit les notions d'équipe et surtout de liens.

L'entente avec la hiérarchie est aussi notifiée. Travailler dans une ambiance sereine simplifie les rapports et le travail. Evite des soucis qui pourraient ralentir le travail et miner les collaborateurs. Une bonne ambiance est donc nécessaire et est un atout pour le bien-être et la productivité de chacun.

➤ Une communication efficace avec l'équipe, mais partielle de la part de la direction

Gaëtan nous explique que la communication se passe bien au sein de son équipe, cela facilite les rapports. Par contre, il rajoute qu'il existe un manque d'info de la part de la direction. Cela peut parfois poser problème, car ils ne peuvent pas anticiper réagir en conséquence, mettre des plans en place. On remarque donc ici, qu'un déficit d'informations peut gêner le bon déroulement du travail, et pousse les salariés à parfois avancer dans le flou, risquant l'erreur, de recommencer, ou d'être coincé dans la prise de décision. De plus s'ils leur manquent des informations, il faut pouvoir tout de même continuer et déléguer des tâches à son équipe sans pouvoir les expliquer, ce qui peut mettre le manager dans une situation inconfortable.

Les responsables semblent être informés sur les axes principaux de la stratégie d'entreprise. C'est à eux de relayer l'information à l'équipe, mais partiellement pour cause de confidentialité. Mais il admet souffrir de ce déficit de détails, ce qui est gênant pour lui. L'information ne va donc pas à tous les salariés. Confidentialité ou manque de confiance. Peut-on tout dire dans un monde très concurrentiel, où la confiance trouve-t-elle ses limites ?

« *Pour l'équipe, c'est moi qui relaye les infos, avec des limites, car on a une obligation de confidentialité chez nous, après il y en a d'autres qui sont pas utiles. Puis ça dépend de la personne qu'on a en face, de par leur statut et leur capacité à se taire.* »

Enfin, il reconnaît que communication est descendante comme ascendante, mais elle remonte de manière limitée et est ressentie comme n'ayant pas d'impact. Cet aspect frustre les employés et décourage alors peut être les collaborateurs à s'exprimer. « *La communication remonte mais elle s'arrête assez vite, on aimerait bien que parfois que ça aille taper un peu au dessus, on a l'impression que les informations remontent, mais ça fait pas grand chose, pas d'échos.* »

➤ Des institutions externes de conseils : garant d'un bon fonctionnement, fait avancer les démarches

« *L'inspection du travail a fait une demande pour améliorer les conditions de travail, et Carrefour a appelé un consultant* »

La CRAM et l'inspection du travail ont poussé le Groupe Carrefour à travailler sur les conditions de travail. Ils organisent des groupes de travail auxquels participe Gaëtan, car la sécurité, prévenir des risques fait partie de son travail.

« *C'est intéressant car ça permet d'avoir le ressentiment des autres secteurs et comme on est omniprésent, c'est important qu'on soit là, risques psychosociaux et le risque du travail c'est complètement dans notre tâche.* »

Il apprécie de participer. En effet cela permet de réfléchir à ses problématiques et de s'impliquer dans l'amélioration des process et de l'organisation. Cela est motivant.

➤ Des salariés formés à la hauteur de leurs attentes

Gaëtan me confie qu'à Carrefour, ils sont bien formés. « *On travaille avec des prestataires, et on sait qu'eux ils ne sont pas formés pareille, c'est un peu une catastrophe.* » Ils ont des formations obligatoires, liées à leurs tâches mais aussi des formations aux choix avec leur DIF.

Il nous explique que Carrefour a un gros budget dédié, et qu'ils en profitent, lui comme son équipe. Il nous dit les pousser à se former, pour développer leurs compétences, mais également car c'est valorisant et épanouissant.

La formation nous le voyons participer autant au développement professionnel, qu'à l'épanouissement personnel.

➤ Un environnement de travail, parfois dur pour son équipe

« J'ai un bureau que je partage avec mon responsable. Je suis souvent sur le terrain aussi, mais je n'ai pas une position statique, donc ça va, mais je sais que pour les employés, la position debout statique, c'est plus dur. »

Gaëtan reconnaît ici que certaines positions de son personnel peuvent être inconfortables, désagréables voire épuisantes. L'important est peut-être de les repérer, d'écouter le ressenti des salariés pour ensuite essayer, ensemble d'y remédier, avec la direction.

➤ Des relations sociales difficiles, une source de stress probable

Gaëtan nous dit avoir vécu une source de stress et de fatigue importante lors d'un conflit avec son ancien N+1. Même s'il a réussi à en parler avec l'intéressé et sa direction, on s'aperçoit qu'un désaccord ou un conflit est une situation source de stress, qu'il faut pouvoir surmonter. Le souci est que cela n'est pas toujours possible, lorsque la communication est difficile, ou selon aussi le caractère des deux protagonistes, qui peuvent alors s'enfermer dans le silence sans se sortir du conflit. Cela peut être ressenti comme un mal-être victime de cette disjonction.

➤ De la fierté et de la reconnaissance

Gaëtan dit être fier de travailler pour le groupe Carrefour, car c'est une enseigne importante puis *« ils ont un fonctionnement assez cadré qui me correspond, et ils font des choses qui ne sont pas forcément dans un but publicitaire ou lucratif, sponsoring, et des dons aux associations »*. Il semble important pour lui, que l'entreprise face des actions sociétales et non financières. Même si le sponsoring est considéré comme de la publicité, elle est dirigée dans un autre domaine que celui de la vente pure (on pense au sport, à l'art...). Donc c'est important pour un salarié d'être fier de son entreprise pour ce qu'elle fait au profit de la société.

La reconnaissance semble essentielle aussi pour Gaëtan, car il essaye de l'être pour son équipe, de les féliciter pour le travail bien fait, même s'il avoue que c'est difficile. Mais lui a de la reconnaissance de la part de sa direction, de son N+1 et de son équipe. La reconnaissance semble permettre à chacun d'avancer et il est agréable et motivant qu'on reconnaisse les qualités de chacun et le travail bien fait.

➤ Une stratégie développement durable connue, mais certaines actions occultées

Est-ce un déficit de communication ou des actions inexistantes, ou pas encore réalisées ?

Contrairement aux autres salariés interrogés des entreprises sélectionnées, Gaëtan connaît l'existence de la démarche développement durable de Carrefour, ainsi que l'existence de l'environnemental, du sociétal et du social.

Cependant, il n'a jamais eu connaissance des rapports, qu'il n'a donc jamais lus. On pourrait alors croire que les salariés ne sont pas une cible de ses supports de communication.

Ils n'ont pas eu de formation mais une explication sur le sujet.

Il ressent au quotidien les effets de cette politique. En effet, Gaëtan nous confirme que par exemple les concertations, le baromètre, les efforts pour équilibrer vie personnelle et professionnelle, l'amélioration de l'ergonomie, et certains côtés de la communication sont mis en application. De plus on s'aperçoit que l'implication des salariés est bénéfique pour l'implication et la force de la démarche. Il est peut-être alors plus facile de la mettre en œuvre. De plus, la motivation est importante si les actions développement durable font parties intégrantes des tâches des salariés, et si on les invite à y réfléchir.

En revanche certains aspects de la stratégie ou certaines actions semblent passer à la trappe ou pas encore réalisées, aux regards du discours de Gaëtan, malgré leur présence dans les rapports.

Le prix développement durable en 2009 du Ministère, le programme Eurokikom, les concertations et formations sur la prévention du stress, les plannings de 5 semaines ne leur ont pas été communiqués, ou ne sont pas appliqués.

Le plus gros point négatif viendrait donc de la communication sur les actions et les détails de la stratégie développement durable, par exemple les retours sur les résultats du baromètre, l'inexistence pour les employés des rapports. Peut-être est-ce une volonté de l'entreprise, de tenir à l'écart les salariés des fondements et détails de la stratégie. Pourtant, ils sont tout de même assez concernés. Comment mettre en application quelque chose que l'on ignore. Mais, point positif, ils sont informés en partie, plus que d'autres enseignes, et certaines actions sont réellement mises en place. Puis, les salariés, selon Gaëtan ressentiraient les effets de certains des engagements pris par l'entreprise.

ANNEXE 5

« Bien-être et mal-être au travail »

Etude quantitative à l'initiative des élus des CHSCT et de la direction de la société LOGICA-2009

Réalisé par Socialconseil.scop

Expert agréé par le ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, JO du 21/12/2007

L'évaluation et la reconnaissance

Pour 45%, le système d'évaluation n'est pas équitable :

=> 25 % : évaluation difficile d'un salarié à l'autre (surévaluation du comportemental face au savoir-faire)

=> 21 % : manager qui ne reconnaissent pas ce que le salarié fait

Les critères dont la reconnaissance dépend :

=> 24% : l'atteinte des résultats

=> 20 % : la personnalité du manager

=> 18% : le faire valoir

La reconnaissance entre pairs autour de la qualité de travail (74%) tempère celle plus mesurée de la hiérarchie (60%)

De son côté, la hiérarchie semble souffrir d'un manque de reconnaissance de ses fonctions (pas assez: 30%, pas du tout reconnu : 12%)

Conclusion : Pour 54%, le système d'évaluation ne contribue pas au développement professionnel

=> Parmi cette population, 29% se déclarent sur un stress élevé (4/5), 32% en niveau 3

=> Plus l'évaluation contribue au développement professionnel, plus les salariés se sentent appartenir à l'entreprise