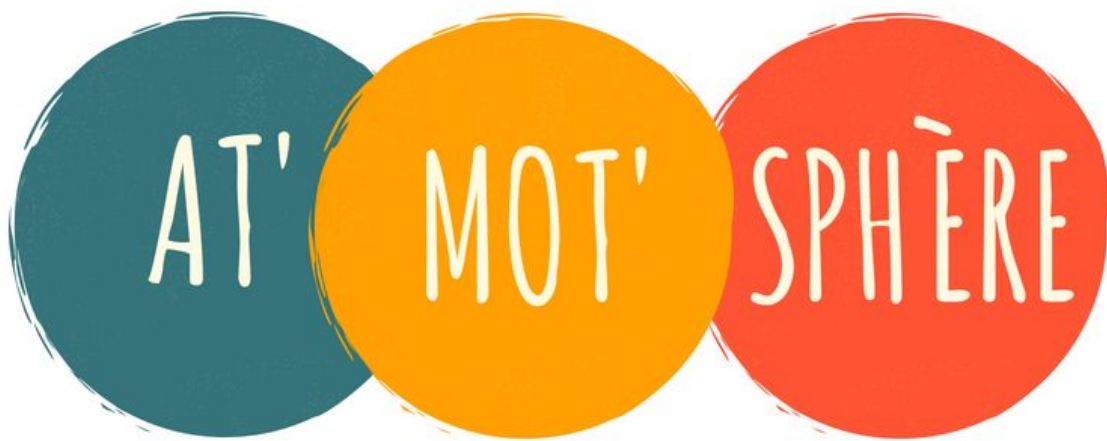


# BILAN DE NOTRE DÉMARCHÉ



Secteur des Services  
La Réunion  
Établi par le Comité de Pilotage pour la CPME Réunion

# TABLE DES MATIÈRES

## 1 – Rappel du contexte de lancement de cette démarche

Pourquoi une telle démarche ?

Quelles ont été les étapes menées lors de ce cycle 1 ?

Quel accompagnement ?

## 2 - Remerciements

## 3 - Méthodologie de l'équipe projet

Objectifs

Acteurs de la démarche

Phasage de la démarche

1. Lancement

2. Expérimentation

3. Capitalisation et transfert

Suivi du fonctionnement de la démarche

## 4. Livrables

Indicateurs

Préalables

ETAPE 1 - Comprendre les enjeux de la QVT : "L'humain au coeur de l'entreprise"

ETAPE 2 - Réalise ton diagnostic QVT

ETAPE 3 - Construis ta stratégie QVT

GEX 1 - Relations au travail et climat social

Viv(r)e l'ambiance au travail !

Objectif

Stratégies d'action

Livrables

Indicateurs de suivi

GEX 2 : Partage et Création de valeurs

Va-leur dire !

Objectif

Stratégies d'action

Livrables

Indicateurs de suivi

GEX 3 : Santé au travail

Sant& vous bien !

Objectif

Stratégies d'action

Livrables

Indicateurs de suivi

# I – RAPPEL DU CONTEXTE DE LANCEMENT DE CETTE DÉMARCHE

## Pourquoi une telle démarche ?

Le secteur des Services (ou secteur Tertiaire) représente 75% du secteur privé à La Réunion. Au sein de la CPME Réunion, il représente 71% des adhérents.

Notre constat est que ce secteur, au niveau national et régional, est très peu accompagné car très « éclaté » autour de nombreux métiers : cabinets de conseil (RH, juridiques, financiers), bureaux d'études, SS2I, écoles de coaching, assureurs...

Il n'existe pas de fédération les regroupant. Or, il rencontre comme les autres des problématiques de dialogue social et de conditions de travail.

La CPME Réunion est ainsi convaincue que l'amélioration des conditions de vie au sein des TPE et PME est profitable autant pour les collaborateurs que pour les dirigeants, mais qu'elle est aussi source de performance économique pour les entreprises.

Ainsi, la CPME Réunion a construit sa démarche QVT comme le troisième pilier de sa politique RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise) aux côtés de ses projets phares que sont l'étude pour le Réenracinement de l'Économie LocalE (RÉELLE) et la Stratégie du Bon Achat (SBA).

## Quelles ont été les étapes menées lors de ce cycle 1 ?

- Mise en place d'un Comité de Pilotage (COPIL)
- Diffusion d'un questionnaire QVT
- Identification des 3 axes de travail prioritaires sur lesquels interviendront 3 Groupes d'Expérimentation (GEX) :
  - ◆ GEX 1 : Relations au travail et Climat social
  - ◆ GEX 2 : Partage et Création de valeurs
  - ◆ GEX 3 : Santé au travail
- Des expérimentations sont menées par les GEX, permettant la production de livrables qui améliorent concrètement les conditions de travail des collaborateurs et de fait la performance économique de l'entreprise.

## Quel accompagnement ?

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public administratif. L'ANACT a pour vocation d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles. Pour cela, elle conçoit et diffuse, à destination des salariés, de leurs représentants et des directions – mais aussi de tous les acteurs qui interviennent auprès des entreprises – des méthodes et outils éprouvés dans un objectif partagé : concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.

Le cabinet de conseil en ressources humaines 3eme Ligne a accompagné la CPME dans le lancement de cette démarche QVT. Priscilla PILLARD-RETAILLEAU en est la gérante. Elle est intervenue en tant que Chef de projet externe.

Enfin Patrick Valéau, Directeur de la Recherche à l'Université de la Réunion et Responsable du Master Ressources Humaines, est intervenu pour co-concevoir, diffuser et exploiter les questionnaires QVT aux côtés du cabinet 3ème Ligne.

## 2 - REMERCIEMENTS

Les membres du COmité de PILotage (COPIL) de cette démarche QVT :

- Gilbert Laporte, Directeur régional (parti en retraite en décembre 2018) et Loïc Amiot, Chargé de mission, ANACT Réunion
- Daniel Clain, Directeur Sécurité, Aéroport Roland Garros
- Sandrine Legoff, Directrice adjointe des Ressources Humaines, Air Austral
- Olivier Vitry, Gérant et Claudia Maria, assistante Ressources Humaines, Tamarins Services
- Indina Nice et Moïse Nice, Mandataire CPRI, AREFIP
- Thierry Pierrat, Dirigeant régional d'AG2R La Mondiale
- Jean-Pierre Rivière, Président, ADSTR (Association pour le Dialogue Social Territorial)
- Jean-François Tardif, Vice-Président Section Services, CPME Réunion
- Santhi Véloupoulé, Déléguée Générale, CPME Réunion

Remercient chaleureusement tous les participants de cette démarche :

### GEX 1 - Relations au travail et climat social

Les membres :

- Irshad Abdul Munaf, Techno Pole Experts
- Samuel Hoarau, Alpha Comptabilite Audit
- Anthony Hoarau, Alpha Comptabilite Audit
- Sandrine Lallemand, Agefos PME
- Catherine Mariapin, Ogea
- Bernard Pade, Ogea
- Johanne Sery, Réunioner Holding

Les animatrices :

- Eva Dijoux, Responsable des Ressources Humaines, Groupe Excellence
- Elodie Ethève, cheffe de projet à la CPME Réunion, remplacée en mars 2019 par Héroïse Barret, cheffe de projet à la CPME Réunion

Le coordinateur :

- Thierry Pierrat, Dirigeant régional d'AG2R La Mondiale

### GEX 2 - Partage et création de valeurs

Les membres :

- Eric Buffi, Dirigeant ARTEL
- Laurent Caussette, Dirigeant ARCOA

- Benoît Dubin, Directeur régional VAKOM
- Marie Filippi, AEGIL
- Muriel Fontaine, Handi-Educ.re
- Laurielle Moussa, Dirigeante AEGIL
- Valérie Noel, Dirigeante Handi-Educ.re
- Boris Wattier, Dirigeant Pixel OI

Les animateurs :

- Samuel Lelong, Directeur régional F. Iniciativas
- Leïla Marimao, Cheffe de projet CPME Réunion

La coordinatrice :

- Sandrine Legoff, Directrice adjointe des Ressources Humaines, Air Austral

### GEX 3 - Santé au travail

Les membres :

- Kaëlig Aubert, Akali
- Gaël Clerval, F. Iniciativas
- Philippe Collas, AMROI
- Marie-Claude Dupont, Akali
- Ophélie Fontaine, AMROI
- Fabrice Isart, INTERMETRA
- Annie Malarbet, Medicom
- Melthide Sinama, F. Iniciativas

Les animateurs :

- David Carpanin, Aéroport Roland Garros
- Nazîha Issop, CPME Réunion

Le coordinateur :

- Daniel Clain, Aéroport Roland Garros

Les référents techniques et professionnels :

- Clarisse Aaron, RUNEO
- Françoise Fontaine, CGSS Réunion
- Caroline Lesage, ISODOM
- Jean-Roch Le Tareau, INTERMETRA
- Dany Tissier, Sophrologue
- Aline Magra, RUNEO

## 3 - MÉTHODOLOGIE DE L'ÉQUIPE PROJET

Pour rappel, l'expérimentation et le partage de pratiques professionnelles existantes et innovantes sont au cœur de cette démarche.

### Objectifs

- Identifier des problématiques prioritaires en donnant la parole à tous les collaborateurs
- Expérimenter de nouvelles solutions pour parvenir à les régler
- Impliquer le plus grand nombre de collaborateurs
- Faire de ces collaborateurs de véritables ambassadeurs QVT
- Engager le changement dans les comportements en transformant les représentations

### Acteurs de la démarche

- Membres du COmité de PIlotage (COPIL)
- Membres des Groupes d'EXpérimentation (GEX)
- Animateurs
- Référents techniques et professionnels externes

### Phasage de la démarche

Cette démarche s'est déroulée sur 12 mois, en 3 phases :

## PHASAGE DU PROJET AT'MOT'SPHÈRE



## 1. Lancement

**4 mois : de juin à septembre 2018**

- Mise en place du COPIL
- Conception, diffusion, exploitation d'un questionnaire QVT
- Identification des 3 axes de travail prioritaires
- Rédaction d'un Accord de méthode définissant les modalités de fonctionnement du COPIL et des GEX
- Mise en place des 3 GEX
- Rédaction d'un calendrier opérationnel reprenant les étapes à dérouler
- Rédaction d'un plan de communication

## 2. Expérimentation

**7 mois : d'octobre 2018 à avril 2019**

A noter que la crise des gilets jaunes a fortement perturbé la vie des GEX. Ainsi les sessions prévues en décembre n'ont pas pu se tenir. Pour ne pas faire perdre 1 mois d'expérimentation, la fin de cette phase a été reportée à fin avril au lieu de fin mars.

- Identification des stratégies d'actions pour chaque GEX
- Observation des pratiques professionnelles
- Capitalisation des bonnes pratiques
- Innovation et expérimentation de nouvelles pratiques
- Analyse des bénéfices des expérimentations
- Rédaction de livrables
- Actions de communication sur l'avancement des travaux des GEX

## 3. Capitalisation et transfert

**2 mois : d'avril à juin 2019**

- Action de communication sur les bénéfices de la démarche
- Rédaction d'une "Méthode AT'MOT'SPHERE", inspirée de celle que nous avons utilisée mais fortement ré-adaptée pour la rendre exploitable dans les TPE PME

La suite de cette démarche territoriale ?

**Projet de mise en place d'un Accord Régional Interprofessionnel QVT** sur la base de la méthode AT'MOT'SPHÈRE.

Ce projet viserait à regrouper sur le territoire réunionnais les expériences d'entreprises ayant réalisé des démarches QVT (porteur) intra entreprise ou intersectorielle du territoire réunionnais pour rédiger ensemble un Accord QVT Régional Interprofessionnel (ARI).

Les potentiels partenaires de cet Accord Régional Interprofessionnel QVT pourraient notamment inclure l'ANACT, l'ARACT Réunion, l'Association pour le Dialogue social territorial (ADSTR), la DIECCTE, et la CGSS.



## Suivi du fonctionnement de la démarche

La CPME REUNION, porteur du projet, a utilisé 2 indicateurs pour suivre le bon fonctionnement de la démarche :

- Taux de participation du COPIL

COPIL 1	COPIL 2	COPIL 3	COPIL 4	COPIL 5	COPIL 6	MOYENNE
100%	67%	78%	56%	78%	56%	72%

- Taux de participation des GEX

Session 1	Session 2	Session 3	Session 4	Session 5	Moyenne
<b>GEX 1</b>					
100%	60%	100%	50%	85%	79%
<b>GEX 2</b>					
43%	75%	89%	88%	86%	76%
<b>GEX 3</b>					
83%	100%	40%	17%	67%	61%

## 4. LIVRABLES

A l'issue des quatre premières sessions d'expérimentation, l'idée d'un KIT QVT est née. Ce kit vise à développer le comportement citoyen du dirigeant et du collaborateur afin de permettre dans l'entreprise un meilleur dialogue social, un meilleur partage de valeurs et une meilleure santé au travail.

Constitué d'un ensemble d'outils (notices et fiches pratiques), ce kit propose une série d'actions QVT sur les trois thématiques d'expérimentation. Ces actions sont présentées et expliquées de façon ludique et simple à mettre en place dans tout type d'entreprise sans nécessairement un accompagnement externe.

Les dirigeants et ses collaborateurs pourront ainsi choisir de sélectionner dans ce kit les thèmes et livrables qu'ils souhaitent expérimenter.

Il s'agit d'une véritable innovation sociale car c'est le premier KIT QVT co-développé par des entreprises du secteur des services et qui pourra aussi être déployé dans tous les autres secteurs d'activité.

Ce kit est composé des livrables de chaque GEX décrits ci-après et remis sur clé USB lors du séminaire de capitalisation transfert.

Une page dédiée à la démarche AT'MOT'SPHERE sera mise en place à partir du site internet de la CPME Réunion permettant la consultation et le téléchargement libre de l'ensemble de ces livrables (comprenant également des annexes et liens utiles).

Une adresse mail de contact a également été créée pour répondre aux questions concernant la démarche et les livrables : [atmotsphere@cpmereunion.re](mailto:atmotsphere@cpmereunion.re)

Pour chaque livrable, un ou plusieurs indicateur/s qualitatif/s et/ou quantitatif/s ont été définis afin de mesurer leur efficacité dans le temps.

## Indicateurs

Pour assurer la bonne évaluation et le suivi de la démarche et mesurer l'efficacité des actions QVT mises en place et, les indicateurs suivants ont été définis :

INDICATEURS D'ÉVALUATION		
Catégorie	Indicateurs	Type
<b>Performance sociale</b>	Taux d'absentéisme	Quantitatif
	Taux de turn-over	Quantitatif
	Nombre d'arrêts maladie	Quantitatif
	Sensation de fatigue et somnolence	Qualitatif
	Nombre d'accidents de la route	Quantitatif
	Risques d'accidents du travail et maladies professionnelles	Quantitatif
	Risques psycho-sociaux	Quantitatif
	Bien-être physique et moral	Qualitatif
	Nombre d'événements conviviaux organisés	Quantitatif
	Sentiment de reconnaissance	Qualitatif
	Confiance réciproque	Qualitatif
	Satisfaction globale vie-à-vis de l'entreprise	Qualitatif
	Sentiment d'appartenance à l'organisation	Qualitatif
	Nombre d'actions QVT mises en place	Quantitatif
<b>Performance opérationnelle</b>	Taux de participation aux réunions	Quantitatif
	Productivité des heures travaillées	Qualitatif
	Capacité d'innovation	Qualitatif
	Amélioration des pratiques	Qualitatif
	Résilience face aux changements (d'organisation, d'environnement, etc.)	Qualitatif
	Développement des compétences	Qualitatif
	Gestion du temps	Qualitatif
<b>Performance économique</b>	Pouvoir d'achat des collaborateurs	Quantitatif
	Bénéfices réalisés par l'entreprise	Quantitatif

## Préalables

Des livrables généraux ont été élaborés afin d'introduire les notions clés de QVT et d'offrir les outils pour le lancement d'une démarche QVT dans tout type d'entreprise.

### ❖ **ETAPE 1 - Comprendre les enjeux de la QVT : "L'humain au coeur de l'entreprise"**

Cette notice explique les notions phares de qualité de vie au travail et l'intérêt du lancement de la démarche AT'MOT'SPHERE pour faire le lien entre performance sociale, opérationnelle et économique dans l'entreprise.

### ❖ **ETAPE 2 - Réalise ton diagnostic QVT**

Dans cette fiche sont présentées trois méthodes simples et faciles d'accès pour réaliser un diagnostic QVT afin d'identifier les actions prioritaires à mettre en place au sein de l'entreprise.

### ❖ **ETAPE 3 - Construis ta stratégie QVT**

Cette fiche explique comment dupliquer la démarche AT'MOT'SPHERE au sein d'une entreprise ou d'un groupement métier

### ❖ **Pour aller plus loin - La RSE qu'est-ce que c'est ?**

Il s'agit là d'un document de référence sur les notions de base de la responsabilité sociale de l'entreprise : les enjeux auxquels elle répond et les bénéfices qu'elle apporte.

Ces livrables préliminaires sont suivis de livrables spécifiques (fiches pratiques et outils) issus de l'expérimentation sur les trois thématiques définies dans la démarche.

# GEX 1 - RELATIONS AU TRAVAIL ET CLIMAT SOCIAL

## VIV(R)E L'AMBIANCE AU TRAVAIL !

### Objectif

- Un dialogue social mieux construit entre dirigeants, instances représentatives du personnel (IRP) et collaborateurs pour un meilleur climat social

### Stratégies d'action

- L'engagement réciproque : un élément fondateur du climat social
- La reconnaissance réciproque : un élément moteur de la relation au travail

### Livrables

#### ❖ Une notice : Viv(r)e l'ambiance au travail !

Elle présente les notions clés de l'ambiance au travail :

- Les bénéfices partagés de bonnes relations au travail
- Les définitions des relations au travail et du climat social
- Les trois valeurs fondamentales du comportement citoyen, de l'engagement réciproque et reconnaissance réciproque.

#### ❖ 4 fiches pratiques

##### ➤ *Casse la réunionite*

Cette fiche a pour objectif de casser la pratique de la "réunionite", en expliquant au dirigeant et au collaborateur qu'il n'est pas obligé d'organiser systématiquement une réunion "traditionnelle" pour partager, échanger de l'information et prendre des décisions. Trois exemples de pratiques variées sont présentés ici pour créer des espaces de discussion originaux.

##### ➤ *Communique en interne*

Cette fiche présente la communication circulaire comme outil majeur de la confiance réciproque.

##### ➤ *Organise des événements conviviaux*

Cette fiche propose les bonnes pratiques pour organiser les évènements de la vie de l'entreprise.

➤ ***Apportez-vous mutuellement de la reconnaissance au travail***

Cette fiche a pour objectif de :

- Responsabiliser le collaborateur en lui expliquant qu'il peut /doit apporter de la reconnaissance à son dirigeant qui reste un homme/une femme qui en a besoin aussi
- D'aider le dirigeant à prendre conscience de l'importance d'apporter régulièrement de la reconnaissance à son collaborateur

### Indicateurs de suivi

INDICATEURS D'ÉVALUATION - Relations au travail et climat social	
Indicateurs	Type
Taux de participation aux réunions	Quantitatif
Fluidité et efficacité de la communication interne	Qualitatif
Confiance réciproque	Qualitatif
Nombre d'événements conviviaux organisés	Quantitatif
Sentiment de reconnaissance	Qualitatif
Capacité d'innovation	Qualitatif
Nombre d'actions QVT mises en place	Quantitatif

# GEX 2 : PARTAGE ET CRÉATION DE VALEURS

## VA-LEUR DIRE !

### Objectif

- Une notion de « création de valeurs » mieux comprise et partagée pour une meilleure performance économique, productive et sociale

### Stratégies d'action

- Partage entre dirigeants, collaborateurs (et IRP si existant)
- Partage entre les différents services
- Partage entre collaborateurs et managers

### Livrables

#### ❖ Développe ta marque employeur

C'est un fait : il est de plus en plus difficile d'attirer, de recruter et de conserver les talents en entreprise ! Il est donc fondamental et stratégique d'améliorer et de développer de véritables stratégies relationnelles avec les collaborateurs, comme avec les futurs candidats. 2 fiches pratiques sont proposées pour améliorer votre marque employeur :

##### ➤ *Co-construis ta culture d'entreprise*

La culture d'entreprise est un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise à condition qu'elle soit partagée entre dirigeants et collaborateurs. Dans cette fiche pratique, nous vous livrons un outil pour co-construire votre culture d'entreprise communément avec vos collaborateurs.

##### ➤ *Fais de l'intégration une véritable action QVT*

Recruter c'est investir dans une nouvelle compétence (qui coûte cher en temps et en argent) mais c'est également s'engager. Ce serait dommage de « planter » le recrutement sur la dernière ligne droite ! Dans cette fiche, nous vous partageons les clés et les étapes pour que votre nouveau talent soit opérationnel professionnellement et socialement dès son arrivée.

#### ❖ Opte pour un travail plus collaboratif

5 facteurs clés de succès vous sont présentés pour transformer le groupe en équipe performante. On parle notamment de la co-construction de la feuille de route, des liens humains, du changement, de l'autonomie et de la communication interne.

## Indicateurs de suivi

INDICATEURS D'ÉVALUATION - Partage et création de valeur	
Indicateurs	Type
Taux d'absentéisme	Quantitatif
Taux de turn-over	Quantitatif
Sentiment de reconnaissance	Quantitatif
Confiance réciproque	Qualitatif
Satisfaction globale vis-à-vis de l'entreprise	Qualitatif
Sentiment d'appartenance à l'organisation	Qualitatif
Capacité d'innovation	Qualitatif
Amélioration des pratiques	Qualitatif
Résilience face aux changements (d'organisation, d'environnement, etc.)	Qualitatif
Développement des compétences	Qualitatif
Gestion du temps	Quantitatif



# GEX 3 : SANTÉ AU TRAVAIL

## SANT& VOUS BIEN !

### Objectif

- Une meilleure prévention des risques professionnels pour une meilleure préservation de la santé physique et mentale

### Stratégies d'action

- Faire de la santé un élément de ressource
- Limiter et gérer mieux la pression morale

### Livrables

- ❖ **Une notice : Sant& vous bien !**

Une définition phare de la "santé" est, bien sûr, celle de l'OMS – Organisation Mondiale de la Santé, mais bien qu'incontournable, la dimension "travail" en était absente.

Aussi, nous avons rédigé notre propre définition dans cette notice et avons mis en avant les bénéfices partagés entre dirigeants et collaborateurs.

- ❖ **5 fiches pratiques**

Ces fiches pratiques concerne les 5 thèmes majeurs pour promouvoir la bonne santé au travail : l'activité physique, la relaxation, la nutrition, l'ergonomie et la prévention routière.

Chacune d'elle met en avant les bienfaits et donne quelques bonnes pratiques à mettre en place au sein de l'entreprise et en explique les bienfaits.

#### ➤ ***Bouge-toi***

"C'est décidé, je me mets au sport cette année" : qui ne l'a pas déjà cité dans ses bonnes résolutions du Nouvel An ? Mais entre vie professionnelle et vie personnelle très rythmées, on ne trouve pas toujours le temps de l'adopter. Il existe pourtant une solution : pratiquer une activité physique au sein de son entreprise !

#### ➤ ***Siester pour performer***

Le manque de sommeil coûte plusieurs milliards d'euros aux employeurs, en raison de la baisse de productivité et des jours de congé maladie. Plusieurs bonnes pratiques sont alors présentées dans cette fiche telles que les micro-siestes ou la relaxation par la sophrologie.

#### ➤ ***N'attends pas d'avoir mal***

Si l'ergonomie s'intéresse à différents domaines (comme l'informatique, la cognition, l'organisation du travail, le handicap, les espaces de travail,...), la présente fiche est consacrée à l'ergonomie du travail de bureau, et plus précisément à la question du dynamisme postural.

➤ **Manger lentement**

Une bonne santé passe forcément par une bonne alimentation. Il y a de multiples publications sur ce que l'on mange mais très peu sur la manière de manger. Cette fiche liste alors les bonnes pratiques à adopter.

➤ **Contrôler, c'est rouler tranquille**

Cette fiche a pour but de sensibiliser sur l'importance de la sécurité routière et développer la prise de conscience sur les droits et devoirs respectifs.

### Indicateurs de suivi

INDICATEURS D'ÉVALUATION - Santé au travail	
Indicateurs	Type
Taux d'absentéisme	Quantitatif
Nombre d'arrêts maladie	Quantitatif
Sensation de fatigue et somnolence	Qualitatif
Productivité des heures travaillées	Qualitatif
Nombre d'accidents de la route	Quantitatif
Risques d'accidents du travail et maladies professionnelles	Quantitatif
Risques psycho-sociaux	Quantitatif
Bien-être physique et moral	Qualitatif