



Bien-être au travail et prévention santé, comment répondre au défi tout en impliquant le personnel ?

Par Diana de la Rosa, directrice ARCE



La Fondation Aigues Vertes privilégie une approche managériale participative afin de responsabiliser l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices. Madame Evelyn Gazagne, directrice administrative et RH de la Fondation qui emploie environ 250 personnes, nous livre la clé de leur succès.

Les actions santé de la Fondation sont reliées à un cadre stratégique RH global et selon Madame Gazagne «cela a un impact inestimable sur la performance des équipes, le résultat économique, sur la valorisation du personnel, la créativité et l'engagement, en consacrant seulement 0.1% du budget global de la Fondation à des actions santé et sécurité, soit environ 120 CHF par collaboratrice par an.»

Nous avons pu aborder ensemble au cours de cet entretien l'organisation du travail, le management, la transversalité, la formation et le développement du personnel, la communication non-violente et les procédures MSST (Médecins et autres Spécialistes de la Sécurité au Travail) et le work-life balance.

La santé en entreprise, c'est la base que voulez-vous dire ?

«En premier lieu, rappelons que placer l'individu au centre de l'organisation est une clé majeure du succès de la mise en œuvre stratégique d'une organisation. Ici le rôle de la direction et des cadres est essentiel. L'approche managériale se base sur le fondamental, à savoir l'individu et la coordination de toutes les parties en lien avec le projet institutionnel. Le personnel est l'expert sur le terrain, il détient l'information qu'il s'agit de faire remonter à la direction. Par des projets spécifiques se crée une dynamique de valorisation du travail des personnes afin que chacun trouve sa place.»

«Le bien-être au travail s'est aussi de valoriser la créativité du collaborateur-trice. Tout se qui sert l'amélioration du travail et va dans le sens du développement du projet professionnel de la personne à la Fondation est considéré.»

Comment choisir les projets ?

Pour Mme Gazagne la relation d'adulte à adulte est une négociation permanente entre le collaborateur et son responsable. «A partir du moment où il y a un entretien annuel d'évaluation où sont déclinés

des objectifs individuels, d'équipes et d'inter-collaboration et pour l'ensemble de l'organisation, le collaborateur sait pourquoi il est là et où il doit aller. La personne peut s'impliquer avec ses propres ressources sur son projet. Elle apprend à identifier ses compétences, à clarifier les tâches et poser les outils d'amélioration avec son responsable. La formation est un levier important accompagnant cette stratégie, en libérant par exemple la collaboratrice pour lui permettre de consacrer du temps au pilotage d'un groupe de travail, à une action de formation, etc. Tout est négociable pour autant que cela s'inscrive dans les axes du projet institutionnel.»

Comment est-ce structuré ?

La santé et la sécurité au travail font partie de l'amélioration de la qualité au travail et représentent un axe stratégique. Le comité SST se réunit 4 fois l'an et est composé de 3 personnes fixes. A chaque séance sont conviés des invités selon les thèmes d'actualité. Le médecin du travail sur place est la personne de confiance pour tout le personnel.

Il s'agit aussi de coordonner l'organisation et l'information sur les procédures existantes en termes de conflits au travail, d'addiction, de mobbing et d'harcèlement sexuel, de lutte contre le stress, de supervision liée à des actes de violence verbale ou physique des résidents (un groupe 'debriefing' est constitué). Chaque année des actions sont proposées par le comité SST. Deux médiateurs externes viennent sur place 2 fois par mois pour intervenir rapidement auprès des équipes avant l'apparition de conflits potentiels (notamment lors de l'intégration d'un nouveau résident), la possibilité d'avoir une écoute bienveillante et lâcher ce 'qu'on a sur le cœur' par une séance mensuelle est aussi proposée. Les 2 sorties annuelles avec le personnel, les pique-niques organisés pour le personnel dans le jardin, la disposition de vélos électriques, tout cela soutient le bien-être au travail, la cohésion des équipes et l'amélioration des relations de travail.

S'ajoute, la journée annuelle d'information santé au travail (fumée, addiction, sommeil, alimentation, vaccins contre la grippe, test diabète, etc.).

Comment s'articule le rôle des cadres dans le bien-être au travail ?

«Le rôle des cadres est avant tout d'être une personne ressource, d'avoir de l'empathie, d'orchestrer le bien-être de la personne en harmonie avec le projet institutionnel. Il faut aussi considérer que

les collaborateurs ne peuvent laisser leurs ruminations au vestiaire qu'elles soient professionnelles ou privées, surtout quand on travaille dans la prise en charge de l'humain. La formation a été fortement sollicitée dans ce processus. 50% du personnel a été formé à la communication non-violente (ci-après CNV) durant 3 jours et l'encadrement a suivi une formation certifiante de coaching. De plus, chaque personne peut bénéficier de formations internes ou externes comme outils de développement personnel.»

Pourquoi avoir misé sur la CNV pour tous les cadres et une bonne partie du personnel ?

«La volonté du directeur général est d'améliorer à la fois le cadre de vie des résidents et du personnel. Il est très attentif à la valorisation de tous les collaborateurs et les collaboratrices.» Madame Gazagne mentionne que c'est grâce à la personnalité et à la volonté du directeur général Laurent Bertrand que le changement d'organisation a pu être conduit avec succès à l'équilibre d'aujourd'hui. La grande majorité du personnel a compris que cela est positif pour tout le monde.

« Ouvrir la boîte à suggestions concernant ce qui pourrait être amélioré dans le fonctionnement du quotidien du personnel à tous les niveaux hiérarchiques et quelle que soit leur fonction a créé des attentes, des effervescences qu'il a fallu traiter rapidement. C'est tout un apprentissage des équipes d'intégrer la coresponsabilité, la prise de décision, de formuler une demande de soi comme individu envers l'équipe, de reconnaître ses besoins individuels pour mieux communiquer avec les autres, de ne pas avoir peur de signaler un dysfonctionnement ou une erreur. Les personnes sont valorisées et cela crée une réelle adhésion aux valeurs de l'institution, en phase avec la mission stratégique de la Fondation.»

Quel autre avantage une organisation peut-elle tirer d'être attentif au bien-être au travail ?

« Cela aide le personnel à s'adapter aux nouveaux défis. La population accueillie change, cela remet en question les pratiques. Un cadre bien dans sa peau saura mieux motiver ses équipes. Les effectifs sont maintenus sans licenciement. Cela contribue ainsi à augmenter la performance globale, notamment dans le contexte financier fort difficile du Canton de Genève, notre subventionneur.»

Diana de la Rosa, directrice de l'ARCE a été formée en management des Institutions sociales, aux programmes d'égalité des chances en entreprise.

Elle a un master en sociologie. Elle a fondé l'ARCE en 2002, association reconnue d'utilité publique.

La mission de l'ARCE est de concilier le bien-être au travail et la famille afin d'augmenter la performance des collaborateurs-trices.

Nos prestations en Suisse romande sont financées par les entreprises selon 2 modalités: mandats d'études ou permanence téléphonique pour le personnel.

Nous collaborons avec une trentaine d'entreprises de tout secteur et les administrations publiques depuis 16 ans.

En 2016-2017 l'axe de travail était la conciliation des temps avec des horaires atypiques, week ends compris.

En 2018-2019 la santé en entreprise est privilégiée. Nos objectifs sont :

- Soutenir les collaborateurs et collaboratrices des entreprises membres selon leurs besoins et leur situation familiale de manière confidentielle et personnalisée, notamment en matière de garde d'enfants
- Proposer une approche globale pour concilier le bien-être au travail et familles: évaluer les besoins en entreprise et proposer des mesures adaptées
- Evaluer les risques psycho-sociaux, développer les actions des programmes santé, sécurité au travail.



Association romande de conseils aux entreprises sur la garde d'enfants

15, rue des Savoises • CH – 1205 Genève • Tél. 022 781 81 10 • Mob. 076 520 33 74

www.crechesentreprises.org