Université Paris II – Panthéon – Assas

Ecole Doctorale d'Economie, Gestion Information & Communication

Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion

Soutenue le Vendredi 29 Novembre 2019.

Sport en Entreprise :
Innovation managériale ou outil de gestion des Ressources Humaines ?



Mikaël ROBIN-PAVIE

Sous la direction du **Professeur Frank BOURNOIS**
Professeur Paris II Panthéon-Assas
Directeur ESCP Europe

Membres du Jury :

Mme Véronique CHANUT	**Professeur Paris II Panthéon-Assas**
Mr Emmanuel ABORD DE CHATILLON	**Professeur Université Grenoble Alpes**
Mr Olivier BACHELARD	**Professeur EM Lyon Business School**
Mr Etienne MACLOUF	**Professeur IAE La Rochelle**
Mr Jérôme REBIERE-DESVEAUX	**RRH Safran Nacelles Colomiers**

Avertissement

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A Tessa, Mathis & Raphaël,

Ma basketteuse, mon rugbyman et mon cascadeur.

Remerciements

Cinq années se sont écoulées depuis les prémices de ce travail à l'écriture de cette thèse : un travail solitaire d'équipe dont il convient de remercier toutes les personnes qui ont traversé cette tranche de vie.

Merci Jérôme, RRH de Safran Nacelles, sans qui rien de tout ça n'aurait pu voir le jour. Nous avons dû bouger tellement de montagnes ensemble, merci de ta confiance.

Merci Professeur Bournois pour votre pragmatisme et votre confiance dès la première heure.

Merci Professeur Chanut pour vos conseils avisés et votre confiance.

Merci Serge Rière de m'avoir offert votre terrain de jeu industriel de plus de 10 000 m².

Merci Stéphanie, Aurélie, Julie, Audrey, Laure, Cécile pour ces 4 années au service RH.

Merci Philippe, José, Greg, Charles, Sakal, Laurent, Florent, vous êtes les pionniers de la préparation physique au poste de travail. Je ne pourrais jamais oublier ce 22 avril 2014 où tout a commencé dans le vieux préfabriqué désaffecté du parking.

Merci Fabrice, Philippe, Katia, Peggy, Thibault, Christophe, Fabien, nous avons relevé un beau défi ensemble dans le programme 02.

Merci à tous les salariés Safran qui ont croisé ma route au Havre, à Gennevilliers, à Florange, à Villaroche, à Bidos, à Saclay, à Tarnos, à Colombes, à Bordes, à Vélizy, à Pont-Audemer, à Mantes-la ville…

Merci à tous ceux qui m'ont glissé des peaux de bananes. Tout ce qui ne nous tue pas, nous rend plus fort et c'est aussi un peu grâce à vous si j'y suis arrivé.

Merci à tous mes amis et membres de la famille pour leurs encouragements ou petits coup de main dans la réussite de projet.

Merci Maman, d'être toujours fière de ton fils.

Merci Bob, pour ton soutien sans faille.

Merci Florence, de croire en moi depuis plus de 21 ans. Merci mon Amour, je t'aime.

Résumé :

Le sport et l'entreprise ont toujours entretenus des relations étroites de façons diverses et variées. Ce travail de thèse s'intéresse à l'éventuel phénomène de mode de l'intégration du sport dans l'entreprise comme **innovation managériale** ou comme **outil de gestion** des Ressources Humaines. Nous avons orienté notre démarche sur la dimension **sport-santé** du sport en entreprise pour agir sur les problématiques d'**absentéisme** dues aux **Troubles Musculo-Squelettiques, Risques Psycho-Sociaux** et **accidents du travail** auprès d'une population ouvrière aéronautique. Comme de nombreux chercheurs, nous nous sommes plongés dans les entrailles de la production industrielle pour développer et analyser un programme de préparation physique au poste de travail basé sur 3 axes : le corps est notre premier outil de travail ; le parallèle évident entre l'ouvrier spécialisé et le sportif de haut-niveau qui répètent quotidiennement les mêmes gestes dans un souci de **performance** et de compétitivité ; les problèmes physiques, familiaux ou professionnels ne s'arrêtent ni à la pointeuse, ni à la porte de la maison A l'image d'un joueur de rugby, arc-bouté dans la mêlée, nous nous sommes appuyés sur les différentes parties prenantes de l'équipe pour faire sortir ce projet du maul, le passer de main en main, marquer l'essai et offrir la possibilité aux **managers** de le transformer pour faire gagner leurs équipes.

Descripteurs : innovation managériale, outil de gestion, sport-santé, absentéisme, Troubles Musculo-Squelettiques, Risques Psycho-Sociaux, accidents du travail, performance, manager.

Abstract :

All work and no play makes Jack a dull boy! It is a well know fact that the practice of sport and being successful in a professional context are closely linked. Sport and business have always worked hand in hand in a variety of ways. This thesis focuses on the hypotheses that integrating sport in the company can act as a catalyst to encourage managerial innovation or be used as an efficient management tool for Human Resources. We have focused our approach on the well – being & health dimension of sport in companies, in order to act on absenteeism issues due to musculoskeletal disorders, psycho-social risks and work accidents within the population of aeronautical workers. To add credibility to our research, we immersed ourselves in the heart of the industrial production, to analyze the reality of the difficulties, and then to design an adapted training program for the workplace based on 3 concepts: our body is our first working tool; the obvious link between the specialized worker and the high-level athlete, who repeats the same actions on a daily basis keeping in mind their performance and competitiveness; we continuously carry our physical, family or professional problems inside and outside our work and home. As a rugby player, bound in the scrum, we relied on each member of the team to successful extract the ball out of the maul, in the exact same way as a team successfully delivers a project. The ball is then passed from hand to hand, in order to score a try just like the project, offering the opportunity for managers to transform allowing the team win the game.

Keywords : Managerial innovation, efficient management tool, well-being & health sport, absenteism, musculoskeletal disorders, psycho-social risks, work accidents, performance, manager.

Principales abréviations

3P : Préparation Physique au Poste de Travail
ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi
AT : Accident de Travail
CASG : Cercle Athlétique de la Société Générale
CDD : Contrat de travail à Durée Déterminée
CDI : Contrat de travail à Durée Indéterminée
CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNOSF : Comité National Olympique Sportif Français
CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie
CSE : Comité Social et Économique
DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques
DRH : Direction des Ressources Humaines
EPI : Equipement de Protection Individuel
GCC : Global Corporate Challenge
INPES : Institut National de Prévention et d'Éducation pour la Santé
INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité
INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
INSERM : Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale
ISO : International Organization for Standardization
KPI : Keys Performance Indicators
LAP : Ligne Autonome de Production
LARGEPA : LAboratoire de Recherche en sciences de GEstion Panthéon-Assas
MEDEF : Mouvement des Entreprises DE France
MP : Maladie Professionnelle
NTIC : Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
OMS : Organisation Mondiale de la Santé
RH : Ressources Humaines
ROI : Return On Investment
RPS : Risques Psycho-Sociaux
RRH : Responsable des Ressource Humaines
RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
SNECMA : Société Nationale d'Etude et de Conception des Moteurs d'Avion
SST : Santé Sécurité au Travail
TMS : Troubles Musculo-Squeletiques
TNS : Traitement Nicotinique Substitutif
TR : Thrust Reversal

SOMMAIRE

I- PRÉAMBULE 9

II -INTRODUCTION 15

III – LA SANTÉ AU TRAVAIL 30
1 - Recensement des problèmes de santé liés au monde du travail. 31
2 – Le travailleur du XXIème siècle de plus en plus sédentaire. 33
3 – Les addictions : sportifs et salariés ont les mêmes besoins. 37
4 – La reconnaissance des Troubles Musculo-Squelettiques. 41
5 - Prévalence des TMS et catégorie socio-professionnelle. 45
6 – Troubles Musculo-Squelettiques et Risques Psycho-Sociaux. 46

IV - SPORT ET ENTREPRISE : VERS UNE RENCONTRE INÉVITABLE. 50
1 - Le sport en entreprise : une éducation de l'âme et du corps 52
2 - Le sport en entreprise : fleuron et fierté de l'entreprise. 55
3 - Le Sport en entreprise : boîte à outils pour les managers. 59

V - L' ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE : SOURCE DE BIEN-ÊTRE. 63
1 - L'activité physique et sportive : source de bien-être physique pour le salarié. 68
2 - L'activité physique et sportive : source de bien-être mental du salarié. 71
3 - L'activité physique et sportive : source de bien-être social du salarié 75

VI - PROBLÉMATIQUE. 79

VII – L'ABSENTEISME EN ENTREPRISE 88
1 – Safran Nacelles Colomiers : Le LAP Peinture. 90
2- Etat des lieux du LAP peinture. 96
3 - Le rythme des 3x8 : 100
4 - corps ouvrier, douleur et fatigue : 104

VIII – LUTTER CONTRE L'ABSENTEISME PAR LA PRATIQUE SPORTIVE 112
1 – un protocole sportif adapté. 117
2 – Une expérience menée sur plusieurs années et avec différents collaborateurs. 122
a – 2014 : 9 mois d'expérience et des résultats encourageants. 122
b – 2015 : 12 mois d'expérience et une confirmation des résultats. 124
c – 2016 : vers une validation des résultats et une extension du programme. 126
3 – Temps libre et Bonus Time. 128

IX – ACCEPTABILITÉ : DE LA LOCOMOTIVE AU RÉCALCITRANT 138
1 – L'acceptabilité. 139
2 – des profils différents car des motivations et des intérêts différents. 145
3 – Espaces de discussion et capacité attentionnelle. 146
4 – Conclusion. 154

X - LUTTER CONTRE LES ADDICTIONS PAR LES ACTIVITÉS SPORTIVES.... 155
1-Description du programme et de la méthode de restitution des résultats..... 160
a - Présentation du programme..... 160
b - Résultats du programme. 162
2-Implémentation du programme : défis et limites 163
a - Un outil de communication pertinent rire & défi..... 163
b - La motivation des participants. 165
c - Un projet d'équipe..... 166
d – Une équipe porteuse de projet, réactive, à l'écoute de chacun, rassurante..... 167
e – Problématiques personnelles. 170
f - Problématique organisationnelle. 170
g - Manque de pertinence de certaines actions..... 171

XI - ACCOMPAGNER LES SALARIÉS DANS LE CHALLENGE DU SEVRAGE TABAGIQUE. 173
1 - Effets du programme O²..... 174
a - Au niveau de sa santé..... 174
b - Au niveau de l'activité physique..... 175
c - Au niveau familial-entourage..... 176
d - Au niveau professionnel 178
e - Au niveau personnel..... 182
f - Au niveau des chiffres 183
2 -Une expérience bouleversante aux profils variés..... 185
a - Malgré la rechute, le programme ; une vraie bouée de sauvetage 186
b - Patience, un long chemin ponctué de plusieurs étapes vers la liberté 187
c - La route pour une retraite en bonne santé physique et mentale 189
d - Le programme : une prise de conscience radicale et un changement progressif d'habitudes pour rester en vie 190
3 – Conclusion..... 192

XII - INNOVATION, CONSÉQUENCES ET CHANGEMENTS...... 193

XIII - DE L'INNOVATION A LA STANDARDISATION. 207

XIV - CONCLUSION 220

XV - BIBLIOGRAPHIE..... 228

XVI - ANNEXES 245

I- PRÉAMBULE

« Il ne faut pas repousser ses limites mais les découvrir, c'est en persévérant qu'on y arrive »

Jean Louis ETIENNE[1]

[1] Médecin, Explorateur polaire, Premier homme à atteindre le pôle Nord en solitaire en 1986.

PRÉAMBULE

1er Avril 2014, j'intègre l'entreprise Safran Nacelles et acquiert par la même le cliché du toulousain qui joue au rugby et travaille dans l'aéronautique. Cette intégration a été possible par la mise en place d'un contrat CIFRE pour l'élaboration d'une thèse dont le sujet initial est : « l'amélioration du bien-être des salariés par la pratique physique et sportive en entreprise ». Etant donné que l'on ne se réveille pas du jour au lendemain avec l'envie de rédiger une thèse, un petit retour en arrière s'impose afin d'expliquer ce choix et le chemin de croix pour y arriver.

Je me présente, Mikaël ROBIN-PAVIE, né le 10 mars 1979, d'un père cheminot, syndicaliste et amoureux du droit de grève, et d'une mère secrétaire pour qui il ne fallait jamais compter les heures pour son patron. Le divorce de mes parents me pousse dans une surconsommation sportive à l'école et en dehors. L'addiction commence alors, dépense physique minimum de 2 heures par jour et tout y passe Tennis, Football, Cross, Volley-ball, Handball mais mon cœur oscillera durant toute mon adolescence entre le Basket-ball et le Rugby pour finalement devenir ovale à l'âge adulte. Cette passion sportive dévorante conduit mes professeurs et les conseillers d'orientation à m'aiguiller sur la voie pour devenir professeur d'Education Physique et Sportive.

Mon baccalauréat Scientifique en poche, survolté et excité de découvrir la vie étudiante, je débarque à la Faculté des Sports d'Orléans, dans un amphithéâtre en préfabriqué des années 1970 conçu pour 300 personnes qui accueillait 500 étudiants en première année. Malgré des infrastructures vétustes et des salles de cours surpeuplées, je me retrouve comme un poisson[2] dans l'eau, je nage d'un amphi à un gymnase, du dojo à une salle de TD, de la bibliothèque à la piscine, de la salle de musculation au Restaurant Universitaire, du terrain de Rugby aux soirées étudiantes… En 3 mots : « Je m'éclate », je découvre comment fonctionne mes muscles, comment les utiliser au mieux, comment transmettre mon savoir, comment prendre soin de mon corps, comment faire progresser les habiletés motrices des individus…

Après l'obtention de ma licence, la carrière de professeur d'EPS ne m'attire plus. En effet, après un stage de plusieurs mois, dans un collège en Zone d'Education Prioritaire avec 52 nationalités différentes, je me suis rendu compte de la difficulté de l'enseignement dans ces conditions. Enfilé le costume de grand frère, bercé au Rap, pour faire de la garderie n'avait pas du tout la vision Rock n' Roll que je pouvais avoir du rôle d'un professeur de sport. De plus, je suis à un tournant de ma carrière sportive, il est temps d'aller voir ailleurs, quitter son confort, couper le cordon.

Je signe donc au Stade Toulousain Rugby un contrat Espoirs pour tenter l'aventure du néo-professionnalisme et intègre en parallèle la Facultés des Sports de Toulouse pour préparer une Maîtrise en Management du Sport. Trois ans plus tard, je ne suis pas devenu joueur de rugby professionnel mais je finis Major de promotion du DESS Management des politiques des organisations sportives et de loisirs dans le contexte européen. J'ai l'opportunité de finaliser

[2] Ça tombe bien, il s'agit de mon signe astral, je suis né le 10 mars.

mon stage de fin d'étude par une embauche et me retrouve directeur opérationnel[3] de la seconde manifestation du midi toulousain : la Feria de Fenouillet.
Durant 4 jours d'événement, nous organisons des corridas dans une arène démontable et nous recréons un village sur une piste de karting désaffectée pour y accueillir plus de 180 000 personnes. Mon job se découpe alors en 6 mois de préparation (comptabilité, administratif, communication, marketing…) et 6 mois d'action (billetterie, régie générale, secours et sécurité des personnes, management de équipes…) avec un rythme de 6h à 22h sauf les jours d'entraînement car le rugby est toujours présent comme exutoire. Je quitte l'aventure au bout de 5 années remplies d'action, d'émotions, de réunions interminables, de bons repas, de rencontres incroyables et de souvenirs inoubliables.
Cette expérience dans le monde de l'événementiel m'a transformé et j'ai envie de passer à la vitesse supérieure. Après plusieurs mois de recherches et d'entretiens les plus abracadabrantesques les uns des autres, ce que l'on me propose est une charge de travail équivalente à ce que j'ai connu pour un salaire de junior, je décide alors de créer ma propre structure : « Si c'est pour avoir un salaire de junior autant que je bosse pour mon compte ». En Avril 2008, je crée ma société, quinze jours plus tard c'est le début de la crise des sub-primes, plus des mauvais choix stratégiques est égal à un échec total. En effet, au bout de deux années et demie, ce n'est pas un salaire de junior que je perçois mais plutôt celui d'un « cadet » voire « minime ». L'avantage quand on touche le fond c'est que l'on peut rebondir. Je multiplie les jobs en même temps : technicien vélo chez Décathlon, préparateur de commande la nuit, professeur de sport en CFA, pour regonfler ma trésorerie et reprendre mes études.
J'ai envie de partager mon expérience avec les étudiants et rencontre le directeur de la Faculté des Sports de Toulouse pour savoir dans quelles mesures cela pourrait être possible. J'ai la confirmation que mon diplôme ne vaut rien et qu'il faut que j'obtienne un Master 2 recherche pour réaliser une thèse et devenir Maître de conférence au bout de 4 ans si tout se déroule bien[4].
Banco !!! Je valide mon Master 2 recherche en Ingénierie et Management des Organisations Sportives, je n'ai plus que la soutenance à passer et apprend que pour faire une thèse, il faut un financement « mais les bourses, tu oublies, tu viens de STAPS ça n'intéresse personne ». Il existe une solution : le contrat CIFRE.
J'enfile alors mon costume de VRP et fait le tour de tous mes anciens clients pour leur raconter mon parcours et mon nouveau projet qui a pour thématique le sport et l'entreprise. Dans ma démarche commerciale, je trouve alors une oreille attentive en la présence de Jérôme REBIERE-DESVEAUX, Responsable des Ressources Humaines de l'entreprise Safran Nacelles à Colomiers, qui me dit : « Ton projet peut m'intéresser, on rencontre un fort absentéisme au sein de notre atelier peinture à cause des Troubles Musculo-Squelettiques, lombalgie, entorse… si tu peux me trouver une solution ». Après plusieurs réunions de travail, nous mettons alors au point un protocole qui a pour matrice le parallèle entre l'ouvrier et le sportif de haut-niveau. L'expérience est validée par la Direction des Ressources Humaines et

[3] En pratique car sur le papier je n'ai qu'une qualification d'employé de bureau.
[4] Il m'a clairement vendu du rêve…

par la Direction Industrielle, l'entreprise s'engage alors dans le contrat CIFRE, en Septembre 2013 quelques jours avant ma soutenance.
Gonflé à bloc par cet engagement, je me présente donc à la soutenance du M2 IMOS confiant, motivé, prêt à déplacer les montagnes. Bien que mon projet soit dans l'aéronautique, je n'ai pas eu trop le temps de monter en altitude et suis vite redescendu sur le plancher des vaches. En effet, le jour J, cela fait une heure que je fais les cent pas, dans le couloir de la salle d'examen, à relire ma présentation. La porte s'ouvre ! C'est à moi ! Mon rythme cardiaque s'accélère, les jambes flageolent quelques peu, les poils se redressent sur tout mon corps, l'adrénaline est arrivée, c'est bon je vais assurer. Malheureusement, ce n'est pas le candidat précédent mais l'un des membres du jury, le directeur de de la faculté et co-directeur du Master, qui quitte la salle et m'interpelle.
Lui : « Ah Robin-Pavie, j'ai lu votre mémoire, c'est bien, bon travail. Là, j'ai pas le temps de rester, j'ai un rendez-vous ».
Moi : « Oui, merci, mais nous devions échanger pour la thèse, j'ai trouvé l'entreprise et j'ai le courrier d'engagement ».
Lui : « Ah oui, la thèse, tu as trouvé un directeur de thèse ? »
Moi : « Bah non, je pensais que c'était vous suite à nos discussions ».
Lui : « Moi ! Non ! Je ne suis plus les thèses et il te faut un labo ».
Le souffle coupé, je suis sonné tel un boxeur qui a reçu un bon uppercut, je vacille dans le couloir les bras ballants n'attendant plus que l'estocade mais je ne tombe pas et je le regarde s'éloigner. La porte s'ouvre de nouveau. Le bruit de la porte et les pleurs de la candidate précédente me sortent de ma léthargie, je rebascule sur l'avant de mes pieds et repart prêt pour le combat, j'ajuste ma cravate, j'attrape mon ordinateur et rentre dans l'arène : la bête est piquée à vif. Je connecte mon ordinateur au vidéoprojecteur… « Pas la peine votre présentation, je dois partir dans 10 minutes, j'ai également un rendez-vous alors faites vite ».
Le second round a commencé, pas le temps d'un bonjour ou de sortir des cordes que les premiers coups font « mouche » mais contrairement au round précédent, maintenant je suis dans le match. Et comme Muhammad Ali contre George Foreman à Kinshasa, je réponds coup pour coup.
Moi : « Pardon ! Vous êtes en train de me dire que je dois vous présenter 6 mois de travail en 10 minutes alors que c'est prévu en 30 minutes ».
Elle : « Oui, j'ai lu votre travail et ça vous arrivera aussi dans le monde professionnel. Il vous faudra être précis ».
Moi : « Petit rappel ! J'ai 34 barreaux et 10 ans d'expérience professionnelle derrière moi alors ne me faites pas ce numéro. De plus, je ne comprends pas comment les membres du jury arrivent à positionner des rendez-vous les jours d'examen alors que c'est vous qui fixez les dates ».
A ce moment-là, je referme mon ordinateur, arrache vigoureusement le câble du vidéoprojecteur, range mes notes et mon ordinateur dans mon sac.
Elle : « Qu'est-ce que vous faites ? »
Moi : « Je vous fais gagner du temps, vous avez lu mon mémoire. Et moi aussi, j'ai un rendez-vous, il faut que j'aille chercher mes enfants à la garderie. Bonne journée ! ».

Je quitte alors la salle sur ce dernier crochet du droit, persuadé d'une victoire aux points. Au fil des pas qui suivent, ce n'est pas un sentiment de victoire qui m'envahit mais celui de la déception. En effet, là où je pensais avoir délivré un combat, nous en étions restés qu'à la séance de pesée devant la presse et les caméras avec bombage de torse, contraction des muscles pectoraux, abdominaux et biceps. Six mois de préparation, de lecture, d'écriture, de correction, de relecture pour en arriver là, le match n'a pas eu lieu, le terrain est impraticable, l'adversaire a déclaré forfait, le bus est tombé en panne sur le trajet, il manque la moitié de l'équipe, les dirigeants ont oublié les licences et les maillots, autant de situations où l'athlète n'a aucun contrôle.

Il faut remonter sur le ring, trouver un challenger, ou plutôt un sparing-partner qui va pouvoir me préparer au mieux pour le combat : un directeur de thèse. J'écume donc tous les sites internet des facultés et laboratoire des filières STAPS pour leur proposer ma thématique de thèse et décroche quelques rendez-vous. C'est alors que j'ai le sentiment de revivre cette vieille publicité pour la vache qui rit, de 1984, dans laquelle un casting était réalisé pour trouver la candidate parfaite. Les images s'enchaînaient avec les remarques : « Trop banal ! Trop fort ! Trop maigre ! Trop typé ! Trop lourd… ».

Mes interlocuteurs m'ont fait vivre la même situation :

> « Trop vieux, vous avez 34 ans… »
>
> « Vous êtes fou, vous avez 2 enfants[5], une thèse ça demande du temps… »
>
> « Vous êtes à Toulouse, nous à Strasbourg, il y a 1000 km entre nous, ça va pas être possible… ».

En parallèle des entretiens infructueux, Stéphanie, la responsable formation de Safran Nacelles, me relance régulièrement pour les lettres d'engagement du directeur de thèse et du laboratoire pour le contrat CIFRE. Cela fait plus de 3 mois que la procédure est lancée et je sens comme une volonté d'arrêter de la part de l'entreprise, ma thèse n'étant pas leur priorité.

Internet a ce côté magique où l'on trouve tout et notamment des listes de directeur de thèse de tous horizons et de tous domaines. J'adopte donc la technique de la bouteille à la mer et du copier/coller pour solliciter cette liste de plus de 150 noms. Recherche directeur de thèse désespérément était donc le titre de mon mail d'approche. J'envoie mes derniers mails, je fonce me coucher car j'attaque ma journée à 7 heures à Décathlon pour déménager notre rayon pour la énième fois. Il est désormais 7 heures et quelques minutes, on vient de finir notre chocolat à la machine à café et nous commençons à déplacer les vélos, pneus, chambre à air avec mon compère Max. Je ne pense qu'à cette recherche de directeur de thèse, j'ai la sensation que l'ordinateur de notre rayon me regarde, m'appelle : « Allez ! Viens regarder ta boîte mail ! ». Je cède alors à la tentation et des hurlements font trembler le magasin :

YYYYEEEESSSSSSSSSS.

Le professeur Frank BOURNOIS vient de répondre favorablement à ma demande. Après un entretien téléphonique de plus d'une heure, il accepte de me prendre sous son aile, sous des conditions particulières qui doivent rester secrètes, on ne dévoile pas les méthodes pour forger des champions.

[5] Ils n'avaient pas complètement tort car notre troisième enfant est arrivé le 12 octobre 2016.

Février 2014, les professeurs Véronique CHANUT, directrice du LARGEPA, et Frank BOURNOIS s'engagent et donnent leur accord pour la réalisation de ma thèse. Ont-ils vu en moi une lueur de génie ou un brin de folie, je vous laisse, mesdames, messieurs les membres du jury leur poser la question ?

Nous sommes le 1er Avril 2014, l'aventure commence…

II -INTRODUCTION

« Le sport a le pouvoir de changer le monde.

Le pouvoir d'inspirer, le pouvoir d'unir les gens comme personne ».

Nelson MANDELA[6]

[6] Discours de Nelson Mandela, le 25 mai 2000, 1ère édition des Laureus Sports Awards à Monaco (http://youtube.com/watch?v=ZTH771Hlhpg).

INTRODUCTION

L'Organisation Mondiale de la Santé définit la santé comme *« un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »*.

Qu'il s'agisse de risques liés aux efforts physiques, à l'environnement de travail ou de risques psycho-sociaux, les risques professionnels sont multiples. A titre d'illustration, on peut indiquer qu'un peu plus de la moitié des salariés déclarent rester longtemps debout (77,3% pour les ouvriers), 41 % disent porter ou déplacer des charges lourdes (67,5% pour les ouvriers) et près de 37% indiquent effectuer des mouvements douloureux ou fatigants (66% pour les ouvriers), d'après une enquête réalisée par la DARES (direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques). De la même manière, 50,5% disent risquer d'être accidentés ou blessés sur leur lieu de travail (85,9% pour les ouvriers). Malgré les progrès accomplis, la santé au travail reste un enjeu majeur pour l'industrie et le secteur aéronautique semble particulièrement concerné par ces problématiques. La prévention des risques professionnels constitue une obligation réglementaire inscrite dans le code du travail. Elle concerne tout autant les risques liés à l'activité physique, à l'environnement de travail ou les risques psychosociaux. D'après les chiffres de la DARES, 676 000 accidents de travail ont été reconnus en 2012 et plus de 50000 maladies professionnelles, dont 38000 pour la seule catégorie socioprofessionnelle « ouvriers ». En 2018, l'assurance maladie publie les chiffres[7] de 2017 et recense 782 907 sinistres comprenant les accidents de travail (641 644), les accidents de trajet (92 741) et les maladies professionnelles (48 522) ce qui représente 60 074 571 journées perdues pour les entreprises mais également pour les salariés. Le 9ème Baromètre de l'Absentéisme® et de l'Engagement Ayming, publié en 2017 démontre que l'absentéisme en France en 2016 – 4,59% versus 4,55% en 2015 reste stable et représente 16.8 jours d'absence par an par salarié. Le 3 septembre 2019, l'étude quantitative Ayming-AG2R LA MONDIALE montre que le taux global de l'absentéisme en France en 2018 a accéléré sa progression, passant de 4,59% en 2016 à 4,72% en 2017 puis à **5,10 % en 2018.** Il enregistre ainsi une hausse de 8 % par rapport au taux 2017, ce qui représente en moyenne 18,6 jours d'absence par an et par salarié (contre 17,2 jours en 2017). La progression est donc

7 www.risquesprofessionnels.ameli.fr/fileadmin/user_upload/document_PDF_a_telecharger/etudes_statistiques/livret_de_sinistralite/2017/Tableaux%20Synthèse%20sinistralité%202017%20(n-2018-175).pdf

2 fois plus importante que sur les deux années précédentes (4% entre 2016 et 2017). « *On le voit l'absentéisme est toujours une problématique aujourd'hui, de nouveaux facteurs de risques sont apparus avec les changements profonds du monde du travail : exigences accrues, flexibilité, nouvelles technologies, qui ont entrainé une évolution des mentalités et de nouvelles attentes des salariés envers leurs conditions de travail et leur équilibre personnel, phénomène sensible notamment chez les 40 ans et moins. Il est donc nécessaire que les entreprises réinventent en permanence leur approche de la gestion de l'absentéisme, en misant davantage sur le comportement et non plus seulement sur les conditions de travail*.[8] »
Les influences réciproques entre travail et santé sont en effet de nature à se cumuler dans le temps et à interagir avec des éléments de la vie personnelle ou familiale des personnes (Volkoff, 2000; Lang, 2009). « L'activité du salarié à l'extérieur de l'organisation est en lien étroit avec celle qu'il poursuit au sein de celle-ci. En matière de management de la SST, la frontière de l'organisation ne peut se borner à ses limites physiques. Le salarié importe et exporte ses difficultés d'un monde à un autre » (Abord de Chatillon, 2005). Les maux quelques soient leurs causes personnelles ou professionnelles ne s'arrêtent pas à la pointeuse de l'usine, à l'entrée du bureau ou sur le palier de la maison. Le baromètre Sport Santé 2014[9] met en avant que les français associent le plus souvent au sport les mots : santé, hygiène de vie, forme, effort, bien-être, plaisir, détente, vitalité. Ces mots sont en concordance avec les valeurs incarnées par la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Pour Stéphane Saba, DRH de PepsiCo France, le bien-être au travail est le levier principal de la croissance de l'entreprise. En effet, il met en corrélation la croissance de l'entreprise, qui va trois fois plus vite que le marché, et leur performance « Great Place To Work[10] » où l'entreprise a terminé sur les trois dernières années à la première place[11]. Pour Nicole Notat[12], la prise en compte de la santé et du bien-être au travail relève de la responsabilité de l'entreprise, d'abord parce que cela est dû aux salariés car lorsque les salariés sont mal dans leur peau, qu'ils ne sont pas en bonne forme physique et psychologique cela entraîne des performances dégradées pour l'entreprise (Mascret 2013). Quels sont les éléments qui

[8] Hervé Amar, Président d'Ayming
[9] Etude réalisée par la Fédération Française d'Education Physique et de Gymnastique Volontaire (FFEPGV) et Ipsos.
[10] « Une entreprise où il fait bon travailler est un lieu où vous faites confiance à vos dirigeants, vous êtes fier de votre travail et vous appréciez vos collègues. » — Robert Levering, cofondateur de Great Place to Work®
[11] Les Echos Business, 16/04/2014.
[12] Secrétaire générale de la CFDT de 1992 à 2002.

peuvent contribuer à la notion de bien-être au travail ? En effet, Abord de Chatillon (2005) alerte les responsables des Ressources Humaines et les définit comme responsables de l'état des hommes dans leurs organisations. Ils sont donc les garants pour trouver des solutions et des réponses concrètes à l'apparition des nouvelles difficultés qui conduisent aux pathologies individuelles et organisationnelles.

L'employeur n'est bien sûr pas le seul acteur à avoir des obligations juridiques et un rôle à jouer dans la sécurité physique et mentale et le bien-être au travail. Ainsi, tous les salariés doivent « prendre soin, en fonction de leur formation et selon leurs possibilités, de leur santé et de leur sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par leurs actes ou leurs omissions au travail (article L4122-1 du Code du travail). Les instances représentatives du personnel jouent également un rôle important en matière de qualité de vie et de bien-être au travail. Ainsi, Bouville (2016) souligne « l'association significative entre la présence d'un CHSCT et le bien-être des salariés ». Le CHSCT est petit à petit remplacé par le Conseil Social et Économique, qui peut être doté d'une commission santé, sécurité et conditions de travail dans les entreprises d'au moins 300 salariés (article L2315-36 du Code du travail). Le Conseil Social et Économique « *contribue à promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail dans l'entreprise et réalise des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel* » (article L2312-5 du Code du travail). Le CSE « *peut formuler à son initiative ou à celle de l'employeur toute proposition de nature à améliorer les conditions de travail des salariés, [..], leurs conditions de vie dans l'entreprise* » (article L2323-1). Les services de santé au travail ont également un rôle crucial à jouer dans le bien-être au travail des salariés en conduisant des « *actions de santé au travail, dans le but de préserver la santé physique et mentale des travailleurs tout au long de leur parcours professionnel* », en conseillant l'employeur, les salariés et leurs représentants « sur les dispositions et mesures nécessaires afin d'éviter ou de diminuer les risques professionnels, d'améliorer les conditions de travail » et en assurant « *la surveillance de l'état de santé des travailleurs* » (article L4622-2 du Code du travail). Enfin, l'inspection du travail contribue également à assurer des conditions de travail satisfaisantes aux salariés en contribuant notamment « *à la prévention des risques professionnels, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail et des relations sociales* » (article R8112-1 du Code du travail).

Les dirigeants et les Responsables des Ressources Humaines pourront notamment s'appuyer sur les trois niveaux d'analyse des conditions de travail à la suite de Savall et Zardet (1979) : les conditions intrinsèques (posture, bruit, éclairage, technologie…) ; les conditions

extrinsèques (horaires, rémunérations, promotion, relations hiérarchiques…) ; et l'environnement du travail (transport, législation, logement, environnement géographique et social. Ils pourront s'appuyer sur le *benchmarking* qui consiste à rechercher les méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence (Hermel et Achard, 2007). Les comparaisons de pratiques, de principes de fonctionnement et d'organisation, de méthode de travail avec des domaines d'activité totalement différent, permettront aux managers d'innover avec de nouveaux modèles permettant de dégager un avantage compétitif (Bouvet, 2009). Ces investigations les guideront vers une instrumentalisation du sport comme support de communication, de commercialisation ou d'activité avec comme fil conducteur l'idéologie de la performance : *« Vogue du sport, médiation de l'entreprise, explosion de l'aventure, glorification de la réussite sociale et apologie de la consommation : en une dizaine d'années, la société s'est convertie au culte de la performance »* (Erhenberg, 1991). Le sport est un outil de gestion du personnel dans un souci de motivation, de résultats et de performance. Le sport et l'entreprise font désormais partie de la même sphère et ne sont plus dans l'opposition travail / non-travail. « *Depuis plus de 30 ans, les champs lexicaux de l'entreprise et du sport n'ont eu de cesse de converger. Les salariés peuvent aujourd'hui être comparés à des sportifs qui doivent se montrer performants, dynamiques, agiles, relever des challenges avec leur équipe, dans un contexte de compétition, pour emporter la victoire sur leurs concurrents* » selon Stéphane Diagana[13]. Le monde sportif puise dans l'entreprise, pour son organisation administrative et de recherche de résultats, les managers utilisent les valeurs du sport et la rhétorique sportive pour mobiliser les ressources humaines. Jean-Pierre Le Goff (1992) dénonce l'instrumentalisation du sport par l'entreprise car son objectif est manipulatoire. En effet, le sport est un vecteur d'assimilation des valeurs du capitalisme moderne et sert ainsi la reproduction du système qui l'a produit (Brohm, 1976 ; Caillat, 1989). De nombreuses entreprises dont l'activité n'est pas liée avec le champ sportif se sont tournées vers les activités physiques et sportives souvent par le biais du partenariat sportif (Andreff, 1989). En somme, si les entreprises se préoccupent de plus en plus de la question du bien-être au travail c'est qu'elles savent qu'elles ont beaucoup à y gagner. L'investissement dans la réflexion et les actions visant à faire d'une entreprise un lieu où il fait bon travailler doivent être rentabilisés grâce à un gain en termes de performance. La recherche du bien-être au travail

[13] Conférencier Sportif en Entreprise, athlète français, champion du monde du 400 m Haies, extrait du discours d'ouverture des Trophées Sentez-vous Sport du Comité National Olympique Sportif Français en 2017.

s'inscrit également dans la démarche de responsabilité sociale et sociétale des organisations. En effet, lorsqu'une entreprise cherche à créer un environnement propice au bien-être au travail, elle s'inscrit dans une démarche de respect et de prise en compte des intérêts d'une partie prenante essentielle : ses salariés. Or, l'investissement dans la recherche du bien-être au travail, dans le cadre de la RSE, va avoir un impact positif sur la marque employeur et plus largement sur l'image de l'organisation en donnant à voir une entreprise agréable à vivre et soucieuse du bien-être de ses salariés. Au-delà des intérêts des salariés et de l'employeur, agir pour la santé au travail et le bien-être des salariés est aussi bénéfique pour l'ensemble de la société et représente un enjeu de santé publique. En effet, favoriser le bien-être des salariés participe à réduire la prévalence et la gravité des maladies professionnelles, des accidents du travail mais aussi des maladies chroniques, des dépressions, des manifestations de stress et d'épuisement qui sont non seulement néfastes pour la population, mais également coûteuses pour les entreprises, pour la sécurité sociale et donc pour l'ensemble de la société. Les actions visant à promouvoir le bien-être au travail et à préserver la santé des salariés participent à maintenir les travailleurs en emploi.

A la fin du XIXème siècle, les entreprises françaises créent leurs propres associations sportives afin de proposer et encadrer les activités physiques pour procurer un bien-être physique et hygiéniste à leurs employés (Terret, 2007). Selon Chartier et Vigarello (1982), le sport paternaliste a pour fonction d'occuper les travailleurs pendant leur temps libre, d'assurer une meilleure identification à l'entreprise, d'inculquer un système de valeurs et de conduite, un esprit de corps et de compétition développant l'efficacité des gestes au travail. L'objectif est surtout d'utiliser les résultats sportifs pour offrir une image positive de l'entreprise aux consommateurs et aux concurrents en essayant de développer un processus d'identification et de culture d'entreprise. Aujourd'hui, le sport corporatif a perdu ses origines paternalistes mais possède toujours une certaine volonté identitaire de la part de ses membres.

Depuis quelques années, des entreprises proposent des activités physiques et régulières au sein de leur structure pour leurs salariés qui constituent le sport bien-être. Celui-ci permet aux salariés un épanouissement personnel et améliore leur santé physique. En effet, la note d'analyse d'Octobre 2012 du Centre d'Analyse Stratégique met en avant que « des travaux récents ont montré les effets positifs, sur la santé des salariés, d'une pratique sportive régulière dans le cadre professionnel : diminution de l'absentéisme, augmentation de la

capacité de travail, bien-être. » Adidas propose un complexe sportif (l'espace *Diambars*) et du matériel (fitness, musculation, gymnase, tennis de table, billard, baby-foot, VTT, ballon…) à ses salariés de son siège social en France. Cet espace sportif est révélateur du sport bien-être (Pierre, 2006) si l'on s'appuie sur le témoignage de l'un des cadres : « *Le sport me fait vraiment un grand bien. C'est de l'oxygène en plus. Je repars de bon pied, de bonne humeur. Moralement je suis plus détendu. […] Le sport a un effet générateur*. »

Béatrice Barbusse (2016) fait le constat que le sport a pris dans la société contemporaine une place et une dimension jamais atteintes. En effet, il s'immisce de plus en plus au sein de l'entreprise, augmentation de 10% des ventes des ouvrages de sports et de loisirs[14], les politiques y sont présents où pratiquent devant les caméras (sortie vélo ou running du président de la république Nicolas Sarkozy, participation aux 20kms de Paris du Premier Ministre Dominique de Villepin en 2007 et 2009, Emmanuel Macron participant à un entraînement de l'Olympique de Marseille crampons aux pieds). Chaque jour, il court. Chaque semaine, il fait l'équivalent d'un marathon. Chaque été, à raison de 50 à 60 kilomètres par jour, il parcourt jusqu'à 2500 kilomètres à vélo. Chaque année, il use jusqu'à quatre paires de basket… « *Je ne peux pas vivre sans faire du sport, sans voir du sport. Ça fait partie de ma vie* », confie Nicolas Sarkozy au *Figaro*[15]. Entre dépense d'énergie, défi à lui-même et hygiène de vie, le sport est devenu une vraie drogue pour l'ex-chef de l'État. « *Comme je suis quelqu'un d'addict, j'ai tout de suite compris que c'était moins pénible, moins fatigant de courir tous les jours plutôt qu'une ou deux fois par semaine* », sourit Nicolas Sarkozy.



Nicolas Sarkozy sortie vélo en 2014 / Dominique de Villepin, 20 kms de Paris 2009 / Emmanuel Macron à l'OM 2017

[14] Chiffres 2014 du syndicat national de l'édition.
[15] http://www.lefigaro.fr/politique/2018/07/29/01002-20180729ARTFIG00100-sarkozy-avec-le-sport-on-se-sent-vivant.php

Marathon de Paris : qu'est-ce qui fait courir les politiques ?[16]

Ils seront des milliers à courir le Marathon de Paris ce dimanche. Parmi eux, quelques politiques. Sous la Ve République, la course s'est inscrite dans le parcours personnel de plusieurs femmes et hommes d'État… qui ont aussi utilisé ce sport pour bâtir leur propre légende. Ils ont pris l'habitude de partir fouler l'aube, tous les mercredis matin ou presque. À 6h45, une petite grappe de députés les Républicains – « la bande des joggeurs » – s'élance depuis l'Assemblée nationale pour avaler, avant le petit-déjeuner, une dizaine de kilomètres dans Paris. La tour Eiffel sommeille encore, tapie dans l'obscurité. « *On va être rentrés à temps pour voir Morano chez Bourdin !* » fanfaronne le jeune élu du Lot, Aurélien Pradié, en short et veste bleue. « *Reste à voir si elle fait gagner ou perdre des points à Bellamy* (*NDLR : tête de liste LR aux européennes*)… », rebondit Éric Diard, aîné de la troupe et député des Bouches-du-Rhône. La météo est fraîche. Et la foulée, comme l'humeur, légère. « *On court, ça permet de rester en forme. Quand vous regardez les députés Marcheurs, y en a pas mal qui se sont ankylosés !* » badine l'Aveyronnais Arnaud Viala. « *On parle d'actualité, de la vie du parti… On n'est pas toujours d'accord mais on ne s'écharpe jamais en courant !* » glisse Julien Dive, député de l'Aisne, en longeant les berges de Seine. Aucun d'entre eux ne courra les fameux 42,195 km parisiens ce dimanche matin. Leur marathon à eux est parlementaire. Alors ils troquent les dossiers contre les runnings, pour s'extraire, un temps, d'un rythme harassant. « *On s'était dit qu'on le ferait peut-être, mais on manque d'entraînement* », regrette Virginie Duby-Muller, habituée aux parcours vallonnés de Haute-Savoie.

Villepin, Léotard, Estrosi, Jouanno…

Des politiques, voire ministres marathoniens, on en trouve quelques-uns dans les vestiaires de la Ve République. L'ancien locataire de Matignon Dominique de Villepin compte plusieurs marathons à son actif, avec un record personnel à 2h57. C'était dans l'Essonne, en 1980. « On est beaucoup plus intelligent quand on court. On a plein d'idées, il y a une libération de l'intellect », louait-il en 2010 dans une interview au magazine Jogging international. Le centriste François Léotard a, entre autres, couru New York en 1985 (3h33), 43 ans à l'époque, et rebelote en 1986 alors qu'il était chargé de la Culture au sein du gouvernement Chirac. « Ça chasse les soucis, ça lave la tête. En politique, on a besoin de ça », confie-t-il aujourd'hui. En 1985, à New York encore, on trouve aussi trace d'un certain… Christian Estrosi (3h53), parmi les « finishers ». Lui a « toujours » une paire de baskets dans son bureau à la mairie de Nice et court au moins un marathon par an. Ministre des Sports en 2011, Chantal Jouanno, elle, a bouclé celui de Paris en 4h36. Le patron des Républicains, Laurent Wauquiez, a avalé une fois la distance mythique, à Berlin en 2006 (4h33). Il a pris l'habitude de partir fouler le bitume « avant des débats politiques pour me vider la tête », raconte-t-il. Ministre, il rentrait souvent à son domicile en courant, le soir, passé 23 heures-minuit. Il lui est aussi arrivé de rater une réunion à Bercy pour ne pas manquer une course, chez lui en Haute-Loire. Un hobby qu'il partageait d'ailleurs avec un autre éminent membre de sa famille politique : Nicolas Sarkozy.

Un créneau… même à l'Élysée

L'ancien président de la République avait inscrit la course dans son quotidien et ainsi façonné l'image que les Français se font de lui. S'il n'est pas marathonien, son nom revient toujours en premier dès lors qu'il s'agit d'évoquer politique et course à pied. « *Quand il était maire de Neuilly, il courait dans la ville pour repérer les trucs qui n'allaient pas* », se souvient son ancien conseiller Franck Louvrier. Même ministre, même à l'Élysée : chaque jour, quelque part dans son agenda, il fallait réserver un créneau footing. Comme aujourd'hui encore, il ne se déplaçait jamais sans une paire de baskets et un short dans son sac. Il aurait couru partout où l'emmenaient ses voyages : New York, le désert d'Arabie saoudite, souvent Bruxelles, lors des sommets européens. Une fois, en marge d'un déplacement, on lui a refusé cette bouffée d'oxygène. C'était à Pékin en 2008, selon Louvrier. Le directeur de l'hôtel l'arrête au dernier moment, lui fait alors comprendre qu'à cause de la pollution, courir une heure équivaudra à fumer plusieurs paquets de cigarettes. Ce coup-ci, Sarkozy tourne les talons. Endurance, persévérance, gestion de l'effort intelligente… le footing serait aussi une école de la vie politique, à en croire certains. « *Quand on court, on ne peut pas mentir, on est face à ses doutes. Avant j'étais impétueux, et la course m'a aidé à comprendre des choses. La politique, c'est comme la course, c'est du temps long, il faut de la constance* », nous assure Laurent Wauquiez, à qui l'on prête d'ailleurs des ambitions

[16] www.leparisien.fr/politique/marathon-de-paris-qu-est-ce-qui-fait-courir-les-politiques-14-04-2019-8052819.php

présidentielles. « Ça apprend à avoir des ambitions mais aussi à accepter ses limites ! » confiait récemment au JDD le maire LR de Cannes, David Lisnard, 50 ans et coureur expérimenté (2h58 en 2010). « *C'est une façon de tester sa motivation personnelle* », ajoute de son côté Gaspard Gantzer, lors d'un footing dominical le long des berges de Seine. L'ancien conseiller com de François Hollande et candidat à la mairie de Paris s'est inscrit au marathon de la capitale. Son premier. « *C'est le seul exploit sportif qui soit à portée d'amateur* », vante le quadra. Comme briguer l'Hôtel de Ville quand on n'est soutenu par aucun parti, croit-il, peut-être ?

Courir pour grimper dans les sondages

Car une course peut en cacher une autre. Souvent, en politique, on chausse sa paire de runnings en espérant grappiller des voix, des points dans les sondages. Gravir des pentes pour faire grimper sa propre cote de popularité. Gantzer feint d'en rire… mais son néo-mouvement Parisiennes, Parisiens ne manque jamais de faire la pub de l'engagement marathonien de son champion. Début avril, on a aussi aperçu Manuel Valls, aspirant maire de Barcelone, à la traîne dans les sondages, participer à une course (en y consacrant de très nombreux tweets) dans la capitale catalane. En novembre 2016, Bruno Le Maire donnait, lui, une interview au quotidien L'Équipe pour évoquer sa passion du running – qui lui apporte « *beaucoup d'énergie* », livre-t-il alors – le tout à quelques jours seulement de la primaire pour désigner le candidat de la droite à la présidentielle. Mais avec le maigre score de 2,4 %, il restera finalement en queue de course. « *Sarkozy, ça faisait partie de sa personnalité, on ne mentait pas, nous explique Thierry Saussez, conseiller en communication et proche de l'ancien président. Mais il avait bien conscience que ça participait du côté dynamique de son personnage !* » Au plus haut de leur rivalité politique, c'est d'ailleurs sur ce terrain de l'image et du sport que vient le titiller Villepin, lors du désormais célèbre épisode de La Baule, en septembre 2005. Le Premier ministre s'exhibe, athlétique, faisant son footing sur la plage, tandis que Sarko, malade, l'observe depuis une terrasse. La droite s'écharpe au grand jour et à petites foulées.

Macron, marathonien… introuvable

À gauche, on peine à trouver des figures politiques rompues à l'exercice. De là à classer la course à pied dans la catégorie sport de droite ? Sur le papier, c'est pourtant le moins élitiste de tous. « *Il n'y a pas plus simple, plus épuré* », rappelle Wauquiez. Une paire de chaussures suffit. « *La course évoque le dépassement de soi, la performance, qui sont peut-être un peu plus liés à des valeurs de droite…* » ébauche prudemment Julian Jappert, du think tank Sport et citoyenneté. « *C'est en tout cas une stratégie de communication qu'on utilise plus à droite qu'à gauche.* » Pour les besoins d'une émission politique en 1986, on avait commandé à Thierry Saussez une « publicité politique » de droite. Il avait à l'époque choisi de mettre en scène le jeune Alain Juppé… courant dans le jardin des Tuileries ! *« Dans la course, il y a rapport au leadership, à la libération d'une énergie qui est plus proche d'un imaginaire de droite, explique le gourou de la com. À gauche, on en appelle peut-être plus au collectif.*» De passage dans notre rédaction pour une interview au lendemain du Marathon de Paris 2017, le candidat à la présidentielle Emmanuel Macron nous avait affirmé qu'il avait lui aussi couru les fameux 42 km de la capitale « *il y a quelques années* ». En combien de temps ? « *Autour des quatre heures.* » Une épreuve d'endurance probablement pleine d'enseignements pour diriger un pays en période de crise. Mais cette performance reste introuvable dans les archives de la course.

Le Parisien par Quentin Laurent, le 14 avril 2019

La publicité utilise de plus en plus les sportifs et les sportives, les événements sportifs font partie des meilleures audiences télévisées et les plus commentés sur la toile (46% des tweets sont générés par des programmes sportifs). Le sport est aujourd'hui partout en France. Le mot « sport » est comme celui de l'industrie à savoir qu'il englobe un grand nombre d'activités qui n'ont rien à voir les unes avec les autres (Elias, 1986) et que l'apparition d'une multitude d'activités impose une définition précise du sport en entreprise.

L'objectif de cette thèse est d'ouvrir à la possibilité de repenser des modes de management et d'organisation différents pour créer une nouvelle vie sociale et un nouvel équilibre dans l'entreprise qui intégrera donc la performance sociale (*turn over*, accidents de travail, promotion interne…) et économique. La fierté du travail bien fait montre que le travail n'est pas qu'une source de rémunération, il contribue en tant que partie prenante à l'épanouissement personnel, à l'intégration et au lien social. L'enjeu principal est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise. Bien qu'elle soit génératrice de souffrance et de maux, cette perspective place l'entreprise au cœur des solutions car l'employeur est légalement responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés, on peut considérer qu'il a une obligation de résultat dans ce domaine. La santé au travail étant l'affaire de tous, tous les acteurs doivent être impliqués car la santé des salariés ne s'externalise pas. Les responsables des ressources humaines sont « *responsables de l'état des hommes dans l'organisation, ils doivent trouver des réponses à ces nouvelles difficultés qui conduisent à autant de pathologies individuelles et organisationnelles* » (Abord de Chatillon, 2005). Burton (2008) démontre que lorsque l'on s'occupe de la santé des travailleurs, les bénéfices sont indéniables. Les entreprises ayant investi dans un programme structuré de santé au travail ont enregistré une diminution de l'absentéisme de 1,8 jour par employé par an et une diminution des coûts des soins médicaux de 1,2% (Towers Watson, 2010). Les employés de ces entreprises génèrent 11% de revenus en plus et les bénéfices pour les actionnaires sont 28% supérieurs aux entreprises n'ayant pas investi dans un tel programme. Une relation positive a été observée entre les bonnes habitudes de vie, la satisfaction au travail et un faible niveau de stress (Poirel et Roy, 2010). Cela montre que les employés en meilleure condition physique sont à la fois les plus satisfaits dans leur travail et les moins stressés. Les entreprises doivent donc s'occuper de la condition physique de leurs salariés cela permettra de tendre vers une organisation où la culture, le climat et les pratiques créent un environnement qui favorise à la fois la santé et la sécurité des employés et l'efficacité de l'organisation (Lowe, 2003). Pour toute entreprise axée sur l'avenir, des employés sains, motivés et performants sont la force motrice de toute organisation prospère. À une époque où les défis de la mauvaise santé des employés et d'une main-d'œuvre vieillissante représentent une menace de plus en plus grande pour les performances commerciales, il est donc plus important que jamais d'investir dans l'actif le plus précieux : les employés et de les considérer dans leur ensemble.

Derrienic et Vézina (2001) nous propose un mouvement de rapprochement entre plusieurs approches. Avec d'un côté la psychodynamique et la psychopathologie du travail qui montre l'articulation entre la souffrance psychique et l'organisation du travail et met en évidence les mécanismes en jeu permettant de comprendre l'origine de cette souffrance (Dejours, 1993 ; Dessors et Jayet, 1990). Et de l'autre côté, les études épidémiologiques permettent de découvrir dans certains domaines de la santé, cardiovasculaire (Marmot et al., 1997), musculosquelettique (1993) et mentale (Stansfeld et al., 1999) que les fréquences de certaines pathologies peuvent dépendre de facteurs physiques, chimiques ou de contraintes objectivables du travail (horaires, cadence…), mais aussi de facteurs psychosociaux du travail qui réfèrent à l'organisation du travail (latitude décisionnelle, demande psychologique, support social, entraide…). Ils mettent également en évidence que l'irruption du concept de bien-être, comme celui de la souffrance physique ou psychique, implique de ne plus s'intéresser exclusivement au corps objet mais également au corps sujet. En effet, il faut prendre en considération le discours du sujet sur son propre état physique, psychique et social car il faut admettre que le bien-être et la souffrance ne sont pas des états normalisables et pré-définissables. La souffrance est une expérience individuelle, subjective, inscrite dans le rapport de l'individu avec son environnement, son corps, son histoire. Cette souffrance psychique, physique ou les douleurs musculo-squelettiques engendre des attitudes ou comportements qui sont liés à l'environnement du salarié (travail, domicile, famille, loisirs…). Dans l'activité de travail, c'est la personnalité toute entière qui se mobilise et non les seules compétences individuelles, physiques et cognitives : le travail n'est pas qu'un décor pour une action donnée où s'échangerait un labeur contre un salaire mais il est une matrice où l'identité se produit, se conforte ou s'aliène (De Bandt et al., 1995). « Ce qui est en jeu dans le travail n'est pas uniquement d'éviter de perdre de la santé (affections, traumatismes, usures…) mais aussi de gagner en reconnaissance, en utilité et en singularité dans la société » (Derriennic & Vézina, 2001).

Les travaux de Chartier et Vigarello (1982) nous amène sur des réflexions de rapprochement entre les activités physiques et le monde de l'entreprise car : « Sport et gymnastique s'enracinent en effet dans une même représentation du corps, tout énergétique et combustive ; se fondent sur la même nécessité d'une appréciation chiffrée de l'effort musculaire, analogue à celle du geste industriel rationalisé au même moment ». Ils nous rappellent également que le sport a joué un rôle important dans les dispositifs paternalistes des entreprises. En effet, il

occupait les travailleurs pendant leur temps de liberté afin d'assurer une meilleure identification à l'entreprise et inculquait un système de valeurs, de conduites, un esprit de corps et de compétition afin d'améliorer l'efficacité des gestes du travail.

Bien que dépendant du LARGEPA, mon laboratoire ou plutôt mon terrain de jeu est une usine de plus de 10 000 m² où l'on retrouve plus de 300 collaborateurs de l'apprenti ouvrier au cadre supérieur. A l'instar de cet étudiant allemand Paul Göhre, je vais travailler « dans les ténèbres » (Lüdtke, 2008) et partager le témoignage d'autres chercheurs comme Simone Weil au sein des Usines Renault ou de ces prêtres ouvriers qui sont venus à l'usine dans une perspective d'empathie et de mission (Duriez et al., 2001 ; Suaud et Viet-Depaule, 2004) ; ou bien encore comme ces ouvriers-chercheurs universitaires dans l'usine Brandt de Lyon (Dressen, 1999, 2000) ou dans les usines Peugeot à Sochaux (Hatzfeld, 2002, 2004, 2006). Cette enquête de terrain associée à une recherche historique permettra d'aborder une compréhension du monde du travail aéronautique comme cela a pu être fait dans des secteurs d'activité variés tels que l'abattoir, l'hôpital, le nucléaire, l'administration publique, les usines automobiles (Arborio et al., 2008 ; Renahy, 2005 ; Muller 2008 ; Hatzfeld, 2009).

L'évolution des productions et des métiers crée de nouvelles contraintes et génère ainsi plusieurs formes de pathologies. La Conférence Internationale du Travail de 2006 met en avant la nécessité du travail pour chacun des êtres humains : *« Le travail occupe une place primordiale dans la vie de chacun – source d'identité mais aussi de revenus, il nous permet de satisfaire à nos besoins matériels (…) Le travail est aussi l'un des principaux moyens par lesquels nous entrons en relation avec les autres (…) Aujourd'hui devoir travailler pour gagner sa vie est une dimension de l'expérience humaine commune aux femmes et aux hommes du monde entier ».*

Il est important également de prendre en considération l'existence de « cultures somatiques » différentes selon l'utilisation professionnelle du corps (Boltanski, 1971). En effet, plus le corps est investi comme « outil de travail », moins il fait l'objet d'attentions et de soins (médicaux, hygiéniques, esthétiques…). Les travailleurs manuels ont un rapport « instrumental » et « fonctionnel » avec leurs corps alors que les travailleurs qui ne font pas directement usage de leurs corps dans leur métier entretiennent un rapport au corps « formel », qui fait attention aux apparences corporelles et à la forme du corps dans les deux

sens du terme. Les inégalités sociales de santé sont fortement liées aux carrières professionnelles. En effet, à 35 ans, un homme ouvrier a une espérance de vie inférieure de 6,3 ans à celle d'un cadre (Blanpain, 2011) : c'est une des traductions du lien existant entre l'état de santé d'une personne et sa position dans la hiérarchie sociale (Mette et alii, 2013). Plusieurs études (Melchior et alii, 2006 ; Devaux et alii, 2008 ; Trannoy et alii, 2010 ; Cambois et Jusot, 2011) ont mis en évidence l'existence d'inégalités de santé en France liées au milieu d'origine, entendu comme les conditions de vie dans l'enfance et les caractéristiques des ascendants. L'influence des modes de vie (alcool, tabac, obésité, nutrition) sur l'état de santé et leur rôle dans la construction des inégalités de santé a été démontrée par les travaux de Stringhini (2010), Lantz et alii (2008), Menvielle et alii (2009) et Contoyannis et Jones (2004). Le milieu d'origine constitue une source potentielle d'inégalités des chances en santé dans la mesure où « on ne choisit pas ses parents, on ne choisit pas sa famille »[17] et donc on ne peut pas être responsable de la profession de ses parents et des conditions de vie de leur enfance (Dias et Jones, 2007 ; Fleurbaey et Schokkaert, 2009 ; Trannoy et alii, 2010).

Depuis la révolution industrielle, les avancées technologiques ont permis bon nombre de développement en termes de rendement et de facilité de travail. De nouvelles modalités de travail ont donc vu le jour avec également leurs problèmes et leurs souffrances. Quelque soit le poste occupé dans une entreprise, un mal du corps ou de l'esprit peut y être associé : problèmes de dos pour les ouvriers, tendinite de la souris pour les secrétaires, stress pour les cadres qui peut amener jusqu'au suicide (Renault, France Telecom…). L'accord national interprofessionnel (2/7/2008) sur le stress au travail définit comme « *état de stress, un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* ». Le terme de Risques Psycho-Sociaux (stress, incivilités, harcèlement) s'est inséré que très récemment dans le vocabulaire courant de l'entreprise car sa visibilité, ses manifestations et ses conséquences se sont particulièrement accrus. Les consultations pour risque psychosocial sont devenues la première cause de consultation pour pathologie professionnelle[18]. En Europe, près d'un tiers des travailleurs estime que leur santé est affectée par le stress ressenti sur leur

[17] Maxime le Forestier
[18] AFSSET, réseau national de vigilance et de prévention des pathologies professionnelles, 2007.

lieu de travail[19]. Le stress au travail est plus le fruit d'un contexte organisationnel global que la conséquence d'une pression managériale directe[20]. En 2006, Paul Ariès, politologue et écrivain, relatait au travers d'un documentaire « J'ai (très) mal au travail », réalisé par Jean-Michel Carré : « *De plus en plus de gens perdent leur vie en la gagnant* ». L'enquête Santé Handicap et Travail menée en 2007 par l'INSEE-DARES, révèle que près de 50% des personnes en emploi ayant un problème de santé, du plus bénin au plus grave, estiment que celui-ci est causé ou aggravé par le travail. Cette enquête montre bien que le travail est générateur de maux pour la santé des travailleurs. Mais quels sont-ils ?

Différentes enquêtes sur les conditions de travail menées également par la DARES mettent en avant une dégradation régulière de celles-ci notamment : par une progression de la proportion de salariés soumis à des efforts physiques ; par une montée des contraintes de rythme ; une intensification croissante du travail et une montée des contraintes marchandes internes ou externes à l'entreprise supportées par les salariés. En 2006, au travers l'introduction d'un cahier spécial sur la Santé et Sécurité au Travail, Abord de Châtillon et Bachelard dresse le constat suivant que la dégradation des conditions de travail ne peut pas être sans conséquences sur la santé et la sécurité des salariés. Il y a une stagnation du nombre et de la gravité des accidents du travail mais en contrepartie il y a une explosion des maladies professionnelles (+23,3 % de journées perdues par incapacité temporaire en 2003). Ils mettent également en avant que la santé et la sécurité au travail se heurtent à de nombreuses tensions car les actions de prévention contrarient les logiques productives. *« Consacrer du temps, de l'énergie et de l'argent à prévenir, c'est accepter d'en consacrer moins à la production ou à la commercialisation. La SST peut alors être négligée… sauf si, dans une logique strictement financière, elle apporte la démonstration de sa rentabilité immédiate »* (Abord de Châtillon, Bachelard, 2006). Les logiques organisationnelles, administratives, réglementaires et de carrière poussent à un management qui joue le jeu de l'intensification et donc n'en atténue pas les effets. Le salarié se retrouve au centre de ces différentes tensions et devient une variable d'ajustement de l'organisation mais *« il n'est pas plastique ou élastique à l'infini »*. Cette intensification se traduit alors par des souffrances au travail.

[19] Fondation de Dublin.
[20] Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Le rôle protecteur ou néfaste du travail sur la santé est difficile à mesurer car il relève de multiples dimensions : le statut sur le marché du travail et les contraintes qui lui sont associées, incluant notamment la précarité de l'emploi (CDD, intérim et temps partiel subi, sécurité et dynamique de la carrière professionnelle, etc.), mais aussi la pénibilité physique, les contraintes organisationnelles et l'articulation avec la vie personnelle. En outre, les effets du travail sur la santé passent par de multiples canaux : ils peuvent affecter la santé physique ou mentale de façon positive ou négative (Bodier et Gollac, 2011 ; Lasfargues, 2005). Ces effets peuvent être immédiats ou différés, réversibles ou non.

Le déroulé de notre travail de thèse commence par une présentation de la santé au travail. Par la suite, nous expliquons la rencontre entre l'entreprise et le sport et quelles sont les caractéristiques de l'activité physique et sportive en tant que source de bien-être. L'utilisation du sport en entreprise par les managers implique différentes questions sur la qualification de celle-ci en tant qu'innovation managériale, de mode ou encore d'outil de gestion des Ressources Humaines. De ces interrogations, le constat de l'absentéisme en entreprise nous invitera à explorer des solutions par la pratique physique et sportive auprès d'ouvriers aéronautiques sur des problématiques de TMS ou d'addictions. Tout approche nouvelle et innovante fait donc ressortir des conséquences et changements. Ces derniers guideront notre raisonnement pour qualifier et définir au mieux le sport en entreprise.

III – LA SANTÉ AU TRAVAIL

« Avec le milieu scolaire, l'entreprise est sans aucun doute le microcosme le plus adéquat pour mettre en place des politiques efficaces susceptibles de faire face aux enjeux de santé publique dans un contexte où la productivité prime.
Quand on sait que les lieux professionnels regroupent plus de 60% de la population mondiale, on perçoit la puissance de ce levier. »

Jean-François TOUSSAINT [21]

[21] Directeur IRMES-CIMS, Université Paris Descartes, Haut Conseil de Santé Publique.

I- LA SANTÉ AU TRAVAIL.

1 - Recensement des problèmes de santé liés au monde du travail.

En 2010, DARES – Analyse mène une étude portant sur *« Les pathologies liées au travail vues par les travailleurs »* et relève que 68% des actifs occupés déclarent connaître un ou plusieurs problèmes de santé chroniques depuis plus de six mois au moment de l'enquête. Les déclarations des travailleurs montrent également que 78% d'entre eux estiment que ces problèmes entrainent une gêne ou des difficultés dans la vie courante et les gestes du quotidien.

Par rapport à cette enquête, trois problèmes de santé chroniques ressortent :

- Les problèmes de stress et d'anxiété à hauteur de 30%,
- Les problèmes de dos à hauteur de 26%,
- Les maux de têtes et migraines à hauteur de 24%.

Il apparaît que les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), les affections lombaires et problèmes psychologiques (stress, anxiété) sont les problèmes de santé les plus fréquemment associé au travail. L'Organisation Mondiale de la Santé définit les Troubles Musculo-Squelettiques comme des atteintes de l'appareil locomoteur (muscles, tendons, squelette, cartilages, ligaments, nerfs) qui couvrent toutes sortes d'affections, des troubles légers et passagers jusqu'aux lésions irréversibles et aux états chroniques d'incapacité. Les TMS recouvrent un large ensemble d'affections péri-articulaires qui touchent les tissus mous (muscle, tendons, nerfs, vaisseaux, cartilages). Ils se traduisent principalement par des douleurs et une gêne fonctionnelle souvent quotidiennes. Parmi les plus fréquents, on peut citer le syndrome du canal carpien au poignet, les tendinopathies de la coiffe des rotateurs à l'épaule et l'épicondylite latérale au coude, l'hygroma au genou, les lombalgies et les cervicalgies.

Dans une étude de DARES-Analyse, datant de 2007, à partir de données collectées par la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAM-TS), il apparaît que quatre maladies professionnelles reconnues sur cinq sont liées à des TMS sur les 44 000

maladies reconnues. En 2013, les TMS représentent plus de 85 % des maladies professionnelles ayant entraîné un arrêt de travail ou une réparation financière en raison de séquelles[22]. Le coût des TMS est estimé par la CPAM à plus d'un milliard d'euros pour 42 000 salariés en souffrance. Un tiers de ces coûts représentent 35% des TMS déclarés pour 0,4% des entreprises[23]. Plusieurs facteurs de risque sont à prendre en compte dans l'apparition des TMS, à savoir : les facteurs biomécaniques **(**gestes répétitifs, travail statique, efforts excessifs, positions articulaires extrêmes…), les facteurs psychosociaux **(**pression du temps, manque de contrôle sur son travail, manque de soutien social…), les facteurs organisationnels **(**délais de réalisation trop courts, travail monotone ou temps de récupération insuffisant…). Il faut également noter que l'état de stress joue également un rôle dans l'émergence des TMS au même titre que les facteurs physiques (travail au froid, exposition aux vibrations…), les facteurs personnels liés à certaines maladies chroniques notamment peuvent également contribuer à l'apparition de TMS (Arnaudo *et alii*, 2005). Les TMS constituent la première cause de morbidité au travail alors que ces statistiques sont sous-évaluées en raison d'une sous déclaration liée à un manque d'information des victimes (procédure administrative), à une méconnaissance du caractère professionnel de ces maladies, une crainte des conséquences négatives pour le salarié d'une telle procédure (changement ou perte de poste pour inaptitude médicale, perte de salaire, absence de promotion…) et à une mauvaise formation des médecins traitants (Ha et alii, 2007, Verger et alii, 2008). Ces analyses montrent que la problématique des TMS en milieu professionnel n'est qu'à sa genèse.

Malgré qu'il soit évoqué à plusieurs reprises « le stress » n'est pas reconnu comme une maladie professionnelle. Pourtant la Fédération Française du Sport en Entreprise a montré, en 2006, par le biais d'une étude sur le stress au travail *« que si 1 salarié sur 3 (33,9%) se dit détendu moins de 10 minutes après l'arrêt de son travail, 1 salarié sur 4 (25,7%) a besoin de plusieurs heures, voire d'une journée ou plus pour arriver au même résultat »*. On voit pourtant bien que le stress peut être considéré comme une pathologie professionnelle car il semble occasionner des gènes pour le travailleur en dehors de sa vie professionnelle. Malgré cette non-reconnaissance, l'INRS et l'Ecole des Arts et Métiers de Paris se sont intéressés au coût social du stress et l'ont estimé entre 2 et 3 milliards d'euros. L'INRS (Béjean *et allii*, 2004) estime également que le coût du stress professionnel représente entre 10 et 20 % des

[22] Rapport de gestion 2013 de la branche AT/MP de la CPAM.
[23] www.tmspros.fr

dépenses de la branche accidents du travail / maladies professionnelles ce qui représente un montant compris entre 830 à 1656 millions d'euros par an. L'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, dans son rapport de 2010, définit le stress comme responsable de 50 à 60 % des absences dans les entreprises européennes.

On peut noter que toutes les catégories socioprofessionnelles n'ont pas les mêmes risques d'être atteintes par des maladies chroniques relatives à leur travail, et réciproquement les atteintes ne sont pas en fonction des catégories socioprofessionnelles. Les affections lombaires et les troubles musculo-squelettiques sont les plus fréquemment cités pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, on peut tout de même observer certaines disparités.

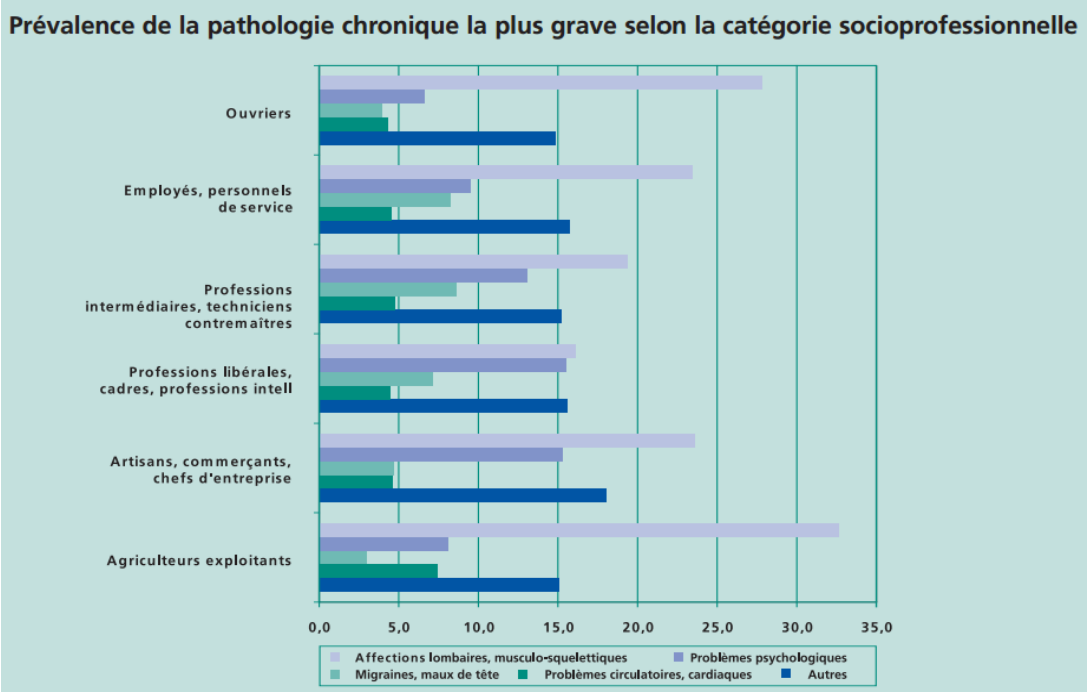


Figure 1 : Prévalence de la pathologie chronique la plus grave selon la catégorie socioprofessionnelle

2 – Le travailleur du XXIème siècle de plus en plus sédentaire.

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, les évolutions des modes de vie ont progressivement entraîné des modifications comportementales des individus en matière d'activité physique, dont les conséquences sur leur état de santé peuvent avoir des effets plus ou moins néfastes. L'utilisation croissante des nouveaux modes de transport motorisés et

même des appareils ménagers électriques ont réduit considérablement l'activité physique quotidienne des individus. De plus, ce phénomène est amplifié par l'apparition de plus en plus de loisirs sédentaires (jeux-vidéos, *smart-phone*, lecture…). En 2008, une étude réalisée par l'INSERM[24] démontre que l'activité physique est de moins en moins intégrée aux activités de la vie quotidienne. Ce phénomène a été observé en Angleterre par Stamatakis *et alii* (2007), suite au recueil de données, entre 1991 et 2004, qui a démontré une tendance à la baisse de l'activité physique au travail, reflet de l'accroissement de la mécanisation et de la sédentarisation des postes de travail.

L'activité physique regroupe les différents exercices de la vie quotidienne (pouvant être effectués à la maison, au travail, dans les transports…) et l'activité physique de loisirs et la pratique sportive. Pour l'Organisation Mondiale de la Santé, le sport est envisagé comme « un sous-ensemble de l'activité physique, spécialisé et organisé », les gens ont notamment l'occasion d'être physiquement actifs durant quatre moments de la vie quotidienne, à savoir :

- Au travail (dans le cadre d'une activité manuelle…),
- Dans les déplacements (marche, bicyclette, escaliers…),
- Durant les taches domestiques (ménage, courses…),
- Pendant les loisirs (activités récréatives, pratiques sportives…).

On peut illustrer cette définition par la citation suivante : « *Si l'on conseille aux personnes âgées de « faire du sport », et si l'on admet que toute personne qui joue au pied avec un ballon pratique le football, et si l'on pense qu'il suffit de monter sur un vélo pour être coureur cycliste, alors le sport est partout, indiscutable et indiscuté* » (Caillat, 2008).

Afin d'établir un indicateur de santé publique, l'Organisation Mondiale de la Santé a élaboré, dans les années 90, le Global Physical Activity Questionnary (GPAQ)[25] au travers d'un consensus international. Ce dernier permet de définir un niveau habituel d'activité physique pratiquée et considère l'activité physique dans sa globalité et tient compte de trois dimensions, à savoir :

- La fréquence,

[24] INSERM (2008), Activité physique : contextes et effets sur la santé.
[25] http://who.int/chp/steps/GPAQ_Analysis_Guide_FR.pdf

- La durée,
- L'intensité.

Il permet donc de distinguer trois types d'activité physiques. Les activités physiques d'intensité limitée comme la marche et qui sont effectuées pendant une durée de 10 minutes continue. Les activités physiques d'intensité modérée (en dehors de la marche) sont définies comme celles qui demandent un effort physique modéré et font respirer un peu plus difficilement que normalement (porter des charges légères, passer l'aspirateur, faire du vélo tranquillement). Les activités physiques d'intensité élevées sont définies comme celles qui demandent un effort physique important et font respirer beaucoup plus difficilement que normalement. Les exemples donnés sont : porter des charges lourdes, bêcher, faire du VTT ou jouer au football. Les activités sportives s'inscrivent dans ce sous-ensemble. Cette classification permet de réaliser une estimation de la proportion d'individus qui atteignent un niveau d'activité physique favorable à la santé.

L'Organisation Mondiale de la Santé a déterminé quatre catégories d'individus par rapport à une étude menée avec des podomètres à savoir :

- Les inactifs qui font moins de 5000 pas par jour,
- Les faiblement ou peu actifs qui font entre 5000 et 10 000 pas par jour,
- Les actifs qui font au minimum 10 000 pas par jour,
- Les individus très actifs qui font au minimum 12 500 pas par jour.

Une activité physique sportive, domestique ou liée aux déplacements apporte des bénéfices sur la santé dès lors qu'elle atteint ou dépasse le seuil des 10 000 pas par jour. Elle trouve également son équivalence dans la réalisation de 30 minutes d'activité physique d'intensité modérée par jour. Le GCC offre aux employeurs un moyen facile et stimulant de mettre l'accent sur la santé à tous les niveaux de l'entreprise. Pendant une période de 100 jours débutant le 27 mai 2015*, des centaines d'employés du monde entier s'affronteront par équipe de sept tandis que le GCC les conviera à un voyage qui augmentera leur niveau d'activité physique et améliorera leur régime alimentaire et la qualité de leur sommeil.

En 2008, le baromètre santé nutrition de l'INPES nous informe que 42,5% de la population âgée entre 15 et 75 ans atteint un niveau d'activité physique favorable à la santé, 24,4 % atteint un niveau moyen et 33,1% un niveau limité. Ces résultats sont en adéquation avec l'étude menée par Escalon *et alii* en 2005.

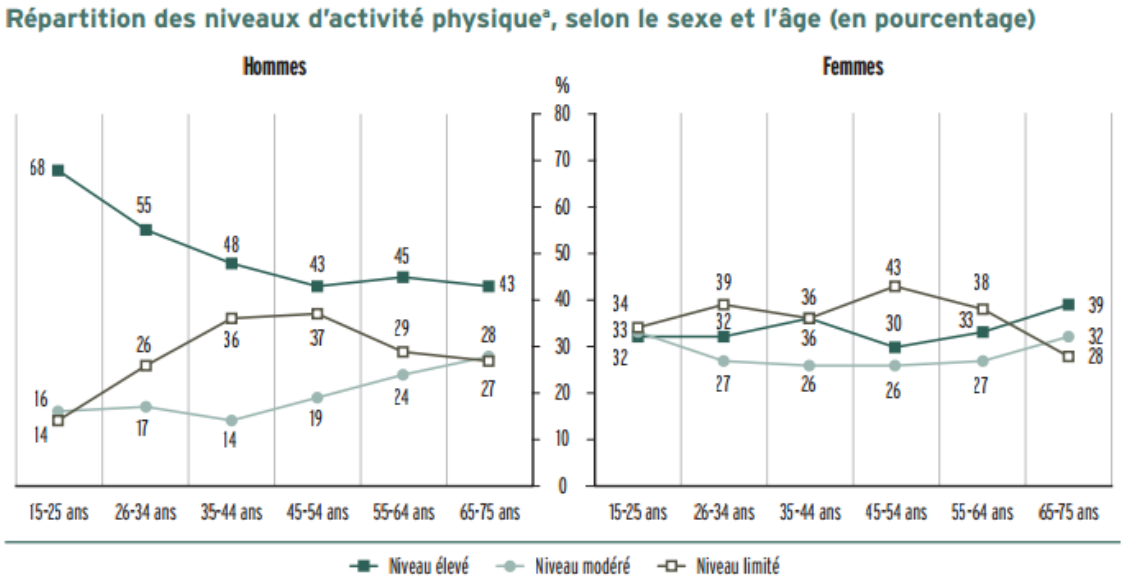


Figure 2 : Répartition des niveaux d'activité physique, selon le sexe et l'âge.

Si l'on n'observe que les classes d'âge situé entre 26 et 64 ans qui peuvent correspondre aux tranches d'âge de la population active, on peut déterminer une moyenne avoisinant les 40% d'individus pratiquant une activité physique favorable à la santé. On peut en conclure, certes un peu rapidement, que 6 travailleurs sur 10 n'ont pas d'activité physique favorable à leur santé. Ce constat semble être en adéquation avec l'étude DARES de 2010 qui mettait en avant que 68% des actifs occupés déclarent connaître un ou plusieurs problèmes de santé chroniques depuis plus de six mois au moment de l'enquête. Evidemment, le croisement des études serait nécessaire pour déterminer qu'ils s'agissent bien des mêmes personnes.

L'Organisation Mondiale de la Santé estime que 60 à 85% de la population mondiale[26], dans les pays développés et ceux en développement, possède un mode de vie sédentaire. En effet, on peut définir l'individu sédentaire comme une personne ayant une dépense énergétique proche du repos (lecture, télévision, jeux-vidéo…). Ce comportement se mesure donc par le temps passé en position assisse ou allongé par l'individu. Une étude de 2005 corrobore les

[26] Physical inactivity a leading cause of disease and disability, warns : http://www.who.int/mediacentre/news/releases/release23/en/index.html

estimations de l'Organisation Mondiale de la Santé, l'INPES s'est intéressé aux personnes ayant utilisé un ordinateur ou regardé la télévision la veille de l'enquête. Les résultats montrent que 49,6% des personnes ont utilisé un ordinateur et que 82,1% ont regardé la télévision. Les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) et l'explosion commerciale des *smart-phone* entretiennent ce phénomène de sédentarité même s'ils sont consultables en mouvement.

L'étude de l'INPES de 2005 montre que 33,1% des français âgés de 15 à 74 ans sont assis en moyenne au moins 6 heures par jour. Ce résultat nous permet d'alimenter notre constat dans le fait que 6 travailleurs sur 10 n'ont pas d'activité physique hebdomadaire favorable à leur santé et que 3 travailleurs sur 10 restent en position assise au minimum 6 heures par jour.

En 2007, Leitzmann *et alii,* au travers une enquête portant sur 250 000 personnes, a démontré qu'une pratique d'activité d'intensité modérée (au minimum 3 heures pas semaine) ou d'activité d'intensité élevée (au minimum 20 minutes 3 fois par semaines) entraîne une réduction du risque de mortalité de l'ordre de 30 %.

En 2009, Sonnentag et Jelden ont montré à quel point les situations stressantes quotidiennes étaient difficilement compatibles avec une pratique sportive assidue en dehors des heures de travail. Cela démontre une certaine nécessité pour les entreprises de développer une offre sportive en leur sein, à une période où la pression et le stress sont de plus en plus présents sur les salariés. La dégradation de la santé des employés génère des coûts visibles (frais médicaux, absentéisme, intérim…) et des coûts invisibles (baisse de productivité, souffrance au travail, mauvaise image…) qui oblige l'entreprise a trouvé des solutions alternatives.

3 – Les addictions : sportifs et salariés ont les mêmes besoins.

Ce constat met en avant l'interrogation suivante à savoir qui est responsable des maux du travailleur ? Est-ce la tâche de travail ou la non-préparation physique du salarié ?

Comme le sport, le travail peut être une source de développement et d'accomplissement personnel, de partage de réussites en équipe, mais aussi une source de fatigue, physique et

mentale, voire d'épuisement. Ainsi, derrière cette convergence des mots relatifs au sport et au travail en entreprise se cache également parfois une convergence des maux. La recherche perpétuelle de performance peut mener à des situations de pression excessive, d'épuisement physique et/ou mental, ou de dopage. « *De plus en plus d'actifs ont une utilisation des produits [psychotropes] soit pour tenir, soit pour dormir ou récupérer, soit pour se construire une identité professionnelle. Il ne s'agit pas de consommation pour se mettre en marge mais pour rester dans le match* », explique Gladys Lutz (2017), chercheuse en psychologie du travail et présidente de l'association Addictologie et travail. L'addiction médicamenteuse est également un problème qui semble important à prendre en compte dans les maux causés au travail. En effet, les douleurs engendrées par les troubles musculo-squelettiques provoquent une consommation d'anti-inflammatoires, d'analgésiques et d'antalgiques. De plus, il faut noter que, par personne, les Français consomment 6 fois plus de médicaments que les Pays-Bas : aux Pays-Bas, sur 10 sortants d'une consultation, 6 personnes n'ont pas d'ordonnance avec prescription de médicaments, alors que le taux est de 0,25 sur 10 en France[27]. Dans un rapport sur la santé dans le monde en 2010 et sur l'usage rationnel des médicaments, l'Organisation mondiale de la santé rapporte que 50 % des médicaments ne sont pas prescrits, délivrés ou vendus comme il convient[28]. Ces constats nous montrent que les salariés sont forcément concernés par ce phénomène.

Au delà de la surconsommation médicamenteuse liée à des troubles physiques, les salariés sont quelque fois tentés de s'aider par l'absorption de certains produits censés leur apporter l'énergie qui leur fait défaut, la concentration qu'ils espèrent la productivité qu'ils recherchent (Hautefeuille, 2008). Comme le sport de haut niveau, l'entreprise est également confrontée au dopage de ses salariés mais à la différence des athlètes, il n'y a pas de contrôle antidopage ou de suivi sanguin pour les collaborateurs qui peuvent donc utilisées des substances licites ou illicites pour gagner leur vie. Il est important de ne pas confondre toxicomanie et monde du travail d'une part et dopage et monde du travail d'autre part. Le toxicomane utilise des produits pour les effets qu'ils procurent alors que le dopé n'utilise les produits que comme un moyen pour parvenir à l'efficacité, la concentration et l'adaptation recherchées. Selon de récentes statistiques, publiées le 16 janvier 2012 par l'Institut national de prévention et

[27] Chiffres donnés par Philippe Pignarre, France5, C dans l'air 26/10/2006
[28] *Médicaments: usage rationnel* [archive], Aide-mémoire N°338, Collectif, OMS, 2010.

d'éducation pour la santé (INPES), en France, l'usage en milieu professionnel par les 16-64 ans d'alcool et de drogues est le suivant :

- alcool, usage quotidien : 7,7 %;
- cannabis, usage au moins une fois dans l'année : 6,9 %;
- cocaïne, usage au moins une fois dans la vie : 3,8 %;
- amphétamines, usage au moins une fois dans la vie : 3,3 %.

Dans le secteur spécifique de la construction, les consommations observées sont encore plus importantes :

- alcool, usage quotidien : 13,4 %;
- cannabis, usage au moins une fois dans l'année : 13 %;
- cocaïne, usage au moins une fois dans la vie : 5,6 %;
- amphétamines, usage au moins une fois dans la vie : 3,8 %.

Bien que les chiffres de la toxicomanie au travail soient alarmants et que le sport peut-être une solution à ce fléau, nous nous intéresserons principalement au dopage en entreprise qui correspond à une consommation par les salariés de substances diverses et variées, licites ou illicites, pharmacologiquement actives ou non pour faire face à leurs obligations professionnelles. L'entreprise doit prendre conscience que les dépendances de ses salariés ne s'arrêtent pas à sa porte d'entrée. Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, la société s'est vouée au culte de la performance (Ehrenberg, 1991), pour le sportif comme pour le salarié la primauté est donnée à la performance. La citation de Pierre de Coubertin : « *l'important dans la vie, ce n'est point le triomphe mais le combat ; l'essentiel ce n'est pas d'avoir vaincu mais de s'être bien battu* » ; n'est plus d'actualité car aujourd'hui il faut être le meilleur, celui qui assure en permanence, en toutes circonstances, contre vents et marées. Il semble que la performance doit être au rendez vous de toutes les facettes des individus que ce soit familialement, socialement, professionnellement voir même sexuellement. La vie quotidienne devient donc une compétition de haut niveau comme le stipule un expert en informatique : « *Tous les jours j'étais en finale de la coupe du monde* ».

Dans les années 1980, l'industrie pharmaceutique développe de nouvelles molécules pour venir à bout des tracas quotidiens vécus comme de plus en plus insupportables, l'objectif est de créer une réponse pharmaceutique du type un tracas égale un médicament. Le patient

devient alors un consommateur et la pharmacologie devient une pharmacologie de l'adaptation, du paraître et de la normalisation. Les laboratoires pharmaceutiques créent alors : vitamines en tout genre, médicaments anti-stress, anti-vieillissement, anti-fatigue, anti-impuissance, anti-etc… A chaque heure et à chaque jour correspond une solution médicamenteuse pour être en forme, pour se stimuler, pour se calmer, pour dormir, pour assurer dans des conditions bien spécifiques. Nous pouvons nous appuyer sur l'exemple de Thierry, âgé de 32 ans, directeur des ventes dans une entreprise de vente par correspondance[29] : « *Il y a trois ans, il a été chargé d'une mission d'exploration à l'étranger. En préparation à celle-ci et parce qu'il se trouve fatigué, il consulte son médecin généraliste. Tous les deux sont d'accord pour dire qu'il s'agit d'un état dépressif qu'ils pensent réactionnel à sa surcharge de travail. Le médecin lui prescrit un antidépresseur, et quelques anxiolytiques. Très vite ce patient va arrêter les antidépresseurs dont il ne perçoit aucun effet et va avoir une consommation d'anxiolytique très inflationniste. Cette consommation entraînant des moments de somnolence et des baisses de régime, Thierry sera amené à les contrebalancer par des prises de plus en plus fortes de caféine, puis par un mélange de caféine et d'éphédrine[30]. L'insomnie entraînée par l'effet excitant de ses consommations diurnes sera traitée par un hypnotique puissant dans le cadre de cette automédication. La boucle est bouclée et chaque matin pour échapper aux effets de l'hypnotique, Thierry démarre la journée par un cocktail amphétamine[31]-caféine-Vitamine C. Toutes ces consommations sont faites évidemment à l'insu de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues, mais également à l'insu de sa femme, ses enfants et de ses proches. Thierry est plutôt bien considéré, employé modèle, performant, toujours prêt à innover, même si quelques sautes d'humeur étonnent parfois ses collègues. Tout fonctionnera ainsi pendant près de deux ans et demi. Jusqu'au jour où, épuisé, déprimé, Thierry fera une tentative de suicide sur les lieux même de son travail, le jour de la signature du contrat avec l'étranger dont il avait été l'instigateur* ». Le besoin de performance et le stress sont à l'origine de ces comportements déviants mais comme nous l'avons évoqué précédemment, le stress n'est pas reconnu comme

[29] Exemple tiré des travaux de Michel Hautefeuille (2008).

[30] L'éphédrine est une amine sympathicomimétique - c'est-à-dire, son mécanisme d'action principal est lié à son action indirecte sur le système des récepteurs adrénergiques. Cette dernière potentialise l'action de l'adrénaline. Sa durée d'action est 5 à 6 fois supérieure à celle de l'adrénaline.

[31] La structure chimique de l'amphétamine ressemble à celle de stimulants naturels produits par le corps : les bioamines dont l'adrénaline, la noradrénaline, la dopamine. L'amphétamine inhibe la recapture de la dopamine. Elle a aussi une action libératrice de la noradrénaline et de la dopamine

une maladie professionnelle. Quoi qu'il en soit l'entreprise se doit de prendre en charge les risques de comportement déviant. Comme le stipule l'article L. 4121-1 du Code du travail, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures doivent comprendre des actions de prévention des risques professionnels, des actions d'information et de formation et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'article L. 4121-2 du Code du travail précise que ces mesures doivent être mises en œuvre selon les principes généraux de prévention suivants : éviter les risques, évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités, combattre les risques à la source. La jurisprudence est d'une grande sévérité pour l'employeur. Elle le rend débiteur d'une obligation de sécurité de résultat dont il doit assurer l'effectivité. Et si l'employeur avait conscience d'un danger, ou aurait dû avoir conscience d'un danger, et n'a rien fait pour préserver les salariés de ce danger, une faute inexcusable est retenue. La faute inexcusable pourrait ainsi être plaidée si un salarié en état d'alcoolémie ou sous l'emprise de stupéfiants provoque un accident dont serait victime un autre salarié, qui soutiendra que l'employeur n'a pas cherché à prévenir un risque, dont il aurait dû avoir conscience. Par ailleurs, l'employeur qui méconnaît son obligation de sécurité s'expose à des poursuites pénales au titre du délit de risques causés à autrui, prévu et réprimé par l'article 223-1 du Code pénal, du délit d'atteintes involontaires à l'intégrité de la personne, prévu et réprimé par l'article 222-19 du Code pénal, et du délit d'homicide involontaire, prévu et réprimé par l'article 221-6 du Code pénal.

4 – La reconnaissance des Troubles Musculo-Squelettiques.

Le lien entre la santé et le travail a été établi dès l'antiquité : Galien, médecin grec né en 131 avant JC a ainsi remarqué une corrélation entre le fait de travailler aux mines de cuivre et un taux de létalité élevé. Cette constatation peut être considérer comme la naissance de la médecine du travail qui n'aura de cesse d'évoluer notamment au Xxème siècle pour répertorier l'ensemble des pathologies. Celle qui nous intéresse dans le cas précis est celle relative aux Troubles Musculo Squelettiques. Les Troubles Musculo-Squelettiques recouvrent un large éventail de pathologies touchant les tissus mous à la périphérie des articulations. Ils résultent d'un déséquilibre entre les capacités fonctionnelles des personnes et les sollicitations qui apparaissent dans un contexte de travail notamment sans possibilité de récupération

suffisante. Ils affectent principalement les muscles, les tendons et les nerfs qui permettent le mouvement des pièces osseuses des membres supérieurs, du dos et des membres inférieurs. Ils sont localisés au niveau des poignets, des épaules, des coudes, du rachis, des genoux,… Pour retrouver les traces de la genèse des troubles musculaires et péri articulaires, il faut remonter au précurseur de la notion de « pathologies professionnelles » à savoir Bernardino Ramazzini. C'est au début du XVIIe siècle que ce professeur en médecine note des membres douloureux ou déformés en raison d'effort excessifs. Ces troubles sont constatés principalement au sein de professions telles que les boulangers, les tisserands ou les copistes. Ces travaux seront repris au XIXe siècle par des médecins qui descelleront de nouvelles douleurs au niveau des mains, des bras, des épaules, des genoux et du dos. Il sera alors également constaté que ces affections toucheront un panel plus large de professions, à savoir les tonneliers, les blanchisseuses, les maçons, les boulangers et les couturières. (Hatzfeld, 2010).

Dans la législation française, certaines de ces affections péri-articulaires sont reconnues comme maladies professionnelles et sont donc indemnisables. Ces pathologies sont référencées au sein de plusieurs tableaux correspondants chacun à un type de trouble. Selon la loi du 25 octobre 1919 une maladie peut être reconnue comme maladie professionnelle si elle figure sur l'un des tableaux annexés au Code de la Sécurité Sociale, la liste des maladies professionnelles indemnisables est fixée par le législateur. Concernant les affections péri-articulaires, tout débute en 1972, avec la création du tableau n° 57 pour la prise en charge de l'hygroma[32] du genou dont souffrent les ouvriers du bâtiment. On recense différents tableaux à savoir : le tableau n°57 qui concerne les affections péri-articulaires provoquées par certains gestes et postures de travail touchant l'épaule, le coude, le poignet, la main, le genou et la cheville ; le tableau n°69 concerne les affections provoquées par les vibrations et les chocs transmis par certaines machines, outils et objets et par les chocs itératifs du talon, de la main sur des éléments fixes et concernant les mains, les poignets et les coudes ; le tableau n°79 concerne les lésions chroniques du ménisque ; le tableau n°97 concerne les affections chroniques du rachis lombaire provoquées par des vibrations basses et moyennes fréquences transmises au corps entier ; le tableau n°98 concerne les affections chroniques du rachis lombaire provoquées par la manutention manuelle de charges lourdes.

Depuis les années 1980, les TMS ont connu une évolution majeure, le nombre de déclarations augmente de façon régulière avec 5628 déclarations en 1995, 16167 en 2000 et 26794 en

[32] L'hygroma du genou est une inflammation de la bourse séreuse (bursite) se trouvant en avant de la rotule.

2003 et 36926 en 2008[33]. On note une accélération exponentielle au début des années 2000 qui peut s'expliquer par l'augmentation du nombre de troubles péri-articulaires reconnus dans le tableau n°57, en 1991. Le tableau accueille désormais une nouvelle liste d'affections articulaires touchant la main, le coude, le poignet ainsi que le genou. Les TMS peuvent donc toucher toutes les zones musculaires et articulaires. Les TMS se répartissent en plusieurs pathologies fréquentes :

- La tendinite qui est une inflammation de la structure qui permet l'insertion d'un muscle sur un os. L'usage répété ou trop intensif du tendon provoque des microlésions qui vont se traduire par une inflammation pour permettre la cicatrisation. L'inflammation peut concerner le corps du tendon (tendinite de la coiffe des rotateurs) ou son insertion osseuse (exemple de l'épicondylite). Si l'individu ne met pas au repos son tendon jusqu'à la cicatrisation complète, cela peut aboutir à une rupture du tendon qui aurait un fort impact sur les gestes de la vie quotidienne.

- La ténosynovite est une pathologie qui concerne la gaine synoviale qui entoure le tendon. Suite à une inflammation et un gonflement de ce tendon, la gaine synoviale entourant celui-ci subit une inflammation et une irritation.

- Les bursites concernent les bourses séreuses permettant le glissement du tendon au contact de l'os, une irritation de ces bourses est provoquée par le frottement d'un tendon inflammé.

- Le syndrome canalaire, à l'exemple du canal carpien, correspond à une compression du nerf médian au niveau du poignet. Les compressions subies peuvent être responsable de micro-traumatismes aboutissant à une irritation et une inflammation conduisant à la dégradation progressive du nerf.

- Les rachialgies concernent les douleurs au niveau du rachis cervical, lombaire ou lombo-sacré. Ce sont des douleurs provoquées par certains gestes et postures répétés dans le temps et par une sollicitation excessive de la zone.

[33] Sources ministère du travail : http://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques/troubles-musculo-squelettiques-tms/de-quoi-parle-t-on/article/les-chiffres-cles-et-statistiques

- Les radiculalgies sont dues à la compression d'une racine d'un nerf rachidien provoquant généralement des douleurs intenses partant de la colonne vertébrale et pouvant irradier dans les membres supérieurs ou inférieurs.

Mécaniquement, les TMS sont généralement liés à une répétition à l'identique ou compulsive de la sollicitation des mêmes unités motrices par des syncinésies qui créent une surcharge biomécanique localisée. « *C'est l'activité contrariée et pas seulement la contrainte venue de l'extérieur qui est la source des atteintes à la santé en milieu professionnel* » (Clot, Fernandez, 2005). Il n'existe donc pas de TMS sans sollicitations biomécaniques. Ces facteurs biomécaniques sont les suivants : les contraintes posturales, les efforts et la force dynamique mobilisée, le travail musculaire statique, les mouvements répétitifs sur une longue période. Ces différents facteurs d'apparition des TMS sont modulés par trois caractéristiques : l'intensité, la fréquence et la durée du mouvement. Ces trois modulateurs, associés, vont être le déclencheur des pathologies musculo articulaires. En effet, leurs influences sur les troubles de la santé des travailleurs sont majeures. Dans la plupart des cas, même si la relation n'est pas toujours évidente, l'intensité joue un rôle essentiel dans l'apparition des TMS. Plus l'intensité d'un mouvement sera élevée, plus le risque de lésions ou de traumatismes articulaires, musculaires ou tendineux seront importants. D'autre part, la fréquence d'un mouvement peut également créer un traumatisme dû à l'hyper sollicitation d'une zone articulaire. La fréquence représente donc le nombre de fois où le facteur de risque est présent dans un intervalle de temps donné. Le risque s'accroit donc la plupart du temps avec la fréquence. Enfin, la troisième caractéristique qui augmente la gravité des facteurs de risque est la durée qui englobe plusieurs phénomènes. Il peut s'agir de la durée de maintien d'une posture ou d'un effort lors du temps de travail. Il peut également désigner la durée de temps de travail pendant laquelle le travailleur est exposé à un risque. Plus la durée de maintien d'un effort est grande, plus le facteur de risque devient important.

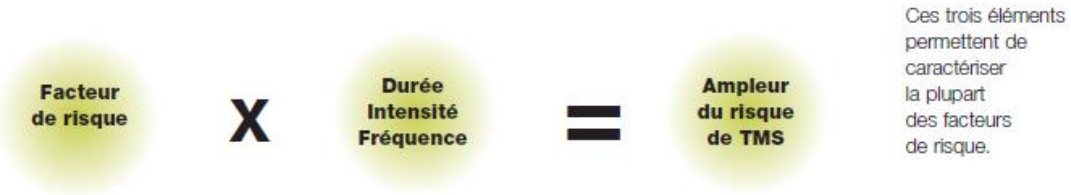


Figure 3 : « Les TMS des membres supérieurs, mieux les comprendre pour mieux les prévenir. » S.Simoneau, M.St-Vincent, D.Chicoine (2013).

5 - Prévalence des TMS et catégorie socio-professionnelle.

Les TMS affectent les salariés de tous âges avec une prédominance chez les plus de 40 ans et surtout les plus de 50 ans (Roquelaure, Ha, Sauteron, 2005). Le volet de surveillance en entreprise a montré une prévalence élevée des TMS parmi des salariés : au moins un des six principaux TMS du membre supérieur a été diagnostiqué chez 15% des femmes et 11% des hommes d'un échantillon représentatif de 3 710 salariés âgés de 20 à 59 ans, avec une prévalence plus importante des tendinopathies de la coiffe des rotateurs que celle du syndrome du canal carpien (Roquelaure, Leclerc, Touranchet, Goldberg, Imbernon. 2005). Cette « menace » au sujet des TMS ne concerne pas uniquement la France. En 2000, 34% des travailleurs européens déclaraient souffrir de problèmes de dos, 23% de douleurs musculaires dans le cou et les épaules. Les affections musculo squelettiques sont, en France comme dans les pays industrialisés la première cause de maladie professionnelle indemnisée et la première source de limitations dans le travail (Roquelaure *et al.*, 2010). Au regard de la sécurité sociale, les TMS représenteraient 80% des maladies professionnelles indemnisables (CNAMTS. Rapport de gestion 2011). En 2012, le syndrome du canal carpien apparaît être la dysfonction la plus fréquente avec 37,2% des maladies professionnelles indemnisables reconnues au titre du tableau n°57 de la sécurité sociale. Les TMS représentent donc une menace pour le monde du travail français et européen à travers une affection multidimensionnelle pouvant toucher différents secteurs de travail. Tous types de travailleurs peuvent donc être potentiellement touchés par une affection musculo squelettique et être ensuite indemnisés par la sécurité sociale si celle-ci est reconnue comme maladie professionnelle.

Selon une étude de l'Institut de Veille Sanitaire (InVS), les catégories socio-professionnelles de la population les plus touchées par les six principaux TMS (syndrome de la coiffe des rotateurs, épicondylite latérale, tendinitines des fléchisseurs ou des extenseurs des doigts, ténosynovite de De Quervain, syndrome du canal carpien, sydnrome du tunnel cubital) seraient les ouvriers et les employés. L'étude a été réalisé dans la région du Pays de la Loire sur un échantillon de 3 710 salariés tirés au sort et âgés de 20 a 59 ans (2162 hommes et 1548 femmes). Il a été convenu que cet échantillon représente de façon satisfaisante en terme de catégorie socio professionnelle et de secteur d'activité. Le diagnostic de TMS a été porté par un réseau de médecins du travail volontaires lors de la visite de travail périodique. La prévalence observée dans cet échantillon était élevée : au moins un des six principaux TMS

du membre supérieur a été diagnostiqué chez 15% des femmes et 11% des hommes. Nous retrouvons avec la plus grande prévalence les tendinopathies de la coiffe des rotateurs et le syndrome du canal carpien. Il est précisé dans cette étude que la prévalence des TMS du membre supérieur augmente considérablement avec l'âge, à savoir une augmentation de 22% chez les femmes et 18% chez les hommes après 50 ans. Autrement dit, environ un salarié sur 5 de 50-59 ans présente au moins un TMS du membre supérieur. Cette même étude met en évidence une exposition fréquente des salariés aux contraintes biomécaniques et psychosociales. Au sein de cette région, ce sont les ouvriers non qualifiés et les employés de commerce qui sont le plus touchés par les TMS du membre supérieur (cumul des contraintes biomécaniques : travail en force, postures pénibles, pénibilité). Chez les femmes, ce sont les ouvrières non qualifiées qui sont le plus touchées, suivies des ouvrières qualifiées et des employés de commerce et de service. Cette étude réalisée dans le Pays de la Loire nous apporte des résultats adaptables à l'échelle nationale française. En effet, à l'échelle du pays ce sont également les ouvriers qui sont le plus touchés par les affections péri articulaires. Ils sont suivis par les employés, les professions intermédiaires et enfin par les cadres qui sont les moins touchés par les TMS. 70% des cas de TMS concernent donc les ouvriers et plus spécifiquement les ouvrières concentrées dans les secteurs à risques, à savoir l'industrie de la viande, du cuir ou de l'habillement. Ce sont donc les catégories sociales les plus populaires qui se retrouvent touchées, cela étant à l'origine d'inégalité sociale de santé pouvant parallèlement déboucher sur des risques psychosociaux.

6 – Troubles Musculo-Squelettiques et Risques Psycho-Sociaux.

Les Risques Psycho-Sociaux se définissent comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental (Ministère de la Réforme de l'Etat, de la Décentralisation et la Fonction Publique). Selon l'Institut National de Recherche Scientifique, les RPS correspondent à des situations de travail où sont présents, combinés ou non : du stress, des violences internes commises au sein de l'entreprise par des salariés (harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entres des personnes ou des équipes) et des violences externes commises par des personnes externes à l'entreprise (insultes, menaces, agressions). Sur le plan psychologique et physique, ces troubles peuvent favoriser

des pathologies comme les dépressions, des troubles du sommeil, des ulcères, des maladies psychosomatiques, des réactions comportementales (consommation courante de produits addictifs), des TMS, des maladies cardiovasculaires, ou entraîner des accidents de travail voire des suicides. « *Sur le plan social, ces troubles peuvent avoir des conséquences économique et professionnelle et, notamment se traduire par du désengagement, un absentéisme accru ou des conflits entre les personnes* » (DGAFP, 2014).

Le Collège d'Expertise sur le suivi des RPS a classé en 6 types les facteurs psychosociaux au travail :

- L'intensité et le temps de travail,
- Les exigences émotionnelles,
- Le manque d'autonomie,
- Les rapports sociaux au travail,
- La souffrance éthique,
- L'insécurité de la situation de travail .

Le lien entre les RPS et les TMS apparaît donc comme évident. En effet, de nombreux arguments ont amenés à intégrer les dimensions psycho sociales du travail dans la réflexion sur les TMS. Cela pour deux raisons, les actions de prévention ne portant uniquement sur les facteurs biomécaniques n'ont pas donné de résultats durables et les situations de travail où apparaissent les TMS présentent parfois des contraintes biomécaniques insuffisantes pour expliquer les pathologies observées. Deux hypothèses ont été dégagées à ce sujet. La première établit un lien de causalité direct entre les facteurs psyhosociaux et les TMS. En effet, les TMS pourraient être la conséquence directe d'un environnement social néfaste pour l'individu. Les facteurs psychosociaux sont donc envisagés comme une des causes responsable de l'apparition des TMS. Un individu stressé et mal à l'aise dans son environnement de travail aurait tendance à développer des tensions physiques qui, en s'accumulant, pourraient être le siège de troubles péri articulaires. La deuxième hypothèse suggère que les risques psycho sociaux soient secondaires à la même série de cause que les TMS. Algava *et al.* (2011) dans une expertise de l'INSERM sur stress au travail et santé ne trouvent pas de niveaux de preuves élevées sur le lien TMS/facteurs psychosociaux. D'autres part, Malchaire *et al.* (2000) ont montré que les RPS ne suffisent pas à expliquer la survenue des TMS aux poignets et aux mains. Toutefois, un lien a été établi entre la tendance à ressentir des émotions négatives ou une personnalité de type ambitieuse, compétitive et impatiente et la survenue de douleur au niveau de la nuque et des épaules. Ceci pouvant être probablement expliqué par une augmentation de la sensibilité au stress organisationnel.

Le stress, définit comme un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face (Floru, Cnockaert, 1991) est le principal RPS qui handicape les individus dans leur

quotidien. Les conséquences biologiques du stress sont encore méconnues, cependant le lien entre le psychologique et le biologique ne peut pas être nié. En effet, l'existence d'un stress psychosocial déséquilibre le processus de réparation tendineuse (Carsat, 2016) et a aussi un impact sur le versant psychologique. Les situations de stress chronique perturbent ou annihilent la capacité à exprimer les émotions (Dejours, 2008). Le stress a donc sa part non négligeable de responsabilité dans la survenue de TMS, notamment à travers l'augmentation du tonus des muscles qui serait susceptibles d'accroitre les troubles au niveau de la nuque, des épaules et des avants bras (Giorgio, 2011).

Au travers cette partie, nous avons mis en avant la complexité des caractéristiques de la santé au travail qui vont de la sédentarité aux addictions en passant par les TMS et RPS. Cette complexité implique de nombreuses actions nécessaires pour les employeurs afin de pouvoir répondre à ces nombreuses problématiques qui possèdent des intensités et des modalités différentes entre les sites de travail et les populations présentes sur ces derniers.

IV - SPORT ET ENTREPRISE : VERS UNE RENCONTRE INÉVITABLE.

« L'entreprise est riche de son capital humain et le sport peut aider à son optimisation. »

Denis MASSEGLIA [34]

[34] Président du Comité National Olympique Sportif Français.

II – SPORT ET ENTREPRISE : VERS UNE RENCONTRE INÉVITABLE.

L'entreprise et le sport n'appartiennent plus à des sphères séparées (travail/non travail) mais évoluent, chacun pour des raisons différentes, vers une logique convergente de performance (Barbusse, 2002). L'entreprise est le référent du travail comme activité rémunérée et productive de biens ou de services marchands et non marchands. C'est pourquoi, le champ sportif intègre de plus en plus ce modèle de production et de gestion. L'entreprise, quant à elle, puise dans le sport différents items relatifs aux vertus sportives afin de mobiliser ses ressources humaines. Loin de n'être qu'une simple activité motrice, le sport est investi de fonctions, de rôles, voire de missions inscrites dans des valeurs consubstantielles à son organisation et à son développement (Attali, 2004). Il est difficile d'ignorer le sport et ses valeurs en tant que référent social car la pratique d'une activité sportive, quelle qu'elle soit, développe, sur et en dehors du terrain, des habitudes, des comportements, une ligne de vie, des rituels et une certaine moralité. C'est pour ce dernier point que le monde de l'entreprise s'intéressera effectivement aux valeurs véhiculées par le sport (Ehrenberg, 1991 ; Duret, 1993 ; Pociello, 1995 ; Defrance, 1995/2000) qui apparaissent alors comme porteuses et bénéfiques pour l'entreprise ; l'esprit d'équipe, le dépassement de soi, le défi, le fairplay, la loyauté ou encore la performance sont des valeurs récurrentes dans les discours des managers (Pierre 2007).

Dès son apparition, le sport est en opposition au monde du travail car celui-ci correspond à la sphère du loisir et de la consommation. Mais très rapidement ces deux mondes vont se rencontrer et leur convergence évoluera dans le temps et nous pourrons la comparer à une courbe sinusoïdale en fonction des intérêts de chacun. En effet, nous pourrons observer que le sport ou les activités physiques de loisir semblent souvent constituer une solution pour le patronat ou les managers dans la gestion de leurs ressources humaines. Il est également intéressant de nommer Taylor, organisateur « scientifique » du travail, qui après avoir été champion de Tennis des Etats-Unis en 1881 comparait avec précision l'organisation du travail à l'organisation du sport (Nelson, 1980).

1 - Le sport en entreprise : une éducation de l'âme et du corps

Afin d'illustrer le mieux possible l'intégration du sport dans le monde de l'entreprise, il est intéressant de se pencher sur les travaux de Fridenson (1989) sur les ouvriers de l'automobile et le sport. Les grands constructeurs automobiles trouvent dans l'encadrement des pratiques sportives des motivations, des raisons conjoncturelles et des divergences avec la politique sportive des organisations ouvrières. Le paternalisme sportif est donc mis en place et « s'appuie principalement sur l'autoritarisme et la mobilisation symbolique permanente pour imposer une domination qui est désormais contestée » (Noiriel, 1988). Le sport paternaliste occupe les travailleurs pendant leur temps libre ; il est censé favoriser l'identification à l'entreprise et permet d'inculquer un système de valeurs et de conduite, un esprit de corps et de compétition (Chartier et Vigarello, 1982).Trois objectifs animaient les dirigeants : procurer un bien-être physique au personnel tout en cherchant à l'encadrer et à lui inculquer un « *esprit maison* » ; rivaliser avec les meilleurs clubs français et asseoir le prestige de l'entreprise grâce aux résultats sportifs (Breuil, 2010). L'initiative de la mise en place de structures sportives fut tout d'abord le fait des établissements du secteur tertiaire comme les grands magasins et les banques (Léziart, 1989). En effet, la Société Générale créa son association sportive le Club Athlétique de la Société Générale en 1903 et un journal interne « *Sport Banque* » en janvier 1905, consacré entièrement aux sports pratiqués par le CASG.

> *« Ce que finalement je sais de plus sûr sur la morale et les obligations des Hommes, c'est au sport que je le dois ».*
>
> **Albert CAMUS** (1913-1960)

L'objectif pour les entreprises est d'utiliser la métaphore sportive afin de mobiliser leur personnel. Le journal d'entreprise « L'Effort » du constructeur Berliet est le premier a développé un discours métaphorique sportif : « *une usine bien organisée […] doit être comme une équipe de football […] où chacun se met à la place qui lui convient le mieux, et où il remplit son rôle, avec orgueil, avec joie, de tout son cœur* ». Le sport revêt donc une notion d'éducation morale qui est reprise de nouveau dans le journal de Berliet : « *La pratique des sports assainit l'âme, développe en nous à un point extrême les qualités de franchise, de loyauté, de cordialité et de tout ce qui fait l'honnêteté au sens le plus large du terme* ». Dans cette conception de la moralité, le « Bulletin des Usines Renault » va plus loin et écrit :

« *Celui qui pratique couramment les sports, a une toute autre existence que celui qui passe ses heures de liberté au café* ». Les constructeurs automobiles utilisent donc le sport comme un modèle de construction morale, physique et hygiéniste pour leurs ouvriers, ils attribuent même des fonctions à chacun des sports comme le relate une nouvelle fois L'Effort : « *Le rugby forme l'individu : jeu unique, éducateur comme il n'en existe pas un autre, où le jugement se forme, où les caractères se corrigent, où les volontés se trempent, où l'enfant, le jeune homme, anticipant sur leur vie d'homme, acquièrent les vertus viriles. La natation a des vertus thérapeutiques : d'abord le fait d'être dans l'eau assure la propreté du corps, mais, de plus, la réaction produite facilite la circulation générale, calme l'excitation nerveuse, et des tempéraments peuvent se trouver améliorés, et même transformés par les bains* ». On retrouve également ce caractère hygiéniste dans « Sport Banque » au sein duquel les rédacteurs insistaient longuement sur le bien-être physique que procurent les activités sportives notamment sur l'équilibre entre santé mentale et corporelle : « *Vous cyclistes, filez sur le ruban de la grande route aussi vite que vous le voudrez, grisé par l'air pur et frais (…) Et vous marcheurs ! Quittez ces routes plates, dures, uniformes. Parcourez-en tous les sens le village que vous traversez, suivez les ruelles tortueuses, visitez les monuments, les musées. Faire du tourisme, c'est mettre ses muscles au service du cerveau. C'est être un homme et non une bête : même pas une bête, une machine* »[35].

La volonté d'éducation est telle que certains n'hésitent pas à proposer une rémunération indirecte : L'industriel Citroën convie ses ouvrières à des cours de gymnastique dans la cour de l'usine mais l'enthousiasme n'est pas au rendez-vous. On propose donc à chaque élève qui suivra assidûment 15 leçons et qui amènera 2 nouvelles candidates : un séjour de quinze jours en bord de mer aux frais de la maison Citroën. Récemment certaines entreprises n'ont pas hésité à franchir le pas et à proposer à leur salarié une rémunération directe. En 2006, le cabinet américain de conseil en management George Group payait les employés qui s'adonnaient à une activité sportive régulière dans l'entreprise : « *Nous encourageons financièrement les initiatives destinées à réduire le stress et à améliorer la santé à travers un programme innovateur de bonification. Pour chaque session d'exercice (jusqu'à 4 fois par semaine) où la fréquence cardiaque du salarié atteint son seuil aérobie pendant 20 minutes, nos collaborateurs gagnent 10$. Ce programme est administré sur la base d'une déclaration sur l'honneur* ». Depuis 2009, la chaîne d'hôpitaux Clarain Health Partner va encore plus loin

[35] Sport Banque, 10 mai 1905.

et pratique l'effet inverse. En effet, les employés « trop gros » doivent payer jusqu'à 30$ toutes les 2 semaines s'ils n'ont pas atteint leur objectif pondéral (Jasor, 2007). Même si l'on s'interroge sur les dispositions d'une telle règle et la discrimination possible envers certains salariés, l'objectif premier est avant tout de pousser les employés à pratiquer une activité sportive dans un souci d'éducation physique de leurs corps.

Une causerie à la maîtrise de Peugeot en 1941

Dans le cadre de la « campagne de rendement 1941 », Pierre Bainier, ingénieur des Arts et métiers, directeur de l'outillage général des usines du Doubs de Peugeot consacre sa quatrième causerie à la maîtrise « au chef d'équipe, conducteur d'hommes ».

« *Je crois que dans une bonne partie de votre activité à l'atelier, je ne pourrais pas vous demander autre chose que d'agir comme le capitaine de l'équipe sportive. […] Jamais le capitaine ne se laisse rebuter par un échec. Plus l'enjeu est important plus il redouble d'efforts. Si la partie est perdue, il conserve le moral et redonne confiance car il pense aux parties futures. Tous ses efforts tendent à conserver « l'esprit d'équipe ». Il entraîne ses hommes à sacrifier leur amour propre pour le succès final, tout doit être subordonné au rendement de l'ensemble.* »

Source : archives Mattern, chemise 901, p.24-26.

Chez Peugeot, le recours à la métaphore sportive est également de mise. En mars 1954, le « *Courrier des Usines* », consacré à « *Qu'est-ce qu'une usine ?* », compare l'usine à une équipe de football : « *Il appartient aux responsables de l'équipe de connaître parfaitement chaque équipier afin de le placer à l'endroit où il est capable de rendre son maximum. A l'usine c'est la même chose, chacun doit être parfaitement à sa place, et il appartient aux chefs d'y veiller* ».

Il est important de prendre en considération que certaines valeurs du sport sont aujourd'hui quelque peu brouillées à cause de la recherche du résultat. Le sport de compétition dépasse de plus en plus souvent les limites de la tricherie, du dopage ou de la violence (Dorvillé, 2010). Le sport spectacle ne véhicule pas forcément les valeurs fondatrices du sport mais le public consomme un produit qui véhicule des émotions et pardonne quelques dérives. Malgré toutes les histoires de dopage présente dans le monde du cyclisme, la ferveur et le public sont toujours présents au bord des routes ou devant leur téléviseur pour suivre les étapes du Tour de France.

2 - Le sport en entreprise : fleuron et fierté de l'entreprise.

Les grandes entreprises et industriels proposent des activités physiques à leurs ouvriers (Arnaud, 1994) et soutiennent leurs équipes car elles représentent également une image de réussite de leur entreprise en interne, mais également vis-à-vis de la concurrence. En 1928, lorsque Jean Pierre Peugeot fonde le Football Club de Sochaux, l'objectif est de plaire au personnel et de renforcer la politique d'image de la firme qui est en pleine restructuration. Jean Pierre Peugeot explique alors son choix dans « *Le Pays de Montbéliard* », le 21 août 1929 : « *On a d'abord réalisé la formation d'une équipe de football, car le ballon rond est le sport-roi dans notre pays. Cette équipe aura le devoir d'acquérir des adeptes à notre cause et de gagner définitivement les foules aux beautés d'un sport qui devient de plus en plus populaire. Elle devra porter bien haut le fanion des automobiles Peugeot à travers la France au cours des rencontres qu'elle aura à disputer avec les meilleures équipes nationales et mieux faire connaître et estimer ce petit coin du Pays de Montbéliard* ».

L'image véhiculée par l'équipe fanion est très importante pour les dirigeants des entreprises qui sont à la recherche de résultats, Peugeot le clame haut et fort : « *Oui, nous voulons monter une grande équipe. Nous voulons faire mieux, sous le nom de Sochaux, que Valentigney*[36]*. Nous voulons que Paris, Lille, Marseille ne soient plus les seules villes où l'on voit des matchs de premier ordre. Vous verrez que le FC Sochaux se fera un nom dans le football français. Mais nous n'avons pas peur de le dire, nous ne le cachons pas hypocritement : Nous payons nos joueurs* » (Baudoin, 1984). Cela montre qu'on ne recrute plus les salariés pour leurs compétences techniques mais pour leur capital sportif (Louveau, 2007). Le sport ou plutôt les résultats des équipes sportives deviennent aussi important que les résultats économiques de l'entreprise. Le témoignage ci-après montre que Peugeot n'est pas un cas isolé et que la valorisation du capital sportif sur le marché du travail dans les années 30 est un atout majeur pour les ouvriers.

[36] Valentigney est le nom d'un des sites de production de Peugeot et fut la première équipe de football des ouvriers de l'entreprise qui fut à maintes reprises championne de la ligue Franche-Comté/Bourgogne.

Mars 1931.
« Désespéré d'être continuellement en chômage – je suis menuisier-ébéniste – je me range au conseil d'un copain. Je vais au stade du Club Olympique de Billancourt, dans l'île Saint Germain, faire apprécier mes talents de footballeur à l'entraîneur, un nommé Stutler, dit « la Cerise » à cause de son teint coloré. C'est un ancien équipier du Red Star où je joue depuis trois saisons en junior, en deuxième et maintenant en réserve. Cela m'ennuie de quitter un grand club comme le Red Star mais le beefsteak l'emporte car on m'a dit que si j'accepte de jouer au Club Olympique de Billancourt, je serai embauché chez Renault.
[…] A la fin de l'entrainement, la Cerise me laisse entendre que l'essai est concluant. […] Me voilà donc menuisier chez Renault ! Là, j'ai de la chance de trouver un sportif qui vient lui aussi de se faire embaucher. C'est une vedette du Basket, Beaufumé ; il joue au patronage du Bon Conseil et est International. […] En fait de 7 heures du matin à 6 heures du soir, nous discutons sport, tout en fabriquant des meubles de bureau. »
Octobre 1932.
« Je me retrouve dans le fief du football, à la grande usine, à l'atelier de tôlerie. Le patron de ce secteur de fabrication est président de la section football du COB : tous les joueurs et dirigeants travaillent là. […] Je suis donc à la tôlerie comme ouvrier spécialisé […]. Ce travail abrutissant, je vais le faire pendant un an […].
Je relance sans arrêt mes dirigeants du football pour changer de travail. Je menace de quitter le COB ; et un beau jour, enfin, on m'offre une place au bureau central, comme graphiqueur. Je n'ai aucune idée sur cet emploi. Cela consiste à pister les pièces, les faire fabriquer et livrer aux ateliers de montage […].
Les bons moments, c'est pour moi l'entraînement tous les mercredis après midi et le match le dimanche avec quelque fois un déplacement en province. Nous avions quelques très bons joueurs dans cette équipe du COB : Garabédian, qui était une vedette du football parisien, était venu car on lui avait procuré un emploi bien payé où il n'avait pas grand-chose à faire, ce qui lui convenait fort bien ; Marcel Bec, le capitaine, fusillé par les Allemands pendant l'Occupation et qui a donné son nom au stade du COB. Un Hongrois, Lazlo, qui avait fui la Hongrie pour raisons politiques, était un excellent joueur.
Le lundi matin, les discussions, à la tôlerie, ne roulaient que sur le match de la veille : commentaires, critiques et espoirs pour le dimanche suivant allaient bon train. La production devait s'en ressentir le lundi, mais à cette époque, ce n'était pas comme maintenant, une obsession ! »
Mouroux (1981). « *Du ballon rond à la tôle* ».

Le recrutement de sportif de haut niveau a toujours été une volonté pour l'entreprise. En effet, son action apporte une valeur pivot pour l'entreprise qui devient un facteur d'identification et d'intégration pour l'ensemble des salariés. Dans ce cas, la pratique d'un sport n'est plus seulement le révélateur d'une personnalité individuelle mais elle est, aussi et surtout, un révélateur d'une identité collective que l'entreprise souhaite donner d'elle-même en interne et en externe (Barbusse, 2002). L'exemple le plus célèbre est celui de Jean Bouin[37] recruté par une agence de la Société Générale en mai 1908 pour intégrer la section locale de la CASG. Les responsables du CASG encouragent l'ensemble des adhérents à suivre l'exemple de Jean Bouin « l'homme chronomètre ». Sport Banque relatait bon nombre de ses exploits : « *Au signal, je partais rapidement et couvrais le premier tour en 1 minute 20 secondes et six*

[37] Né à Marseille le 24 décembre 1888et mort pour la France le 29 septembre 1914 à Xivray dans la Meuse, il était un athlète français de haut niveau, spécialiste de la course de fond. Il battit cinq records du monde et vingt deux records de France d'athlétisme.

dixièmes (…) j'atteignis les 3000 avec 40 mètres d'avance ».[38] Par la suite, la Société Générale recruta de nombreux sportifs réputés pour intégrer le CASG dans un souhait d'associer les résultats sportifs à une certaine image de la banque. Les archives de la Société Générale[39] font état de bon nombre de correspondances des dirigeants du club qui soulignaient les affluences enregistrées lors des exploits des athlètes du CASG et de l'impact des vedettes du sport sur l'image de la banque. On peut également mettre en avant une certaine croyance en la supériorité des sportifs de haut niveau : « *Modelés pour affronter chaque compétition comme un nouveau challenge, ils disposent des qualités pour faire de bons commerciaux : « Ils ont un goût prononcé pour le succès et font preuve de ténacité (…) ils sont aussi plus murs et plus disciplinés* »[40]. La littérature américaine (Liu *et alii*, 1998) véhicule également cette capacité que possèdent les sportifs à transférer leurs aptitudes dans le monde de l'entreprise. Pour Novelli (1990), les capacités d'un athlète, pratiquant un art martial, lui permettant d'obtenir une ceinture noire, lui permettront d'obtenir un poste à haute responsabilité dans le domaine du marketing. L'apprentissage des arts martiaux et des techniques de combat permettrait au salarié d'affronter la guerre du marketing. Au-delà de cet aspect de combat ou de guerre, le sportif ou la sportive de haut-niveau apporte d'autres éléments au sein de l'entreprise : *« Si un sportif peut attirer à vous les talents extérieurs du moment, il peut également attirer à lui et autour de ses projets les talents déjà présents au sein de votre entreprise. C'est donc une véritable émulation en interne qui devient possible car si vous avez la chance d'avoir un sportif de haut niveau dans vos équipes, nul doute qu'il saura attirer les meilleurs pour mener à bien les objectifs fixés. A titre personnel, on m'a ainsi souvent confié que j'étais un « accélérateur de particules » et qu'on avait « envie de travailler avec moi »*[41].

Au sortir de la seconde guerre mondiale, le sport tombe sous l'autorité des comités d'entreprise et de par la même des organisations syndicales, la relance des activités sportives en entreprise s'effectue pour le mieux les premières années. Malheureusement, les premiers mouvements sociaux arrivent et les organisations syndicales utilisent les organisations sportives comme moyen de pression sur la direction et les salariés. Ces manœuvres

[38] Sport Banque : reprise de l'entretien accordé par Jean Bouin au journal *La Vie au Grand Air* du 28 février 1914.
[3939] Archives historiques de la Société Générale, carton B 1047.
[40] Lucette Séguy, créatrice de la section BTS Action Commerciale de l'INSEP, in Action Commerciale, n°187, p.60.
[41] Astrid GUYART, Fleurettiste olympique, Ingénieur aérospatial, Astrium EADS.

marqueront un retrait dans l'implication de la direction dans les organisations sportives, d'autant plus qu'une partie des salariés jalousent les ouvriers sportifs. En effet, chez Berliet où le sport est magnifié par Mosnier, « *dans le climat de pression productiviste, les sportifs convaincus sont jalousés : il y'en a assez de voir les sportifs narguer les travailleurs assidus en cessant le travail avant l'heure pour aller s'entraîner* » (Peyrenet, 1980). L'instrumentalisation de la pratique sportive par les comités d'entreprise, comme contre-pouvoir de la direction générale, est toujours d'actualité. Au sein de l'entreprise Steelcase, où la direction générale marque une certaine indifférence envers l'association sportive, le comité d'entreprise accompagne et soutient les différentes sections sportives. L'objectif visé comme l'annonce le représentant du personnel du comité d'entreprise : « *On cherche à faire revenir les salariés vers nous* ». La paternité de diffusion de l'offre sportive révèle d'enjeux de pouvoir liés à la recherche de l'adhésion des salariés (Pierre *et alii*, 2011). Cet enjeu de pouvoir est illustré par l'entreprise NIL, d'origine américaine fortement diversifiée (60 marchés différents, implantée en France depuis les années 1950), qui compte près de 3 000 salariés en France et plus de 80 000 dans le monde. Au sein de cette multinationale, le sport associatif est dirigé par la direction des ressources humaines ce qui est très rare en France[42]. Les travaux de Burlot (2005) montrent comment cette paternité de l'offre sportive est mal vécue par certains salariés syndicalistes et comment le sport représente une forme de pouvoir au sein de l'entreprise. Un ouvrier syndicaliste occupant un poste à responsabilité au sein du Club NIL, dans le seul but d'exercer un contre-pouvoir dans cette organisation témoigne ainsi : « *Le Club devrait être géré par le Comité d'Entreprise car il est financé par le Comité d'Entreprise … Nil se sert de l'argent du Comité d'Entreprise pour faire fonctionner le club et de l'image du club pour rouler sa caisse à l'extérieur* ». A ses yeux, le Club NIL est au service de la direction et représente un outil de manipulation et de détournement de l'argent du Comité d'Entreprise. Un autre ouvrier syndicaliste témoigne également dans ce sens et dénonce une certaine instrumentalisation du Club NIL : « *Moi, je refuse d'aller en voyage avec le club … J'ai toujours refusé qu'on m'achète pour quoi que ce soit. Jamais tant que je serais élu du personnel, je ne participerai* ». Ces témoignages démontrent la force symbolique que possède le sport et les activités physiques auprès des salariés. Malheureusement, les

[42] Art 20, loi du 16/07/1984 : « *Le comité d'entreprise définit la politique des activités physiques et sportives dans l'entreprise. Il les organise et les développe dans le cadre des activités sociales et culturelles prévues par l'article L.4327 du code du travail* ».

tensions entre les organisations syndicales et le patronat prennent en otage le sport corporatif qui se retrouve à avoir un développement limité.

Dans une autre mesure, un point que nous n'avons pas abordé volontairement est l'utilisation du sponsoring sportif par les entreprises. Il s'avère que de plus en plus de structures utilisent de manière stratégique le sponsoring pour faciliter un changement structurel majeur (fusion, restructuration…). Ce constat a été mis en avant par Farrelly et Greiser, en 2007, au travers d'une enquête sur les pratiques de parrainage et la gestion de la marque dans 20 entreprises et organisation internationales (Nike, BNP Paribas, Crédit Lyonnais…).

Aujourd'hui, bien que le sport corporatif soit sous l'égide de la Fédération Française de Sport en Entreprise, il ne possède plus son charme d'antan. En effet, sa gestion est réalisée par le comité d'entreprise et son animation dépend de la motivation de quelques salariés. Il n'est plus forcément représentatif de la volonté de l'entreprise car les équipes ne sont pas forcément composées uniquement de salariés de l'entreprise et leurs noms ne sont plus en adéquation avec celui de l'entreprise. Par exemple, l'équipe de rugby d'Airbus s'appelle « Les Arlequinzes » et n'est pas essentiellement composée de salariés d'Airbus. De plus, la note d'analyse d'octobre 2012[43], montre que la Fédération Française du Sport en Entreprise est souvent inconnue des chefs d'entreprise et des comités d'entreprise, la nécessité de cotiser annuellement pour une licence constitue également un effet dissuasif à la pratique.

3 - Le Sport en entreprise : boîte à outils pour les managers.

La professionnalisation du monde sportif l'a amené à intégrer de plus en plus la culture du travail et sa logique de gestion et d'organisation pour améliorer sa performance. Cette tendance est réciproque dans le monde de l'entreprise qui incorpore de plus en plus le sport au sein de l'activité professionnelle pour améliorer sa compétitivité et rester performante.

Comme nous l'avons évoqué précédemment l'entreprise s'appuie sur la valeur symbolique du sport. La rhétorique et/ou métaphore sportive est très utilisée dans le monde de l'entreprise par les managers à la recherche de valeurs pour leurs collaborateurs. « *La rhétorique sportive*

[43] Centre d'analyse stratégique, Note d'analyse n°298, Octobre 2012.

a alors une vocation pédagogique puisqu'elle consiste à user du vocabulaire sportif pour favoriser la compréhension d'idées complexes (…) l'ensemble des salariés est assimilé à une équipe sportive, les salariés aux joueurs membres de cette équipe et le personnel d'encadrement à l'entraîneur et/ou capitaine » (Barbusse, 2002). Tout en s'appuyant sur ces valeurs, les entreprises recrutent des sportifs de haut-niveau pour entretenir une identité collective mais elles font également appel aux sportifs de haut-niveau pour faire passer un message lors de conférences ou d'interventions. Bon nombre d'entre eux racontent leurs parcours sportifs avec leurs réussites sans apporter de parallèle avec l'entreprise hôte. D'autres, à l'image d'Edgar Grospiron[44], en ont fait leur métier de cœur : « *L'objectif est de servir mon auditoire, de l'aider à se projeter au moyen d'anecdotes, de métaphores, de convictions, en lui transmettant une grille de lecture pour mieux comprendre son propre parcours. J'ai compris peu à peu que l'activité de conférencier était un métier à part entière. Je me suis formé, j'ai beaucoup appris avec des grands conférenciers français, canadiens et américains. Je rajoute une touche de théâtre, d'improvisation, d'émotion, pour enrichir mon style et tendre vers ce que j'aime. Je dis en conférence que « **le plaisir fait le résultat** » (et non l'inverse !), et j'éprouve un réel plaisir à exercer ce métier! Au cours de mes huit années en équipe de France, de 18 à 25 ans, j'ai remporté la moitié des compétitions auxquelles j'ai pris part et je suis monté sur le podium dans 70% des cas. J'ai remporté le titre de champion du monde à trois reprises pour trois participations. Je me suis aligné trois fois dans les compétitions olympiques et j'en ai rapporté trois médailles, dont l'Or en 1992 à Albertville. Ma carrière sportive m'a également permis d'appliquer, de manière tout à fait intuitive, les lois de la performance et de la motivation. Ce n'est que plus tard, en me formant aux métiers de coach et de consultant en management des ressources humaines, que j'ai découvert ces lois et mis en perspective mes fonctionnements de l'époque. J'ai compris comment j'avais pu me libérer d'une pression parfois énorme ; pourquoi j'avais perdu l'envie de « **faire le métier** » après mon titre olympique ; ou comment j'avais trouvé les ressources pour repartir après une blessure. J'ai revu avec un autre œil des moments-clés de ma carrière : échanges avec mes parents, avec mon entraîneur Nano Pourtier, avec certains de mes rivaux de l'époque, juste avant le départ… »*[45] L'intervention d'une personne comme Edgar Grospiron s'inscrit bien comme un outil de motivation pour les salariés qui utilise l'expérience sportive comme levier d'action en utilisant l'imaginaire et les émotions passées des collaborateurs. En effet,

[44] Champion olympique de ski de bosses en 2012 à Albertville, 3 fois champion du monde 1989, 1991 et 1995.
[45] www.grospiron.net

dans ce genre de situation, on sollicite les collaborateurs sans qu'ils aient besoin de pratiquer une activité sportive (Burlot *et alii*, 2009, 2010).

Les pratiques sportives permettent d'utiliser des méthodes de management moins performatives. Les revues de management démontrent d'ailleurs un certain intérêt pour ces pratiques (Pierre, 2011). « *La plupart des publications, sinon toutes, concernant l'entreprise, son management, ses modes de communication externes et internes, […] sont envahies par l'univers du sport* » (Ehrenberg, 1988). L'approche ludique et divertissante permet de créer un outil de management, fil conducteur d'une dynamique collective, d'une cohésion socioprofessionnelle de résolution de problèmes techniques et humains (Burlot et Pichot, 2004). Pour Meignant et Rayer (1989), Kurt Hahn, un allemand antinazi réfugié en Angleterre, est le géniteur des stages « *outdoor* » (Fourré, 1999) par la création des « *outward bound schools* » en 1941. L'objectif est de positionner un individu dans une situation de grand danger afin de reconditionner chez lui un meilleur contrôle de ses émotions. Pour sortir les employés de la routine bureaucratique, inhibitrice de responsabilité et d'engagement, les stages « *outdoor* » pénètrent la formation des salariés avec comme maîtres mots : défi, prise de risque, audace, courage… Les années 1980 montrent l'explosion de ce genre de formation qui ne sont pas sans présenter certaines limites : risques physiques : « *A la rentrée, au cours d'une épreuve organisée à la campagne, un commercial très entreprenant a fait un vol plané et fini avec dix points de suture sur le front, Un autre a fait une syncope au fond de la piscine alors qu'il devait y ramasser des petites cuillères* [46]» ; pratiques d'endoctrinement, risques psychologiques, évaluation du salarié : « *le sport permet de détecter certains dysfonctionnements au sein d'une équipe ou, au contraire, de découvrir des qualités insoupçonnées chez certains collaborateurs* [47]» ; recrutement et sélection du personnel : « *Quel meilleur observatoire qu'une petite descente en raft sur l'Ardèche pour repérer les courageux et les peureux, les perso et les solidaires ? J'y repense avant d'attribuer un dossier difficile* [48]» ; assimilation du bon sportif au bon manager. Au fil du temps, les stages « *outdoor* » deviennent « *incentives* » ou « *team-building* » et ne se limitent plus au sport. En effet, elles sont devenues ludiques (cirque), touristique (rallye urbain), gastronomique (cours de cuisine), théâtrales (jeux de rôle ou d'improvisation), culturelle, artistique (peintures grand

[46] Liaisons Sociales, n°15, p.73.
[47] Action Commerciale, n° 220, p.45.
[48] L'Entreprise, n°113, p.50.

format) et toujours sportives. Cette diversité permet de proposer une multitude d'objectifs et de formations, qui restent en majorité centrée sur l'équipe dans un souci de cohésion et de réactivité. Les situations d'*incentive* seraient transférables à la réalité quotidienne de l'entreprise et constitueraient un levier de motivation et de mobilisation des ressources humaines (Pierre, 2011). De nombreuses analogies naturelles sont faites entre le sport et l'entreprise : « *Monter dans la voiture avec la rage de vaincre, se concentrer avant d'agir, l'analogie avec les métiers de la vente coule de source* [49]». L'ensemble de ces situations relèvent malheureusement de la croyance et souffre de l'absence d'une validation scientifique (Falkenberg, 1987 ; Pierre, 2011). Le sport est donc utilisé par les managers et directeurs comme un outil facteur de bonne santé physique et vecteur de formation de la personnalité du salarié qui développe des qualités de combativité, de volonté, de courage, de compétition, de loyauté, de réactivité, de sociabilité, de responsabilité et d'esprit d'équipe (Barbusse, 2002).

A partir des différents travaux cités précédemment, nous avons identifiés 6 dimensions pour le sport en entreprise qui vont de la partie de foot à 5 entre collègues (sport intra-entreprise), des jeux mondiaux ou européens du sport en entreprise (sport inter-entreprise), de la sortie jet ski ou babyfoot humain géant (incentive), au recrutement d'un athlète ou sponsoring (sport image), à la salle de sport sur mon lieu de travail (sport avantage social) ; à la préparation physique au poste de travail (sport santé). Nous proposons donc le schéma suivant. Les deux expériences que nous présentons dans ce travail de thèse sont axées sur le sport santé.

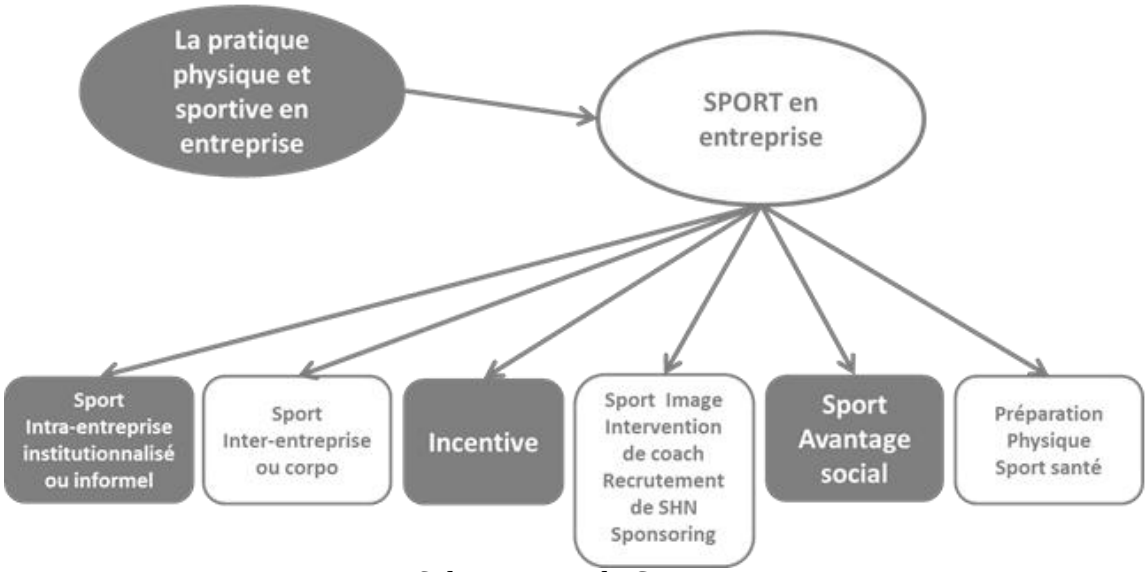


Figure 4 : Les 6 dimensions du Sport en entreprise.

[49] Action Commerciale, n°191, p.13.

V - L' ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE : SOURCE DE BIEN-ÊTRE.

« Au-delà des chiffres, faire du sport un choix, placé sous le signe de la volonté et de l'adhésion du chef d'entreprise comme des salariés, peut également constituer un nouvel outil managérial à même de réinscrire l'Homme au cœur du projet d'entreprise ».

Dominique CARLAC'H [50]

[50] Présidente du Comité Sport du MEDEF.

III – L'ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE : SOURCE DE BIEN-ÊTRE

Au travers de cette partie, nous souhaitons définir succinctement le terme de bien-être et comme notre étude se situe dans l'entreprise, nous sommes obligés de nous rapprocher des travaux sur le bien-être au travail. En effet, cette notion est tellement complexe que pour avoir une approche la plus précise possible, il faudrait réaliser une thèse sur le sujet, soin que nous laissons à l'ensemble des autres enseignants-chercheurs ayant déjà travaillé sur le sujet. Depuis la fin des années 2000, le thème du bien-être au travail fait l'objet d'un engouement majeur (Dagenais-Desmarais, 2006 ; Biétry & Creusier, 2013 ; Abaidi-Ben Nasr, 2015 ; Diener & *al.,* 2002 ; Robert, 2007 ; Daniels, 2000 ; Danna & Griffin, 1999). Un intérêt qui s'explique selon Diener, Lucas et Oishi (2002) par l'augmentation du niveau de vie matérielle et de santé des salariés occidentaux dont les préoccupations principales se portent de plus en plus sur l'amélioration de leur vie sous toutes ses facettes personnelles et professionnelles.

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, « *la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». Notre volonté est de montrer notre positionnement par rapport au concept de bien-être dans l'utilisation des termes « bien-être physique », « bien-être mental » et « bien-être social ». À l'heure actuelle, il n'existe pas de consensus autour de la définition du bien-être au travail. La seule certitude, que les chercheurs partagent, réside dans la difficulté de définir le concept. En effet, selon eux, le bien-être au travail est un concept multidimensionnel et est considéré comme étant subjectif et personnel. En effet, selon l'usage dans lequel il est abordé, le bien-être arbore plusieurs facettes. Notre démarche est très imagée et peut se caractériser de la manière suivante : « bien dans son corps », « bien dans sa tête », « bien dans ma boîte et avec mes collègues ».

Les philosophes de l'époque de la Grèce antique se sont particulièrement intéressés au bonheur et à son rôle dans la vie de chacun. La littérature révèle que le concept de bonheur s'inscrit dans deux principales perspectives : eudémonique et hédonique. Selon l'approche eudémonique d'Aristote, le bonheur « *est un principe vers lequel tout être humain tend en orientant ses actions en vue de l'atteindre* » (McMahon, 2006). Cette approche représente la volonté de se réaliser et de vouloir atteindre son plein potentiel. En ce sens, il correspond à la

signification du mot grec « *eudémonia* » Kraut, 1979). Le « bonheur », l'« épanouissement » ou même le « bien-être » traduirait donc à notre époque l'« eudémonia ».

L'« *hédonisme* » constitue la seconde approche du bonheur. Promue par Épicure, Aristippe de Cyrène et Platon (White, 2006), cette approche définit le bonheur comme une recherche de plaisir et de satisfaction des désirs. Le bonheur se résume par l'obtention de ce que l'on veut et aux émotions positives qu'elles procurent à l'individu (Kraut, 1979). Dans notre société contemporaine, la notion du bonheur est grandement assimilée à la perspective hédonique (Waterman, 1993 ; White, 2006).

L'approche hédoniste.

Selon l'approche hédoniste, le bien-être est décrit comme le plaisir, la satisfaction et/ou le bonheur subjectif, où la recherche de ce dernier serait le moteur de chaque individu. Les partisans de cette approche considèrent ainsi que le bien-être est caractérisé par la prévalence des émotions positives par rapport aux émotions négatives, et de la satisfaction dans la vie (Diener, 1984 ; Diener, Lucas & Oishi, 2002 ; Warr, 1990). Ces composantes sont plus ou moins indépendantes. En effet, la présence d'affects positifs n'indique pas une absence d'affects négatifs et vice-versa. De plus, avoir une satisfaction par rapport à sa vie ne signifie pas automatiquement un équilibre des émotions. Enfin, Diener et d'autres psychologues hédonistes présument que ressentir un grand bien-être subjectif émane lorsque l'individu a atteint ses buts ; c'est ce qui provoque en lui un sentiment de satisfaction et de bonheur.
Certains auteurs ont une approche plus complexe du bien-être. Cowen (1994) suggère en effet que la recherche devrait davantage clarifier les composantes du bien-être, telles que comportementales, psychologiques et physiologiques. Le bien-être n'est pas seulement une absence de psychopathologie, mais le résultat d'un fonctionnement optimal issu de la présence de manifestations positives. D'après l'auteur, le bien-être est accessible à tous. Il comporte des éléments variés : manger, dormir, avoir des relations interpersonnelles, avoir un certain contrôle de sa vie, avoir une existence satisfaisante ainsi qu'une bonne santé physique. En d'autres termes, le bien-être serait le résultat de différents processus, comme : créer de bonnes relations d'attachement ; acquérir des habiletés appropriées à son âge dans le domaine de la cognition, des relations interpersonnelles et de l'adaptation ; vivre dans des milieux qui favorisent le bien-être et le sentiment d'une certaine maîtrise sur sa vie (Cowen, 1994).

L'hédonisme fait en effet référence au principe de recherche de plaisir et d'évitement de la douleur et de la souffrance. Il se rapproche le plus de notre définition du bien-être physique et mental par l'absence de présence de maux physiques et mentaux mais aussi par la manifestation d'aspects positifs.

L'approche eudémonique.

Le bien-être eudémonique, aussi appelé bien-être psychologique, est apparu vers la fin des années 80. Le concept, tel que défini selon l'approche eudémonique, a été influencé par la psychologie et par la philosophie utilitaire (Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002 ; Ryff & Singer, 2008). La vision dite eudémoniste du bien-être vient de la hiérarchisation des besoins de Maslow (1968). Selon cet auteur, l'individu est actualisé lorsque celui-ci parvient à satisfaire ses besoins selon un ordre déterminé, partant des besoins physiologiques de bases aux besoins de s'accomplir. Le bien-être représente ainsi le sentiment d'engagement de l'individu dans les différents défis existentiels rencontrés au cours de sa vie et de son développement, et apparaît lorsque l'être humain donne un sens à sa vie. En d'autres termes, il est le niveau de plein fonctionnement de l'individu. D'après les partisans de cette approche, le bien-être psychologique est le fait d'être plus ou moins en accord avec son *daimon*, son « vrai soi » ou plein potentiel. Cet état de bien-être ne peut être possible que si l'individu arrive à saisir les occasions de se développer et sentir qu'il est capable de relever ces défis. Waterman (1993) définit cet état comme la réalisation de soi ou le fonctionnement psychologique optimal, à la différence du bonheur dont le but ultime n'est pas forcément la réalisation de soi. Dans le même registre, Ryff et Singer (1998) partagent la même idée selon laquelle le concept du bien-être outrepasse les conceptions du bonheur et de l'hédonisme.

Le bien-être.

La définition du bien-être est complexe et à multiples facettes mais la littérature en retire les caractéristiques suivantes : il est généralement considéré comme un trait stable à travers les domaines de vie (Diener, 1984 ; 1994) ; ses composantes peuvent varier à travers différentes situations (Diener, 1994) ; il serait plus ou moins lié à des domaines spécifiques (Diener, 1994); dans un souci d'unification des connaissances, le bien-être est souvent considéré comme un construit multidimensionnel incluant à la fois les dimensions hédonique et

eudémonique (Keyes, Lopez, 2002 ; Keyes, Magyar-Moe, 2003 ; Lent, 2004 ; Ryan, Deci, 2001). En effet, Diener – tenant de l'approche hédonique – considère que l'hédonisme et l'eudémonisme ne ppuvent étudier seul, de manière correcte, le bien-être dans sa globalité. De son côté, Keyes (2002) recommande la complémentarité en évoquant compensations possibles entre les différentes conceptions selon les circonstances. Les dimensions hédonique et eudémonique sont à la fois distinctes et inter-reliées (Keyes et *al.*, 2002).

Le bien-être est un concept difficile à définir. C'est la raison pour laquelle nous constatons que la littérature académique lui prête une multitude de définitions et de significations malgré l'engouement suscité par les chercheurs sur ce thème (Danna, Griffin, 1999). Cette disparité peut s'expliquer par la complexité du concept, de par son essence même qui est subjectif et parce que chaque individu a sa propre définition du bien-être. Nous pouvons faire un petit état des lieux des différentes appellations du bien-être psychologique. Elles sont nombreuses et à la fois divergentes et convergentes : le bien-être (Danna, Griffin, 1999) ; le bien-être affectif (Daniels, 2000 ; Warr, 1990) ; le bien-être émotionnel (Diener, Larsen, 1993) ; le bien-être subjectif (Diener, 1984, 1994 ; Eid, Larsen, 2008 ; Keyes, Magyar-Moe, 2003) ; le bien-être psychologique (Berkman, 1971 ; Massé et *al.* 1998 ; Ryff, Keyes, 1995).

Keyes (1998) propose une autre forme de bien-être : le bien-être social. En effet, selon l'auteur, le soi n'appartient pas uniquement à la sphère privée mais fait partie aussi de la sphère sociale. D'après lui, le bien-être social serait composé principalement de sentiments et de croyances développés par l'individu lui-même, de sa place et de son rôle au sein de la société. Autrement dit, le développement personnel d'un individu ne pourrait être abouti qu'à la condition qu'il fonctionne parfaitement dans la société (Jaotombo & Brasseur, 2013). Keyes (1998) propose alors une conceptualisation du bien-être social en cinq dimensions : l'intégration sociale, l'acceptation sociale, la contribution sociale, l'actualisation sociale, la cohérence sociale. Cette représentation illustre le bien-être social du salarié.

Notre objectif, à travers cette présentation succincte du terme de bien-être, n'est pas d'y rajouter un nième objectif comme le démontre la littérature à ce jour mais de faire coller la définition de l'OMS à des concepts déjà utilisés. Il y a une volonté d'être pragmatique comme évoqué précédemment ; bien-être physique est égal à *« je suis bien dans mon corps, mon travail ne me procure pas de douleurs* » ; bien-être mental est égal à *« je suis bien dans ma*

tête, mon travail me permet de m'épanouir » et bien-être social est égal *« je suis bien dans ma boîte et avec mes collègues* ».

1 - L'activité physique et sportive : source de bien-être physique pour le salarié.

Le 15 septembre 1945, le communiste Marcel Mosnier, administrateur séquestre de Berliet, déclare : « *Sur le plan des sports, nous ferons tout ce que les conditions actuelles permettent de faire pour aider au développement du Stade Auto Lyonnais et pour que le nombre des sportifs augmente dans une proportion considérable. Il ne devrait pas y avoir un seul jeune ne faisant pas partie de notre Groupe Sportif, et les moins jeunes, et les vieux même, tout comme les femmes, ont leur place marquée dans une ou plusieurs de nos sections. Et ne croyez pas que le fait de pratiquer un travail demandant une grande dépense physique rend inutile la pratique du sport. Au contraire, dans la plupart des cas, ces efforts entraînent le développement exagéré de certains muscles et un développement insuffisant des autres. Judicieusement pratiqué le sport rétablira l'harmonie et l'équilibre* ». Cela va fait soixante-dix ans que l'on sait que le travail provoque des maux et des disfonctionnements chez les travailleurs et que le sport est une solution pour y remédier.

En 1962, Taylor *et alii* ont comparé des chauffeurs de bus et des contrôleurs. Les premiers représentaient des personnes peu actives physiquement et les seconds représentaient des personnes actives par leur position debout et les montées et descentes des véhicules, ce qui n'était pas le cas pour les chauffeurs. Cette étude était de grande envergure car elle portait sur 30 000 conducteurs et 20 000 contrôleurs. Taylor a alors estimé que les contrôleurs, du fait de leur emploi plus actif, étaient moins exposés à la survenue d'un décès d'origine coronarienne que leurs collègues chauffeurs.

Les actions sportives s'intègrent directement à la stratégie économique de l'entreprise (Pierre *et alii*, 2011). Chez Nestlé, les dirigeants ont montré une certaine inquiétude par rapport au phénomène de l'obésité. Le sport est alors utilisé comme un outil de communication et un instrument permettant de pallier cet aspect nutritionnel important. Concrètement, différentes affiches sont alors mises en place pour sensibiliser les salariés sur les apports et les bienfaits

de l'activité physique. Par exemple, les affiches incitent les salariés à emprunter les escaliers plutôt que les ascenseurs. Des programmes similaires ont également été mis en place chez Michelin[51] avec le programme « Oxygène » qui vise à promouvoir la pratique des activités physiques et/ou sportives notamment dans le cadre de la lutte contre la sédentarité, le stress et les maladies associées. Le programme « Santal » de Citroën, mis en place en 2003, sensibilise les salariés de l'usine à l'importance d'un bon équilibre alimentaire pour leur santé. La gamme alimentaire proposée au self et en distribution de proximité a été élargie afin que les salariés puissent mettre en application les conseils donnés lors des campagnes de communication.

Consacrer du temps de travail à l'activité physique peut mener à une plus grande productivité, selon une étude réalisée par des chercheurs de l'Université de Stockholm et l'Institut Karolinska (2011) qui est publié dans le Journal of Occupational and Environmental Medicine. Cette étude montre qu'il est possible d'utiliser le temps de travail pour l'exercice ou d'autres mesures favorables à la santé et obtenir les mêmes niveaux de production ou encore plus élevés. Les mêmes niveaux de production avec moins d'heures de travail signifient que la productivité des salariés est accrue. De plus, les individus bénéficient d'une meilleure santé à la suite de l'activité physique. Dans l'étude, deux lieux de travail dans les soins dentaires ont été invités à participer à une expérience. Trois groupes ont été composés à savoir un groupe A, groupe témoin, qui conservait les mêmes conditions de travail soit 40 heures hebdomadaires, un groupe B qui travaillait 2,5 heures de moins par semaine et qui disposait librement de ce temps, et un groupe C qui travaillait 2,5 heures de moins mais dont les heures étaient consacrées à la pratique sportive. Les résultats ont montrés que les trois groupes ont été en mesure de maintenir, voire d'accroître leur niveau de production, dans ce cas, le nombre de patients traités, au cours de la période à l'étude par rapport à la même époque correspondante de l'année N-1. Au bout d'un an, l'absentéisme a augmenté dans le groupe A et la productivité n'a pas évolué. Pour le groupe B, l'absentéisme n'a connu aucun changement et la productivité a augmenté légèrement. Le groupe C a répondu favorablement aux attentes de cette expérience puisque la fréquence et le nombre de journées d'arrêt de travail a diminué significativement et que la productivité a augmenté plus que dans le groupe B. « *Cette augmentation de la productivité provient, d'une part, de personnes travaillant plus*

[51] Programme oxygène mis en place pas l'ASM Omnisports : http://www.asm-omnisports.com/51-presentation.html

intensément durant leurs heures de travail, peut-être en raison d'une meilleure endurance, et d'autre part, grâce à un absentéisme moins fort pour cause de maladie», (Thiele Schwarz et Henna Hasson, 2011).

Une étude a été menée au sein de l'usine Peugeot-Citroën de Mulhouse auprès de 75 ouvriers souffrant de problèmes chroniques de dos et de lombalgie par Nassif *et alii* (2011). Deux groupes ont été constitués : un groupe témoin composé de 38 personnes et un groupe de travail composé de 37 personnes. Le groupe de travail a bénéficié durant deux mois de trois séances hebdomadaires de 60 minutes de renforcement musculaire et d'assouplissements. Chaque personne effectuait un programme adapté à ses conditions physiques. Les séances types étaient décomposées de la manière suivante :

- échauffement (10 min),
- exercices de proprioception et de kinesthésie [52](15 min),
- exercices de renforcement musculaire et de gainage (10 min),
- étirements (10 min),
- prévention par la physiothérapie chaude[53] (15 min).

Les deux groupes ont bénéficié de conseils médicaux et de recommandations pour améliorer leurs postures sur leur poste de travail, et également quant aux bénéfices d'une pratique sportive régulière.

Au bout des 2 mois d'expérience, les membres du groupe de travail ont montré une diminution de la souffrance physique, une augmentation de la souplesse et une amélioration des fonctionnalités du dos. Quatre mois après l'expérience, il apparaît que le nombre de personnes pratiquant une activité physique en dehors de l'entreprise a augmenté dans les deux groupes. Cela s'explique car « *ils ont observé l'impact positif de l'exercice physique sur leur incapacité de travail* » (Nassif *et alii*, 2011).

De nombreuses études (Cox *et alii*, 1981, Proper *et alii*, 2004 ; Pricewaterhouse Coopers, 2008) ont démontré que la pratique d'une activité physique régulière permettait de réduire le

[52] La proprioception est la capacité inconsciente à se repositionner dans une position prédéterminée. Il s'agit des mécanismes réflexes qui permettent de conserver une position stable. L'objectif de ces exercices est de créer une situation de déséquilibre pour entraîner les muscles et le système nerveux à retrouver l'équilibre. Ces exercices sont très pratiqués dans le traitement et la prévention des entorses.
[53] Des compresses chaudes sont appliquées sur la zone de douleur des muscles.

taux d'absentéisme allant de 20 à 40% en fonction des publics étudiés. Ces études démontrent que la fréquence des arrêts de travail pour maladie comme leur durée est moins importante chez les personnes pratiquant une activité physique régulière. En diminuant l'absentéisme pour maladie, l'activité physique permet donc d'avoir une meilleure santé physique. Cependant il faut faire attention avec cette interprétation car les arrêts de travail pour maladie ou pour accidents de travail sont-ils les seuls indicateurs d'une meilleure santé ? Dans une note critique sur les travaux de Marini *et alii* (1991), Raspaud (1993) met en avant que la santé est définie dans cette étude : « *comme le moins d'arrêts de travail possibles pour la plus courte durée possible* » et l'on ne définit pas le contenu de la santé ni ce que peut mesurer un arrêt de travail. Malgré le nombre important de personnes interrogés au travers de cette étude (22 482), les résultats sont difficilement interprétables car la méthodologie est quelque peu discutable. En effet, l'enquête a durée 14 mois et a été menée par un nombre importants de questionneurs qui se trouvent être des médecins du travail, membres de l'Association nationale pour la promotion des activités physiques et sportives dans le monde du travail. Cette multitude d'acteurs et de paramètres « *conduit à produire des distorsions dans la manière d'interroger* » (Raspaud, 1993) et nous interpelle qu'il est difficile de mener une étude en étant juge et parti. Dans ces travaux Fackenberg (1987) nous alerte également sur le regard objectif que doit posséder une étude sur le sport et c'est pour cela qu'aujourd'hui l'ensemble des travaux manque de validation scientifique.

Les bienfaits de l'activité sportive sur le bien-être physique des salariés sont prouvés dans la mesure où l'activité proposée soit en adéquation avec leur poste de travail. Le sport sur le lieu de travail a un avenir comme outil de santé (Eichberg, 2008).

2 - L'activité physique et sportive : source de bien-être mental du salarié.

> « *Dans les usines où justement on fait exécuter toujours la même opération, il faut distraire le cerveau et l'entrainer à travailler* »
>
> **André Citroën** (Schweitzer, 1980).

En 1987, le National Institute of Mental Health souligne les bienfaits de l'activité physique sur la santé mentale (INSERM, 2008). L'organisation Mondiale de la Santé définit la santé

mentale comme : « *un état complet de bien-être mental et social propice à l'accomplissement d'un travail productif et fructueux* ». A l'identique de certains auteurs (Pierre et Barth, 2010), il semble intéressant de compléter cette définition avec celle de Ryff et Keyes (1995) où le bien-être mental est constitué d'une bonne estime de soi et d'une évaluation positive de sa vie ; de bonnes relations avec les autres ; d'une sensation de maîtrise de sa vie et de son environnement ; de la sensation de pouvoir prendre ses propres décisions et d'être autonome ; de la capacité de donner un sens à sa vie ; de la possibilité de se sentir dans la continuité de son développement personnel.

Au travers d'un entretien avec Danielle Lefort, responsable de la formation Apple France de 1982 à 1996, Burlot (2001) démontre que les activités sportives ont pénétrées la gestion des ressources humaines. En 1982, Danielle Lefort fait partie des douze personnes à l'origine d'Apple France. La croissance de l'entreprise est telle que des fonctions de ressources humaines sont mises en place et Danielle Lefort y prend en charge le pôle formation. La problématique majeure à l'époque est la gestion du stress, qu'elle essaye de résoudre en proposant des séminaires avec des prestataires extérieurs. Ces séminaires avaient un aspect positif à court terme mais le constat démontrait que les collaborateurs n'arrivaient plus à suivre les recommandations au bout de quelques mois. L'idée de proposer des activités quotidiennes au sein de l'entreprise apparait avec la mise en place d'un espace dédié : « l'Apple Forme ».

Le centre comportait une salle, des vestiaires, des saunas, un squash et un plateau multi-activités. Une équipe de 3 personnes s'occupait de l'accueil des salariés : un entraîneur, une diététicienne et un médecin du sport. Les programmes étaient très orienté *cardio-training* avec un suivi personnalisé dans l'objectif de la gestion du stress, quelques cours collectifs étaient également dispensés. Au fil du temps, les activités sont devenues de plus en plus ludiques et ce sont écartées de l'aspect *cardio-training* pour coller le mieux possible à la culture d'entreprise et avoir une dimension sanitaire (perte de poids, amélioration du sommeil, arrêt du tabac). Cette volonté a mené à la mise en place de thématiques trimestrielles (la respiration, la mémoire, le dos, le rire, le sommeil) qui ont rencontrées un vif succès.

La moitié des salariés adhérait à l'Apple Forme après le dépassement de certains tabous (faire du sport avec mes collègues, que va penser mon manager ?). A noter que la salle était

accessible durant les heures de travail ce qui ne posait pas de problème car Apple fonctionnait déjà comme une *start-up* avec une grande flexibilité des horaires de travail. Les pratiques sportives étaient également utilisées en complément lors d'événement de *team-building* pour préparer les collaborateurs aux rendez-vous importants de l'entreprise (salon, Apple expo).

Il ressort de ce témoignage que l'Apple Forme est plus qu'un outil de gestion des ressources humaines car malgré les différents plans sociaux que l'entreprise a rencontré, le centre est toujours présent et la fréquentation n'a pas diminué. L'exemple de l'Apple Forme met en avant les relations entre le sport, les ressources humaines et l'entreprise. Il révèle également l'apport des pratiques sportives dans le monde de l'entreprise pour la formation, le bien-être, la communication et l'identité. Meignant et Rayer (1989), Missoum (1990), Pichot (1997), Burlot (1997), Fourré (1999).

L'innovation sociale de la création de l'Apple Forme repose avant tout sur une croyance individuelle forte de la responsable, dans l'objectif d'améliorer la santé physique et psychologique des salariés par le sport. Burlot met en avant les travaux de Pichot (1997,1999) et Fourre (1999) pour expliquer cet argument que l'intégration du sport dans l'entreprise relève d'un processus décisionnel politique sans véritable argument de fond. En effet, aucune validation scientifique ne permet d'affirmer la nécessité de l'intégration du sport dans l'entreprise, aucune évaluation objective n'a été mise en place au sein d'Apple afin d'en mesurer les retombées auprès des salariés. Récemment, différents auteurs ont estimé que les preuves étaient suffisantes pour avancer que l'exercice physique agit positivement sur l'état psychologique des individus (Fox, 1999 ; Penedo et Dahn, 2005).

Un point essentiel à ne pas négliger dans les raisons de la naissance de l'Apple Forme, est le fait que Apple est une « *start-up* américaine ». Outre Atlantique, la maison mère possédait déjà un centre de *fitness* en libre accès pour les salariés, il semblait donc naturel que la filiale France puisse en posséder un également. L'aspect *start-up* et non-conventionnel rentre aussi en ligne de compte dans la genèse du centre : de plus en plus de salariés qui s'investissent de plus en plus dans l'entreprise, qui travaillent dans des conditions décalées à l'opposé d'IBM, alors pourquoi pas une salle de sport. Le salarié gère librement son emploi du temps de travail, pas d'horaires précis, un fonctionnement par objectifs et missions à atteindre. Cela entretient le mythe du Californien qui a le teint hâlé, les cheveux longs décolorés par le soleil

et le sel de l'Océan, qui vient travailler en short dans son combi Volkswagen sur lequel est accroché sa planche de surf pour aller profiter des vagues avant, après ou pendant le travail.

Les activités sportives mises en place par le service des ressources humaines d'Apple France avaient une dimension psychologique (gestion du stress) et une dimension physique (préparation à l'Apple expo). Elles étaient donc utilisées et intégrées dans la politique de gestion des ressources humaines pour l'épanouissement des salariés. Leur utilisation n'avait pas seulement un objectif sanitaire, elles ont pris leur place dans d'autres actions au sein de l'entreprise : événements, *team-building*, formation. Elles ont permis le développement des réseaux relationnels dépassant la structure organisationnelle de l'entreprise (Burlot, 2000). Toutes ces activités s'appuient sur des moments émotionnellement forts qui mettent en parallèle la vie professionnelle et la vie sportive, ils rentrent dans la construction d'une culture commune de l'entreprise.

Les travaux de l'INSERM (2008) démontrent que le sport peut améliorer la santé mentale en augmentant le goût de vivre, en réduisant le stress, l'anxiété et la dépression légère, mais aussi en accroissant l'estime de soi et l'équilibre psychologique et émotionnel. En effet, la pratique sportive régulière et modérée sur les lieux de travail contribue à limiter le stress ou les situations de stress. Le sport peut offrir un soutien moral, outil nécessaire à la réussite professionnelle, un effet régénérateur et un effet exutoire aux salariés sportifs. Les travaux de Julien Pierre regroupent de nombreux témoignages qui illustrent ces différents effets :

« Je l'ai ressenti lorsque j'ai commencé à faire du tennis l'année dernière. A ce moment-là, je travaillais sur un projet qui me prenait beaucoup de temps et me stressait énormément. Je n'étais pas très expérimenté et mon moral en a pris un coup. Le tennis m'a réellement aidé ».

« Le sport fait évacuer la pression. Ça a des répercussions sur mon bien-être. Je me sens bien quand j'ai couru, ça m'aère l'esprit ».

« Quand j'étais à la piscine, à chaque mouvement de brasse, je pensais à mon patron en me disant : « tu vas voir, je t'aurai bien ! ». Ça me permettait de me calmer, et c'est vrai qu'après je voyais un peu plus la vie en rose ».

Au sein de l'entreprise NIL, où l'offre sportive est gérée par la direction des ressources humaines, Burlot (2005) met en avant que les salariés participant au Club NIL ont une meilleur image de leur entreprise que les salariés non participants, et que plus le niveau de responsabilité augmente au sein du club, plus l'image de l'entreprise s'améliore. Cependant, un exemple montre que malgré une certaine implication dans l'organisation et la pratique de l'offre sportive, le sport n'est pas un remède à tous les maux et que les caractéristiques de chacun des salariés sont à prendre en compte. Un cadre, investi de longues dates dans le club NIL et qui y exerce des responsabilités, démontre un certain mal-être, suite à une incertitude sur son avenir dans l'entreprise, et témoigne négativement de l'offre sportive au sein de l'entreprise alors qu'il en est un fervent pratiquant : « *Pour le club, n'importe quel Comité d'Entreprise, n'importe quelle boîte de même niveau a, au moins, aussi bien … si c'est pas mieux* ».

3 - L'activité physique et sportive : source de bien-être social du salarié.

Les managers développent l'idée de la culture réseau, qui se caractérise par la multiplication des interfaces entre les salariés. Le sport devient alors un moyen pour atteindre ces objectifs et de créer une culture commune riche en émotions. La multiplication des réseaux sociaux devient alors des objectifs inhérents à ce type d'opération (Pierre *et alii*, 2011).

L'événement sportif encourage la cristallisation des liens entre les salariés et facilite la communication a posteriori comme l'indique un dirigeant du groupe 3M : « *quand ils ont fait du sport ensemble, au retour, les relations sont transformées, y'a plus de barrières. On est plus efficace. On travaille plus vite* ». Le constat est identique chez Apple, par rapport à la mise en place et à la réalisation de l'Apple day, un événement sportif organisé par et pour les salariés : « *Automatiquement, il se noue des liens très forts. Les souvenirs de ces fêtes sont impérissables. C'est des moments d'échange et de convivialité exceptionnels. […] les gens se voyaient, en reparlaient et se réinscrivaient* » (Danielle LEFORT, responsable de la formation Apple France de 1982 à 1996). La direction des ressources humaines nutrition de Nestlé considère : « *le sport comme un outil qui […] nous a permis d'apporter aux salariés un certain confort et une certaine compensation. […] c'est un outil qui permet un mélange, ça favorise l'échange, le brassage des salariés* ». Ces témoignages démontrent que l'activité

sportive permet de dépasser certaines barrières sociales et qu'elle est génératrice de liens entre les individus d'une même entreprise.

Chez 3M, l'idée de socialisation des individus est plus forte. En effet, la constitution des groupes lors des voyages sportifs est orientée pour permettre aux collaborateurs qui sont éloignés géographiquement, en raison de leur métier ou de leurs origines professionnelles, de mieux se connaître. Le directeur du club 3M l'exprime ainsi : « *Moi, je les connaissais tous et eux ne se connaissaient pas. Eh bien, c'est fini, les gens ne veulent plus se quitter. On est parti à vingt-six, demain on a une réunion ensemble pour se montrer nos photos et tout. C'est des liens extraordinaires. Mais je reste persuadé, enfin l'entreprise reste persuadée que les gens qui se connaissent bien, d'abord ils se côtoient, ils se connaissent et ils perdront moins de temps dans certaines situations professionnelles… Et ils sont plus aptes à travailler mieux et cela j'en suis persuadé* ». Il apparait que la socialisation des salariés par le sport repose avant tout sur les croyances des managers et ont pour but d'assurer une amélioration des performances de l'entreprise. La mobilisation des salariés par le sport conduit à créer des relations sociales fédératrices, à coopérer sous la forme d'échanges et de dons réciproques (Bernoux, 2002). En s'employant à programmer ou à susciter des occasions pour se faire côtoyer les salariés, l'entreprise valorise les dimensions relationnelles (Pierre *et alii*, 2011) et développe les relations sociales à partir de situations sportives qui font valoir une dimension affective prédominante structurant la dynamique des rapports de groupe (Sainsaulieu, 1987 et 1977/1988). La mise en place d'activités récréatives sportives permet de construire un univers de rapports humains où les modes de relations affinitaires prédominent, temporairement et relègue les modes de relations négociées, où les compétences et les responsabilités liées à la fonction dans l'entreprise définissent les hiérarchies. Les situations sportives redéfinissent les statuts socioprofessionnels et les normes de travail habituelles. Elles offrent la possibilité aux employés de dévoiler une facette de leur personnalité, de donner une autre image de soi et de se découvrir sous un autre angle (Pierre, 2010) :

« J'ai discuté récemment avec un salarié qui arrivait de l'étranger. Il a débarqué ici, à Strasbourg, et on a fait le point sur son intégration. Il m'a dit : « L'association sportive a été pour moi le meilleur facteur d'intégration ». Le fait de faire du tennis, ça lui a permis de rencontrer des gens en dehors du travail, de se socialiser avec ses collègues ».

« A l'usine, un des directeurs venait courir à midi avec nous. On courait à trois ou quatre. Ça lançait un message très fort aux gens : « Je ne suis pas que le directeur, que celui qui prend les décisions, bonnes ou mauvaises. Je suis avant tout un homme, je suis comme vous, je ne parle pas que du travail, je prends ma douche avec vous ». Ça démystifie les gens et ça donne d'eux une image plus sympathique ».

Au-delà de l'objectif de socialisation des collaborateurs, le sport en entreprise est également un avantage social sous forme d'une rémunération indirecte symbolique (Pierre, 2006). Certaines incentives peuvent être vécues comme des récompenses par rapport aux performances économiques. Par exemple, la réunion de lancement annuelle au sein du magasin Décathlon Colomiers ne possède pas le même contenu sportif et la même portée symbolique en fonction des résultats économiques. En janvier 2012, le magasin réalise sur l'année 2011 un chiffre d'affaires de 13 794 438 €, la réunion de lancement se déroule alors en deux demi-journées (répartition des salariés pour conserver l'établissement ouvert) dans un complexe de foot en salle. En janvier 2013, le magasin réalise sur l'année 2012, un chiffre d'affaires de 18 318 647 € soit une progression de chiffre d'affaires de 32,4% et termine premier magasin de la zone SUD France. La réunion se déroule alors sur deux jours au plateau de Beille avec randonnée raquette, balade en chiens de traîneaux, randonnée à la belle étoile et nuit en cabane de trappeur, yourte mongole, tipi ou igloos pour les plus téméraires. Ce genre d'événements devient alors une forme de rémunération indirecte symbolique aux frontières de l'avantage social et de la récompense en prestation.

Le sport est également une prestation de services offerte aux salariés, qui s'intègre dans la programmation des différents avantages sociaux de l'entreprise, et entretient leurs motivations. Le directeur des ressources humaines et directeur du club 3M valide ce fait par ses propos : « *Quand les gens viennent donc à des grosses fêtes comme celle-ci […] consciemment ou inconsciemment ils savent que c'est l'entreprise 3M qui organise cela pour eux. Et ça, c'est bien, ça leur montre que l'entreprise s'occupe d'eux, pas uniquement sur le lieu professionnel mais va au-delà* ». L'instrumentalisation de l'activité sportive ne renvoie pas obligatoirement à une stratégie de pouvoir ou de domination mise en place par l'entreprise. Elle peut correspondre à une stratégie de séduction dont l'objectif est de flatter les salariés par le fait que l'entreprise est humaine et attentionnée au développement des intérêts personnels de ses salariés. On peut citer l'exemple d'Adidas France qui construit sa

politique de communication interne de façon centrale sur la recherche du bien-être des salariés. Pour le directeur général, le développement du sport au sein de l'entreprise répond à deux objectifs : « *Faire venir des professionnels de Paris et choyer les collaborateurs pour qu'ils disent qu'ils sont chez le meilleur employeur d'Alsace* » (Pierre, 2006). Cela montre bien la volonté d'utiliser le sport comme un avantage social qui donne une plus value à l'entreprise en tant qu'employeur mais également de séduire et fidéliser le salarié dans son entreprise.

Pierre (2006) évoque que la question de la réception des avantages sociaux en entreprise et de leurs effets sur l'implication des salariés peine à se faire une place au sein de la sociologie du travail. En effet, bon nombre d'auteurs (Morse, 1953 ; Karpik, 1966 ; Friedmann & Naville, 1972 ; Potocki-Malicet, 1997) traitent et développent les facteurs de satisfaction des salariés. Par exemple le JDI **(**Job Descriptive Index) : conçu par Smith, Kendall et Hullin en 1969 et rectifié par Balzer une première fois en 1990, mesure (seulement) cinq facettes de la satisfaction: le travail en lui-même, la rémunération, les possibilités d'évolution, les relations avec la hiérarchie et les relations avec les collègues. Malheureusement leurs travaux n'abordent pas le sport comme un avantage social. D'autres auteurs ont appuyé leurs contributions sur la pyramide des besoins de Maslow (1943) et ont donc mis en avant les notions de besoin, de motivation ou de participation (Herzberg, 1968 ; Borzeix et Linhart, 1988 ; Laville, 1993 ; De Coster, 1999). Le sport en entreprise comme avantage social et source de bien-être a donc du mal à s'affirmer chez les auteurs de sociologie « classique » mais nos différents exemples montrent bien qu'il y a une voie à approfondir et à étudier par des outils de mesure pertinents.

VI - PROBLÉMATIQUE.

« La pratique sportive par le plus grand nombre doit être appréhendée comme une des clés du succès même si une entreprise a évidemment d'autres priorités »

Laurence PARISOT [54]

[54] Présidente du MEDEF in sport & entreprises décembre 2016.

IV – PROBLÉMATIQUE.

Comme évoqué précédemment, le sport et les activités sportives sont de plus en plus présents dans l'entreprise sous différentes formes, de la prévention à la qualité de vie au travail en passant par les œuvres sociales. Au travers notre travail de thèse, nous abordons essentiellement la dimension du sport santé en entreprise. L'utilisation du sport par l'entreprise, s'inscrivant dans une démarche de prévention, peut-elle être qualifiée d'innovation managériale ou d'outil de gestion ? Cette approche sportive en entreprise a-t-elle forcément une catégorisation binaire ? Est-elle forcément égale à 0 ou égale à 1 ? Sa valeur peux-t-elle se mélanger, se réduire ou même évoluer ? Une contextualisation de l'innovation managériale et des outils de gestion est nécessaire afin d'avoir un déroulé pragmatique et d'aborder les questions complémentaires à la mise en place du sport en entreprise. En effet, comment une organisation accepte, autorise, favorise la mise en place d'une innovation managériale ? Comment une organisation construit ses outils de gestion ?

Face à une concurrence accrue, un environnement économique turbulent et un contexte social de plus en plus contraignant, les entreprises doivent s'adapter rapidement au changement technologique. Le concept d'innovation est donc omniprésent mais le terme « innovation » est souvent associer à l'innovation de nouvelles technologies, aux nouveaux produits, liés à la fonction Recherche et Developpement (R&D) et marketing de l'entreprise. Celui-ci est bien plus large et étendu, il peut tout à fait concerner une organisation et un procédé ; les innovations peuvent également être liées à un nouveau concept de business, à un nouveau service, à une nouvelle façon de s'adresser aux clients, à l'adaptation d'un produit ou service à un nouveau segment de clientèle, etc. L'innovation peut se décliner dans tous les domaines et à tous les niveaux d'une entreprise.

Dans la recherche, le thème de l'innovation a été également largement exploré. Etude de la nature des objets techniques et du processus de leur concrétisation technique, culturelle et sociale (Simondon, 1958 ; Sfez, 1973 ; Latour, 1992 ; Delaunay, 1994), définition de l'innovation et analyse des mécanismes de diffusion, de succès et d'échec des innovations (Schumpeter, 1934 ; Akrich, Callon et Latour, 1986), logique et organisation de la conception des produits (David, 1988 ; Midler, 1993 ; Weil, 1996), étude des liens entre innovation produit et organisation (Jougleux, Hatchuel et Pallez, 1993), ainsi que les très nombreux

travaux sur le management de l'innovation, sont autant d'approches qui témoignent de la centralité du concept d'innovation. C'est ainsi que sont introduits les concepts « d'innovation administrative » (Evan, 1966; Teece, 1980; Damanpour, 1987), « d'innovation organisationnelle » (Daft, 1978; Damanpour et Evan, 1984 ; Ménard, 1995 ; Ayerbe-Machat, 2003) ou, plus récemment, « d'innovation managériale » (Birkinshaw et Mol, 2006; Hamel, 2006; Birkinshaw *et al*., 2008; Damanpour et Aravind, 2012; Jaouen et Le Roy, 2013).

L'expression « **innovation managériale** » a été utilisée pour la première fois par Kimberly (1981). L'introduction de ce terme est motivée par une volonté de faire reconnaître les innovations qui ne sont pas de nature technologique. En effet, une vingtaine d'années plus tard, Birkinshaw et Mol (2006) dénombreront plus de 12 700 articles scientifiques se rapportant à l'innovation technologique, contre seulement 114 faisant référence à des innovations « autres ». Le concept d'innovation a été mis en évidence dans le milieu universitaire par Joseph Schumpeter (1983), professeur d'économie à Harvard, pour qui **l'innovation est un processus qui prend une invention et la développe tout le long du chemin à un produit commercialisable et un service aboutissant à des changements de l'économie**.

Tout débute avec des recherches comme celles d'Evan (1966), d'Evan et Black (1967), de Downs et Morh (1976) ou de Daft (1978) qui se sont intéressées aux innovations qui ne comportent pas de dimension technologique. Ces auteurs introduisent les termes « d'innovations administratives » ou « d'innovations organisationnelles » pour qualifier ces innovations. Ils en proposent la définition suivante « L'innovation administrative est une idée novatrice qui se rapporte au recrutement du personnel, à l'allocation des ressources, à la définition des tâches, au mode de management ou à la valorisation du personnel » (Evan, 1966, p. 51). Kimberly (1981) définit l'innovation managériale comme « **tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans un processus de décisions** ». Nous trouvons de nombreuses définitions du concept innovation dans les travaux, en particulier en Sciences Sociales. Les praticiens et les chercheurs définissent l'innovation de différentes manières (Cooper, 1998; McFadzean, O'Loughlin, et Shaw, 2005). McFadzean et al (2005) définissent **l'innovation comme un processus qui fournit de la valeur ajoutée et**

un degré de nouveauté à l'organisation ainsi qu'à ses fournisseurs et clients, à travers le développement de nouvelles procédures, de solutions, de produits et services ainsi que de nouvelles méthodes de commercialisation (McFadzean, O'Loughlin et Shaw, 2005, p.9). L'innovation est considérée souvent comme le synonyme d'invention (Cooper, 1998; Weller, Green, et Fernie, 2004), et celui de la créativité (Drucker, 1985b; McAdam, Stevenson, et Armstrong, 2000; Williams, 1999). Alter (2000) considère que **l'innovation diffère de l'invention, car elle représente la mise en œuvre de cette invention dans un milieu social**. Allen (2003) affirme que l'innovation diffère de l'invention que **l'innovation est le processus qui, à partir de l'invention, la transforme en quelque chose d'utilisable**. En d'autres termes, l'innovation est l'application de l'invention. Zaltman (1973) définit l'innovation comme, d'une part, l'invention ou la création d'un concept, d'autre part l'application ou la procédure d'adoption.

Weitzel et Hallahan (2003) affirment que l'innovation peut être une idée originale, une nouvelle idée de l'organisation de l'adoption ou de la combinaison des concepts existants d'une manière nouvelle. Van de Ven (1986) et Cooper (1998) la précisent plus loin en proposant **qu'une innovation peut être quelque chose de nouveau dans une entreprise**. Il faut noter que la définition de Van de Ven (1986) restera comme une référence : « **l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés** ». McAdam, Stevenson et Armstrong (2000) ajoutent une autre dimension à la définition de l'innovation, en s'appuyant sur diverses définitions dont Drucker (1985) et Peters et Waterman (1982), en stipulant que le sens de l'innovation comprend le changement et la créativité. Sans oublier que pour Rogers (1995) l'innovation managériale est « **une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations** ». Alcouffe (2004) propose de définir l'innovation managériale comme « une combinaison nouvelle des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de mettre en oeuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant ». Ce qui ressort principalement de cette définition est qu'une innovation managériale peut-être la nouvelle combinaison de procédures existantes. Cela laisse à penser que l'on peut faire du neuf avec de l'ancien. Il semble donc que l'aspect de rupture soit manquant. Ce que mettront en avant Birkinshaw et Mol (2006) au

travers de leur définition dans laquelle les pratiques et processus sont significativement différents des normes habituelles. Hamel (2006) s'en rapprochera également et parlera d'un écart important par rapport aux principes et pratiques traditionnels qui modifie de manière significative la façon dont les managers font ce qu'ils font. Ces trois derniers rédigeront une définition commune : **« L'innovation managériale est l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveaux par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation […] L'innovation managériale est l'introduction d'une nouveauté dans une organisation établie, qui représente un changement organisationnel particulier.** Dans son sens le plus large, alors, l'innovation managériale peut être définie comme une différence dans la forme, la qualité ou l'état des activités managériales au fil du temps dans une organisation, où le changement est nouveau ou sans précédent par rapport au passé. **»**

Tout ceci montre que l'innovation revêt de nombreuses formes, elle peut être tangible comme des nouveaux produits, ou bien être intangible, par exemple, comme des nouveaux services et des pratiques de travail. David (1996) distingue ainsi trois éléments en interaction : les innovations orientées connaissances ; les innovations orientées relations ; les innovations mixtes. Ces formes d'innovation sont décrites par Bean et Radford (2002), qui listent les innovations comme des produits nouveaux ou améliorés, processus, gestion et évolution de l'organisation. Ils sont également identifiés par Birkenshaw, Hamal et Mol (2005) en ajoutant l'innovation stratégique dans la liste de formes de l'innovation, ils définissent la gestion de l'innovation comme étant destinée à mieux atteindre les objectifs organisationnels grâce à la création d'une nouvelle pratique de gestion, processus ou la structure. Davenport, Prusak et Wilson (2003) supposent que les innovations de gestion sont plus durables que les innovations de produits. Les modèles de l'innovation de service et de management sont d'autres formes, évoquées par Hamel et Getz (2004) et Davenport (2006). Hesselbein, Goldsmith et Sommerville (2002) identifient les innovations technologies et organisationnelles. Cooper (1998) ajoute les innovations administratives à cette liste.

Souvent le mot innovation est attaché à un autre mot, lui donnant ainsi plusieurs autres significations. **L'innovation Managériale**, est une combinaison nouvelle de moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de mettre en œuvre une

technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant. (Gilbert, 1998). Mol et Birkinshaw (2009). Ils considèrent que l'innovation managériale est motivée par une volonté d'amélioration de la performance de l'entreprise. « **L'innovation managériale est l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'intention d'augmenter la performance de l'entreprise.** » L'innovation managériale est donc un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Pour Besbes et al., L'innovation managériale est donc nécessaire pour réaliser et maintenir un succès de marché, et pour en tirer un avantage compétitif et une performance supérieure, prolongeant ainsi les travaux de Hunt (2000), Real *et al.* (2006) et Ubeda *et al.* (2001). Notre sujet évoque l'innovation managériale mais comment le management peut-il la mettre en place ? Est-ce que les managers peuvent réaliser des changements en rupture avec la routine industrielle du jour au lendemain ? Quelles sont les autorisations nécessaires ? Pour mettre en place une innovation managériale, le manager doit-il posséder ou faire appel au leadership de ses équipes ? Quels sont les processus de changement pour les utilisateurs ? Est-ce qu'une innovation managériale possède-t-elle toujours son caractère innovant lorsque celle-ci est affectée par les autres parties prenantes de l'entreprise ? Est-ce qu'une innovation managériale peut-elle être présentée avec des objectifs de performance pour les opérateurs ? La notion de performance garantie-t-elle l'acceptabilité d'une innovation managériale par les salariés ? Comment une innovation managériale, par l'utilisation d'activités sportives en entreprise, peut-elle créer une nouvelle pratique de gestion pour atteindre les objectifs organisationnels de l'entreprise ?

Dans son article : « Le coaching : mode ou innovation managériale ? les pratiques des sociétés du CAC 40 », Philippe Vernazobres nous interpelle sur le fait que le sport en entreprise et notamment les programmes que nous avons mis en place pourraient répondre à un effet de mode. Il s'appuie sur la définition de l'innovation managériale de Sigaud (2003) : « *L'**innovation** a un caractère relativement durable bien que temporaire : elle est contraire à l'éphémère et aux effets de mode […]. Elle est donc censée transformer durablement les façons de faire […]. Elle résulte d'une démarche proactive visant à obtenir un meilleur résultat.* ». Nous sommes donc dans l'obligation de nous intéresser sur le risque que le sport en entreprise pourrait être une mode managériale. Le sport en entreprise permet-il de transformer durablement les façons de faire ? Déclenche-t-il une démarche proactive permettant d'obtenir de meilleurs résultats ?

En nous appuyant sur le tableau de Vernazobres pour la distinction entre mode et innovation en management, nous pourrons guider notre réflexion et déterminer si nos programmes sont des effets de modes ou s'ils s'inscrivent dans une innovation managériale.

	Mode	**Innovation**
Discours sur la mode *vs* discours sur l'innovation :	Péjoratifs.	Valorisants.
Discours véhiculés par la mode *vs* discours véhiculés par l'innovation :	Émotionnellement chargés, enthousiastes et déraisonnés.	Scientifiques, rationnels.
Degré réel de nouveauté :	Engouement pour une pratique plus ou moins nouvelle.	Pratique qui introduit une réelle nouveauté dans les processus managériaux.
Efficacité :	L'efficacité n'a pas à être démontrée. Il n'y a pas de lien nécessaire entre les actions et les résultats.	L'innovation suppose la reconnaissance d'une efficacité, d'une contribution à la performance.
Durabilité :	Éphémère.	Durable, ancrée dans les pratiques, bien que par nature temporaire.

Tableau 1: Distinction entre mode et innovation en management, Vernazobres (2008).

Nos interrogations sont les suivantes : quel discours véhicule la mise en place du sport en entreprise ? Est-il valorisant pour être caractérisé comme une innovation managériale ? Le discours se raccroche-t-il à une approche scientifique rationnelle ? Le sport en entreprise introduit-il une réelle nouveauté dans les processus managériaux ? Quelle est l'efficacité d'une telle démarche, contribue-t-elle à la performance de l'entreprise ? Est-elle durable, s'ancre-t-elle dans les pratiques managériales ?

Il est difficile d'évoquer le management d'une entreprise ou d'une administration sans lui associer un ensemble d'outils de gestion. L'enseignement de la gestion est relativement récent et revêt une double dimension scientifique et technologique. Dans une optique instrumentale, l'outil de gestion sert à rationaliser le travail du gestionnaire. Il n'y a pas de gestion sans outils comme le montre l'histoire des Sciences de gestion. **L'outil de gestion est un outil de travail qui permet de prendre des décisions rationnelles d'une part dans le but d'une action efficace et efficiente, et d'autre part dans l'intention d'exercer un contrôle sur les**

acteurs de l'organisation. Similaire à d'autres technologies, l'outil de gestion peut s'avérer incomplet, il peut servir à des usages multiples éloignés de l'usage prévu par le concepteur, et il doit être contextualisé pour devenir opérationnel.
Lors de l'analyse d'une situation de gestion, la prise en compte de l'utilisateur est fondamentale. En effet, il peut rejeter l'outil, se l'approprier, le modifier, l'utiliser à des fins autres que celles prévues. De plus, l'outil n'est pas neutre dans l'organisation : il sert à la fois à la structurer, en assurant une certaine permanence dans la manière de résoudre les problèmes récurrents, et à la transformer en impactant sur les relations et les savoirs. Le statut de l'outil de gestion est celui d'un outil de travail assurant la régulation technique de l'organisation. Le sport en entreprise est-il un outil de gestion, assure-t 'il la régulation technique de l'entreprise ?

Bien que l'ensemble des auteurs s'accorde pour dire que l'histoire des sciences de gestion est relativement récente. Elle trouve ses racines à la fin du XIXème siècle. Nikitin (2003) décrit le passage d'une science des affaires aux Sciences de Gestion. La science des affaires avant le XIXème siècle concernait les affaires au sens juridique du terme, la gestion des biens fonciers, des contrats de mariage, des successions. Le terme de science correspondait à la connaissance ordinaire, sans caractère de scientificité. Ce n'est qu'à la fin du XIX e siècle qu'apparaît véritablement une science des affaires fondée sur l'idée d'introduire de la rationalité dans l'administration et l'organisation du travail

Peaucelle (2003) attribue à Fayol la paternité du concept d'outil de gestion sous l'expression d'outillage administratif, « **un ensemble de documents qui renseignent le chef et lui permettent en toutes circonstances de prendre des décisions en connaissance de cause** » (Fayol, 1923). La définition proposée par Moisdon (1997) n'est guère éloignée : les outils de gestion constituent « un ensemble de raisonnements et de connaissances […] destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler ». Est-ce que le sport en entreprise est un outillage administratif renseignant le chef et lui permettant de prendre des décisions ? Est-ce que le sport en entreprise permet aux managers d'avoir des indicateurs de santé sur les collaborateurs ?
Les Sciences de gestion produisent des artefacts pour faciliter le travail intellectuel de gestion en introduisant la rationalité dans la conduite des organisations. **La fonction de l'outil de**

gestion est de rationaliser le travail grâce à une formalisation de l'action collective. Fayol dans l'administration et Taylor dans la production ont été les premiers à expliciter une démarche scientifique fondée sur la rationalisation des activités. L'histoire des entreprises peut alors être appréhendée comme une histoire des techniques de gestion résultant des vagues successives de rationalisation en contrôle de gestion : introduction des coûts standards aux Etats-Unis dans les années 20 du siècle dernier, des budgets dans les années 30, plus récemment tableau de bord prospectif, méthode ABC, etc. L'effort de conception de nouveaux outils s'est accompagné d'une sophistication croissante liée à l'informatisation de la gestion des organisations.

Le dictionnaire électronique Trésor de la Langue française Informatisé (2009) définit l'outil comme « objet fabriqué, utilisé manuellement, doté d'une forme et de propriétés adaptées à un procès de production déterminé et permettant de transformer l'objet de travail selon un but fixé ». Cette définition met l'accent sur l'idée qu'il s'agit d'un artefact possédant des propriétés qui le rendent fonctionnel pour réaliser un certain travail. Ce sens apparaît dès 1174 très nettement : « objet fabriqué qui sert à faire un travail ». Au sens figuré, un outil est un « moyen, ce qui permet d'obtenir un résultat, d'agir sur quelque chose » et le terme « instrument » est un synonyme. Le mot « outil » nous place donc d'emblée dans une perspective instrumentale et le travail dont il est question est un travail de gestion. L'outil de gestion va dire comment s'y prendre pour atteindre les objectifs : il prescrit une méthode. Dans cette optique instrumentale, l'outil de gestion est un outil pour organiser le travail de façon logique et rationnelle (de Vaujany, 2005). Le sport en entreprise peut-il permettre à l'organisation d'exercer des actions de contrôle pour atteindre certains objectifs ?

VII – L'ABSENTEISME EN ENTREPRISE

« Les activités sportives favorisent la cohésion des équipes et ont des bienfaits indéniables en matière de santé. Au sein des entreprises, elles permettent aux salariés de mieux se connaître, d'être soudés entre eux et de développer des notions d'entraide qui sont également nécessaires au bon fonctionnement des entreprises. L'activité physique peut avoir un intérêt pour les entreprises et peut être un bon outil d'aide au management ».

François ASSELIN [55]

[55] Président de la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME) in sport & entreprises mars 2017.

V – L'ABSENTEISME EN ENTREPRISE.

Depuis quelques années, des entreprises proposent des activités physiques régulières au sein de leur structure pour leurs salariés. Celles-ci permettent aux salariés un épanouissement personnel et améliorent leur santé physique. En effet, la note d'Octobre 2012 du Centre d'Analyse Stratégique met en avant que « *des travaux récents ont montré les effets positifs, sur la santé des salariés, d'une pratique sportive régulière dans le cadre professionnel : diminution de l'absentéisme, augmentation de la capacité de travail, bien-être.* » Certaines entreprises ont déjà mis en place des actions pour leurs salariés pour répondre à une démarche de responsabilité sociétale au sein de leurs structures. D'autres dos au mur, comme la société Safran Nacelles, prennent le taureau par les cornes pour trouver une solution aux maux de leurs salariés. Cette coentreprise fut créé en 1999 par Airbus et la SNECMA[56] pour casser le monopole du fabricant de nacelles américain Goodrich qui équipait jusque-là tous les projets de l'avionneur Européen (A300 ; A310 ; A320 ; A319 ; A321). Notre attention se porte sur le site de Colomiers qui regroupe 250 collaborateurs. Comme toute production industrielle, l'entreprise doit faire face à de nombreux défis technologiques avec un cahier des charges financier, matériel et humain. L'humain est au cœur du dispositif de l'entreprise Safran Nacelles car la haute technologie aéronautique de l'entreprise impose de nombreuses interventions humaines pour un contrôle de la qualité. Au sein de l'atelier peinture et de manière inhérente à cette activité spécifique (peinture et ponçage), les tâches effectuées sont très répétitives et traumatisantes pour le corps des ouvriers. De ce fait, 3 personnes sur une équipe de 30 ont été déclarées en maladie professionnelle. C'est dans ces conditions que l'entreprise souhaite tester l'activité physique et sportive au sein de ses équipes pour trouver une solution durable et pérenne.

[56] Société Nationale d'Etude et de Construction de Moteurs d'Avion.

1 – Safran Nacelles Colomiers : Le LAP[57] Peinture.

En contexte de crise et de réduction des budgets, les entreprises et notamment les services des ressources humaines investiguent de plus en plus sur le phénomène de l'absentéisme, par des audits parfois suivis de plans d'actions (Candau, 1985 ; Periettet Vachette, 1987) pour trouver les causes profondes de celui-ci. De nombreux facteurs rentrent en ligne de compte dans la littérature et présentent un lien avec l'absentéisme à savoir : les caractéristiques du métier (Schalk et Van Rijckevorsel, 2007), la durée du travail (Venne, 1997), la dynamique des groupes et la cohésion (Sanders et Nauta, 2004), le style managérial (Mayfield et Mayfield, 2009), etc… Les facteurs influent sur la durée de l'absentéisme. Pour l'absentéisme à long terme, les facteurs identifiés sont les traits de personnalité des employés, les variables démographiques et les conditions de santé. L'absentéisme à moyen terme est affecté par : l'attitude à l'égard du travail, les pratiques de gestion des ressources humaines, l'influence des normes sociales (acceptable, tolérable), les facteurs économiques exogènes (chômage) et les caractéristiques du travail. Conditions de travail et historique sont les causes identifiées de variation de l'absentéisme à court terme (Brami et al., 2013).

Le premier enjeu d'une démarche sur l'absentéisme est de compter les absents, suivre les évolutions dans le temps de l'absentéisme, connaître la situation pour les différents acteurs de l'entreprise (Rousseau, 2009). Mais l'absentéisme ne peut pas se résumer exclusivement au nombre de jours d'arrêt de travail pour les causes référencés par l'assurance maladie (Accident du travail, accident de trajet et maladie professionnelle). Cependant il n'existe pas

[57] LAP : Ligne Autonome de Production

de définition universelle et reconnue par tous de l'absentéisme. Pour certains, c'est un phénomène délibéré, pour d'autres, la définition va mettre l'accent sur la récurrence du phénomène ou encore son caractère inattendu (accident de travail…). L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) propose la définition suivante : « *L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendus au sens large : les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, etc ...* ». Ainsi on peut constater que l'absentéisme est un phénomène multifactoriel complexe, fluctuant, variable et dépendant autant des contraintes physiques, organisationnelles mais aussi des relations sociales et de la relation entre la vie professionnelle et la vie privée. Un grand nombre de variables (209) ont été identifiées par Rhodes et Steers (1990) et sont corrélées à l'absentéisme (Harrison, Martocchio, 1998 ; Johns, 2001). Certaines de ces variables (l'âge, le sexe, la dépression, l'abus d'alcool, la consommation de drogue) ont des effets forts sur l'absence au travail, certaines se chevauchent et d'autres ont seulement une faible relation avec les absences. La multiplicité des variables susceptibles d'influencer l'absentéisme conduit les auteurs à conclure qu'il est impossible de procéder à une conclusion significative et fiable concernant les causes principales des absences. Toutes les absences ne sont pas forcément liées à la maladie car à la question : « Pensez-vous que toutes les absences sont dues à la maladie ? », 100% des infirmières répondent non (Shamian et al., 2003). Les arrêts maladie sont liés à d'autres raisons que la maladie (problèmes familiaux, problèmes d'ordre personnel, stress, l'absence comme un dû…). Faire dépendre les comportements d'absence pour maladie du seul état de santé serait restrictif. Rien n'est jamais réellement incontestable en matière d'analyse de l'absentéisme car face à une même situation, les individus peuvent réagir de façons différentes. Les comportements varient d'un individu à un autre selon leur degré de motivation, selon leur goût de l'effort (Ose, 2005). L'état de santé pourrait jouer à plusieurs niveaux, Afsa et Givord (2009) mettent en évidence que les salariés candidats aux postes de travail pénible seraient à priori en meilleure santé ou posséderaient un goût de l'effort supérieur que les autres.

Le manque de définition consensuelle fait de l'évaluation de l'absentéisme un processus complexe à étudier. Il faut pour cela définir des indicateurs précis (souvent interne à

l'entreprise). L'évolution de l'absentéisme s'exprime en un taux dont le calcul peut varier d'une étude à l'autre. Deux exemples :

- Pour Alma consulting[58] : (nombre de jours calendaires d'absence sur l'année/ (nombre de jours calendaires de l'année * effectifs CDI au 31 décembre))*100
- Pour l'ANACT : nombre de jours d'absence/nombre de jours théoriquement travaillé

Dans le programme de Préparation Physique au Poste de travail (3P) que nous avons élaboré, le taux d'absentéisme est exprimé en nombre de journées de travail perdues par salarié pour les causes suivantes : absences pour maladie, accident de travail et absence injustifiée. Nous laissons de côté l'ensemble des congés conventionnels (Congés ancienneté, enfants malades, congés parental, congés déménagement…). Pour une meilleure compréhension et représentation, il semble plus judicieux d'exprimer l'absentéisme en fonction du nombre de jours par salarié plutôt qu'en pourcentage qui ne permet pas une visualisation claire et imagée. Si l'on compare le taux d'absentéisme de l'atelier Peinture avec celui délivré par le baromètre Alma Consulting, on peut constater une différence importante. En France, le nombre de jours moyen d'absence par salarié est de 15,6 jours[59] contre 21,8 jours pour l'atelier peinture en 2013 et de 16,7 jours[60] contre 22,96 jours en 2014. De son côté, Malakoff Médéric, par rapport aux données de ses clients met en avant que l'absentéisme, moyen est en augmentation avec 18,1 jours par salarié et que les femmes sont plus exposées que les hommes. Le statut d'emploi peut faciliter ou au contraire rendre plus difficile l'absence pour maladie, selon le degré de sécurité de l'emploi ou les droits au maintien du revenu en cas d'absence. Sur la période 2003-2011, la proportion de salariés absents est de 3,9% parmi les titulaires de la fonction publique, 3,7% parmi les salariés disposant d'un CDI depuis plus d'un an, mais seulement 2,6% parmi les salariés en contrat précaire (CDD, Intérim) ou recrutés en CDI depuis moins d'un an. Le rapport DARES[61] de Février 2013 démontre que ces écarts sont comparables quelle que soit la catégorie professionnelle. Les ouvriers sont plus souvent absents pour des raisons de santé (4,5%) que les cadres (1,6%).

[58] On peut considérer le baromètre annuel d'Alma Consulting comme la référence en France en matière d'indicateur de l'absentéisme. Ce baromètre est réalisé avec le CSA et porte sur 473 salariés du secteur privé représentatif de la population française active. Les résultats du baromètre montrent un taux d'absentéisme en hausse par rapport à l'année 2013 (4,59 % en 2014 contre 4,26 % en 2013).
[59] Baromètre de l'Absentéisme 6e édition Alma Consulting
[60] Baromètre de l'Absentéisme 7e édition Alma Consulting
[61] DARES Analyses, Les absences au travail des salariés pour raison de santé : un rôle important des conditions de travail, Février 2013, n°009

Les entreprises doivent jongler avec leurs effectifs, mais avant tout, elles doivent réussir à définir les sources d'absences auxquelles elles doivent faire face. L'objectif pour le service des ressources humaines est de réduire l'absentéisme au sein de l'atelier peinture ou plus précisément au sein du LAP Peinture lié en majeure partie aux Troubles Musculo Squelettiques. Comme l'évoque Dumond (2009), l'absentéisme pour raison de santé constitue un enjeu de gestion car il cache et suscite des coûts et des désorganisations pour l'entreprise. C'est également un enjeu de santé publique car *« l'absentéisme pour raison de santé traduit un niveau de pathologies ou de besoin de repos, médicalement reconnu et dû dans une certaine mesure aux conditions de travail »*. Les inégalités sociales sont fortement liées aux carrières professionnelles (Mette et al., 2013). En effet, un homme ouvrier de 35 ans a une espérance de vie inférieure de 6,3 ans à celle d'un cadre du même âge (Blanpain, 2011). Cet exemple traduit le lien existant entre l'état de santé d'une personne et sa position dans la hiérarchie sociale. Mesurer le rôle protecteur ou néfaste du travail sur la santé est difficile car il relève de multiples dimensions, à savoir : le statut sur le marché du travail et les contraintes qui lui sont associées, précarité de l'emploi (CDD, intérim, temps partiel subi, sécurité…), pénibilité physique, contraintes organisationnelles, articulation vie personnelle-vie professionnelle. Les effets de travail sur la santé sont donc multiples et ils peuvent affecter aussi bien la santé physique que la santé mentale des collaborateurs que ce soit de façon positive ou négative (Bodier, Gollac, 2011 ; Lasfargues, 2005). Ces effets peuvent être immédiats ou différés et comportés un caractère réversible ou non. Les influences réciproques entre travail et santé peuvent se cumuler dans le temps et interagir avec des éléments de la vie personnelle des salariés (Volkoff, 2000 ; Lang, 2009). Les agriculteurs, les artisans et les ouvriers déclarent des conditions de travail globalement plus difficiles que les autres catégories, en raison des contraintes physiques (charges lourdes, produit toxiques, vibrations…) et horaires (travail de nuit, travail posté, journées morcelées…) (Arnaudo, 2012 ; Mette et al., 2013).

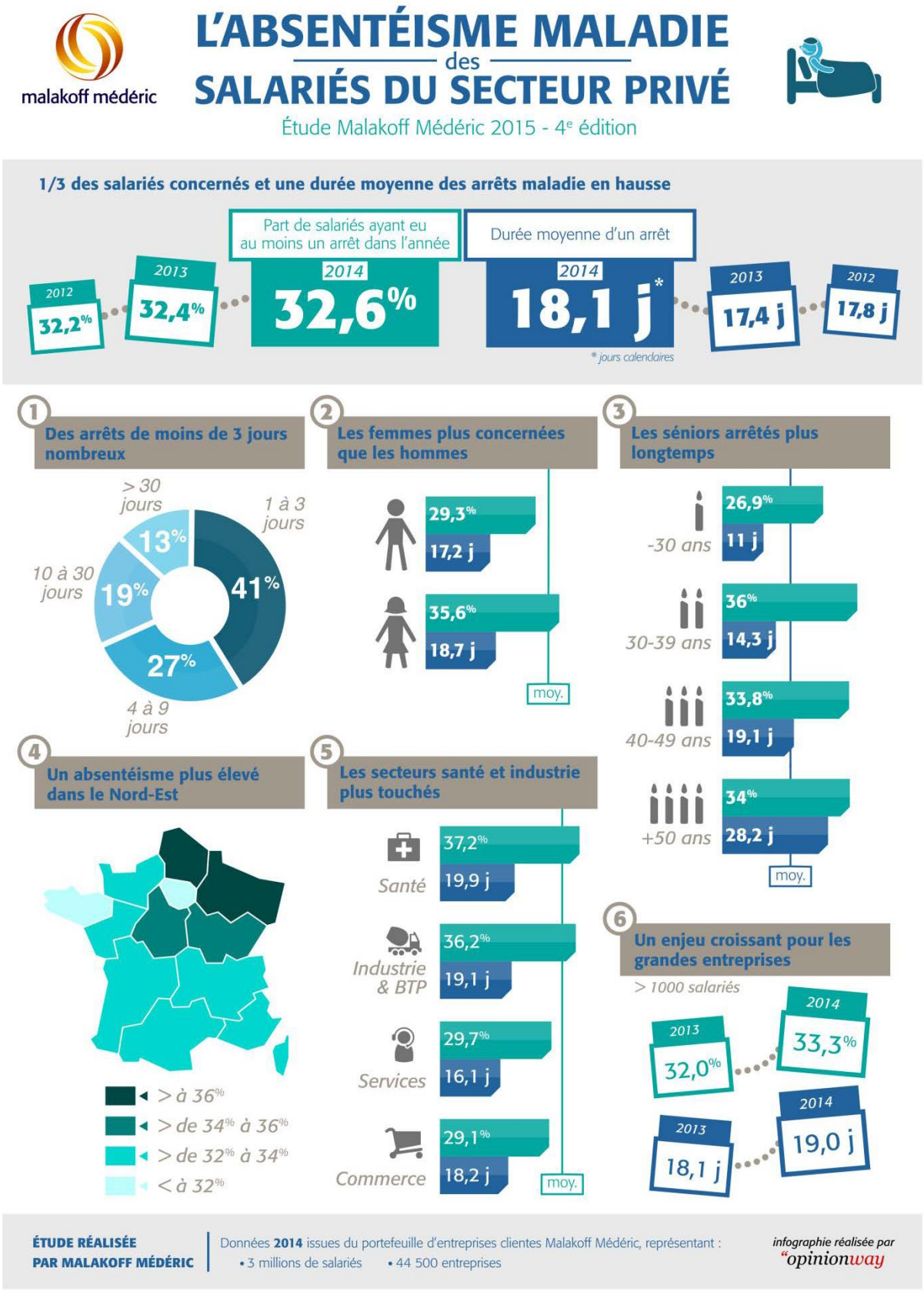


Figure 5 : Absentéisme maladie des salariés du secteur privé

Concernant le LAP Peinture, sur les deux dernières années[62], le taux d'absentéisme au sein de l'atelier peinture est de 31,31 jours par salarié. Pour l'année 2013, le taux d'absentéisme est de 10,65 jours au sein de l'entreprise et se répartit de la manière suivante (tableau 1) en fonction de la catégorisation des postes :

- Agent de maîtrise : 9,26 jours
- Cadre : 4,39 jours
- Employé : 3,93 jours
- Ouvrier : 14,71 jours
- Technicien : 14,73 jours.

On constate par ailleurs que le taux d'absentéisme pour les ouvriers et techniciens est identique et qu'il est près de 1 point supérieur à la moyenne nationale. Au sein de la catégorie Ouvrier on note que le LAP Peinture présente un absentéisme de 21,20 jours / salarié alors que la moyenne nationale est de 16,6 jours, de 13,8 jours dans le secteur de l'Industrie et de 13,5 jours dans le Sud-Ouest de la France[63] sur la même période. On constate donc que l'absentéisme est fortement supérieur à la moyenne nationale et au secteur de l'industrie pour le LAP Peinture.

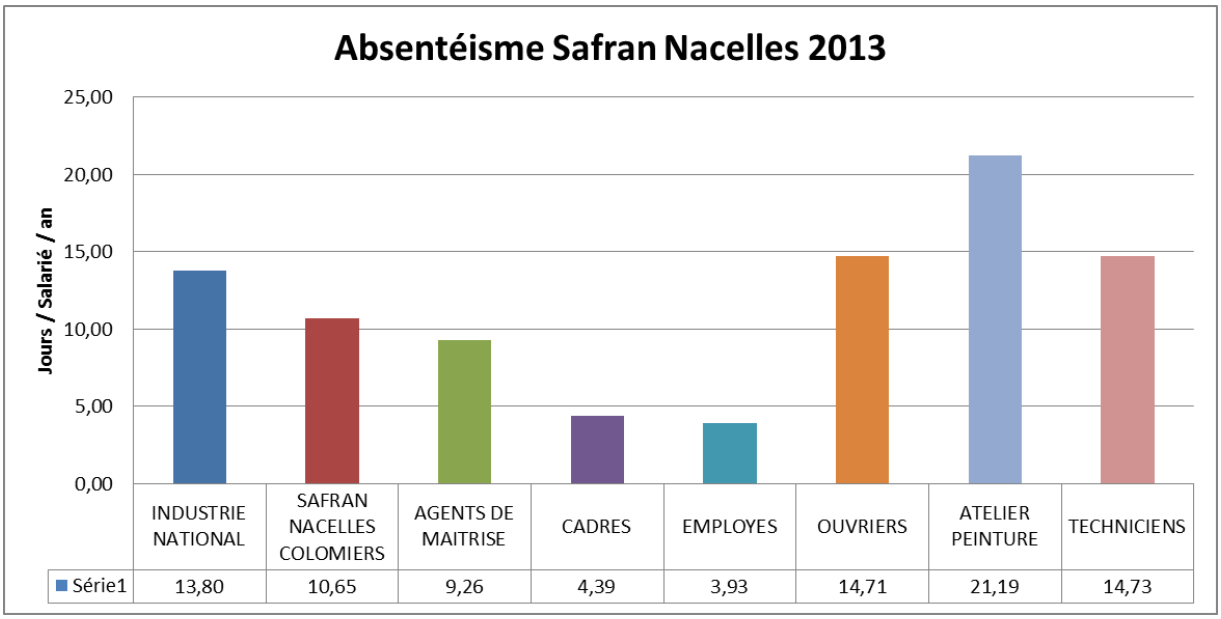


Tableau 2 : Absentéisme Safran Nacelles , année 2013.

[62] Du 1/04/2012 au 30/04/ 2014
[63] 5ème Baromètre Alma Consulting sur l'absentéisme, 5 septembre 2013.

2- Etat des lieux du LAP peinture.

Le LAP Peinture est composé de 29 personnes[64] réparties en 3 équipes, à savoir : une équipe E composée de 8 personnes, une équipe D composée de 9 personnes et une équipe L composée de 9 personnes. Les équipes travaillent sur le rythme des 3/8. Il faut noter que 3 personnes agissent comme des électrons libres sur les différentes équipes pour des raisons personnelles et/ou familiales et ne s'inscrivent donc pas dans le rythme de travail des 3/8. De plus les équipes sont modifiées régulièrement ce qui ne nous permet pas d'établir des statistiques précises en fonction des équipes.

L'âge moyen au sein du LAP Peinture est de 34,47 ans et se répercute de la façon suivante au sein des équipes à savoir : 37,22 pour l'équipe L, 32 pour l'équipe D et 33 pour l'équipe E. Pour compléter cet état des lieux, on peut s'appuyer sur l'enquête de l'INSEE sur : « Emploi, conditions de travail et santé des 30-50 ans : des trajectoires contrastées entre 2006 et 2010 ». Cette étude nous permet d'identifier 2 profils types correspondants aux salariés de l'équipe peinture, à savoir :

Les **« exposés peu affectés »** qui sont des travailleurs exposés plutôt en bonne santé quoiqu'en dégradation. Dans neuf cas sur dix, ils sont exposés à de mauvaises conditions de travail, notamment des contraintes horaires (travail de nuit, travail en équipe…) et un travail physiquement exigeant. En moyenne, ils ont passés près de la moitié de leur carrière dans des emplois exposés à la pénibilité physique bien que leur santé ne soit pas mauvaise. L'étude montre que leur santé se dégrade rapidement pour des limitations fonctionnelles et des limitations d'activité (55% subissent des Troubles Musculo-Squelettiques). Nous sommes en présence de personnes dont la santé relativement robuste a résisté durant de nombreuses années à des expositions fortes et montre des signes de dégradation pour certains d'entre eux.
Les **« usés »**, avec une santé dégradée, connaissent des fins de carrière difficiles. Ils ont passés en moyenne, presque la moitié de leur carrière, exposés à des pénibilités physiques. Ils sont près de trois sur quatre à déclarer une santé altérée avec des limitations fonctionnelles (69%) et des limitations d'activité (76%). Il s'agit d'ouvriers peu diplômés et plus âgés (âge médian de 44 ans). L'analyse ergonomique du travail a montré que la complexité des tâches et que

[64] Le personnel d'encadrement (inspecteurs qualité et procédure, managers) n'est pas comptabilisé dans cet effectif.

l'équilibre âge/exigences des postes avaient un rôle dans la possibilité de se maintenir sur les postes de travail (Teiger, 1989). Barnay (2002), nous alerte sur la situation des actifs qui n'est pas identique en fonction de leur état de santé et bien entendu de leur capital de santé. Cette usure du capital dépend de plusieurs facteurs explicatifs (hygiène, modalités d'accès aux soins, aspects socio-culturels …) mais l'activité professionnelle est celui le plus déterminant car il influence et conditionne les premiers. Les relations sont étroites entre l'activité professionnelle et l'état de santé en fin de vie active (Volkoff, Molinié, Jolivet, 2000 ; « Travail, Santé, Vieillissement : relations et évolutions », 2001). Certains actifs vivent avec une meilleure santé que les autres : il existe donc une inégalité devant la santé ; l'espérance de vie des jeunes retraités peut varier selon leur parcours professionnel (Desplanques, 1993). On peut donc s'interroger sur une certaine redistribution intra-générationnelle qui semble injuste. En effet, les catégories socio-professionnelles ouvrières cotisent plus longtemps que les autres, alors que ces populations meurent plus vite en ayant touchées des pensions plus faibles et durant moins longtemps (Majnoni d'Intignano, 1994, Bichot, 2001).

Nous avons pu également définir le parcours type d'un peintre aéronautique à savoir ; il est issu de la carrosserie automobile, il a commencé en apprentissage à l'âge de 14-16 ans, il a travaillé en garage automobile environ 5 ans, il a écumé tous les prestataires aéronautiques du midi toulousain par des missions d'intérim, il a fait des missions d'intérim au sein de Safran Nacelles entre 12 et 36 mois, il a signé un CDD de 12 mois avec pour objectif de passer un Certificat de Qualification Professionnel de Peintre Aéronautique puis il a signé son CDI. Ce profil est en adéquation avec les travaux d'Engellandt et Riphan (2005) qui ont montré que les salariés sous CDI sont plus souvent absents que ceux sous contrat temporaire. Le constat est que dans les 3 mois qui suivent la signature du CDI, le jeune embauché tombe en arrêt maladie. Il ne s'agit pas d'un changement de comportement mais bien des conséquences de la précarité précédente. En effet, lors des missions précaires ou temporaires, les collaborateurs ne se donnent pas le droit d'être absent de peur de perdre leur contrat ou de ne pas l'obtenir. Quelle que soit leur problématique ou leur maladie, ils sont fidèles au poste. La signature du CDI leur offre une stabilité morale : le soulagement dû à l'acquisition du poste permet à l'organisme de relâcher la tension ou le stress lui permettant d'avancer en permanence. A partir de ce moment, on peut considérer qu'une certaine réaction physiologique se passe durant laquelle le cerveau reçoit l'information de confort et devient plus sensible aux informations de douleur en offrant la possibilité au corps de récupérer. Ce besoin de

récupération peut se traduire par des arrêts maladie car le moindre rhume n'a plus besoin d'être affronté coûte que coûte. Il y a également la dissimulation de la blessure grave où le futur collaborateur serre les dents en consommant antalgique et anti-inflammatoire. Une fois le CDI en poche, il peut donc prendre le temps de se soigner, ce qui se traduit dans 90% des cas par une opération entraînant des arrêts maladie allant de 4 à 6 mois. Cela met en avant le modèle de Grossman (1972) qui considère l'état de santé comme un capital dont l'individu tente de ralentir la détérioration. On constate que le capital des ouvriers est très entamé dès l'aube de leur carrière.

L'activité du LAP Peinture fait donc ressortir la problématique qu'il s'agit d'une activité :

- Physiquement éprouvante,
- Traumatisante[65] (tendinite, lombalgie, entorse…),
- Rythme des 3x8,
- 2000 jours d'absence en 2 ans,
- 4 personnes absentes en permanence,
- Spécificité du métier, pas d'intérim possible car 1 an de formation pour avoir du personnel compétent et autonome. Il y a donc une répartition de la charge de travail entre les collègues présents.

Les organisations actuelles du travail sont génératrices de charges accrues et cumulées, d'un alourdissement des contraintes de travail (Gollac, 2005 ; Askenazy, 2004). Elles encouragent l'intensification associée à une dégradation des conditions et de la santé au travail vivement ressentie par les salariés (Askenazy *et al.*, 2006). L'apparition des Troubles Musculo Squelettiques est également fortement conditionnée par les tensions dans la situation de travail (Bourgeois *et al.*, 2006 ; Caroly *et al.*, 2008). Nous pouvons également faire une nouvelle comparaison avec le monde du sport qui illustre bien les contraintes d'un absentéisme aussi important pour les managers. En effet, nous sommes dans la situation où 4 personnes sont absentes en permanence, ce qui équivaut à jouer un match de rugby avec une équipe de football et de surcroît gagner le match.

[65] Données fournies par le Service de Santé au Travail.

L'état des lieux de l'atelier peinture montre des similitudes aux travaux de Dumas (2013) au sein de l'usine V où l'absentéisme est encore plus dégradé. Les facteurs d'absentéisme sont les problèmes de santé (dos, TMS, arthrose…), les abus (de plus en plus évoqués) (micro-absentéisme) et une baisse de motivation (sentiment de ras le bol) pour certains opérateurs. Les problèmes personnels ne sont pas abordés en entretien. Les quelques personnes qui abusent étant connues, les salariés ne comprennent pas le manque de réaction apparent de la direction. La question des abus devient un facteur majeur de démotivation au travail. Par ailleurs selon les peintres, les conditions de travail se sont améliorées (changement des horaires de 3x8, changement et développement des EPI). L'absence de politique visible de lutte contre l'absentéisme (contrôle et sanction), favorise un sentiment de laisser-faire alors que les personnes qui abusent sont connues des responsables. Ce manque d'action est perçu comme injuste : les absents ne sont pas sanctionnés et les présents ne sont pas récompensés, cela pourrait aggraver l'absentéisme. Le manque d'implication est également un facteur explicatif de l'absentéisme (Bouville, 2009). En effet, bon nombre de témoignages des peintres au quotidien ont mis en avant cette problématique : « *Benji est encore absent ou en retard aujourd'hui, par contre il est toujours là quand on est de nuit… Moi si j'étais chef, je peux te dire que les tire-au-flanc, toujours absent ou en retard, je les dégagerai des nuits. Si tu n'es pas capable d'être à l'heure alors tu ne peux pas travailler la nuit… Avec 500€ de moins sur la paye, ils arriveront à régler leur réveil, c'est moi qui te le dis…* ». Cette lassitude de la non-action provoque des réactions virulentes de certains collègues ou du mimétisme : « *Salut José, je ne t'ai pas vu hier… Bah quoi ! On n'a pas le droit d'être malade dans cette boîte quand c'est Benji, on ne lui dit rien…* » ou encore : « *Tu n'étais pas là hier, tu avais posé une journée ? … Non, j'avais un peu mal au dos, j'ai fait comme Benji, je suis resté chez moi…* ». La majorité de l'équipe verbalise et affirme que les personnes qui abusent sont connues de tous. Cet exemple montre que les normes partagées par un groupe peuvent expliquer un absentéisme excessif (Bamberger et Biron, 2007). La non-réaction du management est également déterminante. En effet, le comportement du manager influence l'absentéisme et le présentéisme (Bierla *et al.*, 2011), dans le cas présent l'absence de sanctions incite les collaborateurs à avoir un comportement similaire. Dumas (2013) nous évoque un manager qui n'arrivait qu'à 9 heures du matin, soit 3 heures après ses équipiers, et qui baillait toute la matinée. Cela se ressentait dans l'équipe car de nombreux retards étaient constatés. Le management influence l'absentéisme par l'engagement des collaborateurs au travail.

3 - Le rythme des 3x8 :

Les contraintes industrielles imposent depuis très longtemps une production à assurer 24 heures sur 24. Cette démarche, nous permet de recenser qu'entre 15 et 30% des employés des pays industrialisés travaillent en dehors des heures conventionnelles du jour (AASM, 2005 ; Hurst, 2008). Chacune des parties prenantes, à savoir l'entreprise et le salarié, trouve des avantages et des inconvénients à ce fonctionnement (Kogi, 1991) que l'on retrouve au travers d'un tableau dans les travaux de Boivin (2010).
Le travail de nuit ou en horaires décalés offre la possibilité aux employés d'occuper un second emploi. En effet, sur les documents de Boivin, la seconde activité n'est formalisée que dans les incidences négatives pour le salarié dans une tentation d'occuper un second emploi. Par rapport à l'ensemble des sites industriels que j'ai pu visiter durant ces 3 années de thèse, une conclusion est faite par l'ensemble des managers et des services RH : « ***Qui dit rythme des 3x8, dit double activité*** ». Chez Safran Nacelles, les peintres sont issus de la carrosserie automobile donc on en retrouve un bon nombre qui travaillent dans des carrosseries ou qui retapent des voitures. Chez Valrhona, chocolaterie basée dans la Drôme, une grande partie des équipier(e)s sont maraîchers ce qui impacte la productivité durant les périodes de récoltes des fruits. Certains collaborateurs le verbalisent également : « *Moi, je continue de travailler en 3x8 car cela me laisse du temps pour faire ma maison* ».

C'est pour cela qu'il semble nécessaire de rajouter : « Occupation d'une seconde activité déclarée ou non » dans le tableau car c'est une incidence négative pour les entreprises mais aussi une incidence positive pour certains salariés. En effet, les entreprises se retrouvent devant une problématique où les collaborateurs utilisent doublement leur corps et donc l'usent plus vite. Pour les salariés cela leur permet d'avoir une double rémunération directe ou indirecte. Au sein du groupe Safran, la pratique de la double activité est souvent également due à une influence que l'on peut appeler : « cadeau empoisonné du banquier ». En effet, du jour où les collaborateurs rendent visite à leur banquier avec un bulletin de paye Safran, ils ne sont plus perçus de la même manière et l'obtention de crédit à la consommation est simplifiée.

TRAVAIL DE NUIT	ENTREPRISE	EMPLOYES
Incidences positives	Allongement des heures de productivité. Meilleure utilisation des installations et des équipements. Amélioration de la compétitivité. Amélioration de l'offre d'emploi. Assignation du travail plus flexible et variée.	Possibilité de travail à temps partiel. Horaire de travail adapté aux disponibilités du personnel. Amélioration du contrôle, de la liberté au travail en raison d'une supervision souvent moins étroite. *Occupation d'une seconde activité déclarée ou non*.
Incidences négatives	Frais administratifs élevés. Coûts de formation élevés. Risque accru d'incidents et d'accidents de travail. Interactions et communications plus difficiles avec le personnel. *Occupation d'une seconde activité déclarée ou non.*	Augmentation de la fatigue et du risque d'accidents de travail. Conciliation travail-famille plus difficile. Sommeil perturbé et repos insuffisant. Apparition de problèmes de santé. Hygiène de vie plus difficile à maintenir. Tentation d'occuper un second emploi.

Tableau 3 : Incidences du travail de nuit pour les organisations et le personnel d'après Boivin (2010).

La problématique est que l'ensemble des primes (travail en équipe, de nuit…) est pris en compte dans le calcul de l'endettement et n'anticipe pas les arrêts maladie éventuels. Dans le cas de figure d'un arrêt maladie prolongé, les collaborateurs peuvent avoir une perte mensuelle de 500€ sur leur salaire et sont donc dans l'incapacité d'honorer les mensualités du ou des crédits qu'ils ont souscrits. Une conséquence positive pour le service des Ressources Humaines est que le micro-absentéisme ou l'absentéisme de courte durée est donc très faible voire inexistant sur les créneaux de nuit afin de ne pas perdre les primes associées. Ils s'orientent donc sur une double activité afin de faire face à leurs échéances financières. Parfois, le banquier accepte d'intégrer leur double activité dans le taux d'endettement et les conséquences peuvent devenir très compliquées en cas d'arrêt prolongé et d'incapacité de travail. La pression des échéances financières impacte l'absentéisme des créneaux du matin ou d'après-midi car les salariés n'hésitent pas à utiliser des arrêts maladie afin de conserver leur maintien de salaire et d'obtenir du temps libre pour augmenter leurs revenus. D'autant plus que pour les salariés ayant plus d'an d'ancienneté, le salaire est maintenu à 100% dès le premier jour d'arrêt maladie jusqu'à la fin des droits maladie ,100% calculés sur l'ancienneté, cela va de 45 jours calendaires pour un ouvrier ayant un an d'ancienneté à 120 jours pour 25 ans d'ancienneté. Pour les salariés ayant moins d'un an d'ancienneté, le salaire est maintenu

jusqu'au 3 jours de carence dans la limite de quinze jours par an. Plusieurs exemples viennent illustrer cet absentéisme de courte durée : « *Patrick n'est pas là aujourd'hui ?… tu sais les beaux jours sont revenus et son rhume des foins avec… ah ouais ? Il est allergique ?... Tu parles, je l'ai croisé hier à la déchetterie avec son 4x4 et sa remorque pleine de branchages. Patrick, dès qu'il s'arrête de pleuvoir, le business des mamies reprend, il tond les pelouses, il taille les haies, il fait tomber les vieux arbres…Tu regarderas, il n'est jamais malade quand il pleut ou quand il est de nuit…* » ou encore « *Je n'ai pas vu Franck depuis le début de la semaine…Tu ne le verras pas cette semaine, il est en vacances dans 2 semaines et il a besoin d'argent de poche, ça coûte cher les Antilles…Je l'ai vu partir avec son pétard*[66]*, vendredi, il doit avoir 2 ou 3 bagnoles à repeindre…* ». L'occupation d'une double activité se transforme souvent en miroir aux alouettes car elle impacte l'activité principale des salariés et les place dans un cercle vicieux où ils gagnent plus et donc empruntent plus, ils sont donc dans l'obligation de rembourser plus et doivent travailler plus pour de nouveau gagner plus. Certains travaillent également à l'usine afin de pérenniser leur activité principale et on retrouve bon nombre d'agriculteurs dans les équipes. On retrouve donc des personnes qui utilisent leur corps H24. Nous pourrons citer l'exemple de la journée type de Michel lorsqu'il est de nuit. A 6 heures, il débauche. A 7 heures, il est dans la stabulation pour la traite des vaches. A 8 heures, il prend son petit -déjeuner. A 9 heures, il est sur son tracteur jusqu'à 13 heures pour le déjeuner. A 14 heures, il fait une sieste de 3 heures maximum. A 19 heures, il relance la seconde traite des vaches. A 20 heures, il saute dans sa voiture pour 1 heure de route afin d'embaucher à 21 heures. Il commence alors son nouveau cycle de 9 heures de travail de nuit.

Afsa et Givord (2009) nous alerte que si la pénibilité du travail donne lieu à une compensation salariale même partielle, alors son impact sur les arrêts maladie semble ambigu car il est la résultante de deux effets antagonistes : l'effet incitatif au travail d'une meilleure rémunération est contrebalancé par l'effet négatif de la détérioration de l'état de santé. Il est vrai que bon nombre de conditions de travail pénibles offre une compensation financière aux salariés par la théorie des différences compensatrices (Rosen, 1974). L'existence de ces compensations salariales n'empêche pas les individus d'être sensibles aux caractéristiques non monétaires de leur emploi. Des conditions de travail défavorables ou vécues comme telles encouragent la mobilité volontaire (Bonhomme et Jolivet, 2005) mais l'aspect financier rattrape toujours les

[66] Pistolet de peinture

salariés. Lorsque l'on échange avec les peintres : José et Philippe qui approchent de la cinquantaine, tous les deux sont prêts à ne plus travailler de nuit, ils sont volontaires pour passer uniquement en 2x8 mais ils ne veulent pas perdre la totalité de leur supplément de salaire. Au final, ils continuent à travailler en 3x8 pour conserver une rémunération leur permettant d'assurer les études de leurs enfants.

Cela peut donc être un élément de réponse à l'ensemble des études qui montre que les travailleurs de nuit présentent un risque plus élevé que les travailleurs ayant un horaire fixe de jour à contracter telles ou telles maladies : cardiovasculaires (Haupt et al., 2008 ; Biggi et al., 2008), gastro-intestinales (Knutsson, 2003), cancers (Hansen 2006, Davis et Mirick, 2006), diabète, cholestérol (Lund et al., 2001 : Boivin et James, 2005). Le travail de nuit et une grande variabilité des heures de travail nuisent à la santé, au bien-être, à la satisfaction, à l'humeur des employés (Janssen et Nachreiner, 2004 ; Kaliterna et al., 2004) et augmentent leur fatigue physique et mentale (Tepas et al., 2004) ainsi que leur détresse psychologique (Shields, 2002). Les employés ne parviennent pas à s'adapter aux contraintes des horaires de nuit et rencontrent des perturbations de leur rythme de sommeil et biologique. Cette privation importante et chronique de sommeil, cumulée à une désynchronisation circadienne, augmente la fréquence et la gravité des accidents de travail (Akerstedt et al., 2002 ; Fransen et al., 2006) et réduit la productivité (Folkard et Tucker, 2003). Il est intéressant de constater que le travail de nuit, mis en place afin de conserver une productivité continue, impacte au final la productivité. Boivin (2010) met en garde les responsables des ressources humaines sur les caractéristiques individuelles à prendre en compte dans le recrutement du personnel travaillant de nuit. L'adaptation au travail de nuit est plus difficile pour une personne : qui est plus âgée, qui présente des troubles du sommeil, qui a des problèmes de santé, qui obtient peu d'appui de la part des membres de sa famille, qui occupe un second emploi, qui a un temps de trajet travail-domicile très long. Que dire de l'exemple de Michel ?

Il faut noter que, au sein du LAP Peinture, les horaires de nuit ont été modifiés afin de moins perturber le rythme circadien. Les anciens horaires imposaient une prise de service, dans la nuit de dimanche à lundi, à minuit puis à 22 heures jusqu'à 6 heures du matin les autres jours. L'absentéisme était de plus de 50%, pour la nuit de dimanche à lundi car cela impactait le week-end des ouvriers. Les nouveaux horaires sont désormais répartis sur 4 nuits de 21 heures à 6 heures du lundi soir au vendredi matin. Le cycle des quatre jours de nuit permet à

l'organisme de ne pas totalement modifier son rythme circadien. Cela est plus bénéfique pour la santé des collaborateurs. Un médecin, spécialiste du sommeil, est intervenu pour conseiller les ouvriers sur leur rythme de nuit et les conseils pratiques à mettre en place pour optimiser leur sommeil diurne.

4 - corps ouvrier, douleur et fatigue :

L'hypothèse de départ de notre étude est de considérer le parallèle évident entre un sportif de haut niveau et un ouvrier spécialisé qui répète et travaille le même geste dans un souci de perfection et de performance. « *Sport et gymnastique s'enracinent dans une même représentation du corps et se fondent sur la même nécessité d'une appréciation chiffrée de l'effort musculaire, analogue à celle du geste industriel rationalisé* » (Chartier, Vigarello, 1982). L'athlète s'entraîne chaque jour qu'il pleuve ou qu'il vente, qu'il se sente bien ou pas que le but lui semble valable ou pas, l'ouvrier travaille chaque jour qu'il pleuve ou qu'il vente, qu'il ressente des douleurs ou pas, que le but lui semble valable ou pas. Ce qui nous intéresse au travers de ce parallèle est essentiellement la partie physique liée au travail du corps humain car, dans les deux cas, **le corps est l'outil de travail**. Nous pouvons également citer Mauss (1936) : « ***Le premier et le plus naturel instrument de l'homme. Ou plus exactement, (…) le premier et le plus naturel objet technique de l'homme, c'est son corps*** ». Les travaux de Proia et Morhain (2006) permettent d'établir des similitudes entre le monde sportif et le monde ouvrier. Sportifs et ouvriers sont immergés dans un environnement humain entièrement voué au culte de la performance, entourés par un essaim de spécialistes allant du physiologiste au biomécanicien, de l'inspecteur qualité à l'ingénieur méthode en passant par le médecin du travail, le nutritionniste, l'agent de maîtrise sans oublier la figure incontournable de l'entraîneur – manager et sont programmés pour briller en parachevant le jour fatidique de la compétition le travail de toute une équipe (Morhain, 1995). Berger (1998) définit les champions comme des personnages qui vont « au-delà des limites humaines, mi-anges, mi-bêtes, le nom de monstres sacrés leur convient pleinement ». Que pouvons-nous dire alors des mineurs qui donnent plus de 1000 coups de pioches tous les jours, ou des maçons qui pellètent plusieurs tonnes par jour de sable, de gravier, de ciment où déplacent des parpaings et briques à mains nues ? Les limites humaines sont également repoussées tous les jours et Birraux (2004) définit le corps du sportif comme le corps performance où « *il ne suffit*

pas qu'il soit beau ; peu importe d'ailleurs. Il faut qu'il soit inhumain ». Il est évident que l'on retrouve des similitudes entre les corps cuirassés des rugbymen et des bûcherons, entre les mains calleuses des maçons et des haltérophiles, entre les bras et épaules surdimensionnés des forgerons et des handballeurs… le corps apparaît donc comme un corps-machine, un corps instrumentalisé au service d'une productivité de l'extrême. Les attitudes, les mouvements répétés, précis, ordonnés semblent assurer que le corps obéit à la logique de l'automate, pour une plus grande utilité, une plus grande rentabilité des forces de production (Foucault, 1975). A partir d'un corps informe, on peut fabriquer une machine adaptée, performante, à l'usine, sur les terrains de sport, à l'armée ou à l'école (Zimra, 2012). Le film de et joué par Charlie Chaplin, « Les temps modernes », reflète la réalité de ce corps-machine qui est devenu un objet de production qui ne s'arrête jamais. Escande (2003) nous alerte sur ce point car le champion d'aujourd'hui n'est pas loin d'être un authentique cobaye livré aux mains des scientifiques du rendement humain.

Notre démarche s'appuie sur un retour à un paternalisme sportif et sur les travaux de Boltanski (1971) car selon la classe sociale à laquelle on appartient, on ne perçoit pas de la même façon les sensations morbides. En effet, *« la mise en œuvre de la compétence médicale est elle-même déterminée par l'intérêt et l'attention que les individus portent à leurs sensations corporelles et à leur corps* ». Pour les classes dites « populaires », la résistance à la douleur découle de contraintes quotidiennes et économiques car la force physique est prédominante pour une utilisation de son corps au maximum de ses possibilités. Dans l'imaginaire collectif, la douleur fait donc partie du travail. On peut faire le lien avec le sport et notamment le rugby en s'appuyant sur les dires de Walter Spanghero[67] : « *On prend goût aux douleurs que le rugby provoque. Un match qui ne fait pas mal est un match raté* ». En cas de maladie, celle-ci est vécue comme une faiblesse, un accident imprévisible dont on a refusé de percevoir les signes avant-coureurs car il n'y avait pas d'altération de la force physique. Il s'avère que les membres de l'atelier Peinture s'inscrivent complètement dans le schéma décrit par Boltanski. Ils possèdent tous, à quelques variantes près, le même parcours professionnel à savoir : issus de la carrosserie automobile, passés par les nombreux sous-traitants aéronautiques en peinture, enchaînant les missions en Intérim et les CDD, ils intègrent l'entreprise après différentes expériences éprouvantes. Ils sont donc dans ce schéma de contraintes quotidiennes physiques et économiques où la maladie est interdite. Quand quelque

[67] Joueur de rugby à XV, 51 capes en équipe de France dont 11 en tant que Capitaine.

chose ne va pas dans une partie de notre corps, nous avons tendance à faire marche arrière et à ne plus l'utiliser du tout. On développe un mécanisme de protection à court terme qui a du sens quand nous sommes malades ou blessés. Souvent cette solution à court terme se transforme en style de vie à long terme et limite notre mobilité ou développe de nouveaux traumatismes.

Dans une étude sur la posture debout des employé-e-s de service au Québec, Messing *et al.* (2004) mettent en avant le ressenti des douleurs bien que ces travaux aient plus une portée relative à la souffrance et au droit des femmes dans le monde professionnel. Il ressort qu'au sein de certains métiers, les femmes deviennent incapables de travailler à cause de pathologies liées aux troubles musculo-squelettiques (Brisson *et al.*, 1989 ; Courville *et al.*, 1994). Leurs compétences et leur qualification se sont construites avec leurs emplois antérieurs qui ont conduit à leur incapacité, il se crée alors une disqualification pour tout autre emploi convenable (Dessors *et al.*, 1990). Le risque est important pour les collaborateurs car mettre en avant leurs douleurs ou leurs contraintes peut les amener à une perte de compétences, et donc par la même une perte d'emploi. Les témoignages recueillis dans cette étude nord-américaine nous permettent de faire un parallèle avec les témoignages de notre atelier peinture. Tout d'abord, il est fait état de nombreux obstacles au changement avec des sources de résistance dans les attitudes des scientifiques, chez les instances de santé au travail et dans le milieu de travail lui-même. En effet, ces obstacles s'illustrent par un chercheur suédois qui ne considère pas la station debout comme une posture pénible ou bien encore par la difficulté à trouver un directeur de thèse sur cette thématique de travail. Le corps médical a toujours la propension à être hostile à l'intrusion de nouvelles pratiques (Dutheil, 2003). Combien d'ergonomes nous ont alerté pour dire que notre démarche était dangereuse car : « *vous cherchez à adapter l'homme au travail alors qu'il faut adapter le travail à l'homme* ». Dans les ateliers, le changement est compliqué : « *on a toujours fait comme ça, OK ça fait mal mais ça fait partie du job…* ». Malgré la douleur, la travailleuse ou le travailleur ne se plaint pas, ne consulte pas de médecin, ne pense pas quitter l'emploi pour cette raison, ne pose pas de geste collectif pour changer la posture sauf si elle est exprimée par tous. Les travailleuses et travailleurs pensent que leurs douleurs ne méritent l'attention de personne et que celles-ci ne sont pas suffisamment grave (Messing *et al.*, 2004).

Il est donc important de prendre en considération que la douleur n'est pas forcément mauvaise dans le sens où elle est un des messagers les plus importants de notre corps. La douleur aiguë nous signale que quelque chose ne va pas et que nous devons faire attention et agir sur-le-champ pour rectifier la situation. La douleur guide nos actions et est une excellente enseignante. Un état de douleur persistant peut être tout à fait invalidant. La douleur peut éroder votre qualité de vie. Elle peut vous user petit à petit, vous rendre irritable et déprimé, et vous pousser à vous sentir impuissant et désespéré. Elle peut vous faire perdre le contrôle de votre corps, votre capacité à gagner votre vie et la capacité de faire ce qui donne habituellement du plaisir et du sens à la vie. Les athlètes connaissent le pouvoir de l'esprit dans le travail de la douleur, de façon à ne pas être vaincus par elle. Ils se mettent constamment dans des situations qui produisent inévitablement de la douleur car les athlètes savent qu'ils peuvent travailler avec la douleur et la transcender.

John Biglow, rameur en couple de l'équipe olympique d'aviron américaine, obtint la place de meilleur rameur en couple américain en 1984. Pourtant il avait une lombalgie chronique due à une hernie discale qui datait d'un accident survenu en ramant en 1979. En 1983, il se blessa à nouveau et ne put plus jamais ramer fortement pendant plus de cinq minutes d'affilée, après lesquelles il devait se reposer trois minutes avant de pouvoir ramer à nouveau. Il avait cependant pu retrouver sa compétence en s'entraînant très attentivement à l'aide de la connaissance de ses limites, au point de pouvoir demander à son dos l'effort énorme requis pour concourir au niveau mondial. Pour être rameur en couple de l'équipe olympique, Biglow devait à nouveau faire de la compétition et battre les rameurs les plus rapides, les plus fort et les plus compétitifs du pays sur des courses qui se font sur 2000 mètres et peuvent durer jusqu'à cinq minutes. Imaginez la foi, la détermination et l'intelligence corporelle nécessaires pour quelqu'un qui souffre de dorsalgie chronique, ne fût-ce que pour se mobiliser pour un tel but, sans parler de l'atteindre. Mais le but qu'il s'était fixé à lui-même était assez insignifiant pour le soutenir tout au long de cette route ardue, douloureuse et solitaire.

Au-delà de la douleur, nous pouvons nous intéresser à la fatigue. Bien qu'elle est fait l'objet d'une attention particulière en Europe et aux Etats-Unis jusque dans les années 1920 (Mosso, 1895 ; Amar, 1913 ; Joteyko, 1920), la fatigue est un phénomène trop complexe, polysémique et multiforme pour devenir un objet d'investigation scientifique (Muscio, 1921 ; Dher, 1924 ; Watson, 1924 ; Mayo, 1933). Il est difficile de définir de façon objective une charge physique

et mentale de l'activité indépendamment de la façon dont elle est vécue par le travailleur, la plainte de fatigue renvoie à un certain nombre de mécanismes physiologiques mais elle ne peut s'y limiter (Loriol, 2003). Au travers son ouvrage de 1933, Mayo rejette la fatigue comme objet d'étude scientifique car le mot fatigue regroupe un grand nombre de phénomènes de natures diverses. « *Dans les travaux dont la principale caractéristique est la répétition plutôt que l'effort, la monotonie et l'ennui sont des éléments plus importants à prendre en compte que la fatigue* » (Mayo, 1933). Par la suite, les travaux de l'école des relations humaines mettront en avant que le travailleur est doté de besoins psychologiques naturels et stables devant être satisfaits. Nous pouvons citer le besoin de sécurité, d'estime de soi et d'épanouissement personnel (Maslow, 1954) ; le besoin d'être reconnu et traité comme responsable et créatif (Mc Gregor, 1960) ; le besoin de participer à la prise de décision sur les objectifs organisationnels (Likert, 1961) ; le besoin d'intérêt, de responsabilité et d'enrichissement des tâches (Herzberg, 1959) ; le besoin de réalisation de soi (Mc Clelland, 1961). Ces travaux démontrent que l'homme est animé par des motivations matérielles mais ne permettent pas de prendre en compte les différentes formes d'expression de l'insatisfaction au travail (plainte de fatigue, somatisation, absentéisme, *turn over*, revendications et contestations syndicales…). Friedmann (1961) met en avant que les phénomènes étiquetés sous le terme de fatigue sont complexes car les réactions physiques du travailleur peuvent dépendre de ses conditions de logement ou de transport, de son attitude mentale à l'égard du travail, des conditions déterminées par ses rapports avec les diverses collectivités dont il est membre. La fatigue est, dans certaines circonstances et dans une large mesure, un phénomène social qui invite donc à considérer le travailleur dans sa globalité car les problèmes tels qu'ils soient ne s'arrêtent pas à la porte de la maison ou à la badgeuse de l'usine. Chaque société produit une forme de fatigue qui lui est propre.

Le fait de ne pouvoir définir de façon univoque la fatigue, l'absence de proportionnalité entre l'effort fourni et la fatigue ressentie et la capacité que certaines personnes puissent oublier l'usure de leur corps et continuer le travail en niant leur fatigue (Roche, 1987) nous conduit vers le terme de souffrance qui renvoie à une interprétation forte car l'ensemble de l'équilibre du sujet est en jeu. Dejours (1993) démontre que la souffrance peut mener à des stratégies collectives de défense ayant pour but de masquer, contenir et occulter une anxiété particulièrement grave. Les attitudes machistes des ouvriers du bâtiment leur permettraient d'éloigner la peur de l'accident par une valorisation de la prise de risque. Les pilotes d'essai

seront eux dans un schéma de persuasion que seuls les mauvais pilotes peuvent se tuer. Cette idéologie défensive ne peut être opératoire que si elle obtient la participation de tous les intéressés. Celui qui ne contribue pas ou ne partage pas cette stratégie collective de défense est tôt ou tard exclu. Roche (1987) démontre que les ouvriers de l'usine Ugine-Acier de Fos, dans leur lutte symbolique qu'ils livrent contre les éléments de l'usine, ne veulent pas porter atteinte à l'image qu'ils ont eux-mêmes et qu'ils souhaitent donner d'eux-mêmes, sachant que leur position valorisée doit au fait de tenir face aux exigences les plus dures de leur situation de travail, ces travailleurs ne peuvent exprimer et dire leur fatigue que dans le privé. Au lancement de notre expérience sur l'atelier Peinture et durant les différentes réunions collectives, j'ai interrogé les peintres pour savoir si l'un d'entre eux ressentait des douleurs et la réponse collective fut un ***« NON »*** catégorique or je savais très bien que les douleurs ou la souffrance était présente. Dans le confessionnal du service de santé au travail, avec l'infirmière ou le médecin, les plaintes étaient nombreuses. Mais on en revient au fait qu'on ne montre pas sa faiblesse au groupe sinon on en serait exclu. Un autre exemple peut également illustrer la stratégie de défense collective. Lors du déploiement du programme 3P au sein des forges de Safran Aircraft Engines[68] à Gennevilliers, une des équipes nous a fait remonter une souffrance causée par le changement de la lance du Karcher pour le nettoyage de certaines pièces. L'ensemble des compagnons fait valoir que ce changement d'outillage provoque trop de souffrance et qu'ils ne peuvent plus assurer leur travail. Tous sont d'accord sauf Jean Marc, le plus frêle de l'équipe car enfin la perche est à sa taille, et il le fait savoir durant cette visite devant l'équipe, le team leader et le manager. La réaction du reste de l'équipe fut sans équivoque : « *Alors toi ! Tu n'as pas mal. Eh Bin ! Tu sais quoi ? C'est toi qui laveras nos pièces maintenant…* ». Jean Marc s'est donc retrouvé exclu, temporairement, de l'équipe car il n'a pas voulu adopter la stratégie collective de défense de l'équipe. Le travail en équipe à l'usine ne permet pas de montrer de faiblesses ou de forces, si l'équipe ne l'a pas décidé. Se plaindre tout le temps ou plus que les autres pour un même travail, c'est prendre le risque d'apparaître comme faible ou peu courageux (Dodier 1986). N'exprimer aucune difficulté quand tout l'entourage semble peiner peut parfois passer pour la preuve d'un investissement insuffisant dans la tâche collective. On cherchera donc à éviter d'avouer sa fatigue comme aveu de faiblesse individuelle mais celle-ci sera acceptable si elle est partagée par le collectif afin de faire avancer une revendication (Lagrange et Steffen, 1983).

[68] Anciennement Société Nationale d'Etude et de Construction de Moteurs d'Avion (SNECMA).

Les travaux de Loriol (2000) et Widerberg (2001), menés de façon indépendante, mettent en avant qu'il existe une « bonne fatigue » et une « mauvaise fatigue ». La bonne fatigue peut être surmontée grâce au repos, elle résulte d'une activité saine, naturelle, librement choisie, faisant partie de l'ordre des choses, en harmonie avec la nature et en accord avec la nature humaine. Il s'agit d'un effort physique ou musculaire plutôt que d'une dépense nerveuse mais on l'utilise également pour un travail intellectuel comme la rédaction d'une thèse et s'associe au sentiment de devoir accompli. Elle chasse la mauvaise fatigue grâce à un sommeil récupérateur et de qualité. A contrario, la mauvaise fatigue ne s'élimine pas par le sommeil et se ressent à différents moments de la journée et bien souvent dès le matin. Elle est d'origine nerveuse ou psychologique et est le résultat d'une agression sociale qui empêche un mode de vie qui serait conforme à la nature humaine. Elle est souvent associée à la notion de stress. Loriol (2000) met en avant qu'il existe différents cadres d'interprétation de la fatigue. Les représentations ouvrières sont marquées par une définition de la santé en termes d'absence de maladie dans laquelle la force de travail est perçue comme un capital qui s'use au cours de la vie (Grossman, 1972). La fatigue correspond à une usure physique même quand il s'agit d'une fatigue perçue comme nerveuse à l'image « *des nerfs qui craquent* » (Aballéa, 1987).

La pénibilité du travail ouvrier est collectivement construite à travers ses aspects matériels (bruit, saleté, rythme de travail, poids des charges, agression des objets tranchants ou des produits chimiques, vibration, gestes répétitifs…). Le sens du travail ouvrier doit d'abord se comprendre dans le cadre d'une obligation sociale : travailler, c'est être courageux, ne pas se reposer sur les autres et prendre sa part de l'effort collectif. Cette capacité de résistance est pour les hommes un gage de valeur morale et de virilité (Loriol, 2003). Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, se plaindre de la fatigue ne peut se faire que si l'activité est reconnue par tous comme pénible ou si vous êtes débutant ou trop âgé. Les signes médicaux de la fatigue et de l'usure offrent aux travailleurs vieillissant le droit au repos et, d'un commun accord, l'éloignement des postes les plus pénibles. La segmentarisation des tâches au sein des usines amène une sous-traitance des postes doux (nettoyage, gardiennage, moyens généraux…) qui augmente l'usure des travailleurs car le reclassement devient de plus en plus compliqué. La fatigue physique sera exprimée surtout dans les métiers manuels avec un malus pour ceux comprenant des gestes répétitifs bien que les efforts psychiques de concentration, d'adaptation, d'autocontrôle sont importants dans les activités routinières lorsque les pressions sur les rythmes de travail augmentent. L'explosion des TMS est due à

l'augmentation des contraintes de temps et de précision, à la diminution, à la peur du chômage, au turn-over et surtout à la reconnaissance, depuis 1991, des TMS comme maladie professionnelle dans de nouveaux tableaux. Loriol (2003) nous invite à ne pas faire de moralisme sur le courage des uns ou la faiblesse des autres, mais à prendre au sérieux dans chaque cas particulier, les formes de fatigue exprimées afin de comprendre comment elles témoignent d'une forme spécifique de régulation sociale de la difficulté du travail.

VIII – LUTTER CONTRE L'ABSENTEISME PAR LA PRATIQUE SPORTIVE

« L'entreprise sait bien qu'elle n'améliorera pas ses performances avec des gens moins motivés qui s'appesantissent dans la routine. Il est donc nécessaire de créer un climat favorable à l'expression de la créativité, de l'innovation et du bien-être avec des managers capables d'ambition et de sang-froid, d'exigence et de plaisir, d'excellence et de rigueur. […] Tout le monde ne peut pas être champion olympique mais tout le monde peut trouver un équilibre dans ce monde chaotique où chacun d'entre nous peut progresser vers son idéal. »

Edgar GROSPIRON [69]

[69] Coach et Consultant en management de la performance, Champion Olympique (1992) et triple Champion du Monde de ski de bosses (1989, 1991, 1995).

VI – LUTTER CONTRE L'ABSENTEISME PAR LA PRATIQUE SPORTIVE

Le 15 septembre 1945, le communiste Marcel Mosnier, administrateur séquestre de Berliet, déclare : « *Sur le plan des sports, nous ferons tout ce que les conditions actuelles permettent de faire pour aider au développement du Stade Auto Lyonnais et pour que le nombre des sportifs augmente dans une proportion considérable. Il ne devrait pas y avoir un seul jeune ne faisant pas partie de notre Groupe Sportif, et les moins jeunes, et les vieux même, tout comme les femmes, ont leur place marquée dans une ou plusieurs de nos sections. Et ne croyez pas que le fait de pratiquer un travail demandant une grande dépense physique rend inutile la pratique du sport. Au contraire, dans la plupart des cas, ces efforts entraînent le développement exagéré de certains muscles et un développement insuffisant des autres. Judicieusement pratiqué le sport rétablira l'harmonie et l'équilibre* ». Cela va faire près de soixante dix ans que l'on sait que le travail provoque des maux et des disfonctionnements chez les travailleurs et que le sport est une solution pour y remédier.

En 1962, Taylor *et alii* ont comparé des chauffeurs de bus et des contrôleurs. Les premiers représentaient des personnes peu actives physiquement et les seconds représentaient des personnes actives par leur position debout et les montées et descentes des véhicules, ce qui n'était pas le cas pour les chauffeurs. Cette étude était de grande envergure car elle portait sur 30 000 conducteurs et 20 000 contrôleurs. Taylor a alors estimé que les contrôleurs, du fait de leur emploi plus actif, étaient moins exposés à la survenue d'un décès d'origine coronarienne que leurs collègues chauffeurs.

Les actions sportives s'intègrent directement à la stratégie économique de l'entreprise (Pierre *et alii*, 2011). Chez Nestlé, les dirigeants ont montré une certaine inquiétude par rapport au phénomène de l'obésité. Le sport est alors utilisé comme un outil de communication et un instrument permettant de pallier cet aspect nutritionnel important. Concrètement, différentes affiches sont alors mises en place pour sensibiliser les salariés sur les apports et les bienfaits de l'activité physique. Par exemple, les affiches incitent les salariés à emprunter les escaliers plutôt que les ascenseurs. Des programmes similaires ont également été mis en place chez Michelin[70] avec le programme « Oxygène » qui vise à promouvoir la pratique des activités

[70] Programme oxygène mis en place pas l'ASM Omnisports : http://www.asm-omnisports.com/51-presentation.html

physiques et/ou sportives notamment dans le cadre de la lutte contre la sédentarité, le stress et les maladies associées. Le programme « Santal » de Citroën, mis en place en 2003, sensibilise les salariés de l'usine à l'importance d'un bon équilibre alimentaire pour leur santé. La gamme alimentaire proposée au self et en distribution de proximité a été élargie afin que les salariés puissent mettre en application les conseils donnés lors des campagnes de communication.

Consacrer du temps de travail à l'activité physique peut mener à une plus grande productivité, selon une étude réalisée par des chercheurs de l'Université de Stockholm et l'Institut Karolinska (2011) qui est publié dans le Journal of Occupational and Environmental Medicine. Cette étude montre qu'il est possible d'utiliser le temps de travail pour l'exercice ou d'autres mesures favorables à la santé et obtenir les mêmes niveaux de production ou encore plus élevés. Les mêmes niveaux de production avec moins d'heures de travail signifient que la productivité des salariés est accrue. De plus, les individus bénéficient d'une meilleure santé à la suite de l'activité physique. Dans l'étude, deux lieux de travail dans les soins dentaires ont été invités à participer à une expérience. Trois groupes ont été composés à savoir un groupe A, groupe témoin, qui conservait les mêmes conditions de travail soit 40 heures hebdomadaires, un groupe B qui travaillait 2,5 heures de moins par semaine et qui disposait librement de ce temps, et un groupe C qui travaillait 2,5 heures de moins mais dont les heures étaient consacrées à la pratique sportive. Les résultats ont montré que les trois groupes ont été en mesure de maintenir, voire d'accroître leur niveau de production, dans ce cas, le nombre de patients traités, au cours de la période à l'étude par rapport à la même époque correspondante de l'année N-1. Au bout d'un an, l'absentéisme a augmenté dans le groupe A et la productivité n'a pas évolué. Pour le groupe B, l'absentéisme n'a connu aucun changement et la productivité a augmenté légèrement. Le groupe C a répondu favorablement aux attentes de cette expérience puisque la fréquence et le nombre de journées d'arrêt de travail a diminué significativement et que la productivité a augmenté plus que dans le groupe B. « *Cette augmentation de la productivité provient, d'une part, de personnes travaillant plus intensément durant leurs heures de travail, peut-être en raison d'une meilleure endurance, et d'autre part, grâce à un absentéisme moins fort pour cause de maladie* », (Thiele Schwarz et Henna Hasson, 2011).

Une étude a été menée au sein de l'usine Peugeot-Citroën de Mulhouse auprès de 75 ouvriers souffrant de problèmes chroniques de dos et de lombalgie par Nassif *et alii* (2011). Deux groupes ont été constitués : un groupe témoin composé de 38 personnes et un groupe de travail composé de 37 personnes. Le groupe de travail a bénéficié durant deux mois de trois séances hebdomadaires de 60 minutes de renforcement musculaire et d'assouplissements. Chaque personne effectuait un programme adapté à ses conditions physiques. Les séances types étaient décomposées de la manière suivante :

- Échauffement (10 min),
- Exercices de proprioception et de kinesthésie [71](15 min),
- Exercices de renforcement musculaire et de gainage (10 min),
- Étirements (10 min),
- Prévention par la physiothérapie chaude[72] (15 min).

Les deux groupes ont bénéficié de conseils médicaux et de recommandations pour améliorer leurs postures sur leur poste de travail, et également quant aux bénéfices d'une pratique sportive régulière. Au bout des 2 mois d'expérience, les membres du groupe de travail ont montré une diminution de la souffrance physique, une augmentation de la souplesse et une amélioration des fonctionnalités du dos. Quatre mois après l'expérience, il apparaît que le nombre de personnes pratiquant une activité physique en dehors de l'entreprise a augmenté dans les deux groupes. Cela s'explique car « *ils ont observé l'impact positif de l'exercice physique sur leur incapacité de travail* » (Nassif *et alii*, 2011).

De nombreuses études (Cox *et alii*, 1981, Proper *et alii*, 2004 ; Pricewaterhouse Coopers, 2008) ont démontré que la pratique d'une activité physique régulière permettait de réduire le taux d'absentéisme allant de 20 à 40% en fonction des publics étudiés. Ces études démontrent que la fréquence des arrêts de travail pour maladie comme leur durée est moins importante chez les personnes pratiquant une activité physique régulière. En diminuant l'absentéisme pour maladie, l'activité physique permet donc d'avoir une meilleure santé alors que le manque d'activité est clairement lié à la progression de la mauvaise santé (Booth *et alii*,

[71] La proprioception est la capacité inconsciente à se repositionner dans une position prédéterminée. Il s'agit des mécanismes réflexes qui permettent de conserver une position stable. L'objectif de ces exercices est de créer une situation de déséquilibre pour entraîner les muscles et le système nerveux à retrouver l'équilibre. Ces exercices sont très pratiqués dans le traitement et la prévention des entorses.
[72] Des compresses chaudes sont appliquées sur la zone de douleur des muscles.

2000 ; Booth *et alii*, 2002 ; Booth & Lees, 2007). Au travers du GCC[73], David Cameron Smith (2007) a démontré la relation puissante entre la pratique d'une activité physique soutenue sur une longue période et la baisse significative de l'absentéisme. La différence de l'absentéisme est de moins 36,1% durant l'expérience (4 mois) pour atteindre 52,6% deux mois et demi après ce qui représente une moyenne de moins 41% d'absentéisme entre les personnes réalisant plus de 10 000 pas par jour et les autres.

Dernièrement, dans le cadre d'un accord signé visant à renforcer les liens entre le monde du sport et celui de l'entreprise, le Comité Olympique et le Medef, avec le soutien d'AG2R La Mondiale ont confié à Goodwill-management[74] la réalisation d'une étude sur l'impact économique de la pratique du sport en entreprise. Si le lien entre Activité Physique et Sportive (APS), bien-être des salariés et compétitivité des entreprises a déjà été étudié, cette étude est une première mondiale puisqu'elle propose de mesurer l'impact de l'APS d'un point de vue économique à la fois pour l'entreprise, le salarié et la société civile. En septembre 2015, les conclusions sont donc les suivantes : pour le salarié, est estimé un gain de 3 années d'espérance de vie, une amélioration de la sérénité, un retard de l'âge à la dépendance de 6 années et une économie annuelle sur les dépenses de santé de 30 à 34 € ; pour l'entreprise, est estimé un gain de productivité de 6 à 9%, une baisse de l'absentéisme (non chiffrée) et une amélioration de la rentabilité de 4 à 14 % ; pour la société civile, est estimé une économie annuelle de 308 à 348 € par personne pour les dépenses de santé.
Cependant, il faut faire attention avec cette interprétation car les arrêts de travail pour maladie ou pour accidents de travail sont-ils les seuls indicateurs d'une meilleure santé ? Dans une note critique sur les travaux de Marini *et alii* (1991), Raspaud (1993) met en avant que la santé est définie dans cette étude : « *comme le moins d'arrêts de travail possibles pour la plus courte durée possible* » et l'on ne définit pas le contenu de la santé ni ce que peut mesurer un arrêt de travail. Malgré le nombre important de personnes interrogés au travers de cette étude (22 482), les résultats sont difficilement interprétables car la méthodologie est quelque peu discutable. En effet, l'enquête a duré 14 mois et a été menée par un nombre important de questionneurs qui se trouvent être des médecins du travail, membres de l'Association

[73] Global Corporate Challenge ou 10 000 steps USA : sont des challenges basés sur les préconisations de l'OMS au travers desquels les gens doivent faire 10 000 pas par jour. Il s'agit d'un évènement *corporate* qui se réalise par équipe de 7.
[74] http://www.goodwill-management.com/fr/realisations/mesure-de-l-impact-du-sport-en-entreprise-cnosf-medef-ag2r

nationale pour la promotion des activités physiques et sportives dans le monde du travail. Cette multitude d'acteurs et de paramètres « *conduit à produire des distorsions dans la manière d'interroger* » (Raspaud, 1993) et nous interpelle qu'il est difficile de mener une étude en étant juge et parti. Dans ces travaux Fackenberg (1987) nous alerte également sur le regard objectif que doit posséder une étude sur le sport et c'est pour cela qu'aujourd'hui l'ensemble des travaux manque de validation scientifique.

Les bienfaits de l'activité sportive sur le bien-être physique des salariés sont prouvés dans la mesure où l'activité proposée soit en adéquation avec leur poste de travail. Le sport sur le lieu de travail a un avenir comme outil de santé (Eichberg, 2008).

1 – un protocole sportif adapté.

En nous appuyant sur les travaux de Plouvier (Toyota), de Nassif (2011, Peugeot-Citroën), et de Klika et Jordan (2013) nous allons mettre en place un accompagnement physique, sportif et médical d'une des équipes de l'atelier peinture. L'axe de travail est d'organiser une journée type de travail comme une pratique sportive en respectant des rendez-vous importants à savoir : l'échauffement, la nutrition, les étirements et le renforcement musculaire.
Notre démarche peut être définie comme clinique à l'instar des travaux de Dumond (2009) sur une comparaison méthodologique de l'absentéisme pour raison de santé (Tableau n°3). La démarche clinique apparaît comme la plus fertile car elle permet de dénouer des fonctionnements d'équipe ou d'institutions marqués par l'auto-entretien de l'absentéisme mais également par la découverte du métier de peintre aéronautique chez Safran Nacelles.
Le programme que nous mettons donc en place au sein de l'entreprise s'appelle **PROPULSION** et se décline en 3 actions dont celle que nous allons étudier **3P** pour la Préparation Physique au Poste de travail. La propulsion est l'action de pousser en avant, de mettre en mouvement, en circulation ou la production d'une force qui assure le déplacement d'un engin mobile. Le terme **PULSION** nous intéresse également car selon la définition de Freud c'est une poussée constante et motrice qui vise à une satisfaction. L'objectif de ce programme est donc de remettre en mouvement le corps des collaborateurs de Safran Nacelles Colomiers dans une perspective de bien-être.

A l'identique d'une équipe sportive de haut-niveau, nous avons constitué un encadrement médico-sportif avec un médecin, un kinésithérapeute-ostéopathe, un podologue, un diététicien et un préparateur physique. Face aux différentes douleurs ressenties à savoir des maux de dos et lombalgie, nous nous sommes cantonnés durant le premier mois de l'expérience à travailler sur le renforcement musculaire de la chaîne abdominale et lombaire à l'instar des travaux déjà réalisés par Plouvier et Nassif. Ce travail a été complété par des étirements en fin de service.

Démarches	**Principaux outils**	**Pertinence pour analyser le rapport santé travail**	**Conditions et limites**
Empirique	Analyse statistique des données d'absence. Décomposition taux-structure des évolutions en volume.	Mesurer l'évolution de l'absentéisme et ses conséquences (coût). Estimer l'évolution de la morbidité de la population employée en lien avec les conditions et les relations de travail. Engager et suivre des politiques à l'égard de certaines populations. Anticiper l'évolution de l'absentéisme et définir des mesures préventives.	Analyse, de préférence, longitudinale des données. Contrôle des biais (notamment démographiques). Difficultés d'interprétation précise de l'indicateur d'absentéisme en raison de la multiplicité des variables l'influençant.
Explicative	Analyse de corrélation entre les caractéristiques relatives aux conditions de vie et de travail d'une population et sa santé.	Etayer et suivre de manière rigoureuse des décisions relatives à une population ou une sous-population.	Revue de littérature préalable. Une interprétation des résultats dépendante de la qualité des protocoles.
Clinique	Recherche-action sur l'absentéisme avec les personnels concernés.	Transformer des fonctionnements d'équipe ou d'institution marqués par un absentéisme élevé et des processus d'auto-entretien.	Lourdeur de l'investigation clinique. Analyse au cas par cas.

Tableau 4 : Les démarches d'investigation de l'absentéisme professionnel.

Comme pour une activité physique et sportive, il nous a semblé important de rythmer la journée de travail de la manière suivante avec un échauffement, l'action de travail et une séance d'étirements. L'équipe travaillant sur le rythme des 3/8, le protocole a été adapté à chaque quart à savoir :

Créneau de 6h à 14h

Prise de service : échauffement avec bâton et exercices de proprioception (10').

Fin de service : circuit training (20') et étirements (10').

Créneau de 14h à 22h

Prise de service : circuit training (20').

Fin de service : étirements (20').

Créneau de 21h à 6h

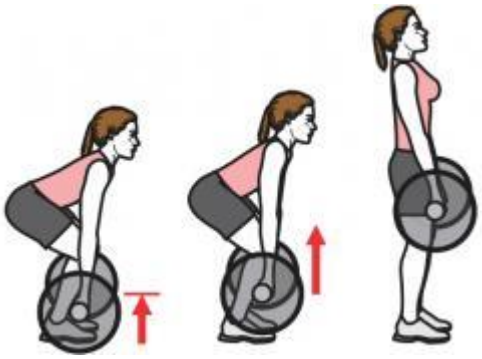
Prise de service : renforcement musculaire gainage Abdo-lombaire et exercices spécifiques à chacun (20').

Fin de service : étirements (20').

Il semble important de spécifier que les tâches effectuées au sein du LAP peinture imposent des contraintes techniques, physiques, et temporelles importantes. Par exemple, certains produits demandent une application dans un laps de temps imparti par la même personne avec un temps de séchage précis entre 2 couches. Ces contraintes imposent un certain rendement d'efficacité et d'intensité. C'est pour cela qu'il nous a semblé important d'apporter une préparation physique complémentaire aux salariés en fonction des spécificités de leur poste.

Dans un premier temps, des exercices de musculation spécifiques pour chaque peintre ont été proposés avec un nombre de répétitions et de séries à respecter pour optimiser les différentes chaînes musculaires. Il s'est avéré que ce dispositif ne fonctionnait pas pour diverses raisons : architecture du lieu d'accueil, monotonie des exercices, nouveauté, moqueries, manque d'autonomie… Les travaux de Klika et Jordan (2013) ont été une base importante dans la réalisation des circuits trainings pour les peintres. En effet, ils garantissent un maximum de résultats avec un minimum d'investissement. Le circuit-training a permis à tout le monde de pouvoir travailler ensemble car chaque membre de l'équipe réalise un exercice pendant un temps donné et tout le monde effectue la rotation en même temps. Cela a permis de supprimer les points négatifs cités précédemment. Nous avons conservé la même fréquence de travail préconisée à savoir 7 minutes de travail, segmentées en tranche de 30 secondes d'exercice pour 10 secondes de récupération et rotation, pour solliciter la filière cardio-vasculaire. Deux séries sont réalisées avec une période de trois minutes de récupération entre chacune. Le renforcement musculaire de la chaîne musculaire Abdo-lombaire occupe une place importante au sein des circuit-trainings et des variantes, concernant le haut du corps ou le bas du corps, complètent les exercices en lien avec les mouvements réalisés quotidiennement dans l'activité

professionnelle des ouvriers. Nous avons notamment travaillé sur des exercices d'haltérophilie de type « *soulevé de terre* » pour appréhender au mieux le port de charges ou « *Overhead squat* » pour faciliter la flexion des jambes durant l'activité de ponçage. Les exercices pouvaient être réalisé avec un bâton, un élastique ou une barre de musculation sans charge. En effet, le but était de permettre aux ouvriers de s'approprier les mouvements pour les reproduire naturellement dans les ateliers.



Exercices de soulevé de terre



Exercices d'Overhead Squat

Les créneaux horaires décalés nous ont également alertés concernant l'alimentation. En effet, personne ne suit le même régime alimentaire ne serait-ce que sur les heures des repas ? Nous avons pu constater différentes pratiques, sur le créneau du matin beaucoup d'opérateurs se contentent d'un café en guise de petit déjeuner et compensent au déjeuner par une gamelle très copieuse, sur le créneau d'après-midi qui prévoit une débauche à 22h, la livraison de pizzas aux alentours de 20h est une pratique commune, quant aux créneaux de nuit, le repas se prend qu'à partir de 4h30 avec charcuterie, fromages… Un diététicien est donc intervenu pour réaliser un plan personnalisé de chaque salarié mais après les différents échanges nous nous sommes aperçus que le suivi personnalisé était trop contraignant en ne serait pas réalisé par

les collaborateurs. Nous avons donc poussé la démarche vers l'équipe en proposant un programme nutritionnel type pour les créneaux de nuit qui nécessitent une alimentation particulière. En effet, l'habitude ouvrière est de manger une fois le travail terminé et donc le repas de nuit avait donc lieu à partir de 4h30. Trop copieux et trop riche celui-ci ne facilitait pas l'endormissement et une bonne récupération pour le corps des opérateurs. Une conférence diététique axée sur « le moins pire » a donc été organisée un soir à 21h à la prise de poste du quart de nuit. L'axe de travail a été de donner de bonnes habitudes alimentaires plutôt que de changer de régime alimentaire. Par exemple lorsque je fais des frites, je peux y rajouter des carottes et des betteraves, puis dans un second temps, je les fais cuire au four au lieu de la friteuse. A la suite de cette réunion culinaire informelle, l'équipe RH accompagné du diététicien à préparer un repas pour l'équipe de nuit à 00h30. L'objectif était de montrer aux compagnons que le repas de nuit devait être prise entre 00h00 et 1h00 afin d'avoir de l'énergie jusqu'à la fin du quart. Pour compléter ces petites astuces et aller vers une alimentation plus saine, nous avons planifier les menus avec le budget alloué par les compagnons car ces derniers ont pour habitude de prendre le repas de nuit en commun suite à une quête collective toutes les semaines. Cette démarche a été bien accueillie mais quelques freins ont persisté comme le manque de matériel[75] de cuisine ou qui cuisine ?

Si l'on se réfère à notre parallèle entre l'ouvrier spécialisé et le sportif de haut niveau, Rafael NADAL n'a pas gagné 12 fois le tournoi de Roland-Garros avec des chaussures de sécurité au pied mais avec des chaussures de sport lui offrant le meilleur confort et la meilleure performance adaptée à sa pratique sportive. La chaussure de sécurité ayant une fonction de sécurité et non de performance, une consultation par un podologue nous a semblé importante car le milieu de travail industriel impose le port de chaussures de sécurité qui ne sont pas forcément adapté à la morphologie de tous. De plus, les risques étant différents pour chaque métier, ceux-ci imposent des typologies de chaussures différentes, anti-écrasement ou composé que de plastique pour les électriciens… Lors de cette consultation, un bilan statique et dynamique a été réalisé et a permis de mettre en avant différentes pathologies dont souffrent les peintres (arthrose, décalage…) et de trouver les solutions adaptées par la réalisation de semelles voire d'orthèses pour certains.
Le corps d'un sportif de haut niveau est soumis à de très nombreuses contraintes. Entorses, déchirures musculaires, tendinites, pubalgies, inflammations locales, traumatismes légers sont

[75] Le site ne possède pas de cantine seulement une cafétéria avec des plaques chauffantes et micro-ondes.

les conséquences les plus fréquentes de la pratique du sport à répétition, et jalonnent la vie des plus grands sportifs de notre époque. Ces évènements entrainent généralement des déséquilibres et des troubles de la mobilité au sein du corps d'un sportif, et ont des répercussions sur les performances à long terme. Pour remédier à ces traumatismes et améliorer les performances des sportifs qu'ils soient de haut niveau ou non, l'ostéopathie est de plus en plus utilisée par les encadrements sportifs. Les tâches répétitives au sein de l'atelier peinture créent les mêmes disfonctionnements de l'organisme que pour un sportif, c'est pourquoi nous avons intégré un ostéopathe dans le protocole. En effet, l'ostéopathie est une approche thérapeutique non conventionnelle (médecine parallèle) qui repose sur l'idée que des manipulations manuelles du système musculo-squelettique et myofascial permettent de soulager certains troubles fonctionnels, structurels, énergétiques ou tissulaires. Après un bilan d'une vingtaine de minutes, un planning de 2 à 3 consultations a été mis en place pour chacun des membres dans les six premiers mois de l'expérience.

2 – Une expérience menée sur plusieurs années et avec différents collaborateurs.

a – 2014 : 9 mois d'expérience et des résultats encourageants.

Nous avons divisé l'atelier en 2 catégories à savoir :

- 3P pour les volontaires (n=7) suivant le programme de Préparation Physique au Poste de Travail et,
- NO 3P (n=21) pour les personnes ne désirant pas suivre le programme.

L'expérience a donc débuté en Avril 2014 avec un groupe 3P, composé de 7 personnes, et un groupe NO 3P, composé de 21 personnes, et s'est déroulé sur 3 années avec une évolution des effectifs au fil du temps. Cette évolution est due à la vie de l'entreprise. En effet, l'expérience s'est déroulée sur le volontariat et permettait aux collaborateurs de quitter ou de rentrer dans le programme seulement aux dates anniversaire à savoir au 1er janvier.

	2014	**2015**	**2016**
3P	7	17	13
NO 3P	21	12	15

TOTAL	28	29	28

Tableau 5 : Effectifs participants et non participants au programme de 2014 à 2016.

L'expérience s'est donc déroulée sur le volontariat et sur le temps de travail de 40 à 45 minutes par jour comme décrit précédemment en fonction des quarts de service. Un point important, la production est toujours prioritaire et les collaborateurs pouvaient ne pas venir en cas de pic d'activité sur une ou plusieurs journées.

Le suivi podologique s'est également effectué durant le temps de travail à la fréquence d'une visite tous les 6 mois la première année, puis une visite par an. Les visites se déroulaient à l'infirmerie de l'usine et aux cabinets du praticien notamment pour la réception des semelles pour un ajustement optimal avec les chaussures de sécurité. Pour ne pas impacter la productivité, il n'y avait pas de Préparation Physique au Poste de travail les jours de visite. Pour les consultations de l'ostéopathe, elles se déroulaient au sein de l'Infirmerie de l'usine sur le rythme d'une fois tous les 3 mois, le vendredi matin. La date du vendredi a été volontairement fixée afin que les équipiers puissent tirer un maximum profit de la séance suivie d'un week-end de repos. En effet, l'impact ne serait certainement pas le même un lundi avec une semaine de travail derrière. Par la suite, le praticien fixait un calendrier avec les ouvriers pour les revoir sur des périodes allant de quinze jours à 3 mois, toujours le vendredi matin.

Malgré l'investissement et la validation du programme par la Médecine du Travail au début de l'expérience, celle-ci s'est au fil du temps désengagée en nous alertant que la promulgation des soins médicaux au sein de l'usine n'était pas autorisée. Nous nous sommes donc réfugiés derrière l'interprétation d'un texte de loi car comme le stipule l'article L. 4121-1 du Code du travail, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures doivent comprendre des actions de prévention des risques professionnels, des actions d'information et de formation et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'article L. 4121-2 du Code du travail précise que ces mesures doivent être mises en œuvre selon les principes généraux de prévention suivants : éviter les risques, évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités, combattre les risques à la source. Cette interprétation demande une réflexion juridique plus approfondie mais nous a permis de continuer notre expérience durant un laps de temps plus important.

Malheureusement, les actes de podologie et d'ostéopathie ont du cessé. Nous insisterons lors de notre discussion sur l'influence de l'ensemble des parties prenantes lors de la mise en place d'une innovation managériale.

D'un point de vue méthodologique, il s'est avéré compliqué d'avoir 2 échantillons bien distincts pour débuter l'expérience. C'est pour cela que nous présentons dans le tableau 5, l'absentéisme des collaborateurs avant de débuter l'expérience sur l'année 2013 qui montre que les moyennes sont quasi-équivalentes et correspondent à la moyenne du LAP.

	2013	**2014**	**2015**	**2016**
3P	20,92	7,30	10,6	8,61
NO 3P	21,27	28,10	36,85	34,43
MOY LAP	21,19	22,90	21,46	22,44

Tableau 6 : Absentéisme Atelier Peinture en jours / salarié / an

Dès la mise en place de l'expérience en 2014, on a pu observer des résultats relativement impressionnants. En effet, les équipiers suivant le programme sont 3 fois moins absents que ceux ne le suivant pas. L'absentéisme peu élevé du groupe 3P en 2014 peut également s'expliquer par l'échantillon qui ne comprenait que 7 personnes ce qui peut accentuer les bons et les mauvais résultats. A cela viennent s'ajouter les retours positifs des équipiers notamment Grégory le Team Leader : *« on n'a plus de douleurs, la fatigue est toujours là c'est normal mais on n'a plus de douleurs… »* ; Mickaël le Chef d'Atelier : *« …pour avoir échangé avec les gars, ils n'ont plus mal au dos et ils râlent moins car ils se sentent mieux pour encaisser certaines tâches assez dures… »* ; ou encore Philippe : *« Au début, il y avait des clans dans l'équipe et maintenant on travaille tous ensemble, on est moins colérique et plus solidaire… »*.

b – 2015 : 12 mois d'expérience et une confirmation des résultats.

Pour l'année 2015, de nouveaux volontaires se sont manifestés ce qui a porté notre échantillon à 17 volontaires contre 12 non-volontaires. Les résultats sont, de nouveau, éloquents car l'absentéisme pour le groupe 3P est de 10,6 jours par salarié alors que celui-ci est de 36,85

jours par salarié dans le groupe NO 3P. Il y a donc une forte augmentation de l'absence des équipiers ne participant pas au programme, il est donc important de regarder si les conditions de travail se sont dégradées pour ce groupe. En effet, ce groupe est confronté à un fort absentéisme et comme évoqué précédemment, il n'y a pas d'intérim possible pour palier à des absences de courte durée, la charge de travail reste identique et est donc réparti entre les équipiers présents, on peut y voir comme un cercle vicieux. Par rapport à la moyenne du LAP Peinture, les ouvriers participants au programme 3P sont donc en moyenne présents 11 jours de plus que leurs autres collègues, le LAP Peinture a donc enregistré une présence de production de 17 équipiers x 11 = 187 jours de présence. Ce qui équivaut quasiment à la présence d'une personne supplémentaire durant 11 mois de l'année par rapport à l'autre équipe. En effet, l'année 2015 comptait 252 jours ouvrés auxquels on soustrait les congés payés (25), l'absentéisme moyen d'un membre du groupe 3P (11), les différents congés conventionnels de l'entreprise (ancienneté, enfants malades, pont…soit 9 jours en moyenne) cela représente donc une période de travail pour 2015 de 207 jours. On peut également noter que l'absentéisme de l'entreprise, qui compte 266 personnes, est de 15,20 jours par salarié pour l'année 2015. Les équipiers qui suivent le programme 3P sont donc moins absents de près de 5 jours que l'ensemble des collaborateurs de l'usine alors qu'en 2013 ils étaient 10 jours plus absents que la moyenne de l'usine.

L'absentéisme ne répondant pas à la normalité statistique, nous avons donc utilisé un test non paramétrique de somme des rangs de Wilcoxon. La significativité sera retenue pour $p<0,05$. Nous avons donc réalisé des boîtes à moustache afin d'en extraire les médianes et ainsi pouvoir réaliser le test de Wilcoxon.

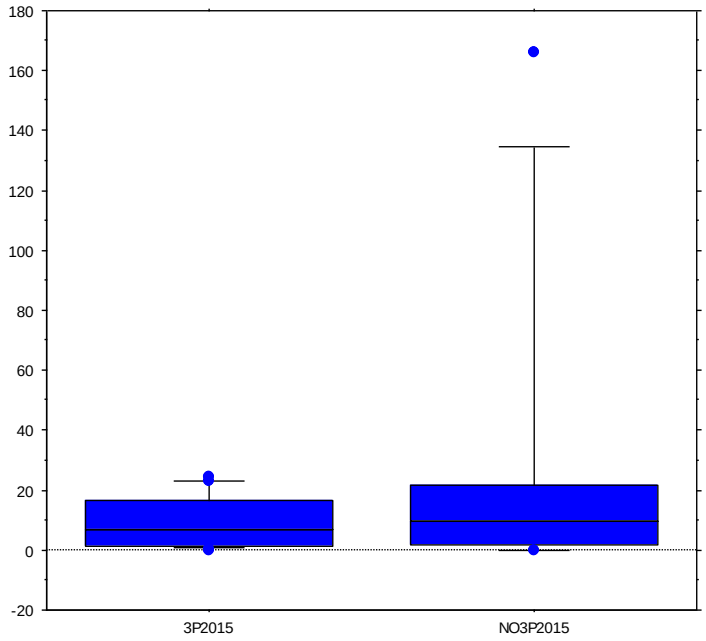


Figure 6 : Boite à moustache représentant le taux d'absentéisme en 2015 pour les groupes 3P et NO 3P

Nous pouvons constater que le taux d'absentéisme moyen pour le groupe 3P est bien inférieur (10,60 jours) à celui du groupe NO 3P (36,85 jours). Cependant, il est important de noter que la moyenne est fortement influencée par les valeurs minimales et maximales. Ainsi si l'on compare les médianes par un test de rang de Wilcoxon, nous ne pouvons pas affirmer que la différence entre les deux groupes soient statistiquement significatives (p=0,3942). On peut noter toutefois une certaine homogénéité en termes de taux d'absentéisme du groupe 3P en comparaison au groupe NO 3P. On peut donc supposer que le programme à tendance à homogénéiser le taux d'absentéisme et à limiter les absences de longues durées. Xie et Johns démontrent, en 2000, que les groupes caractérisés par une forte cohésion ont un absentéisme moins important.

c – 2016 : vers une validation des résultats et une extension du programme.

Pour l'année 2016, les managers du LAP Peinture ont décidé d'éclater les équipes afin de contrer le cercle vicieux évoqué précédemment et qui impactait l'équipe ne suivant pas le programme. On peut donc de nouveau constater que les collaborateurs suivant le programme 3P sont absents en moyenne 8,61 jours / an / salarié contre 34,43 jours / an / salarié pour les collaborateurs ne suivant pas le programme. A noter que l'absentéisme de l'usine Safran

Nacelles Colomiers est de 13,71 jours / salarié pour l'année 2016, les équipiers suivant le programme 3P sont toujours absents 5 jours de moins que l'ensemble des autres salariés.

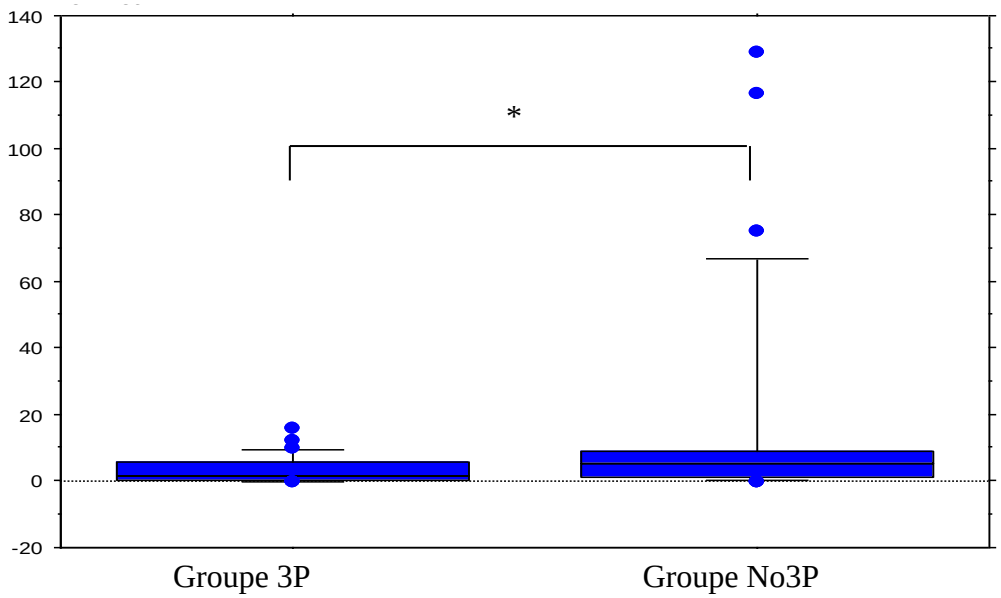


Figure 7: Boite à moustache représentant le taux d'absentéisme 2016 pour les groupes 3P et NO 3P

Ainsi au cours de l'année 2016, le nombre moyen de jours d'absences pour le groupe 3P est de 8,61 jours contre 34,43 jours pour le groupe NO 3P. Après analyse statistique des deux groupes par un test de rang de Wilcoxon, on constate qu'ils sont statistiquement différents (p=0.013). Ce résultat confirme la tendance de 2015. De plus, une des variables a évolué dans l'expérience à savoir la modification des équipes dans lesquelles 3P et NO 3P sont désormais mélangées de manière à peu près équivalente. Cela démontre que la baisse de l'absentéisme n'est pas dû à la cohésion dans une équipe mais bien à l'engagement de chacun des équipiers dans le programme et vis-à-vis de l'entreprise.

Nous pouvons donc supposer que le programme 3P permet dans un premier temps d'homogénéiser l'absentéisme au sein des équipes participantes en limitant notamment les arrêts de longue durée mais permet aussi de diminuer de manière significative l'absentéisme.

En parallèle, nous avons étendu le programme 3P aux mécaniciens aéronautiques présents sur le site de Colomiers. Le protocole est identique à celui des peintres sans l'approche diététique que nous avons également abandonné pour la peinture. Les conditions de travail sont différentes des peintres car les mécaniciens travaillent sur le rythme des 2x7 de 7h à 14h et de 14h à 21h. On constate de nouveau que les collaborateurs suivant le programme 3P (n=17) sont en moyenne absents 8,92 jours contre 17,87 jours pour les collaborateurs (n=18) ne désirant pas s'inscrire dans le programme.
Pour l'année 2016, nous avons rassemblé les résultats des ateliers peinture et mécanique afin d'augmenter la taille des échantillons pour obtenir des résultats plus précis. Il en ressort que le programme 3P à une tendance à homogénéiser l'absentéisme car on s'aperçoit que l'absentéisme des peintres (8,61) et des mécaniciens (8,92) suivant le programme est quasi identique.

3 – Temps libre et Bonus Time.

Le programme 3P est un espace de temps libre inclus dans le temps de travail. En effet, il semble important de prendre en considération les moments agréables de la vie quotidienne dans l'analyse de cette étude car une journée peut se décomposer en cinq grandes périodes :

- Le temps des besoins physiologiques (dormir, manger, se laver),
- Le temps du travail professionnel,
- Le temps du travail domestique,
- Le temps des déplacements,
- Le temps libre qui est celui qui n'est pas utilisé par les précédents.

Ricroch (2011) démontre que les moments de temps libre sont globalement les moments les plus agréables, ces activités sont de deux ordre à savoir la sociabilité (conversations, pratiques religieuses ou associatives…) et le loisir (regarder la télévision, jouer, faire du sport…). Les activités jugées les plus désagréables sont celles reliées au travail ou aux études. L'enquête Emploi du temps de 2010, définit les rencontres et le sport comme des activités de temps libres appréciées avec des notes avoisinant 2,4 sur une échelle variant de -3 à +3. Les soins médicaux présentent une note de 0,1 ce qui les identifient comme des moments désagréables (choix du praticien, prise de rendez-vous, organisation de son agenda, attente du rendez-vous,

peur de la mauvaise nouvelle…). La mise en place du programme 3P au sein de l'entreprise a permis d'apporter des moments de vie agréables durant la journée de travail par les rassemblements sportifs en début et fin de service, et à supprimer des moments désagréables de la vie privée par les visites médicales et paramédicales durant la journée de travail.

Nous venons d'évoquer du temps libre au sein d'une entreprise et pour les ayatollahs du LEAN Management, parler de temps libre en entreprise est impensable car cela correspond à dire qu'il existe de l'inactivité. En effet, l'ensemble des managers est à la chasse à l'inactivité à l'image du corps-machine qui doit produire en permanence. Cette expérience s'est déroulé sur le temps de travail et la première réaction des managers a été d'expliquer que le temps passé à la préparation physique au poste de travail allait impacté la productivité. La création d'un module spécifique dans SAP[76] afin de comptabiliser les heures passées par les collaborateurs sur ce programme a donc été nécessaire. L'objectif pour les managers était de pouvoir faire le calcul suivant : « *Si j'ai 10 de mes gars qui passent 45 minutes à faire du sport, à la fin de la journée ça me fait 450 minutes ce qui correspond à une journée de travail, je ne vois pas l'intérêt de votre truc car au final il me manque un gars toute la journée…* ». Il s'avère que durant toute l'expérience, la production du site est restée « ***100% delivery on time*** ». Cette réaction est typique d'un manager qui n'est pas impliqué auprès de son équipe et qui n'en connaît pas les us et coutumes. En effet, bien que commençant à 6 heures du matin, il n'est pas rare de croiser une grande partie de l'équipe, à la cafétéria de l'usine, en train de boire un café jusqu'à 6h45, idem pour le créneau d'après-midi où à partir de 20h30 les gars se retrouvent pour dîner, sans oublier les créneaux de nuit où chacun arrive à se trouver son petit créneau de sieste dans les vestiaires ou dans un autre atelier car chacun a sa petite cachette. Il existe donc un temps caché ou « un boni » (Hatzfeld, 2009) que j'aurais tendance à appeler « Temps Bonus » voire même à l'angliciser en « ***Bonus Time*** ». Les collaborateurs possèdent une telle maîtrise de leur métier qu'ils arrivent toujours à prévoir un *Bonus Time* (pause-café plus longue, pauses cigarette, visite au CE, parties de babyfoot, appels téléphoniques…) bien que l'activité de peinture soit réglée par des contraintes spécifiques de temps d'application et de temps de séchage de la peinture. Le *Bonus Time* se définit par le temps que le collaborateur gagne par ses compétences et son expérience sur la gamme de travail définie et qu'il utilise à sa guise. Il peut même l'utiliser pour faire du travail supplémentaire afin d'aider un collègue pour que chacun puisse avoir du *Bonus Time* ensemble. Il ne faut pas oublier qu'un ouvrier est

[76] SAP est un progiciel d'entreprise appartenant aux Enterprise Ressource Planning.

partisan du travail bien fait et vite, pour lui il s'agit d'un gage de qualité et d'expertise. L'amour du travail bien fait est toujours un moteur dans l'entreprise. Le programme 3P étant prévu pour que les collaborateurs puisent prendre soin d'eux, il est tout naturel qu'ils l'aient intégré dans leur *Bonus Time*. L'extrait de Nicolas Hatzfeld permet d'illustrer au mieux le pointage du temps de travail.

« Dès le matin de mon arrivée dans la région de Sochaux, venant de Lyon où j'étais étudiant, j'avais trouvé à l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi) une situation d'OS (Ouvrier Spécialisé) dans une filiale Peugeot. Là, j'avais été versé comme ouvrier spécialisé à un gros atelier fabriquant les pots d'échappement pour Renault et Peugeot. La disposition spatiale des travaux traduisait un souci de fluidifier la production. A un bout de l'atelier se trouvait une machine à tubes, produisant et débitant ceux-ci à partir de rouleau d'acier. Puis des zones différentes concentraient les opérations successives : mise en forme des tubes par cintrage, découpe et emboutissage de pièces de tôle destinées à constituer les enveloppes des pots, assemblage par sertissage et soudure, enfin contrôle et accrochage sur une chaîne de peinture. L'ensemble suivait une relative rationalité. L'organisation du travail de chacun était, elle, fondée sur le chronométrage manuel des opérations, la détermination d'un temps alloué pour chacune et la répartition des tâches entre ouvriers par équipe en fonction des programmes de fabrication. Toutefois, le principe du salaire au rendement ayant été supprimé dans l'entreprise, les surcroîts de fabrication individuelle ne donnaient pas lieu à des suppléments de rémunération mais simplement à des jeux sociaux sur l'usage du temps. Le « boni » n'était plus un surcroît de salaire, mais une réserve de temps à faire jouer à sa guise.

Cette organisation du travail de chacun permettait à la majorité des ouvriers affectés à ces fabrications d'imprimer de façon concertée un rythme particulier à l'atelier : démarrage brutal à cadence forcée, y compris les semaines commençant à 4h du matin, casse-croûte étendu à une heure au lieu de vingt minutes prévues, rythmes soutenus jusqu'à la fin de production, entre une heure et une demi-heure avant la fin de journée selon les postes et les coups de main. Alors, ces ouvriers faisaient leurs comptes de pièces sur leur carnet et les recalculaient avant d'aller déclarer au chef leur production en gardant, soigneusement gérée, une avance de plusieurs heures, voire de plusieurs dizaines d'heures, à distiller selon les événements : deux heures d'avance le vendredi, quatre les samedis de volontariat, ce qu'il fallait lors d'une mutation sur un poste nouveau où l'on commençait par ne pas réaliser la

production requise. Il existait donc deux comptabilités parallèles, l'officielle de l'atelier et la clandestine qui se négociait entre les ouvriers et leurs chefs. L'épaisseur de cette marge de manœuvre permettait toutes les manigances. La réputation des uns et des autres traduisait la virtuosité gestuelle, la bonne entente d'un groupe de camarades, ou l'habileté à négocier l'attribution d'une bonne fabrication. Connues et tolérées de l'encadrement, reposant sur les formes de réglementation du travail, ces pratiques ornant la monotonie quotidienne mettaient à mal l'idée d'un combat frontal et systématique contre les cadences infernales. Trente ans plus tard, j'allais voir sur les chaînes de Sochaux les vestiges de semblables arrangements à l'échelle de l'atelier, permettant de s'offrir collectivement un peu de bon temps. J'allais comprendre ce que je n'avais pas su saisir alors, en particulier l'élasticité des façons de s'accommoder aux contraintes de l'usine. »

La création de ce module de pointage nous semble être un point positif car il permet d'intégrer le programme 3P au sein de la méthode *Kaïzen* et plus précisément du 5S. La méthode 5S fait partie des outils de gestion de la qualité dont le but intégral est d'optimiser les conditions et le temps de travail. Elle ne s'applique pas à un processus, mais à un milieu physique (magasin, bureau, poste de travail…). La démarche 5S constitue régulièrement la première étape de toute démarche qualité. Elle vise à garantir la propreté et la bonne organisation du poste de travail. 5S tire son origine de la première lettre de chacun des 5 mots japonais / opérations qui composent cette méthode[77]. Notre objectif est d'intégrer le programme 3P à la gamme de travail au même titre que certaines tâches de 5S. Pour cela nous nous sommes appuyés sur différents exemples au travers desquels nous avons pu faire l'analogie entre le métier de peintre et la préparation physique au poste de travail. Avant de peindre une nacelle, les peintres préparent la pièce, leurs outils et la peinture alors pourquoi ne prépare-t-il pas, à leur prise de service, leur premier outil de travail à savoir leur corps ? Une fois la peinture appliquée, ils nettoient le pistolet de peinture, la buse, le joint alors pourquoi ne nettoient-ils pas, à leur fin de service, leur premier outil de travail à savoir leur corps ? La création de ce module permet également de valoriser le travail des collaborateurs. En effet, la productivité ne baisse pas alors que nous avons augmenté le temps d'inactivité. Nous pourrions donc avancer que la productivité des participants au programme 3P a augmenté mais malheureusement ce n'est pas le cas. Il s'avère que le pointage du temps consacré au programme a essentiellement valorisé de l'inactivité qui était caché dans la gamme. Ce temps

[77] Seiri : Débarras / Seiton : Rangement / Seiso : Nettoyage / Seiketsu : Ordre / Shitsuke : Rigueur

caché fait partie du *Bonus Time* car il s'agit d'un temps que les opérateurs gagnent sur certaines activités de la gamme de travail. Nous pouvons prendre, pour exemple, une opération de masquage d'un TR[78] qui dure sur la gamme de travail 2 heures 30 minutes, pour un opérateur seul. Aujourd'hui, cette opération dure réellement entre 2 heures 15 minutes à 2 heures 20 minutes. Comme il s'agit d'une des opérations les plus longues et fastidieuses, il est courant que plusieurs opérateurs viennent prêter main forte à leur collègue sur la finalisation de la tâche, pour finir plus vite, afin de pouvoir aller en pause tous ensemble. Quoi qu'il arrive, l'ouvrier pointera le temps gamme attribué à cette opération à savoir 2 heures 30 minutes alors qu'il ne pourra y avoir consacré que 2 heures à 2 heures 20 minutes de travail. Cela démontre qu'il existe bien un *Bonus Time* caché dans la gamme de travail et que le système de pointage des heures montre certaines faiblesses quant à sa fiabilité. En effet, le pointage n'est pas réalisé en temps réel mais est remonté en fin de journée par le salarié avec des créneaux obligatoires imposés par les managers et le Green Belt affecté au pointage des gammes. Sur une journée de huit heures, le peintre va pointer ses 30 minutes de pause obligatoire et les 45 minutes consacrées au programme 3P, il reste donc 6 heures et 45 minutes à répartir avec les différents temps de gamme. L'ouvrier va donc pointer les tâches qu'il a effectué durant la journée et va pouvoir utiliser quelques astuces comptables pour arriver au décompte exact de la journée sans temps mort à savoir 5 à 15 minutes de douche par ci, 20 minutes de 5S par là… Quelques fois, ces petites habitudes sont perturbées par l'arrivée du Green Belt (petit ayatollah du Lean Management) dans l'atelier qui sur une période de baisse d'activité (attente des moteurs, de pièces voir même de peinture parfois) demande aux équipiers de pointer sur tel ou tel item avec un temps bien précis. C'est comme cela que nous nous sommes aperçus que l'atelier peinture n'avait plus du tout d'inactivité si ce n'est celle spécifique au programme 3P. Cette méthode de travail ne nous permet donc pas de pouvoir mesurer objectivement la productivité des collaborateurs. Il est important de préciser que le site de Safran Nacelles Colomiers se trouve à l'extrémité de la *Supply Chain* et que l'activité est l'intégration des moteurs et des nacelles sur l'avion. Etant le dernier maillon de la chaîne d'assemblage, l'activité du site doit supporter l'ensemble des retards de la chaîne mais conserve une politique de *100% delivery on time*. Cette compression du délai de livraison créé des périodes d'inactivité et d'attente ainsi que des périodes de rush pour les équipiers qui ont tous conscience que ces pics d'activité font partie intégrante de leur métier

[78] Une nacelle est composée de 5 pièces à savoir l'entrée d'air (nose cowl), les 2 capots latéraux (fan cowl) et les 2 inverseurs de poussée appelés TR (Thrust Reversal).

car il existe une démarche qualité et de satisfaction client forte au sein de l'entreprise. Effectivement, on peut critiquer un pointage quelque peu trafiqué par les collaborateurs mais la force des équipiers est de pouvoir répondre présent à la charge de travail qui leur est demandé sur certaines périodes, il s'agit de l'amour du travail bien fait. Durant ces périodes de forte activité, nous avons pu constater que l'investissement au sein du programme 3P était plus fort et que les ouvriers ressentaient une certaine fierté de pouvoir échanger notamment en fin de quart de service sur la quantité de travail abattu.

Pour essayer de répondre au mieux à cette problématique de coût et de retour sur investissement, nous nous sommes intéressés à la comptabilisation des pertes de production dues à l'absentéisme selon l'approche du capital humain, qui consiste à multiplier le nombre d'heures de travail perdues pour cause de maladie par le salaire brut augmenté des cotisations sociales employeur (Drummond *et al.*, 2005). Or il s'avère que le fonctionnement d'un atelier n'est pas si facile qu'une simple multiplication. Il existe une différence entre l'estimation de pertes potentielles par la méthode du capital humain (Rice, 1967) et la méthode alternative dite des coûts de friction (Koopmanschap *et al*., 1995) qui se veut plus réaliste car elle envisage la possibilité de remplacer les personnes absentes par l'embauche de personnes au chômage, en intérim ou par un effort accru de leurs collègues en cas d'absence temporaire. Cette réflexion sur le choix de telle ou telle méthode, est abordée de façon originale par Sultan-Taïeb *et al.* (2009) car il ne s'agit pas d'établir une supériorité entre les méthodes mais d'étudier les critères permettant de choisir entre les deux méthodes. Les deux méthodes ne sont pas concurrentes et doivent s'utiliser de manières complémentaires et différenciées en fonction de la durée et de la nature de l'absence. Elles mettent en avant que les collègues du salarié malade peuvent compenser son absence en augmentant leur productivité (Koopmanschap *et al*., 1995 ; Severens *et al.*, 1998 ; Jacob-Tacke *et al.*, 2005). Cette notion rejoint le principe du *Bonus Time* que nous avons évoqué précédemment ou par solidarité les équipiers peuvent organiser leur journée pour faire face à la charge de travail, dans des limites respectables d'absentéisme à savoir 1 à 2 personnes maximum par équipe, au-delà l'équipe subit une désorganisation trop importante. Elles évoquent également le présentéisme, période précédant et période suivant l'absence durant lesquelles le salarié est présent sur le lieu de travail dans un état de santé dégradé (Brouwer *et al.*, 1999, 2002) pouvant entraîner des pertes de production supérieures à une absence classique car le collaborateur ne peut pas produire à 100%. Dans le cas d'un travail en équipe, l'absence d'une personne peut impacter la

production des autres salariés (Pauly *et al.*, 2002 ; Nicholson *et al.*, 2004). Nous pouvons prendre l'exemple de la Forge à Safran Aircraft Engines à Gennevilliers où l'absence d'un compagnon peut paralyser l'équipe entière. En effet, l'équipe travaille à 5 compagnons où chacun tient un rôle précis et s'insère dans un balai de danse. Si une personne vient à manquer, le balai est complètement désorganisé et le remplacement doit se faire dans les 30 minutes suivant l'embauche sinon les contraintes techniques (température des outils, des fours, manutention des outils, conduite des engins) et sécuritaires de la forge (connaissance du feu, de l'équipe…) imposent de stopper la production. L'absentéisme d'une personne peut donc impacter la productivité des quatre autres personnes de son équipe.

Comme évoqué précédemment, l'atelier peinture ne connaît pas de perte de production car l'ensemble des livraisons sont : « *100% delivery on time* ». L'analyse des chiffres de l'absentéisme nous laisse à penser qu'il y a une répartition de la charge de travail sur les autres collaborateurs. Or il s'avère, que le LAP Peinture est rentré dans un fonctionnement où il y a toujours 2 à 3 personnes en intérim sur de la longue durée pour anticiper les problématiques d'absentéisme et de turnover (retraite, évolution de carrière, reclassement, licenciement pour inaptitude, sanction disciplinaire). Ces intérimaires n'apparaissent pas dans l'effectif des ressources humaines et leur absentéisme n'est pas comptabilisé bien qu'il soit proche de zéro car comme nous l'avons indiqué la précarité du poste fait qu'ils ne sont jamais absents.

Afin d'être au plus près de la réalité de l'entreprise, nous allons évaluer les gains de production en fonction du nombre de jours de présence supplémentaires des ouvriers participants au programme 3P. Pour ce faire, nous allons nous inspirer des raisonnements des méthodes précitées (Capital Humain et Coûts de Friction). Une précision est à indiquer sur le fonctionnement et les interactions de l'entreprise, dans la production d'éléments majeurs de l'aéronautique (ensemble propulsif : moteur + nacelles), le fournisseur Safran Nacelles doit faire face à 2 clients : l'avionneur qui impose un rythme de livraison en fonction de son développement commercial, et la compagnie aérienne qui va demander quelques ajustements techniques (personnalisation). L'avionneur, en l'occurrence Airbus, est assimilé à un donneur d'ordre dans le sens où lorsque votre entreprise est retenue comme fournisseur pour un programme, vous vous engagez à fournir les quantités demandées à X pièces en 2017, Y pièces en 2018… c'est pour cela que les ateliers sont calibrés pour répondre à la fabrication

d'un nombre de pièces précises par jour ; semaine ou mois avec un nombre précis d'ouvriers en adéquation avec les outillages. L'entreprise n'a donc aucune raison de produire plus car elle ne vendra pas plus, elle peut juste être en avance de production pour anticiper les fluctuations de la *Supply Chain*. Nous pouvons donc parler d'un capital de production auquel des pertes et des gains peuvent être affectés en fonction de l'absentéisme.

Les résultats montrent que la moyenne de l'absentéisme de l'atelier peinture reste sensiblement la même sur les trois années d'expérience. Les bons résultats des participants au programme 3P sont nivelés par la dégradation de l'état de santé des autres collaborateurs. Les participants au programme 3P étant plus présents que les autres, d'un point de vue théorique, ils sont donc plus productifs, il nous semble donc intéressant d'étudier le gain de production potentiel de ces collaborateurs pour l'entreprise. En effet, l'objectif de ce programme est de réduire l'absentéisme mais surtout de faire en sorte que les ouvriers soient présents en pleine possession de leurs moyens physiques et sans contraintes de pression morale. Le service des Ressources Humaines agit donc dans ce sens afin de préserver le capital production de l'entreprise. Bien que nos échantillons ne soient pas identiques, nous avons comparé la moyenne du nombre de jours d'absence du LAP peinture à la moyenne des ouvriers participants au programme 3P. Cette comparaison met en évidence qu'un salarié 3P est plus présent de 10 à 15 de jours que les autres. Cela nous permet de mettre en évidence un gain de production de 10 à 15 jours par salarié que nous pouvons évaluer de différentes manières. L'objectif est de déterminer une fourchette des gains potentiels, nous avons retenu 3 calculs :

- calcul des gains très large qui correspond au nombre d'heures de présence supplémentaires par le coût horaire complet d'un ouvrier,
- calcul des gains sur frais fixes qui correspond au nombre d'heures de présence supplémentaires par un ratio du coût horaire des frais fixes d'un ouvrier, ce calcul se rapproche de la méthode des coûts de friction,
- calcul des gains sur la main d'œuvre qui correspond au nombre d'heures de présence supplémentaires par le coût horaire chargé d'un ouvrier, ce calcul se rapproche de la méthode du capital humain.

Pour déterminer le coût horaire complet d'un ouvrier, nous nous sommes rapprochés du contrôle de gestion qui nous a rapporté les données suivantes pour déterminer le taux propre pour un peintre à savoir : la masse salariale spécifique (salaire brut chargé + cotisations patronales), la masse salariale non spécifique (encadrement, management), amortissements

(outillages) et les dépenses de fonctionnement (investissement, consommables). Le taux propre est complété par le taux commun qui va comptabiliser l'ensemble des fonctions supports nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise à l'instar du service des Ressources Humaines car il est important également de comptabiliser le temps passé à suivre l'absentéisme, à faire passer les entretiens, à communiquer avec le salarié pour sa couverture sociale… Les données sont regroupées dans le tableau n°6. Le calcul de gains très large s'inscrit dans une logique de capital production où l'on s'appuie sur une production théorique à effectif constant. Cette approche met en avant qu'avec le même effectif il y plus d'heures travaillées. Cette démarche est intéressante dans un contexte de *Ramp Up* car il permet à l'entreprise d'accepter la montée en puissance de la charge de travail avec le même effectif. Concrètement sur le programme de l'A320 Néo, les gains de production dus à la présence supplémentaire des participants au programme 3P offrent différentes possibilités à l'entreprise. En effet, l'avance de production permet de retarder l'embauche de nouveaux collaborateurs où permet d'anticiper l'arrivée des nouveaux collaborateurs en absorbant leur productivité moins élevée due à leur formation. Ce qui permettra d'être opérationnel à l'instant T demandé par l'avionneur.

Le ratio pour le calcul des gains sur frais fixes comprend le taux commun, les masses salariales non spécifiques, les amortissements et 50% des dépenses de fonctionnement. Cette méthode offre la capacité à mieux absorber les coûts fixes. En effet, la présence supplémentaire augmente le nombre d'heures et donc chaque heure en plus devient moins chère. Cette méthode peut s'appliquer sur un programme en routine ou en décroissance. Nous ne comptabilisons pas la masse salariale spécifique car comme évoqué précédemment le salaire reste toujours à la charge de l'employeur car aucune journée de carence ne s'applique.

Masse salariale spécifique	59,0 €
Masse salariale non spécifique	14,9 €
Amortissements	5,1 €
Dépenses de fonctionnement	11,0 €
Taux propre	90,1 €
Taux commun	20,4 €
Coût horaire complet	110,5 €

Tableau 8 : Coût horaire complet d'un peintre aéronautique

Le calcul des gains sur la main d'œuvre se rapproche de la méthode du capital humain où l'on considère que la présence du collaborateur offre une production égale à son salaire chargé. La comparaison de ces différentes méthodes de calcul nous permet de dire que la participation d'un salarié au programme de Préparation Physique au Poste de travail permet d'estimer un gain de production potentiel compris entre 3738 € et 12928 € en fonction des années.

	2014	**2015**	**2016**
MOYENNE ABSENTEISME LAP PEINTURE JOURS / SALARIE	22,90	21,46	22,44
MOYENNE ABSENTEISME PROGRAMME 3P JOURS / SALARIE	7,30	10,6	8,61
DELTA LAP / 3P	15,6	10,86	13,83
GAIN DE PRODUCTION / HEURES / SALARIE	117	81,45	103,75
GAIN DE PRODUCTION TRES LARGE	12928,5 €	9000,25 €	11464,35 €
GAIN DE PRODUCTION SUR FRAIS FIXES	5370,30 €	3738,55 €	4762,15€
GAIN DE PRODUCTION MAIN D'OEUVRE	6903 €	4805,55 €	6121,25 €

Tableau 9 : Gain de production d'un salarié 3P par an.

IX – ACCEPTABILITÉ : DE LA LOCOMOTIVE AU RÉCALCITRANT

« Le projet appartient aux joueurs.
Ce sont eux qui font la réussite ou l'échec. L'entraîneur n'est qu'un guide mais je reste convaincu qu'en responsabilisant les acteurs principaux, on se donne les moyens de gagner »

Claude ONESTA [79]

[79] Manager et entraîneur de l'équipe de France de Handball depuis 2001, champion olympique 2008 et 2012 ; champion du Monde 2009, 2011 et 2015 ; champion d'Europe 2006, 2010 et 2014.

VII – ACCEPTABILITÉ : DE LA LOCOMOTIVE AU RÉCALCITRANT.

1 – L'acceptabilité.

Durant ces 3 années d'intervention, j'ai pu observer de nombreux comportements et recueillir de nombreux témoignages de la part des équipiers. Il semble intéressant de retranscrire ces témoignages au travers du modèle de l'acceptabilité (Schakel, 1991 ; Nielsen, 1993 ; ISO 9241-210, 2010). L'objectif est de connaître dans quelles mesures les ouvriers se sont appropriés le programme 3P. C'est cette notion que l'acceptabilité essaye de définir. L'acceptabilité se décompose en de nombreux critères.

Shackel (1991) décrit l'utilisabilité d'un système comme « *la capacité, en termes fonctionnels humains, à permettre une utilisation facile et effective par une catégorie donnée d'utilisateurs, avec une formation et un support adapté, pour accomplir une catégorie donnée de tâches, à l'intérieur d'une catégorie spécifique de contextes* ». L'acceptabilité est un dispositif comprenant des facteurs d'utilité, d'utilisabilité, et d'agrément, en relation avec son coût. L'utilité est la mise en adéquation des capacités du dispositif avec les besoins de l'utilisateur. L'utilisabilité renvoie à la capacité de l'utilisateur à utiliser la ou les fonctions du dispositif dans un environnement donné. Enfin, l'agrément réfère à une évaluation affective vis-à-vis du dispositif. Ces éléments sont mis en relation au regard de leur coût global qui concerne tout autant des aspects économiques (achat, entretien) que les conséquences sociales et organisationnelles. Les éléments sur lesquels il faut se focaliser dans le modèle de Shackel sont les dimensions d'utilisabilité et d'acceptabilité, elles y sont considérées comme des propriétés intrinsèques du dispositif, renvoyant à des aspects objectifs et subjectifs de ce dernier.

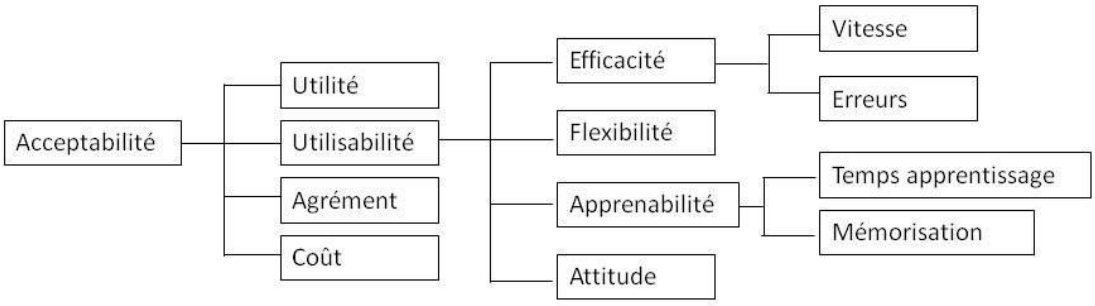


Figure 6 : L'acceptabilité selon Shackel (1991).

L'utilisabilité possède une définition opérationnelle et standardisée dans deux catégories de normes ISO[80] : la norme ISO 9241-11 orientée processus et la norme ISO 9126[19] orientée produit (Brangier, et *al.,* 2010). Dans les normes ISO, l'utilisabilité renvoie à un ensemble d'informations spécifiques qu'il convient de suivre lors de la conception ou de l'amélioration d'un système. Concevoir ou corriger un système technologique en ayant recours à la norme ISO 9241-11 c'est se donner pour objectif de contribuer à son amélioration ergonomique, par la diminution de conséquences négatives de l'usage sur des critères de santé humaine, de sécurité et de performance.

La norme ISO 9141-11 définit l'utilisabilité comme « *le degré selon lequel un produit peut être utilisé, par des utilisateurs identifiés, pour atteindre des buts définis avec efficacité, efficience et satisfaction, dans un contexte d'utilisation spécifié* ». L'utilisabilité permet d'évaluer un programme, dans un contexte d'utilisation, en fonction des niveaux de performance et de satisfaction d'un utilisateur spécifique La norme ISO 9141-11 définit le contexte d'utilisation qui renvoie tout d'abord à l'environnement à proximité de l'utilisation, il regroupe les caractéristiques des utilisateurs, leurs objectifs, leurs tâches et l'environnement physique (lieu de travail, poste de travail, température, luminosité), technique (matériel et logiciel) et organisationnel (habitudes de travail, structure de l'organisation et comportement des individus). Les trois composants de l'utilisabilité sont l'efficacité, l'efficience et la satisfaction.

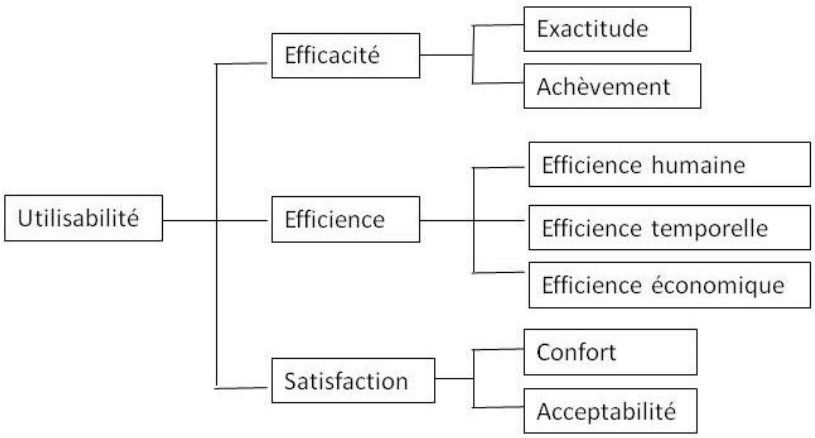


Figure 7 : L'utilisabilité selon la norme ISO9241-11.

Pour Nielsen (1993) l'acceptabilité d'un système se subdivise en deux dimensions :

[80] Les normes ISO (Internal Standard Organization) sont des définitions de « standards internationaux » sur des thèmes multiples.

- l'acceptabilité sociale : dans une entreprise, si vous mettez en place un nouveau logiciel, ça peut avoir un impact social. Par exemple, en augmentant la productivité, des postes seront sans doute supprimés. Un service peut être perçu comme un moyen de surveillance par la hiérarchie.

- l'acceptabilité pratique : le coût, la compatibilité, mais aussi et surtout « *Usefulness* » que l'on pourrait traduire par l'usage. L'usage étant en lui-même décomposé en deux critères importants l'utilité et l'utilisabilité. L'utilité correspond aux besoins métiers. L'utilisabilité correspond aux aspects liés à l'interface : facilité d'apprentissage, prévention des erreurs,…

L'acceptabilité est une notion complexe qui est souvent mal comprise et rarement prise en compte dans le déploiement des logiciels et dans notre cas présent d'un programme de prévention. Ces faiblesses sont souvent compensées par des méthodes plus ou moins autoritaires pour imposer les changements. L'acceptabilité sociale serait selon Nielsen la réponse du produit aux attentes et aspirations de l'utilisateur final.
Keates (2006) préconise pour concevoir de manière universelle un système technologique de considérer l'acceptabilité fonctionnelle et que le concepteur sache tenir compte de l'acceptabilité sociale pour répondre aux désirs, besoins et volontés de l'utilisateur. Selon Keates, l'acceptabilité sociale correspond à « ce que veut » l'utilisateur final. L'acceptabilité sociale peut alors renvoyer à la part esthétique du produit, à la confiance que les utilisateurs ont envers le produit, à la stigmatisation des utilisateurs potentiels, ou encore relève de l'intérêt général des utilisateurs vis-à-vis du produit. Cette liste de caractéristiques propre à l'acceptabilité sociale n'est pas exhaustive, au sens où il n'est pas possible d'apporter une seule et unique définition de ce que veut l'utilisateur d'un système technologique ou un service. Par conséquent, il est important pour le concepteur de consacrer du temps à l'identification des besoins et attentes de l'utilisateur.

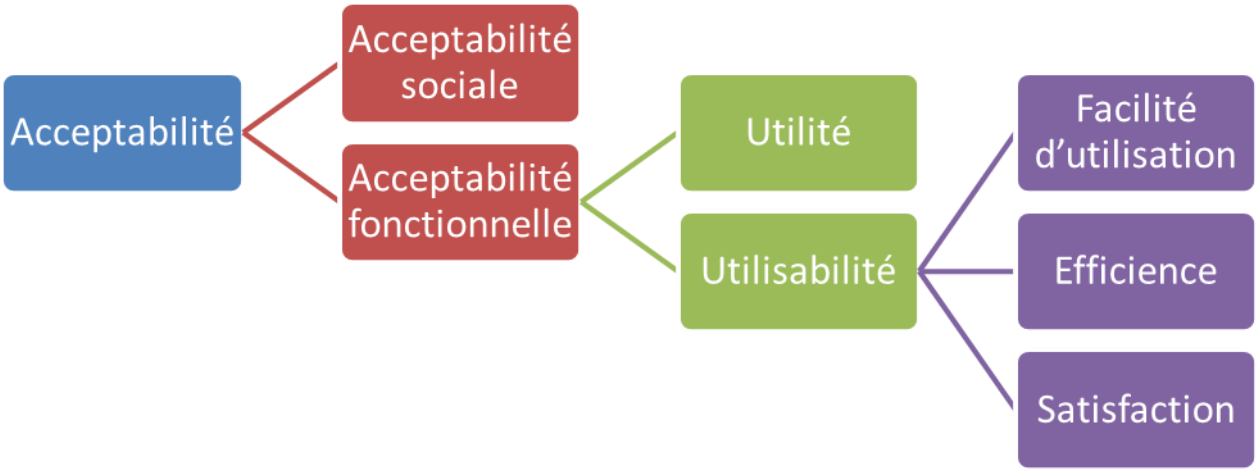


Figure 8 : L'acceptabilité selon Nielsen.

Des trois modèles précédents, il est important de prendre en considération qu'un programme est d'autant acceptable qu'il est utilisable, que l'utilité est une composante essentielle au sens où elle est déterminée par l'utilisabilité, que l'utilisabilité est la composante la mieux définie des modèles d'acceptabilité d'un système et que l'acceptabilité sociale est une composante de l'acceptabilité du système, mais n'est pas totalement renseignée et que nous devons investiguer pour compléter ce manque d'informations. Beaucoup d'éléments ont évolué durant ces trois années afin que l'ensemble des collaborateurs puissent s'approprier le programme 3P. L'immersion complète au sein de l'atelier, de 5h30 à 22h00, pendant plus d'un an, nous a permis de ressortir qu'il y a un ressenti très positif sur le cœur du programme, sans altération de l'organisation du travail, mais que les utilisateurs sont toujours en attente d'une amélioration du service. Il en ressort qu'il y a une forte acceptabilité fonctionnelle par rapport à cinq items que nous avons mis en avant :

- **Utilité pour la santé et le bien être** : *« Je me sens nettement mieux au travail, moins de courbature » ; « Je me blesse beaucoup moins » ; « Ça me réveille et je suis plus rapidement dans le boulot ». « C'est bien, ça m'apporte une meilleure forme pour commencer, l'échauffement me met dans le bain, même, si on va café, c'est plus comme avant, le démarrage est plus facile ».*

- **Satisfaction du contenu des séances : «** *Pas mal d'activités, avec plusieurs coaches, c'est très bien » ; « Je ne suis pas sportif de nature mais là les coachs adaptent les séances et on y prend goût ».*

- **Utilisabilité du programme :** *« Le fait que ce soit des coachs qui ne font pas partie de la boîte, c'est plus facile » ; « On vient tout est prêt, y a plus qu'à… et si on ne se sent pas en forme, il y a toujours une solution ».*

- **Effets sur l'organisation du travail :** *« On commence à bosser en même temps que ceux qui font pas du sport : c'est une bêtise de dire qu'on travaille moins ! » ; « un plus, je le considère pas comme mon travail, mais comme une opportunité proposée par la boite pour aller mieux, pour faire quelque chose de bien ...enfin ouais pour moi ce n'est pas du travail, je sais qu'il y a pas mal de discussion là-dessus mais je ne partage pas ce que je peux entendre sur le sujet » ; « Pour moi non, c'est dans le cadre du travail, mais ça ne fait pas partie de celui-ci !».*

- **Effets sur la performance au travail :** *« On se sent mieux pour travailler mais de là à dire qu'on produit plus, pas sûr… » ; « C'est l'objectif en fait quelque part de ce que l'on fait ici, c'est de se dire, il ne faut pas s'arrêter, il faut évoluer systématiquement […]ou juste comme moi, j'ai fait, de se dire, tiens je vais changer, je vais faire autre chose [...]je sais que je veux évoluer de plus en plus [...]et prendre un petit peu de volume en activité, j'ai vraiment clairement, comme objectif de monter en gamme.»*

On s'aperçoit que l'acceptabilité sociale est quant à elle plus limitée. En effet, Les conditions sociales d'acceptation du programme 3P ne sont pas évidentes et limitent fortement l'adhésion et le suivi à long terme du programme. Trois limites remontent au niveau de cette acceptabilité. Tout d'abord une limite liée aux Ressources Humaines, il y a une opposition au programme car le projet est porté par le RRH et que la participation est ressentie comme obligatoire : *« Les RH nous disent que c'est sur la base du volontariat mais c'est du non-dit… On nous met la pression du coté RH pour y participer ! C'est leur bébé ! » ; « Le truc qui m'a fait dégoupiller : la feuille de présence était remontée au RH. Et tu fais le vilain petit canard si tu n'assistes pas au sport. C'est pas normal de faire ça pour des RH. Si c'est du volontariat c'est pas une pratique ».* La mise en place du programme a révélé de l'inactivité qui est difficilement acceptable pour le RRH bien que porteur du projet : « *on fait pointer la préparation physique, ce qui me dérange c'est que l'on a valorisé de l'inactivité qui était caché avant…* ». La hiérarchie impose aussi des limites de pression et de désorganisation :

« T'étais où ? Encore au sport ? », *« On t'a cherché longtemps ! »*. Le programme est pour eux un motif de désorganisation : *« J'ai déjà fait le briefing ! Ça désorganise tout le sport! » ; « On subit la personne qui va au sport ! Si c'est 3 personnes c'est 3 heures dans la journée, même s'ils sont en forme, je ne rattrape pas les 3 heures. » ; « Les RH pensent sans nous demander. Ils ont balancé le protocole et on s'est adapté ! »*. La dernière limite est plus discriminatoire entre les collaborateurs où un fossé se creuse entre les participants du programme et les autres, le programme apparaît alors comme un révélateur des conflits déjà existants : *« On commence pas à bosser tant qu'ils font du sport quand même ! » ; « J'en parle assez régulièrement, je leur explique [à ceux qui n'en font pas] que si tu ne veux pas faire de sport, c'est ton problème mais ne dégoute pas les autres ... »*.

L'ensemble de ces observations nous permet d'avancer sur un bilan mitigé concernant l'acceptabilité du programme et qu'il ne faut pas sous-estimer la dimension sociale dans l'acceptation du programme, qu'il est nécessaire de travailler sur l'utilisabilité pour parfaire l'acceptabilité fonctionnelle. Nous sommes en présence d'un programme avec une acceptabilité fonctionnelle forte (effet de mode, attraction) qui connaît un essoufflement typique car l'acceptabilité sociale limitée prend le pas progressivement. Nous pouvons donc proposer le schéma de l'acceptabilité suivant :

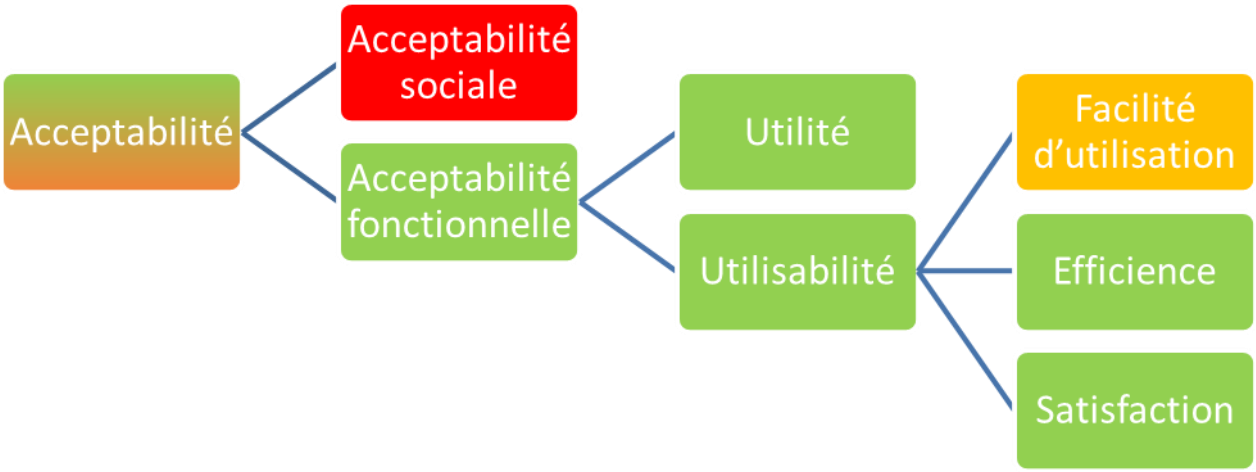


Figure 9 : L'acceptabilité du programme 3P.

2 – des profils différents car des motivations et des intérêts différents.

Ces trois années d'observation ont permis d'identifier des profils d'utilisateurs différents. Cinq profils récurrents peuvent être retenus que nous avons regroupé dans le tableau n° :

- La locomotive,
- L'opportuniste,
- L'équipier,
- Le chinois,
- Le récalcitrant.

On peut compléter ces profils par les retours et limites que nous avons pu constater sur la mise en place et le déroulement du programme. En effet, les retours positifs sont sur les plus de 35 ans car nous sommes en présence de personnes qui travaillent depuis l'âge de 14-16 ans et ont pour la plupart plus de 20 ans d'usine derrière aux. A contrario, les moins de 35 ans ne prennent pas conscience et l'intérêt d'une telle démarche : *« Je les vois ceux qui font du sport, on dirait des danseuses, des chinois… moi j' fais pas du sport comme ça ! » ; « Et puis c'est toute une organisation… il faut passer au vestiaire, se changer et se doucher, repasser au vestiaire ça fait beaucoup de contraintes ! »*. Bien que nous puissions constater des profils différents, les collaborateurs ont développé un esprit d'équipe et d'entraide : « C'est la motivation, dans le fait que l'on soit plusieurs à s'y mettre, je me suis remis au sport » ; « Je trouve que ça fait un plus, et puis ça fait un groupe c'est cool je trouve !» Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les récalcitrants au programme ne représentent pas les ouvriers syndiqués même si certains font preuve d'une certaine méfiance pour un projet émanent des Ressources Humaines. Il s'avère que les représentations syndicales et notamment la CGT ont une action bienveillante envers le programme : *« J'avais peur de ce que ça pouvait amener [...] et comme pour avoir un argumentaire c'est mieux d'essayer, j'ai essayé et au final j'ai adhéré. Et de fait syndicalement, au final c'est plus si choquant que ça parce que l'ensemble du syndicat au niveau du groupe safran veut voir ce que ça donne ici. »*.

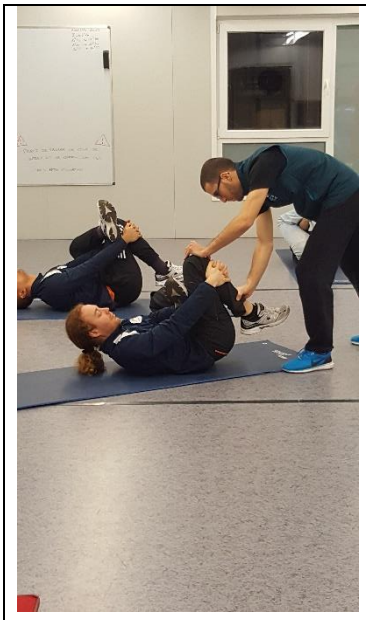
Le programme 3P possède donc une acceptabilité fonctionnelle forte, comme nous l'avons évoqué précédemment, mais le pilotage du projet par le service des Ressources Humaines apparaît comme un frein par l'ensemble des salariés. L'acceptabilité sociale du programme est donc limitée par ce contrôle des RH, par le manque d'implication et la réticence de la hiérarchie. Les coachs jouent également un rôle dans l'acceptabilité sociale car une vraie relation se noue entre le coach et les ouvriers. L'échange avant, pendant et après la séance est très important, les ouvriers aiment parler de leurs petits soucis du quotidien ou demander des conseils pour leur fils qui s'est fait mal au rugby, pour leur fille qui va avoir une compétition de gym et même parfois pour leur femme qui veut se remettre au sport. Un point que nous n'avons pas abordé est que l'acceptabilité sociale du coach par les équipiers est facilitée par un « *vis ma vie* ». Les coachs passent entre une à deux semaines à faire le même métier que les ouvriers auprès desquels ils interviennent, cela leur permet de connaître les hommes et les femmes (peu nombreuses il est vrai), de connaître le métier de chacun et de surtout connaître les douleurs qu'ils peuvent ressentir au quotidien. Il faut donc faire attention car la présence de plusieurs coachs va apporter de la diversité et de la richesse dans le contenu des séances et donc renforcer l'acceptabilité fonctionnelle mais elle peut aussi affecter l'acceptabilité sociale. Pour une bonne acceptabilité du programme celui-ci doit dont être porté par le manager et ses N-1, avec l'appui du service RH et animé par un bon coach (voir encadré ci-après du bon coach). Un coach c'est quelqu'un qui est passionné, qui a une envie naturelle et qui a un savoir-faire pour tirer le meilleur des gens qu'il entraîne. Il est toujours dans cet optique d'accompagnement et d'obtenir le meilleur. Un coach sportif en entreprise est là dans la même optique, il a des compétences, il est là pour que les gens s'approprient leur corps humain, il est là pour aider les gens de tirer le meilleur d'eux-mêmes mais pas dans le sens compétitif, on est vraiment sur la progression, la réappropriation de son corps, la reprise de confiance en soi.

3 – Espaces de discussion et capacité attentionnelle.

Lorsque que l'on analyse les chiffres de l'absentéisme, le programme contribue à le réduire et l'objectif est donc atteint pour le service des Ressources Humaines mais quels sont les différents facteurs qui ont agi sur ce phénomène.

Nous avons également pris en considération que les problèmes physiques, privés, professionnels ne s'arrêtent pas à la pointeuse. En effet, le rythme de travail des 3/8 laisse de grandes plages horaires de disponibilités pour les équipiers. Il s'avère qu'ils occupent de

différentes manières ce temps libre à savoir : construction de leur maison, travail à la ferme, double activité professionnelle déclarée ou non-déclarée… Cette double activité est donc également génératrice de maux du corps qui impactent l'entreprise sur différentes périodes (début de semaine, période de récoltes…). L'objectif du programme a été d'apporter de nombreuses astuces et solutions pour la gestion physique de cette double activité en donnant notamment de nombreux conseils sur les phases d'échauffement et d'étirement pour éviter les problèmes de lombalgie. La mise en place du programme a également rassuré les collaborateurs et les a parfois incités à venir au travail alors qu'ils avaient des douleurs. Pour exemple, un salarié arrive un lundi matin en nous expliquant qu'il a le dos bloqué car il a tiré du béton tout le week-end[81]. Il est venu travailler parce qu'il savait que l'on était là et que l'ostéopathe serait présent le vendredi. Après une séance de 15 minutes d'étirements, il était de nouveau sur pied pour assurer sa journée de travail.



Coach : personne passionnée possédant des compétences en préparation physique adaptée, avec une envie naturelle d'obtenir le meilleur des personnes qu'il ou elle entraîne.	
Qualités :	
DECONNEUR	*Conserve la culture ouvrière*
BIENVEILLANT	*Prend soin des ouvriers en premier lieu*
ALTRUISTE	*Aime s'occuper des autres*
CONSENSUEL	*Individualise la séance sans perdre le collectif*
EXPERT	*Notoriété = court terme, expertise = long terme*
OUVERT	*Aux préoccupations, pathologies des ouvriers*
REACTIF	*Adapte en direct les exercices au contexte*
EMPATHIQUE	*Comprendre les émotions des salariés*
PAS UN CATCHEUR	*Pas un entraineur de sportif de haut niveau*
SAVOIR « TOUCHER »	*Corrige les positions en direct*
COLLABORATIF	*Avec ligne hiérarchique, SST, RH, autres coachs…*

Tableau 10 : définition et qualités d'un « bon coach ».

[81] Cet exemple confirme la double activité pratiquée par les collaborateurs. En effet, cet équipier a réalisé plus de 400 m² de chape de béton. A la remarque : « Tu construis un château ? », la réponse fut : « Non, mais ce n'est pas pour moi, je travaille de temps en temps pour un gars… ».

PROFILS	LA LOCOMOTIVE	L'OPPORTUNISTE	L'ÉQUIPIER	LE CHINOIS	LE RÉCALCITRANT
					
Caractéristiques	Mathias, 45 ans, divorcé, **mécanicien** A320 Neo Depuis **23 ans** chez Safran, 6 ans à Nacelles. **Pas d'AT,** mal un peu partout mais « **c'est pas grave** »	Robert, 57 ans, marié, 3 enfants, mécano F7X. Depuis 38 ans chez Safran. Arrêt maladie fréquents, souhaite arrêter de fumer.	Jean, 30 ans, célibataire, peintre retoucheur Peintre automobile avant Nacelles il y a 5 ans AT fréquents en raison d'arthrose au niveau des pieds	Paul, 55 ans, marié, 2 enfants, peintre préparation Depuis 2002 an chez Safran Nacelles Toulouse. AT problèmes de genoux (« le mal des peintres »)	Nathan, 35 ans, mécanicien A380 15 ans chez Safran Nacelles Arrêt maladie fréquents. + de 20 jours / an Problème de lombalgie
Valeurs perçues 3P	Sport, compétition, dépassement de soi, entretien du corps, se défouler.	Santé. Personnalisation. Aide pour l'arrêt du tabac : *« Je souhaitais arrêter de fumer donc c'est en complément »*	Cohésion, esprit de groupe, relation sociale avec les collègues et les coaches.	Bien être, confort. « *J'aime les étirements. Pour moi, c'est pas du sport c'est de la préparation au poste. Faire du chinois sur un pied ! »*	« C'est un projet RH ils se fichent de la santé des gens, ce qui les intéresse c'est le nombre d'arrêts maladie ! »
Positionnement social 3P	Leader. *« Je motive les autres. Je viens les chercher. Ils sont réticents au début, j'en ai motivé plus d'un et après ils ont été assidus. »*	Indépendant. *« J'y vais tout seul, c'est fonction de mon corps. On n'a beau me pousser à y aller si mon corps ne veut pas je n'y vais pas »*	Motive les autres. *« On essaye de se motiver ensemble pour y aller ! »*	Se conforme à l'avis des collègues.	« quand je suis au travail, je pense travail, je fais mon travail » ; « Je ne comprends pas le babyfoot et la table de ping-pong, ça n'a rien à faire ici ».
Déclenchement 3P	*« Ce qui a joué c'est Mikael un ancien sportif, expert, c'est lui qui m'a fait adhérer. »*	*« Je n'aurais jamais fait le protocole sport s'il y avait pas eu le tabac »*	*« Une bulle en dehors du travail avec mes potes de l'équipe »*	*« Des collègues peintres m'ont dit que c'était bien, que le coach était bien et que ça faisait du bien après quand on travaille donc j'ai essayé »*	*« J'ai pas de problème de santé comme les autres, je vois pas l'intérêt de faire le sport. »*
Barrières / Freins 3P	Inquiétude au départ car projet RH. Depuis une motivation constante peu importe les barrières organisationnelles ou personnelles rencontrées.	Des séances non adaptées à son objectif : *« j'aime pas les séances trop intenses », « j'aime bien m'habituer à un coach, il me connait, il peut personnaliser la séance »*	Les entraves au plaisir : *« manque le côté ludique, à la carte, les coaches font la gueule ! », « les RH imposent trop le sport, s'il est volontaire alors c'est pas obligé ! »*	Séances en décalage avec l'objectif. *« On n'aimait pas le catcheur et les séances étaient trop physique ».* Un désistement des leaders.	*« Ceux qui font le sport c'est très bien mais nous on va pas commencer à travailler alors qu'ils s'amusent ! Et ça les RH et la hiérarchie ne veut pas l'entendre ! »*
Rapport au programme	Très impliqué, locomotive, leader d'opinion.	Lien très fragile, fonction de la motivation principale.	Rôle clé dans le programme car création de lien ou baisse de la motivation de l'équipe.	Forte dépendance des collègues leaders, de la hiérarchie et du coach.	Méfiance, « c'est un projet porté par le RRH, il y a forcément une embrouille ».

L'impact de l'activité physique est important, en effet, de nombreuses études montrent les bénéfices d'une activité physique adaptée pour prévenir l'apparition de lombalgies, d'ostéoporose et d'arthrose (Vuori, 2001 ; Hurwitz et coll, 2005). De plus un entraînement proprioceptif comme mis en place tous les matins au cours des échauffements permet de diminuer la fréquence des entorses et autres troubles de la cheville (Mc Guine et coll, 2006). La pratique régulière d'étirements permet aux collaborateurs de maintenir ou de retrouver une amplitude articulaire importante (Gremion, 2005).

Le suivi médical avec le service de santé au travail, le podologue et l'ostéopathe a montré aux salariés que l'entreprise souhaitait prendre soin d'eux et a démontré un retour à un certain paternalisme industriel. Il est possible de faire appel à l'effet Hawthorne qui accentue l'ensemble des résultats par un changement favorable dû aux relations agréables et confiantes régnant dans l'atelier (Roethlisberger, Dickson, 1939) et qui apporte, par l'intérêt pour l'équipe considérée, à la fois, un regard extérieur et une reconnaissance qui limitent le recours aux arrêts de travail. Des spécialistes en psychologie industrielle, comme Elton Mayo, ont tenté de réhabiliter la dignité individuelle pour accroître la productivité. Les émotions et les sentiments ont fait leur entrée dans la production industrielle. Les ouvriers sont invités à parler de leurs problèmes et trouvent une reconnaissance nouvelle. Le caractère durable de la diminution de l'absentéisme laisse plutôt supposer que celle-ci est d'avantage liée à l'épuisement du « cercle vicieux » dans lequel se maintenait le LAP Peinture et dont une partie se maintient toujours. Cette construction de l'absentéisme a été observée dans les écoles néerlandaises (Lindeboom et Kerkhofs, 2000). Notre démarche que l'on a défini comme clinique a permis de faire évoluer en profondeur des situations où l'absentéisme se renforçait en raison d'une surcharge de travail pour les présents, de normes relativement tolérantes à l'égard des absences et d'un délitement du collectif. Nous resterons très mesurés quant à la présence de cet effet car les travaux d'Elton Mayo et de ses disciples ont été fortement remis en question sur leur validité scientifique (Lécuyer, 1988).

Le suivi diététique pour les créneaux de nuit en définissant un repas équilibré et à une heure fixe pour toute l'équipe a permis de développer des moments de vie agréable au sein de l'usine. En effet, les repas sont considérés comme des moments aussi agréables que lire ou écouter de la musique. Sans surprise, le repas constitue pour les Français un des moments les plus agréables, moins que jouer, regarder un spectacle ou de se promener, mais quasiment autant que lire ou écouter de la musique. Les repas pris en compagnie sont les plus appréciés,

les plus âgés en tirent le plus de satisfaction et y consacrent un temps plus important. Parmi les catégories sociales, les cadres et professions intellectuelles supérieures jugent moins favorablement ce moment, à l'inverse des employés et des ouvriers (De Saint Pol, Ricroch, 2012).

Les rendez-vous de la Préparation Physique au Poste de travail de la prise et fin de poste ont permis de rythmer la journée des collaborateurs en créant un nouvel espace de discussion et également en créant un espace de temps libre agréable durant la journée de travail. L'organisation du travail individuel en cabine et le turn-over régulier de la composition des équipes du LAP Peinture fait que les équipiers ne partageaient pas de moments de vie spécifiques à un travail d'équipe. Les peintres avaient donc l'habitude de prendre connaissance des tâches de leur journée de travail sur « *la feuille* » posée sur le bureau du Team Leader et fonçaient directement en cabine sans forcément échanger avec ce dernier ou avec leurs collègues. Quand ils prennent une pause, ils vont toujours boire le café avec les mêmes personnes. Le rythme imposé par les tâches spécifiques de la peinture aéronautique fait que les repas ne peuvent pas se prendre toute l'équipe ensemble, sauf sur les créneaux de nuit comme évoqué précédemment, cela ne favorise donc pas la mise en place d'un esprit d'équipe. Cette individualisation des méthodes managériales tend à fragiliser les collectifs de travail et à rendre plus difficile la formation de liens sociaux étroits dans les organisations (Dejours, 1998). Les solidarités qui pourraient exister entre collègues sont fragilisées par la sous-traitance en cascade, le recours aux CDD et à l'intérim, les fréquentes réorganisations des unités de production. L'organisation perd donc en stabilité et tout se passe comme si les salariés se connaissaient moins bien (Monteau, 2010 ; Feynie, 2010). La salle William Webb-Ellis[82], qui accueille les séances de Préparation Physique au Poste de travail, est donc devenue un lieu de rendez-vous pour les équipiers où ils se disputent car ils ne sont pas d'accord sur telle ou telle façon de procéder, où ils rigolent, où ils se reconstruisent après un pépin physique ou un échange houleux avec des collègues et où ils s'interrogent sur le pourquoi ils font une telle action. Si l'on se réfère aux travaux de Richard (2012), la salle William Webb-Ellis émerge comme un espace de discussion au travail de régulation locale, de résilience et d'actualisation du sens. Elle est un espace de régulation locale (de Terssac, 2003 ; Clot, 2008) et de reconnaissance (Pierre, Jouvenot, 2010) car elle permet un ajustement des

[82] William Webb –Ellis, lors d'une partie de soule, pris le ballon à la main en Novembre 1823, au mépris des règles élémentaires du jeu. Il s'agit de l'acte fondateur du rugby moderne même si pour beaucoup d'historiens il s'agit d'une légende.

représentations, des processus et régule les conflits au sein du collectif. C'est un espace qui permet la reliaison de l'individu et du social par l'échange de signes de reconnaissance (Steiner, 1978) et le renforcement du collectif de travail (disputes sur les critères du travail bien fait, partage des bonnes pratiques). Elle est un espace d'actualisation du sens (Frankl, 1963 ; Pattakos, 2004) car son enjeu est d'actualiser le sens individuel et collectif du travail aussi bien que l'organisation du travail. Elle est un espace de résilience (Vanistendael, Lecomte, 2000) dans lequel un ensemble de processus psychosociaux viennent interrompre une trajectoire négative et permettre à une personne de se reconstruire et de renouer avec un vécu de bien-être durable. Boris Cyrulnik défend le concept de résilience par le sport. A savoir le processus de rebond et de reconstruction après une altération physique ou psychologique. Selon lui le sport joue un rôle social. Il permet aux gens de se rencontrer, ce qui offre des possibilités de parole et d'action. On a constaté que l'isolement, la haine et la honte sont trois facteurs anti-résilients. Des études ont montré que lorsqu'on isole une personne, on voit une atrophie de son cerveau au bout de trois semaines. Parler de son traumatisme est important. Mais on ne peut pas l'oublier, sinon c'est du refoulement et il rejaillira à un moment ou à un autre. Boris Cyrulnik déclare que « *le sujet résiliant doit avoir une croyance dans le fait que la vie a un sens et même un sens positif* ». Il permet à la personne handicapée d'accéder à l'estime de soi, et de croire en sa capacité de réussir et d'entreprendre. Doté de ce capital, l'individu peut vaincre les difficultés inhérentes à son état, s'engager dans la vie et s'accomplir. Le sport devient pour certains le médium par lequel s'exprime leur résilience. Le sport pourrait donc aider des personnes blessées moralement à devenir résilientes. D'abord parce qu'il permet de sortir de l'isolement et donc évite de refouler son traumatisme. Ensuite parce que le sport donne un projet, une motivation, permet de trouver une valorisation et d'exister socialement. Et nous savons maintenant que la pratique sportive a une influence considérable sur le développement de notre cerveau.

Nous pouvons également noter qu'aucun accident du travail n'a été recensé sur les équipes qui suivaient le programme. Durighello (2018) nous apporte quelques éléments de réponse au travers de la stimulation du cerveau et de l'attention par l'activité physique adaptée. L'erreur est humaine et reste en lien direct avec la **capacité attentionnelle** des collaborateurs (Reason, 1990). Ces fonctions attentionnelles sont impliquées dans la vie de tous les jours, autant dans les actes moteurs que dans les interactions sociales ou les activités intellectuelles. Elles ont un rôle important dans tous les processus cognitifs (perception, mémoire, résolution de problème,

planification de comportement et d'action, orientation spatiale, traitement de l'information, etc.) (Posner, Boies, 1971). Ces auteurs ont tenté de systématiser les différents aspects de l'attention et disent que : l'attention sélective, subdivisée en processus « conscients » et « préconscients ». Ils distinguent en fait les processus engendrés par un stimulus inattendu (conditions exogènes), des processus provoqués par un stimulus connu (conditions endogènes). L'alerte, subdivisée en alerte tonique et alerte phasique qui sont deux composantes modulant la réactivité du système et fournissant les ressources nécessaires pour l'attention sélective. La vigilance tonique, elle, est étroitement liée à l'attention soutenue. Dans le milieu de l'entreprise, et surtout dans le domaine de la construction aéronautique, les tâches (conception et élaboration d'un moteur par exemple) peuvent être définies comme « longues » et requièrent d'un état de vigilance élevé dans un but de minimiser ces erreurs qui ont des répercutions colossales, d'ordres financières et humaines. On peut donc déterminer l'attention comme un déterminant à part entière de la « performance » dans le monde du travail. D'après Gomez-Pinilla, en 2004, l'activité physique adaptée ou l'effort a un impact bénéfique sur la fonction cérébrale et cognitive. Dans un premier temps, elle est mise en rapport avec le métabolisme énergétique cérébral ainsi qu'avec la production du facteur neurotrophique dérivé du cerveau (*brain-derived neurotrophic factor* = BDNF) dans l'hippocampe, une aire vitale pour l'apprentissage et pour la mémoire. La sécrétion de BDNF durant l'effort interagit avec des molécules liées à l'énergie de l'hippocampe en modulant l'excitabilité neuronale, la plasticité synaptique et la fonction cognitive. **Elle permettrait une mise en état de vigilance prématurée, donc une capacité attentionnelle plus importante en début de journée et optimiserait la performance au travail des collaborateurs.** La littérature scientifique n'a jamais effectué de lien direct entre l'attention au travail et l'activité physique sur le lieu de travail mais a su mettre en avant les bienfaits de cette dernière sur le plan économique, le bien-être des salariés, la productivité... En France, il existe des structures spécialisées proposant de l'activité physique adaptée ou préparation physique au poste de travail régulière dans l'espoir de lutter contre l'absentéisme, limiter les risques de T.M.S (Troubles Musculo Squelettiques) et promouvoir le bien-être des salariés.

Au travers 2 tests, Durighello a pu étudier l'attention des collaborateurs suivant le programme depuis plusieurs années. Ces résultats démontrent que la différence se fait dans la plupart des cas, sur la vitesse de traitement de l'information et le rendement entre le groupe « 3P » et le groupe contrôle « NO3P », le matin et le soir. Cela s'explique notamment, d'après (Couillet et

al., 2002) par *l'alerte tonique* qui correspond à l'état d'éveil d'un sujet, c'est-à-dire son niveau d'activation corticale, sous tendant sa capacité à réagir de manière adéquate aux exigences auxquelles il est confronté. Ce niveau fluctue en état de veille et en performance au cours de la journée. Ces changements sont graduels, lents, généralisés et involontaires; ils sont régulés par la formation réticulée qui est située à la base du cerveau et s'étend du bulbe rachidien à l'hypothalamus. Elle joue un rôle important dans le déclenchement de réactions d'éveil par activation corticale à partir des informations sensorielles. Sur le plan comportemental, l'activation de la vigilance se traduit par une augmentation de l'efficience de l'activité. La vigilance varie au cours de la journée : elle est la moins bonne après le réveil, augmente au cours de la journée et possède un niveau optimum. Néanmoins, ces variations d'efficience sont différentes suivant les tâches et suivant les fonctions impliquées. C'est dans cette optique là que Durighello a voulu démontrer qu'il y avait une différence entre un éveil matinal et un éveil en début de soirée pour les équipes de nuit.

De surcroît, Durighello a mis en avant la capacité attentionnelle liée à l'âge. Parmi les 3 indices traités, on distingue une importante différence entre les sujets matures qui ont de l'expérience et peuvent combler leur lacune par différentes stratégies et les sujets jeunes qui paraissent plus réactifs. Depuis 25 ans, des études prouvent que le vieillissement s'accompagne d'un déclin des performances dans de nombreuses tâches cognitives. Ce déclin n'est cependant pas retrouvé dans toutes les situations. Van Der Linder en 1994 ; Baltes, Staudinger et Linderberger, en 1999, distinguent alors deux composantes du fonctionnement cognitif. Les aspects « mécaniques », qui sont l'expression des traitements fondamentaux et biologiques de l'information et les aspects « pragmatiques », qui sont associés au savoir acquis par la culture. Les capacités qui impliquent les aspects « mécaniques » du fonctionnement cognitif, tel que le raisonnement, la vitesse de traitement, la capacité de la mémoire de travail, la capacité d'inhibition, le fonctionnement sensoriel, l'orientation spatiale, la vitesse perceptive déclineraient avec l'âge. Or la plupart de ces capacités sont liées aux capacités d'attention. À l'inverse, les capacités qui impliquent les aspects « pragmatiques » sont conservées voire améliorées, comme c'est le cas pour la mémoire sémantique.

Le concept de l'attention comme élément central de la performance humaine remonte au début de la psychologie expérimentale (James, 1890), mais même il y a quelques années, il n'aurait pas été possible d'esquisser, même sous une forme préliminaire, une anatomie fonctionnelle du système attentionnel humain. A ce jour, la mise en place de tests valides, simples et

adaptés permet d'évaluer ce type de capacité afin de pouvoir en tirer profit et de prendre en charge de façon cohérente les populations ciblées comme, dans ce cas, en entreprise. Le domaine de l'aviation présente d'énormes risques, d'un point de vue matériel, financier mais surtout, humain. Les résultats sur l'attention et le fait de l'absence d'accidents travails sur le groupe 3P démontrent la nécessité de la préparation physique au poste de travail à la prise et fin de poste.

4 – Conclusion.

Le programme de Préparation Physique au Poste de travail peut donc être utilisé comme un outil de travail pour lutter contre l'absentéisme par le service des Ressources Humaines ou par le manager avec appui des RH. Il s'avère que cette utilisation génère de nombreux changements au sein des ateliers et peut donc demander une réorganisation dans l'approche managériale.

La participation au programme de Préparation Physique au Poste de travail démontre une implication différente au sein de l'entreprise pour les participants et peut se traduire par un absentéisme 3 fois inférieur aux autres collaborateurs ne participant pas au programme, ce qui peut représenter entre 10 et 15 jours de présence supplémentaires au sein de l'entreprise. Nous pouvons alors évoquer un gain de production allant de 3738 € à 12928 € par an et par salarié.

Bien que les résultats soient représentatifs, il est toujours difficile de convaincre les directeurs industriels et les managers à la mise en place d'une telle démarche. Cette volonté de convaincre a permis une évolution sémantique du processus qui se définissait comme : « on va faire du sport aux ouvriers », il y a 3 ans, à la « maintenance préventive du corps humain », aujourd'hui. L'objectif est d'inclure la Préparation Physique au Poste de travail dans les gammes de travail des équipiers afin qu'il puisse réaliser quotidiennement la maintenance de leur premier outil de travail à savoir : leur corps. Par conséquent, nous pouvons dire que le premier outil d'une entreprise quel qu'elle soit est le personnel et qui de surcroit est le plus important financièrement car il ne s'amortit pas sur des lignes comptables. L'objectif est de pouvoir allouer de la maintenance en temps et en budget aux collaborateurs à l'identique des machines-outils.

X - LUTTER CONTRE LES ADDICTIONS PAR LES ACTIVITÉS SPORTIVES.

« Prenez soin de votre corps,

c'est le seul endroit où vous êtes obligés de vivre. »

Jim ROHN [83]

[83]Coach en développement personnel et en motivation dans le monde des affaires.

VIII – LUTTER CONTRE LES ADDICTIONS PAR LES ACTIVITÉS SPORTIVES.

Le programme d'accompagnement au sevrage tabagique est né lors d'une discussion avec le médecin du travail. En effet, suite aux bons résultats constatés sur le programme de préparation physique au poste de travail, il était surpris de l'attitude des collaborateurs qui, dès leur sortie de la cabine de peinture, se ruaient vers l'abri fumeurs alors que tout était mis en œuvre dans l'entreprise pour leur santé (outillage, masque de peinture avec flux d'air extérieur, 3P…). Bien que la mission principale du médecin du travail soit d'éviter toute altération de la santé des salariés du fait du travail, il reste avant tout un médecin qui souhaite que sa patientèle soit en bonne santé. Il lui semblait donc normal que nous nous attaquions à cette problématique d'addiction considérée comme relevant de la sphère privée. Dans quelles mesures, le service des Ressources Humaines peut-il proposer un programme de prévention et de sevrage tabagique ?

Nous nous sommes donc basés sur la notion de risque car il se définit comme un danger bien identifié qui est associé à l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements dont on ignore s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire. Il s'avère que les risques professionnels sont bien identifiés et regroupés en catégorie : chimique (exposition à des produits chimiques dangereux…), physique (vibrations, port de charges…), biologique (exposition à des agents biologiques…), psychosociaux (stress, harcèlement…), routier (trajet domicile - travail et trajet en mission professionnelle). Le tabac est un risque prévisible qui peut affecter la présence du collaborateur au sein de l'entreprise à court, moyen et long terme. De plus, le tabac est l'une des principales causes de décès, de maladie et d'appauvrissement. La consommation de tabac est l'une des plus graves menaces n'ayant jamais pesé sur la santé publique mondiale. Elle tue plus de 7 millions de personnes chaque année. Plus de 6 millions d'entre elles sont des consommateurs ou d'anciens consommateurs, et environ 890 000 des non-fumeurs involontairement exposés à la fumée. Une personne environ meurt toutes les 6 secondes du fait de ce fléau, ce qui représente un décès d'adulte sur 10. La moitié des consommateurs actuels mourront d'une maladie liée au tabac. Le tabac est la première cause de mortalité évitable en France avec 66 000 décès par an et la première cause de cancer (Hall, Laplanche, 2003). Ce problème majeur mobilise nombre de professionnels de la santé publique, des soins de l'éducation faisant de la lutte contre le tabagisme une des priorités de santé publique.

Durand (2008) nous apporte également des éléments de réponse au travers d'un article qui fait le point sur la question des addictions en milieu professionnel. L'évolution des pratiques de consommation, l'augmentation du nombre de consommateurs et les résultats des diverses enquêtes de dépistage menées en milieu professionnel mettent en évidence que les entreprises ne peuvent plus faire l'économie de politique de prévention des addictions. D'un point de vue éthique, les actions de prévention liées à des conduites addictives ne doivent pas être présentées sous l'angle de la morale ou du jugement mais comme une conduite pouvant mettre en danger le collaborateur ou les tiers présents sur le lieu de travail.

La mise en place d'un tel programme possède également une portée sociale et forte pour un service des Ressources Humaines. Quel que soit le statut du salarié (ouvrier, technicien, agent de maîtrise, employé, cadre), on considère le collaborateur, on réduit l'inégalité des chances de santé. En effet, de nombreuses études en France (Melchior et al., 2006a ; Melchior et al., 2006b ; Devaux et al., 2008 ; Trannoy et al., 2010 ; Chambois et Jusot, 2011) et en Europe (Hyde et al., 2006 ; Jusot et al., 2009 ; Dias, 2009 ; Tubeuf et Jusot, 2011 ; Tubeuf et al., 2012) ont mis en évidence l'existence d'inégalités de santé en France liées au milieu d'origine qui regroupent les conditions de vie dans l'enfance et les caractéristiques des ascendants. Les individus ne peuvent donc pas être tenus pour responsables de la profession de leurs parents ou des conditions de vie qu'ils ont connues durant leur enfance mais il s'avère que le milieu d'origine est une source potentielle d'inégalité des chances (Dias et Jones, 2007 ; Fleurbaey et Schokkaert, 2009 ; Trannoy et al., 2010). Il est important également de rappeler que la santé est considérée comme un capital (Grossman, 1972) que l'on entretient ou que l'on détériore en fonction des choix d'investissement de santé. Nous avons mis en évidence ce capital dans le programme de préparation physique au poste de travail ainsi que le rapport au corps dû à un certain mimétisme. En conséquence, Roemer (1998) préconise que les individus ne sont tenus pour responsables que de leurs choix relatifs par rapport aux personnes qui ont connu ou connaissent les mêmes circonstances qu'eux (famille, collègues…).

On recense également de nombreux travaux sur l'influence des modes de vie (alcool, tabac, obésité) sur l'état de santé et leur rôle dans la construction des inégalités de santé (Stringhini, 2010 ; Lantz et al., 2008 ; Menvielle et al., 2009, Contoyannis et Jones, 2004). Nous pouvons également constater que les modes de vie sont fortement influencés par le milieu d'origine et les comportements à risques des parents. Différents travaux démontrent que le tabagisme est plus fréquent chez les personnes issues d'un milieu social défavorisé et dont les parents

étaient eux-mêmes fumeurs (Power et al., 2005 ; Etilé, 2007 ; Dias, 2009 ; Göhlmann et al., 2010 ; Balia et Jones, 2011 ; Bricard et al., 2011, Tubeuf et al., 2012). De même, le risque d'obésité est fortement relié aux conditions de vie dans l'enfance (Power et al., 2005 ; Khlat et al., 2009 ; Tubeuf et al., 2012).

Le tabac est une substance puissamment addictive, « Arrêter de fumer » est donc une entreprise difficile pour la plupart des fumeurs. Le taux d'abstinence un an après le début d'une tentative d'arrêt spontané est inférieur à 10% (Lagrue, 2001). La nicotine est en grande partie responsable du comportement de dépendance tabagique en stimulant les récepteurs nicotiniques cérébraux et en activant les circuits de la récompense (Aubin et al., 2012). On peut noter que l'arrêt du tabac est plus difficile pour les femmes que pour les hommes, Lagrue (2001) identifie plusieurs raisons par un degré de motivation et de confiance en soi pour l'arrêt inférieur ; par une plus grande vulnérabilité psychologique et une hypersensibilité au stress ; par une crainte et/ou l'existence d'une prise de poids. Cela met en évidence que les femmes possèdent un niveau de dépendance nicotinique supérieur aux hommes, des troubles psychiatriques plus fréquents et un degré de précarité sociale plus marqué (Lumley et al., 2009). Une attention toute particulière devra donc être menée par les services de Ressources Humaines et de Santé au Travail dans la mise en place d'une telle démarche. Perriot (2014) confirme que le tabagisme est la première cause de mortalité évitable et que la prise en charge du tabagisme, notamment féminin, concerne tous les professionnels de santé.

Devant ce constat de santé publique, la population active[84] est impactée par le fléau du tabagisme. Le tabagisme a un coût économique direct (consultations médicales, médicaments remboursés, soins, hospitalisation…) engendré par les pathologies associées au tabagisme et un coût économique indirect (arrêt de travail, absentéisme, perte de productivité). Différentes études proposent de mesurer ce coût économique indirect par l'analyse de l'absentéisme des fumeurs et de ses conséquences sur la perte de productivité au sein de la population active. Dans une étude effectuée à Taiwan, le taux d'absentéisme des employés fumeurs est supérieur à celui des non-fumeurs et la perte de productivité imputable aux pauses-cigarettes a été estimée à 733 millions de dollars par an (Tsai et al., 2005). Cette estimation prend en

[84] La population active au sens du recensement de la population comprend les personnes qui déclarent exercer une profession (salariée ou non) même à temps partiel, aider un membre de sa famille dans son travail (même sans rémunération), être apprenti, stagiaire rémunéré, chômeur à la recherche d'un emploi, être étudiant ou retraité mais occupant un emploi…

considération une durée des pauses cigarettes de 18 minutes par jour avec une prévalence des fumeurs de 50%. Il est important de noter que cette étude ne prend pas en compte que les non-fumeurs puissent également faire des pauses durant leur journée de travail. De leur côté, les écossais ont estimé le coût de l'absentéisme dû au tabagisme à 48 millions d'euros par an (Parrott et al., 2000). En France, Duatzenberg et al. ont étudié l'impact du tabagisme sur l'absentéisme et la productivité en s'intéressant à la déclaration des arrêts de travail, à la durée des arrêts de travail, aux dépenses associées au versement de l'indemnité journalière par l'assurance maladie et à la perte de productivité appréciée à partir du PIB/hab/jour. Cette étude met en évidence le poids économique du tabagisme en démontrant que les arrêts de travail sont plus fréquents, leur durée est plus longue, le versement des indemnités journalières est deux fois plus élevé et la perte de productivité est également deux fois plus élevée chez les fumeurs. Ces résultats sont comparables à ceux d'autres études menées dans des pays développés démontrant un accroissement de l'absentéisme des fumeurs (Helyer et al., 1998 ; Green et al., 1992). Duatzenberg met en évidence que le comportement tabagique au travail peut être dépendant de facteurs professionnels[85]. Christakis et Fowler confirme cette hypothèse en montrant que les chances de succès du sevrage tabagique d'un fumeur sont augmentées lorsque l'un de ses collaborateurs fumeurs entreprend un sevrage tabagique. Il y a donc un intérêt pour les entreprises de mettre en place des actions collectives sur le lieu de travail visant à aider les fumeurs à arrêter de fumer. Cela permet de créer une émulation au sein de l'entreprise et d'avoir un impact positif sur l'absentéisme et la productivité.

Le Traitement Nicotinique Substitutif (TNS) demeure la thérapeutique médicamenteuse de référence. Il facilite l'abstinence temporaire et la réduction de consommation en préparation à l'arrêt. Lors du sevrage l'association de formes transdermiques (timbres, patchs…) qui permettent de stabiliser la concentration plasmatique en nicotine, limitant la sensation de manque, et de formes buccales (pastilles, gomme à mâcher…) qui répondent aux pics d'envie de fumer, accroît les chances d'arrêt. Une utilisation prolongée du Traitement Nicotinique Substitutif réduit le risque de reprise (Perriot et al., 2012).

[85] Dans l'enquête, les fumeurs avaient plus souvent un supérieur hiérarchique fumeur.

1-Description du programme et de la méthode de restitution des résultats

a - Présentation du programme

L'objectif pour le service des ressources humaines est de **réduire les conduites addictives liées au tabac.** Nous avons donc sollicité, en octobre 2014, le service Prévention de Mutaéro[86] pour participer à la conception et à mise en place d'un programme visant à accroître le bien-être des salariés à travers un programme articulant **l'arrêt du tabac à la reprise d'une activité physique quotidienne.**

Deux réunions réunissant la médecine du travail, les RH, les tabacologues et le service Prévention de Mutaéro ont été menées fin 2014 pour préciser les contours des interventions de chacun.

Les objectifs étaient les suivants : accroître le bien-être des salariés dans et hors de l'entreprise, réduire, voire arrêter la consommation de cigarette. Il était aussi question de réduire ainsi à moyen et long terme les dépenses de l'entreprise, du salarié et donc de la mutuelle en matière de soins (arrêts maladie, Indemnités Journalières, frais liées aux maladies chroniques dues au tabac, etc.).

Un fumeur moyen fume entre 12 et 13 cigarettes par jour (Beck, Gautier 2007), si l'on considère que le temps passé pour fumer une cigarette est de 5 minutes cela représente donc 1 heure par jour. Pour accompagner les salariés dans la démarche d'arrêt du tabac, l'entreprise convertit le temps passé avec le tabac en programme d'arrêt par la pratique physique et sportive appelé ***Propulsion 02***.

Le programme a été conçu en respectant les recommandations de la Haute Autorité de Santé :

- Celui-ci préconise systématiquement un **accompagnement au sevrage du fumeur par un médecin tabacologue** dont les effets ont été prouvés scientifiquement. Cet accompagnement a donc été choisi pour aider les fumeurs à faire face aux difficultés physiologiques et psychologiques inhérentes à l'arrêt du tabac. Il s'est articulé autour d'un suivi collectif et individuel et lorsque cela a été nécessaire par la prescription de substituts nicotiniques.

[86] Depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, la société de secours mutuels créée au sein de la société nationale de construction aéronautique du Midi (SNCAM) n'a cessé d'évoluer pour devenir Mutaéro.

- L**'activité physique est très souvent recommandée également lors d'un sevrage tabagique.** Un coaching sportif a donc été mis en place à partir de running, marche, course à pieds, karaté, etc. Vecteur de sensations positives, **le sport deviendra un allié précieux dans la bataille contre la cigarette**. Pratiquer une activité physique régulière aidera à gérer les éventuels signes de manque liés à l'arrêt du tabac. La mise en place du programme 02 associée au retour positif du programme 3P a générée une émulation en interne. En effet, deux collaborateurs sont venus proposer leurs compétences au service RH, un cours de yoga et de karaté sont donc animés par 2 ingénieurs de l'entreprise sous forme de bénévolat.

- Un **suivi ostéopathe** a également été intégré au programme pour agir sur 2 aspects : anatomique afin d'accompagner les collaborateurs pour permettre une meilleure ouverture de la cage thoracique et offrir une meilleure respiration très rapidement ; et neurovégétatif afin de travailler sur le stress généré par l'arrêt du tabac.

- Parce que l'arrêt de la cigarette s'accompagne souvent de prise de poids **un suivi diététique** a été proposé aux participants. Le sport est un moyen très efficace pour contrôler son poids et aider la personne à stabiliser son poids est un des éléments de réussite (Peiffer et al., 2014).

- Une initiation à la relaxation et la méditation puis **à la sophrologie a été** proposée afin de gérer les problèmes de stress et de fatigue provoqués par l'arrêt du tabac.

- **La médecine du travail** est intervenue de la manière suivante : le médecin du travail a reçu chaque participant en début de protocole pour valider ou non la participation de la personne intéressée au programme. Ainsi, les personnes qui ne présentaient pas de condition physique suffisante mais qui souhaitaient quand même arrêter de fumer ont été orientés vers des médecins spécialisés. L'examen initial a permis, pour quelques-uns de relever des symptômes de maladies graves et de les orienter vers des spécialistes. L'infirmière a eu pour mission de suivre mensuellement le niveau de monoxyde de carbone des participants au programme.

Il a été **décidé de ne pas sélectionner les participants au programme** au départ partant du principe que tous les fumeurs n'étaient pas au même stade de leur processus d'arrêt. Plusieurs profils pouvaient se dessiner et le protocole pouvait permettre d'impacter, certes de manière différente, mais toutefois sensibiliser aussi bien les réfractaires, les hésitants que les adeptes.

La **campagne de communication** réalisée par l'équipe RH a été **lancée début janvier 2015** dans l'entreprise. Le concept était de troquer le temps passé à la cigarette avec du SPORT.

Deux réunions d'information ont permis de présenter le programme avec l'équipe RH, le service Prévention de Mutaero et les tabacologues les 13 et 15 janvier.

18 personnes ont manifesté leur intérêt. Parmi elles, 4 étaient déjà dans un protocole de réduction des TMS par le sport au sein de l'entreprise.

Le suivi tabacologique s'est déroulé sur un accompagnement de 2 groupes de 9 personnes de **14h** de mars à octobre 2015. Le **coaching sportif 113 heures** a été réalisé en partie en extérieur et en partie en salle de sport. De la course à pieds, de la marche, du running, du karaté, du yoga et de la zumba ont été proposés aux participants pour mener à bien leur arrêt.

L'entreprise a investi dans une salle et dans du matériel de sport. Le service RH a géré l'accompagnement sportif, organisé les différences séances d'accompagnement ponctuant le programme (appel, rappel des participants à chaque séance). Le coût des intervenants a été pris en charge par l'entreprise Safran Nacelles. Un soutien important a été apporté par le fond prévention de MUTAERO. Le service Prévention de la mutuelle a également réalisé une enquête de suivi qualitative visant à mettre en évidence les leviers de réussite du programme et ses effets dans et hors de l'entreprise. Des préconisations ont pu ainsi être apportées en cas de développement du programme.

b - Résultats du programme.

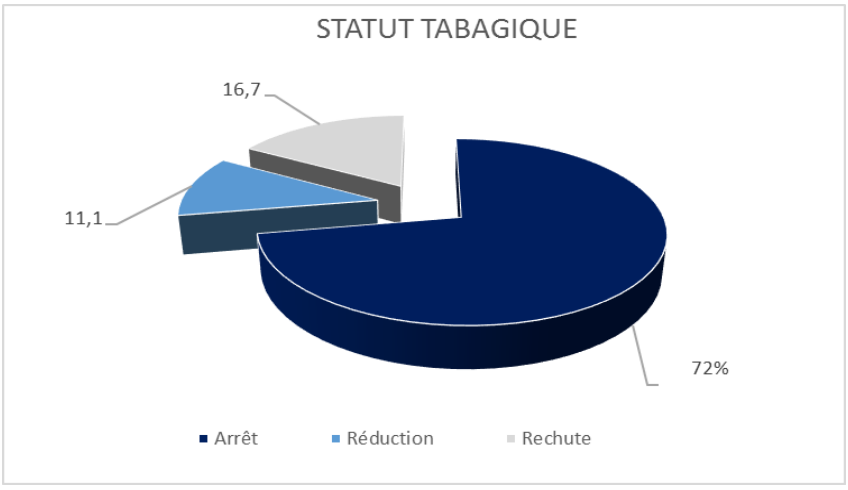


Figure 10 : statut tabagique

Le programme O² n'a pas été suivi dans sa totalité par tous les participants. Environ 6 personnes ont assisté à tous les accompagnements. 4 n'ont suivi que le protocole sport. Deux ont très peu assisté au coaching sportif pour des raisons d'emploi du temps. 6 ont participé aux séances de manière non assidue.

5 mois après la première séance avec les tabacologues, 13 ont complètement arrêté de fumer. 2 ont fortement réduit leur consommation. 5 ont repris la cigarette.

Au-delà de ces résultats à priori très positifs en terme d'arrêt du tabac, il nous a paru important de souligner tous les effets que ce programme avait produit dans la vie personnelle, familiale et professionnelle des participants au programme.

Pour cela, il a été réalisé une enquête qualitative à partir de 5 entretiens semi-directifs de 1h30 auprès de participants. Celle-ci a été réalisée début octobre. Après une présentation générale de l'enquête, différents points ont été interrogés : la manière dont le programme avait été connu, les motivations à la participation de ce programme, le niveau de participation au programme, le déroulement des différentes séances et les apports de ce programme sur l'individu et son entourage.

2-Implémentation du programme : défis et limites

a - Un outil de communication pertinent rire & défi

L'idée de communiquer autour des bonnes résolutions, de l'humour, du défi et de placer cette communication dans des lieux stratégiques notamment côtoyés par les fumeurs a été très apprécié.

Marc, 39 ans *« Début janvier, j'ai vu l'affiche, C'ETAIT SYMPA »*

Luc, 35 ans *« J'ai vu L'ACCROCHE DES BONNES RESOLUTIONS de la nouvelle année en janvier. Il y avait l'idée de résoudre plusieurs problèmes à la fois. J'ai trouvé que c'était un super truc, innovant. « La campagne de pub » était très marrante, c'était bien vu. (…) Moi, je l'ai vu un peu comme un match, un défi à relever »*

BONNES RÉSOLUTIONS POUR 2015

- ☐ Ne plus remettre à demain ce que je peux faire aujourd'hui.
- ☑ Arrêter de fumer.
- ☐ Ne plus me mettre en colère pour une broutille.
- ☐ Appeler belle-maman de temps en temps, mais pas trop souvent ...
- ☐ Lire au moins un livre par mois.
- ☑ Faire du sport .
- ☐ Ne plus regarder d'émission idiote à la télé.
- ☐ Moins jouer avec mon téléphone.
- ☐ Trouver l'amour.
- ☐ Boire un peu moins de bière.
- ☐ Ranger le garage.
- ☐ Rire aux blagues de mon mari.
- ☐ Penser à fêter l' anniversaire de mon / ma chef.
- ☑ Manger Bio.
- ☐ Essayer de retrouver mes points de permis.
- ☐ Faire du poney.
- ☐ Écouter avec attention les histoires de ma femme
- ☐ Me laver les dents deux fois par jour.
- ☐ Ne plus dire de mal de ce collègue idiot, car ce n'est pas de sa faute.
- ☐ Arrêter de faire des résolutions en début d'année que je ne pourrais pas tenir.

Pour les points cochés, l'équipe RH peut vous aider:

PETIT DÉJEUNER D'INFORMATION
Mardi 13 janvier à 9h30

PAUSE CAFÉ D'INFORMATION
Jeudi 15 janvier à 16h00

RDV à la Cafétéria

Pour les autres points à vous de jouer.

mutaero
Vous respirez la santé

SAFRAN
Aircelle

Gérard, 58 ans, *« L'ABRI FUMEURS, c'était vraiment efficace. Il y avait des CHOSES MARRANTES INSCRITES. Suite à cette com, j'ai compris qu'il y aurait quelque chose mais je ne savais pas quoi ».*

b - La motivation des participants.

Le choix d'entrer dans le programme est souvent lié à différentes raisons plus moins conscientes :

Pour Marc, il y avait un souci médical, familial et le besoin de ne pas être seul **:** *« J'étais un petit fumeur mais j'avais la volonté d'arrêter de fumer, notamment pour des raisons familiales, parce que je faisais de l'apnée du sommeil mais je n'avais pas la volonté pour faire une demande personnelle auprès d'un tabacologue. L'aspect groupe m'a donné envie »*

Le témoignage de personnes proches ayant souffert de la santé à cause du tabac peut faciliter l'entrée dans le programme. Pour Luc, par exemple, *« Avant, je fumais 2 paquets par jour, j'avais une toux, 0 souffle (…) Il y a deux ans, j'avais un stagiaire qui avait perdu ses deux parents à cause de ça. C'était lourd pour lui. Il parlait du mal que ses parents lui avaient fait en fumant puisqu'ils l'avaient rendu orphelin. Les deux étaient partis d'un cancer poumons/gorge. Depuis, je me disais que c'était égoïste de fumer comme ça par rapport à mes enfants ».*

Il est indéniable que lorsque la personne a déjà la résolution d'arrêter, la participation au programme est inéluctable comme cela l'a été pour Gérard *« Quand j'ai découvert le lancement de ce programme, ça tombait très bien parce que je voulais justement arrêter. Ça faisait partie de mes résolutions pour l'année (…) J'avais déjà réduit l'alcool vraiment. Ça faisait un an que je ne buvais plus une seule goutte d'alcool (…) Je suis à l'eau pétillante et à l'eau plate (…) En 2014, j'en avais ras le bol. Je ne savais plus pourquoi je fumais. Je n'en avais plus envie. Quand je fumais 4 à 5 cigarettes, j'éprouvais des palpitations. Le matin, je toussais, j'avais mal à la gorge, je n'avais plus de souffle, la poitrine. Il y avait encore quelques plaisirs matin, apéro, café mais la suite était pénible. Ça devient une habitude sans plaisir. J'étais sous le contrôle de la cigarette. C'était devenu limite un écœurement (…) Il y avait aussi que j'arrivais à l'âge auquel mon ex beau-père avait arrêté de fumer 56-58 ans et il est mort à 86 ans »*

Pour Johann, c'est le fait de vouloir être un meilleur père qui a joué dans son choix d'intégrer le programme *« Moi j'y réfléchissais depuis quelques temps déjà. J'ai 31 ans, j'ai commencé à 13-14 ans. J'ai arrêté à l'âge de 20 ans une petite année. J'avais envie de réitérer. Je fumais des tubes, 26, 27 cigarettes/jour. Le weekend, 2 paquets/jour. Je viens d'un milieu, au Havre où la cigarette, l'alcool, c'est très très quotidien. Puis déjà en 2008, je voyais bien qu'avec notre entourage, c'était toujours les mêmes choses. Du coup, avec l'arrivée des enfants, on a voulu avoir une vie plus saine. Pendant la grossesse, elle voulait que ça change. Du coup, quand on nous a proposé le programme, j'avais déjà diminué mes conneries (…) Il y a aussi ma mère qui s'était fait enlever un sein il y a quelques années. Sa mère aussi. Ma grand-mère m'a toujours dit de faire attention ».*

c - Un projet d'équipe.

Ce programme se démarque notamment **par le rôle joué par l'EQUIPE, par le fait d'ÊTRE ENSEMBLE.** Pour Marc, c'est un lieu d'ENTRAIDE et de CONVIALITE. *« Il y a eu un phénomène d'entraide. On a dédramatisé le fait de fumer. On se racontait nos moments de déprime, nos difficultés, ce que l'on ressentait* (…) *Tous les jours, on faisait attention les uns aux autres. Quand l'un oubliait ses pastilles, il me demandait (…) Tout l'aspect psychologique, c'était fait entre nous. On s'appelait »*

En cas de coup dur, ils étaient là les uns pour les autres. Gérard en témoigne *« Il y avait un petit noyau. A chaque fois qu'on se croise, on parle de cigarettes et de sport. On se positionne les uns par rapport aux autres. On partage notre expérience. Il y a des effets d'entraînement et de motivation. C'est important, d'ailleurs, que ce soit dans la même société. J'ai beaucoup dans mon entourage d'exemples de personnes qui ont arrêté seules et qui ont repris ».*

Le fait de vivre cette expérience entre personnes de la même entreprise a permis d**e s'encourager mutuellement « Si l'un tombe, tout le monde tombe »** ; Michel *« On était plusieurs, Gérard, Marc et Paul, on se retrouvait aux pauses clope avant, on parlait forcément. On en a discuté. Après Gérard était motivé, Jean, ça faisait 1 an qu'il avait repris. Oui, les bonnes résolutions 2015. Quand on a vu l'affiche, on s'est dit « de toute façon, on est tout le temps ensemble à la clope, on s'est dit « allez, on arrête de fumer, on ira ENSEMBLE au café, sans la clope, c'était le deal, on fera le sport, le yoga, l'ostéo (…) On allait ensemble au sport. On faisait tout ensemble (…) Je ne dis pas qu'ils ne m'ont pas traité quand j'ai repris »*

Ces moments passés ensemble autour d'un même objectif, des mêmes difficultés a contribué à produire un entre soi, une sorte de communauté d'individus habités par les mêmes difficultés et les mêmes défis. Johan en parle ainsi *« C'était une aventure humaine. Même si on n'arrête pas tous en même temps, on se rend compte assez rapidement qu'on est tous dans le même bain. Tu te rends compte que tu n'es pas tout seul. Que c'est dur. Tout le monde souffre. On parlait beaucoup de patchs au début. Tout le monde n'avait pas trouvé chaussure à son pied ».*

d – Une équipe porteuse de projet, réactive, à l'écoute de chacun, rassurante.

La réunion d'information est une étape cruciale dans la communication sur le programme. C'est ainsi que Gérard s'est vraiment rendu compte de l'impact sur sa santé de la cigarette *« Je suis allée à la réunion pour voir ce qui allait être dit sur la cigarette. Quand il a montré tout ce qu'il y avait dans la cigarette, les possibilités d'arrêter, toutes les étapes, ça m'a donné envie d'entrer dans le programme. Il essayait de trouver des solutions à chaque fois. Il expliquait bien, de manière calme, posée. Il y avait un vrai dialogue avec lui, une discussion.*

Le délai d'un mois entre la réunion d'information et la date d'inscription et de lancement du programme a permis de prendre une décision murement réfléchie. Notamment pour Luc *« Comme j'étais fumeur, je suis allé à la réunion d'information. Quand on est fumeur, arrêter, c'est une option, on se dit « pourquoi pas moi ?» Pendant la réunion, il y a eu une phase de tests, mon taux était très élevé. J'ai été choqué par le taux de monoxyde de carbone que j'avais. Il y a eu l'échange avec le Docteur qui m'a dit que je n'avais pas le choix. Heureusement qu'il y a eu un temps de réflexion pour se décider à participer au programme. J'ai pris ce temps et je me suis lancé dans le défi »*

<u>Les tabacologues, une réussite à 100%</u>

Les rendez-vous avec les tabacologues étaient attendus chaque semaine. Ils ont été appréciés pour la clarté de leurs explications et la capacité d'expliquer simplement à chacun. Marc *« Ce qui était intéressant avec les tabacologues, c'est L'ASPECT PEDAGOGIQUE. Ils décomposaient tous les facteurs. Ainsi, on a appris à mieux se connaître. Je fumais chez moi avant. Là j'ai changé trois fois les meubles de place ».*

Ils ont adaptés leurs conseils au fur et mesure du temps à l'état d'arrêt de chacun. Pour Luc *« Les substituts nicotiniques, c'est super important. J'ai eu un surdosage initial*

volontairement. Je craignais vraiment le manque. Je devais réduire le nombre de patchs peu à peu. Ça s'est bien passé (…) Les tabacologues, c'était super adapté pour moi. Ils nous donnaient des conseils pratiques. Par exemple, quand on fumait dans la voiture, ils nous conseillaient de mettre le paquet dans le coffre pour qu'il ne soit pas sous la main mais pas complètement éloigné non plus. On a aussi parlé du risque de rechute à un mois de la dernière. Vraiment sur le fond, des conseils pratiques, des encouragements bienveillants, fermes à la fois. « C'est plus difficile de ne pas prendre la 2ième quand on en a repris une »

Capacité d'empathie et de soutien ont été systématiquement déployés par les tabacologues : Michel témoigne *« Le tabacologue qu'on a vu, il est super. Il a été super RASSURANT parce que la 1ière fois quand je lui ai dit que je ne me sentais pas capable d'arrêter du jour au lendemain. Il m'a répondu, on peut mettre le patch et fumer. Déjà au niveau INFORMATIONS, on était bidon ! On croyait savoir mais on ne savait pas. Il ne nous a jamais imposé les choses. Il a été très COMPREHENSIF, ils comprennent que c'est difficile d'arrêter. C'est impressionnant parce que je suis sûr qu'il n'a jamais fumé. Mais ils le savent que c'est difficile. La cigarette, on l'assimile à plein de choses, des habitudes, des moments. Ils se rendent compte qu'on est nous-même prisonnier. C'est pas de l'héroïne, de la coc mais c'est une sacrée drogue. Moi je lui avais dit « ça fait 25 ans que je fume, je ne sais pas comment je vais faire. J'angoissais à l'avance. A force de nous ENCOURAGER et de nous SOUTENIR, de nous COMPRENDRE, ça fait, qu'ON CROIT EN NOUS. Quelque part on va y arriver »*

<u>L'ostéo</u>

Le suivi de l'ostéopathe a été en demi-teinte. Pour Marc**,** le résultat a été extraordinaire *« Avant l'ostéo, j'y allais à reculons. J'avais toujours des douleurs de bassin et de genoux. Là, il m'a manipulé au niveau aussi de la voute plantaire et je n'ai plus du tout eu mal »*. Pour Luc également *« J'ai bénéficié de l'ostéo 2, 3 fois. Un truc qui paraît dingue ! De la magie. Ça ne me dérange pas parfois de ne pas comprendre »*

<u>Le coaching sportif</u>

La réussite de ce programme a en grande partie reposé sur l'accompagnement sportif. Là aussi les **capacités d'écoute, d'adaptation et de soutien ont été récompensées,** car le soutien de l'arrêt par une attitude empathique, rassure et renforce la motivation (Peiffer et al., 2014). Marc se méfiait initialement du projet. Ses doutes ont rapidement disparu *« Mika était extra.*

Sans SON ECOUTE, SA PATIENCE, ça aurait pu rester un projet bardé de bonnes intentions »

L'accompagnement de Nuria a joué un rôle prépondérant dans la réussite de ce programme. Gérard *« Je n'avais jamais fait de sport. Je suis tombé sur un coach Aaron, j'ai soulevé des haltères et la semaine suivante, j'étais complètement bloqué. Si ça c'est du sport, alors, je vais arrêter. Puis il y a eu Nuria. Grâce à l'effet de groupe, parce qu'elle a intégré là où j'en étais, mon âge, mon poids, mon souffle, je me suis progressivement remis au sport. Pour moi ça a été très dur. J'ai mis 15 jours pour reprendre. On ETAIT TRES ENCOURAGE ET TRES BIEN ENCADRE (…) J'allais aux séances de sport 3 fois par semaine. Quand je croisais Nuria, elle me disait « viens, allez ! (…) MEME PAR MESSAGERIE, ELLE M'AIDAIT. Elle trouvait un exercice et me le transmettait par mail. Quand elle est partie, je l'ai regretté. Elle m'apportait beaucoup »*

Professionnalisme, Humilité, réactivité, simplicité et soutien furent les qualités professionnelles déployées par Nuria selon Michel *« Nuria prenait vraiment en compte le niveau de tout le monde. Elle nous ENCOURAGEAIT tout le temps. Elle nous faisait faire des EXERCICES PAS TROP DIFFICILES. Au fur et à mesure, on PROGRESSAIT SANS S'EN RENDRE COMPTE. Les exercices qu'on faisait en juin, je suis sure qu'on n'aurait pas pu les faire en février quand on a commencé. Un exemple, l'exercice où on est à genoux avec la roulette. La première fois, il n'y a personne qui a réussi. Des gens maintenant comme Paul, ils y arrivent sans problème (…) Même si tu hésites à y aller, tu y vas parce que tu sais que ça va te faire du bien. En plus tu y vas parce que si tu n'y vas pas, tu sais que tes copains ne vont pas y aller non plus. On était toujours 3, 4, 5, super, SANS JUGEMENT. C'était « tu veux que je t'aide ? Tu veux que je te tienne ça ? » (…) Elle était super disponible. SON SOURIRE, TOUJOURS LE MOT QUI VA BIEN, TOUJOURS UN ENCOURAGEMENT. Très très bien (…) Quand je ne pouvais pas courir, elle marchait avec moi (…) Elle CHANGEAIT LES EXERCICES, TOUJOURS QUELQUE CHOSE DE NOUVEAU. »*

Yohan « *Que tu fasses 60 ou 120 kilos, elle proposait des exercices adaptés. Elle donne une phrase, mais tu n'as pas à l'apprendre par cœur, c'est à toi de l'interpréter ».*

<u>Le yoga, la sophro</u>

La relaxation pour le bien-être qu'elle procurait, semble avoir été fortement appréciée, par l'ensemble des participants.

Gérard *« Je savais ce que c'était. Je connaissais bien le prof. La première séance, ça a été la découverte. C'est moins terrible que le sport. Ce qui est SUPER, c'est LES 10 MINUTES DE RELAXATION. J'ai continué. Je suis resté dans la relaxation (…) Quand tu arrêtes de fumer, tu es très irritable. Le yoga, ça permet d'éviter ça. Pareil sur la sophro »*

Michel *« j'ai assisté à toutes les séances. C'était super positif. J'ADORAIS LA RELAXATION. Tous mes problèmes, j'arrivais à les sortir. Après je me sentais LIBERE, limite ZEN ».*

Yohan *« Tout ce qui permet de se calmer, de respirer, c'est génial, ça fait énormément de bien. Comme tu arrêtes de fumer, tu es forcément beaucoup plus réceptif. Ça soulage vraiment »*

e – Problématiques personnelles.

Parmi les participants interrogés, figurait une personne qui avait arrêté puis repris la cigarette. Comme l'explique Michel, le défi est d'autant plus difficile à relever que l'on est fragile et que l'entourage est fumeur *« Chacun a ses problèmes. Comme dit Gérard, moi j'ai quelqu'un à la maison qui fume, une très grande fumeuse à la maison et qui n'a pas ce protocole. Donc moi je ne pouvais pas exiger de ma femme. Si elle ne veut pas arrêter, je ne vais pas l'obliger (…) J'ai été arrêté mi-juin à cause d'un problème médical. 15 jours d'arrêt, arrêt du sport. Je me suis retrouvée à la maison. En plus, j'avais ma belle-mère à la maison. J'avais perdu 14 kilos, j'en ai repris 9. Ce n'était pas le moment d'être à la maison, de ne plus avoir de sport. Et du coup, tu refumes. Au bout d'un mois, je suis revenu à un paquet »*

L'entourage peut aussi traverser des périodes difficiles et ne pas être en capacité de soutenir le participant dans sa démarche. Ce qui était le cas de l'épouse de Johann *« Très franchement, je pensais que j'allais me suicider au bout de 15 jours. C'était terrible. Les 15 premiers jours, c'est affreux, t'as l'impression que t'es tout seul, que personne ne te comprend. Ma femme me trouvait insupportable. Elle me demandait d'aller voir un psy (…) En plus j'avais tout le temps besoin de parler du protocole, de ce que je ressentais, du manque, des patchs, tout ça et ça la saoulait beaucoup »*

f - Problématique organisationnelle.

Les horaires des séances n'étaient pas toujours adaptés aux participants ayant des charges professionnelles fortement fluctuantes et impactant quotidiennement l'agenda. C'était le cas

de Luc qui à plusieurs reprises n'a pu se rendre au sport à causes de réunions *« C'était très bien l'accompagnement sportif mais avec mon timing, c'était ingérable. J'ai suivi 3, 4 séances mais pas plus (…) Pour le suivi individuel avec les tabacologues, ce n'était pas top (…) on attendait pas mal. Ça aurait été bien qu'on étale davantage les séances sur une période plus longue (…) Le coaching sportif, c'est génial mais trop complexe au niveau organisation. Mais y aurait-il eu un bon moment ? Moi, je n'étais jamais dispo entre midi et 14h (…) Côté sport, ça fait vraiment du bien d'être tiré par ce genre de truc ».*

g - Manque de pertinence de certaines actions.

Quelques manques ont été repérés dans la réalisation du programme dont notamment l'insuffisance de moments de partage entre les participants. Michel l'explique *« C'est ce que je disais à Mika, il n'y a pas eu assez de réunion de groupe. Il y a un petit noyau comme nous. On avait besoin de se retrouver davantage (…) Au début, on en a eu plusieurs mais après, ça a manqué. Je me souviens une fois je suis arrivée en disant que je n'avais fumé que 2 cigarettes dans la journée. On m'a applaudi. Puis voilà, je voulais qu'on continue »*

<u>La diététique</u>

Les conseils du diététicien n'ont pas été considérés comme utiles. Marc le regrette car trouve le suivi diététique indispensable : *« Le second pilier indispensable du programme, c'est la diététique. Là, ça n'a pas été très efficace. J'aurais aimé qu'on parte de nos habitudes alimentaires alors que le diététicien nous a conseillé des menus avec 3000 calories/jour. Ce n'était pas crédible. Ce qu'il faut, dans le prochain programme, c'est donner du sens, mieux se connaître. J'ai quand même pris 10 kilos en 4 mois ».*

Les menus programmés à la semaine ont semblé problématiques aux chefs de famille qui n'imaginaient pas imposer des changements aussi radicaux à la maison. Ça a été notamment le cas de Luc *« un rdv, ça va pas bien. Techniquement, je sais comment ça fonctionne l'alimentation équilibrée (…). Il nous a proposé une programmation à la semaine. Mais le problème, c'est qu'il faut mettre toute la famille au diapason (…) Les menus, c'est trop contraignant »*

Les résultats n'étaient pas vraiment au rdv**.** Gérard a pris beaucoup de poids rapidement *« Une rencontre avec lui, j'avais pris 4 kilos, après je suis monté à 7 kilos. Là il m'a dit 25000 calories/jour, cassoulet le soir et tout, éviter les cacahuètes, stabilisation des repas »* Michel

attendait des conseils pratiques pour continuer à se faire plaisir. Il connaissait la théorie mais souhaitait des petites astuces. *« Au moment où je reprenais du poids, il me disait qu'il fallait mieux manger des tomates que des cacahuètes et des rillettes. Ça je le sais ! »*

Ostéo

L'ostéopathe n'a pas toujours eu un effet bénéfique. Deux participants ont réagi négativement aux manipulations**.** Gérard *« Lors de la 1ière séance, j'avais une confiance totale, j'étais allongé, je lui ai expliqué mes problèmes de dos, de nerfs sciatiques, j'étais sorti plutôt positif. 2ième séance pareil. Puis 3ième séance, il m'a manipulé en position assise. D'un seul coup, tout mon dos s'est enflammé. Je lui ai dit que ça n'allait pas. J'ai été arrêté une semaine. Grâce à la kiné, j'ai amélioré mon état. Il ne m'a même pas demandé de radio.* »

Pour Michel, c'est plutôt le manque de prise en compte de la fragilité psychologique du participant au programme qui a joué : *« La médiation au yoga pour moi, c'est comme l'ostéo, ça a été une catastrophe. Je fonds en larme, je pleure. Je ne supporte pas l'état dans lequel ça me met. Moi ça ne m'intéresse pas. C'est incontrôlable. J'ai peur de déprimer et tout parce que quand je pars en dépression, c'est une catastrophe. Les cachets qu'ils peuvent me filer en plus. Donc, j'hésite à reprendre le yoga. Pour moi, c'est comme s'ils prenaient une pelle et qu'ils creusaient. Je n'en veux pas. C'est trop. Ce n'est pas ce que je recherchais dans le protocole. J'ai besoin de quelque chose qui me délasse, pour m'enlever les tensions »*

Les accompagnements proposés dans le cadre de ce programme et les aménagements d'horaire inhérents à la participation à ce programme ont provoqué certaines incompréhensions de la part de collègues de participants se montrant parfois désobligeants. Yohan en témoigne *« J'ai un boulot assez stressant, avec des responsabilités. Si tu bloques, il faut que tu t'expliques. Si ça part, il faut que tu justifies pourquoi. Le souci, ici, c'est qu'on est payé quand on livre. Les gens autour de moi, ils ne comprenaient pas pourquoi j'allais faire une heure de sport. Ils m'accusaient d'être moins productifs »*

XI - ACCOMPAGNER LES SALARIÉS DANS LE CHALLENGE DU SEVRAGE TABAGIQUE.

« Baisser les bras dans une compétition sous prétexte qu'on ne peut terminer premier est incompatible avec l'esprit du sport. »

Eric TABARLY [87]

[87] Navigateur, vainqueur de la Transpacifique, de l'Ostar, de la Transat Jacques Vabre…

IX - ACCOMPAGNER LES SALARIÉS DANS LE CHALLENGE DU SEVRAGE TABAGIQUE.

1 - Effets du programme O^2

a - Au niveau de sa santé

L'arrêt du tabac a des effets à très court terme. Si les sueurs nocturnes, l'irritabilité sont bien présentes au départ, la sensation de fatigue diminue progressivement, le mal de tête ainsi que les mauvaises odeurs dont la mauvaise haleine.

Marc *« Avant quand je fumais, j'avais une barre à la tête, en plus d'une sensation de fatigue extrême. Après avoir arrêté les clopes et commencé le programme, au bout d'un mois et demi, 2 mois, tout a disparu. J'ai vraiment senti un mieux-être. C'est un confort énorme ».*

Ce qui est considérable, dans cette prise de conscience autour du tabac, c'est le regain d'intérêt pour sa santé en général. Marc se réinscrit dans un suivi médical annuel : *« Je n'avais jamais pris soin de ma santé. Il y a vraiment eu une prise de conscience. Maintenant, il faut que j'aille voir le Dr pour contrôler la tyroïde, faire un bilan sanguin, une fois par an ».* Gérard a fait plusieurs examens après le premier entretien avec le médecin, il est maintenant non-fumeur et évite le développement de maladies cardio-vasculaires : *« En fait, avant le lancement du programme, j'avais des problèmes de dos, avec le nerf sciatique, ça descendait dans le mollet. Ma docteure m'a envoyé voir un spécialiste fin 2014. Le cardiologue m'a fait passer par une scintigraphie, une coronographie, un doppler. Ils ont passé une sonde dans toutes les artères. Ça fait mal ces examens. Ils m'ont dit que les membres inférieurs, il y a rien, donc, c'est bien lié au dos. Mais au niveau de la coronographie, ils ont trouvé une petite artère, une sténose. En général, ce sont les fumeurs. C'était au moment du lancement du programme O^2. Ils m'ont prescrit un traitement. Elle m'a dit qu'il fallait marcher beaucoup (...) Quand tu passes par-là, tu le dis la CIGARETTE, C'EST FINI. Maintenant, je pense que la CIGARETTE TUE. Ce que je ne pensais pas avant »*

Luc a senti sa capacité respiratoire augmenter très considérablement au bout de 4 mois d'arrêt *« En fait, j'ai déplacé l'effet groupe proposé par l'entreprise sur ma bande de potes (...) On s'est fait des weekends entre 6 et 10, sans clope, 2 ou 3 fois dans l'été. Ce n'était jamais arrivé. La majorité fumait au départ. Et là, comme on ne fumait pas, on faisait plein de foot et de tennis. Je le sens pour courir, j'ai largement augmenté mon endurance et ma capacité respiratoire ».* Pour Johann, l'arrêt du tabac s'est accompagné d'un CHANGEMENT

RADICAL DE VIE. Il a également réduit sa consommation d'alcool *« Je n'ai jamais touché une cigarette depuis le 3 mars. Au jour d'aujourd'hui, même bourré, c'est mort. Mais même l'alcool, j'ai bien diminué. Une bière le soir et ça suffit. C'est une nouvelle vie.»*

Même quand ils se remettent à fumer, des changements fondamentaux se produisent dans l'appréhension du tabac et de ses conséquences pour sa santé et celle de son entourage : Michel *« Même si j'ai repris. En arrêtant quelques mois, je me suis rendu compte que ce n'était pas indispensable. C'est ce que je disais au tabacologue. On retombe très vite dans la cigarette automatique. Quand je monte dans la voiture, paf, j'allume une cigarette alors que je n'ai même pas envie de fumer. Maintenant, j'ai UN PEU PLUS DE RECUL. Par exemple, je regarde l'heure et je me dis « non, j'en ai même pas envie et j'ai fumé il y a une demi-heure. Puis je roule »*

b - Au niveau de l'activité physique

C'est d'abord à travers le bien-être provoqué par l'activité physique, que les participants ont trouvé un intérêt à sa pratique : *« Je me suis senti de mieux en mieux. J'avais moins de courbature. J'ai perdu du poids. Après une séance de sport, une fois à la douche, je ME SENTAIS SUPER BIEN. Après quand je manquais une séance, ça me manquait (…) Grâce au sport, je sens beaucoup moins mes douleurs dorsales »* Gérard

Pour Johan, **le sport a changé sa vie** *« Ce qui me change la vie, c'est le sport aussi. J'en avais fait un peu plus jeune. J'ai signé au club au mois de septembre. Je fais du foot. J'y vais le mardi, le vendredi et le samedi et parfois le dimanche quand il y a des matchs. Là je suis partie et j'ai fait 20 km (…) Avec Mika, on avait une marge de progression énorme. C'est comme ça qu'il nous a motivés. Après il y a eu Nuria, ce n'est pas parce que c'est une jolie jeune femme mais c'est vraiment quelqu'un de MAGNIFIQUE. Ce qu'elle nous a donné, c'était énorme. Toujours prendre son temps, d'expliquer, patiente. Moi encore, j'ai de la chance, j'ai vite eu des résultats. Je courais 10 km, une heure avant le boulot. C'est hallucinant (…) Pour moi, CA N'AURAIT PAS ETE POSSIBLE SANS SPORT. C'EST LA CHOSE MAITRESSE DE L'ARRET DE LA CIGARETTE. Maintenant je prends du plaisir à la course à pieds. Des fois, on a l'impression que ce n'est plus possible, qu'on a passé l'âge. J'ai découvert que j'avais une force physique ».*

Le plaisir est décuplé quand il se cumule à une progression constante sans avoir l'impression de faire des efforts, *« Le matin, je ne tousse plus du tout. Au niveau du souffle. Je n'arrivais*

pas avant à faire 2 tours de piste en courant. Maintenant, avec ce que Mika m'apprend, ça fonctionne. Donc, je suis super CONTENT. La PROGRESSION SPORTIVE ENTRE NURIA ET MIKA, C'EST IMPRESSIONNANT (…) Maintenant que je sais les erreurs que j'ai commises pendant le premier essai, notamment en reprenant du poids en grignotant énormément, je sais que si je me tiens au sport, si je mange avec mon régime et que j'arrête de fumer, je ne vais pas reprendre de poids et je vais me sentir bien (…) Ils rigolaient chez moi mais maintenant je sais faire 10, 15 pompes à la suite. Je n'en faisais même pas deux ». Michel

Au-delà des activités sportives proposées dans le cadre de l'entreprise, les participants s'approprient cette volonté de pratiquer du sport et mettent en place des actions. Pour Marc, c'est la volonté de partir au travail à vélo *« Avec une petite dizaine de personnes de l'entreprise, ON VA ALLER AU BOULOT A VELO. On est 2 à avoir fait le programme. 4 fument. 2 d'entre eux disent qu'ils ont peut-être loupé quelque chose en ne participant pas au programme. J'ai acheté mon vélo hier ».* Depuis la rentrée, nombreux sont ceux qui se sont inscrits dans un club sportif. Pour Luc, c'est le tennis. « *Depuis septembre, je ME SUIS INSCRIT DANS UN CLUB DE TENNIS à Villefranche de Lauragais, là où je vis. J'y vais une à deux fois par semaine. Je me suis engagé avec Mikael à aller courir une à deux fois par semaine ».*

c - Au niveau familial-entourage

Quand une personne s'arrête de fumer, **c'est tout son entourage qui est impacté**. L'épouse de Marc a été enfin soulagée *« Ma compagne disait tout simplement « ENFIN », plus de ronflement, baisse de l'irritabilité, je suis plus à l'écoute et il y a plus de place pour elle (…) Je ne sens plus la cigarette et je comprends enfin ce que ma femme me disait ».* Du côté de Luc qui passe beaucoup de temps avec ses amis, son choix d'arrêter a défié ses camarades également fumeurs. Ce sont plusieurs personnes qui ont arrêté en même temps que lui pour relever un défi. Son épouse aussi souhaiterait maintenant arrêter *« J'ai un groupe de copains. On se titille, infusion auprès des gens. Celui qui fumait le plus a arrêté. C'est à priori faisable. On s'est LANCE DES DEFIS avec mes potes (…) Sans fumer, on est plus à l'abri. A force de fumer, il se pourrait qu'on arrive à en mourir. J'ai 3 enfants de 5, 7 et 9 ans. Ma femme travaille et fume toujours. Mais CA LUI A DONNE ENVIE D'ARRETER ».* Du côté de Johan également, le nombre de cigarettes a diminué chez son épouse *« Surtout ma femme, maintenant, quand elle en a fumé une, elle re-rentre. Ma femme m'a toujours dit QU'ELLE*

FUMAIT BEAUCOUP MOINS depuis que j'avais arrêté de fumer et sans se priver. Elle s'est juste rendu compte que fumer clope sur clope, c'était une drogue (…) »

L'image du fumeur au moment d'arrêter change au sein de son entourage. Un certain respect s'installe comme dans le cas de Gérard *« C'est drôle parce qu'au départ, Ils étaient étonnés. ils pensaient que je faisais un petit caprice. « Tu n'y arriveras pas ! Dans une semaine, on te revoit avec une clope ». Ma femme comme mes gosses, ils voient qu'il n'y a plus de cigarette. Comme j'allais fumer dans le garage, ils râlaient « ça pue la cigarette ». Ils le savaient tout de suite. Maintenant, ILS SONT FIERS (…). J'ai un très bon ami qui a essayé d'arrêter mais qui n'a pas réussi. Il me félicite vraiment. Je lui ai expliqué que je le comprenais que tout seul ce serait compliqué. En plus il est musicien. Le soir, en général, la bière, c'est le milieu. Il fait beaucoup les cafés »*

Johan a pris confiance en lui et de l'assurance comme père. Il passe plus de temps avec ses enfants, ses fils le considèrent davantage et lui montrent plus leur affection *« Pour moi, les enfants, ça a été une grosse motivation. Tout simplement parce que je passais beaucoup de temps dehors à fumer ma clope et moins dans la maison avec mes enfants. Quand tu es fumeur, tu as du monde qui fume au moment de l'apéro, tu vas fumer une cigarette, une en appelle une autre, une 2ième, une 3ième 4ième. Moi personnellement, si je suis dehors, je ne passe pas de temps avec les enfants (…) L'autre jour, je suis parti avec mon fils, l'aîné de 6 ans, on a fait 20 km de vélo. IL A ADORE. Il était super fier de ce qu'il avait fait avec moi. Je n'aurais jamais cru qu'il était capable (…) Tu sais, ce que je crois, c'est que JE SUIS DEVENU UN PAPA. J'ai PLUS DE COMPLICITE. Maintenant, j'ai changé de boulot, j'ai un poste avec plus de responsabilité. Même si j'ai moins de temps, je suis plus dispo. Les enfants grandissent. Alors si tu n'en profites pas, il n'y aura pas de prolongation ! (…) Avant c'était tout le temps Maman. Maintenant ça se vaut. Maintenant je sais qu'il me voit courir, IL EST VACHEMENT FIER. A la fête des pères, je me suis rendue compte qu'il écrivait que j'ETAIS CHAMPION DU MONDE A LA COURSE A PIEDS. Ils ne mentent pas les enfants, ils disent ce qu'ils pensent. Là, ça fait chaud au cœur »*

L'arrêt du tabac joue également sur l'intimité. Cela a permis à Gérard de porter plus d'intérêt à son épouse dans sa sexualité *« Ce qu'il y a d'intéressant au niveau familial. Tu sais, c'est le film du soir qui est intéressant. Comme j'allais dans le garage, je loupais la moitié du film. Maintenant, je le vois en entier (…) Après avec ma femme, ça va bien mieux. Je n'ai pas*

récupéré mes 20 ans mais la libido revient. Tu es plus à l'affut. On prête plus d'attention à sa femme sur le plan sexuel. C'est très important »

Johan approuve *« Sur l'intimité aussi. Au départ, tu fais l'amour beaucoup, beaucoup plus souvent. Comme si le soir, tu COMPENSAIS LE MANQUE. Pendant un mois et demi, c'était comme si on avait 18 ans. Après quand tu commences à te lâcher sur le sport, ma femme pensait que je voyais quelqu'un d'autre. Elle se posait des questions (…) Ma femme, elle voyait que je partageais plein de moments de sport avec nos enfants. Elle s'est dit « nos enfants ils sont jeunes ». On a fait un truc avec Nuria. Elle lui a filé quelques exercices à faire. Les petits lui montaient sur le dos. Elle a commencé à rigoler, à prendre du plaisir. Les premières gouttes de sueur qui font du bien. Elle a commencé la danse. La première séance, elle est rentrée rouge écarlate. Elle a dit j'en peux plus mais je suis trop contente » et là je me suis dit que ça y est. Je ne l'ai jamais connu à faire du sport. Si il y a bien un point positif, C'EST QU'ELLE S'EST MISE AU SPORT ».*

La fille de Michel était très fière quand il a arrêté de fumer. Même si il a repris, il a décidé de ne plus fumer à l'intérieur de son domicile ni de sa voiture. « *Ma fille était persuadée que je n'y arriverais pas, elle était super contente quand elle a vu que j'y arrivais (…), avant elle ne me faisait pas de câlin. Elle m'en a refait. Elle était fière. Avant on fumait tous les 2 dans la maison avec ma femme. Depuis que j'ai participé au programme, ce qui a changé même si j'ai repris c'est qu'ON FUME DANS LE GARAGE. Parce que sinon, ça n'arrête pas (…) Puis, même si j'ai repris, le TABACOLOGUE M'A TELLEMENT REBOUSTE que je ne considère pas ça comme un échec »*

d - Au niveau professionnel

Les effets de l'arrêt du tabac sur le travail sont très nombreux. On distingue d'abord la confiance dans l'entreprise qui développe une attitude favorable vis-à-vis des salariés, *« Aircelle nous a offert une superbe opportunité. Dès le mois de mars, quand on a commencé, on avait 1 heure de sport par jour. Ça comblait déjà (…) Quand on allait au boulot, on ne pensait pas au café clope, on pensait à l'heure qu'on allait passer à se dépenser et à avoir un moment ensemble entre non-fumeurs ».* Michel. Pour Luc, **SAFRAN Aircelle Colomiers apparaît comme une entreprise exceptionnelle qui prend soin de ses salariés** pour Luc *« L'ENTREPRISE A UN VRAI SOUCI DE FAIRE DU BIEN AUX SALARIES. Clairement, j'ai le sentiment qu'Aircelle essaie de faire des trucs pour les salariés. Ici, ça existe. Ailleurs, ce*

n'est pas moindre, ça n'existe pas ». Gérard, le doyen du programme reste stupéfait de cette approche si particulière de la gestion des ressources humaines *« J'ai 35 ans d'aéronautique. Je n'ai jamais vu une boîte comme ça. Une société qui propose un programme pareil. Je trouve ça super que la mutuelle ait participé au programme. Il y a un peu tout dans le programme, c'est ce qui fait que le programme est bon (…) »*

Les modalités de collaboration s'en trouvent impactées positivement *« Avec Marc c'était juste bonjour, bonjour. Maintenant, ON S'ENVOIE DES MESSAGES, CA A OUVERT DES CHOSES VRAIMENT INTERESSANTES ».* Découvrir l'autre, avoir plaisir à partager favorisent la confiance entre les collaborateurs. Pour Marc, *« Ce projet a créé un esprit d'équipe. J'ai appris à découvrir des gens que je ne connaissais pas. Plus que ça, on a sympathisé. Je dirais qu'avec Patrick, ça a même CALME LES ANIMOSITES qui auraient pu naître si on ne s'était pas connu par l'intermédiaire de ce programme (…) ça aide dans le boulot de connaitre des gens avec lesquels on n'avait pas l'habitude d'interagir. Je regrette d'ailleurs de ne pas avoir pu être plus au sport avec eux (…)»* Les propos de Luc vont dans le même sens : *« ce programme a créé un lieu de rencontre. J'ai notamment sympathisé avec deux personnes. Au niveau professionnel, les relations sont rarissimes mais maintenant très simples. On s'envoie un texto et on s'arrange ».*

Pour Marc, le fait d'arrêter de fumer lui a permis d'appréhender son travail avec plus de recul **:** *« Au début, la cigarette me permettait de me concentrer, ça m'aidait à voir comment imaginer les choses. J'ai eu un déclic. J'ai réussi à retrouver ce déclic avec des bonbons. Je suis calme donc plus posé. Il faut avoir le bon rythme. Je ne vis plus ce phénomène d'emballement. J'ai AMELIORE MON NIVEAU D'ADAPTABILITE (…) Je suis toujours stressé mais ça se voit moins. Je me sens plus calme »*

Le fait de ne plus faire de pause cigarette accroît la concentration et le temps passé à travailler. Luc le démontre : *« Depuis que j'ai arrêté de fumer, j'ai une MEILLEURE ATTENTION EN REUNION. 4 heures de réunion, ce n'est plus un problème. En plus je ne perturbe plus les réunions à cause de mes retards parce que faut pas se leurrer, quand on fume, on est souvent à la bourre. On loupe la moitié des réunions et on intervient plus. Comme je fais 20 réunions/semaine. Je fais moins perdre de temps à tout le monde. C'est valable pour tout le monde ».*

Gérard a réussi, grâce au programme, à mieux gérer ses émotions et à réagir, avec ses collègues, de manière moins impulsive et plus constructive : *« Les effets du yoga pour arrêter la clope sont très intéressants pour apprendre à respirer notamment et BAISSER L'ANGOISSE. Je l'avais dit à Fabien tout ce que je ressentais. Je ne le fais pas assez souvent. Je respire de façon différente pour ne pas m'emporter. Tes émotions, tu les as là (*dit-il en montrant son cœur*), avec un agent de maitrise, j'ai appris, c'est comme ça. J'ai tenté l'expérience. J'ai soufflé, j'ai bien réagi ».*

La productivité semble directement être impactée. *« Je devais fumer 8 clopes /jour, 10 minutes à chaque fois. Forcément, je fais moins de pause-café (…). Au départ, Je ne levais pas le nez de l'ordinateur tu es en manque de cigarette, TU TRAVAILLES, tu oublies. Maintenant, je fais partie des fumeurs qui ne fument plus. Je me sens plus calme dans mes projets. Maintenant, je lève le nez, je prends le temps »* Gérard.

De son côté, en restant sur concentré sur son projet, Michel gagne énormément de temps *« Comme on a décidé d'arrêter tous en même temps, au niveau relationnel, on était ensemble, on se refilait des patchs. Après, ce qui était impressionnant. C'était de se dire « CA FAIT 2 HEURES QUE JE BOSSE, JE N'AI PAS EU BESOIN DE SORTIR DU BUREAU. On passe beaucoup moins de temps au café. Quand tu as l'habitude de fumer, tu fais un boulot, tu pars fumer. Ça te coupe alors que t'es en train de faire quelque chose. Je suis PLUS CONCENTRE, PLUS PRODUCTIF. Dans mon boulot, je fais des PDP, des plans de production. Au lieu de mettre une journée parce que t'es entrecoupée toutes les 5 minutes, tu vas réussir à le construire en 2h. T'ES DEDANS, TU LACHES PAS (…) Même si j'ai repris la cigarette, maintenant je sais ce que je perds alors des fois, je me dis « NON, JE N'Y VAIS PAS PARCE QUE JE SAIS QUE JE SUIS CONCENTRE, J'AVANCE. Ça change le comportement !»*

Certains témoignent, comme Luc, d'un accroissement de la confiance que ses collaborateurs n'ayant pas participé au programme lui témoignent *« Je crois que maintenant, il y a un GROS TRUC DE CONFIANCE QUI S'EST INSTALLE DANS L'EQUIPE. Si le sujet est pris, il est abouti. Au niveau des managers et des pairs, la confiance s'est établie ».* De la même manière, Yohan a vécu une mobilité professionnelle ascendante pendant sa participation au programme *« J'ai eu de la chance. J'AI EVOLUE PARCE QUE JE SUIS INSPECTEUR. Les gens savent qu'on a arrêté de fumer. Peut-être qu'il y a des gens qui viennent te demander plus de choses, effectivement. Mon chef m'a dit que n'importe où il a besoin, il veut que je*

puisse faire le job. Du coup, il veut me former à la polyvalence. Il veut s'assurer de la qualité au moment des départs des nacelles. Il me l'a dit il y a 2 mois, au moment du retour des vacances. Ce qui m'a le plus touché, c'est l'autre jour, quand il m'a demandé QU'IL AURAIT BESOIN DE QUELQU'UN QUI PUISSE S'ASSURER DE LA QUALITE ATTENDUE PAR LES CLIENTS » Il m'a demandé ce que j'en pensais. J'ai dit que j'étais jeune, que c'était maintenant, que je pouvais évoluer ».

D'autres relatent, également des caractères de jalousie de la part de leurs collègues. En effet, les cours d'activités physiques n'étaient ouverts qu'aux salariés participant à l'expérimentation. De nombreuses remarques quotidiennes fusaient : *« Tu étais encore au Yoga, on te cherchait partout pour le dossier … », « De toute façon, toi, tu as le temps de faire du sport, ça t'est offert par le RH… », « Tu devrais reprendre à fumer, tu étais moins chi… avant… », « Tu viens ? On va fumer une clope et prendre un café… ».* Ces remarques quotidiennes sont devenues très difficiles à vivre et nous avons réfléchi à proposer aux salariés une solution échappatoire et constructive pour résoudre ce problème. Nous avons donc réalisé des cartes de visite qui comportait un message pour le salarié et pour ses proches (Famille, ami, colègues). Cela leur permettait lorsqu'il se trouvait dans une situation désagréable de donner cette carte pour faire passer le message. Pour Luc : *« Les petites cartes avec Rocky, j'ai trouvé ça un peu bizarre au début. Mais d'avoir un paquet sur moi en permanence m'a permis de remplacer le paquet de tiges et au final elles m'ont servies 2-3 fois avec des collègues surtout. »*



Chers proches,

J'ai décidé de vivre autrement et le défi que je viens de relever est de me débarrasser de la cigarette dans ma vie.
Je suis un challenger et je vais donc gravir marche par marche, pour monter sur le ring et sortir victorieux de ce combat.
Je compte sur ton soutien et je te remercie de:

- Ne pas me dire: « Avant, t'étais moins ou plus... »
- Ne pas me souffler ta fumée.
- Ne pas me proposer ou m'offrir une cigarette et surtout ne pas insister.
- Eviter de me culpabiliser.
- Ne pas me dire: « Tu vas pouvoir partir en vacances, Tu vas pouvoir t'acheter tel ou tel truc...»

Par contre tu peux me soutenir, me poser des questions, venir faire du sport avec moi, m'aider à rester positif pour gagner.

e - Au niveau personnel

Ce sont des personnes qui ont **pris confiance en elles**. *« J'éprouve une certaine fierté. Je sais que ce n'est pas fini. Le plus dur n'est pas passé. Je continue à prendre des pastilles. Il y a d'ailleurs des PASTILLES PARTOUT »* Marc. Gérard **se sent capable de faire** quelque chose qu'il ne se serait jamais cru capable quelques années auparavant *« je ME SENS MIEUX. Parce que quand tu fumes, tu es aigri. Je me sens bien (…) Ouais, je suis fier. Au départ, je ne me donnais pas une semaine. Et là j'en suis à 7 mois. C'est pour ça que si jamais demain je reprends, je peux me dire que C'EST POSSIBLE. Si t'as arrêté pendant 7 mois, tu peux arrêter pendant 1 an. 7 mois c'est beaucoup, pour quelqu'un qui a commencé à 14 ans».* Certains, comme Luc, **ont le sentiment d'avoir réalisé un exploit** *« Maintenant, je suis assez fier. C'est presque comme si j'avais fait un marathon, un EXPLOIT (…)»*

Le fait d'arrêter de fumer, de **réussir à atteindre un objectif favorise l'engagement dans d'autres projets personnels gratifiant comme dans le cas de Michel et son souhait de reprendre ses études** *« En arrêtant 2 mois, je me suis rendu compte que mes cheveux, mes vêtements sentaient le tabac. J'ai RETROUVE L'ODEUR, LE GOUT. Ça m'a donnait une certaine confiance d'aller vers des projets, j'ai même L'INTENTION DE REPRENDRE MES ETUDES et de faire une école d'Ingénieur. Avant j'adorais lire. Depuis 10 ans, je n'avais pas touché de bouquin. Là, j'ai REPRIS LA LECTURE. J'ai dévoré un bouquin dans le weekend (…) Même si j'ai repris, par exemple, dimanche je suis allé à un match. Avant je serais sorti pour aller fumer une clope. Maintenant, je me dis que je peux attendre. Ça ne me manque plus autant qu'avant. Je peux facilement m'en passer. Avant quand j'avais terminé le repas, je partais directement fumer. Maintenant, je reste une demi-heure avec mes enfants et après je pars fumer si j'en ai encore envie. FUMER N'EST PLUS DEVENU LA PRIORITE »*

Yohann parle de seconde vie. Depuis qu'il a arrêté de fumer, il trouve sa place. Il a l'impression d'avoir une plus grande valeur, une vraie légitimité pour affirmer ses positions en public. *« Les effets sont nombreux rapidement. Bonne haleine, rapidement tu ne tousses plus le matin, tu te réveilles mieux. Mais vraiment, j'ai changé, c'est une deuxième vie. Le matin, tu te réveilles et « je me sens comme ça ». Je ne sais même pas si je suis redevenu la personne que j'étais avant. Avant, c'était l'habitude, quand je n'étais pas d'accord avec quelqu'un je faisais le clown. Maintenant, j'aurais tendance à dire « non, je ne suis pas d'accord, je ne pense pas que ce que tu dis. Je suis vraiment fier de moi. Je dois faire*

attention d'ailleurs parce que je n'aime pas les gens trop fiers d'eux. Avant, jamais je ne serais allé au milieu d'un groupe de personnes pour dire ce que je pense. Maintenant, je le fais. Je n'aurai pas de problème à l'idée d'entrer dans la discussion et à expliquer. Je ne suis pas la même personne que j'étais avant (…) J'AI L'IMPRESSION D'AVOIR PRIS DU GRADE, d'être devenu quelqu'un de plus important »

f - Au niveau des chiffres

Le tableau 11 représente le taux de réussite des challengers face au sevrage tabagique. On s'aperçoit qu'au bout de 3 années le taux de sevrage est de 64%. En observant les résultats de l'ensemble des participants, il est difficile d'établir des profils type car chaque individu à son histoire avec le tabac. Certains ont réussi de bout en bout à arrêter de fumer, d'autres sont passés par différentes étapes, rechute, cigarette électronique. Notre taux de réussite prend en compte également les fumeurs électroniques ou vapoteurs. En effet plusieurs collaborateurs ont utilisé la cigarette électronique comme substitut. Dans une étude menée par Pasquereau et al. (2017), l'objectif était d'évaluer si l'utilisation régulière d'e-cigarette parmi les fumeurs quotidiens était associée 6 mois plus tard à l'arrêt du tabac. L'étude décrite dans cet article est une étude observationnelle, portant sur le devenir des fumeurs en conditions réelles, et non pas à proprement parler une étude d'efficacité. Plus de 2 000 fumeurs âgés de 15 à 85 ans, représentatifs des fumeurs français selon la méthode des quotas, ont été interrogé à 6 mois d'intervalle en septembre 2014 et mars 2015. Les fumeurs qui vapotaient régulièrement (vapo-fumeurs) ont été comparés aux fumeurs exclusifs (qui ne vapotaient pas). Les profils socio-économiques et les caractéristiques de consommation de tabac des fumeurs ont été pris en compte dans les analyses statistiques.

PROPULSION O2									
		2015			2016				2018
		3 MOIS	6 MOIS	1 AN	1 MOIS	3 MOIS	6 MOIS	1 AN	
CHALLENGER	1	1	1	1	1	1	1	1	0
CHALLENGER	2	1	1	1	1	1	1	1	1
CHALLENGER	3	1	1	1	1	1	1	1	1
CHALLENGER	4	1	0	0	0	0	0	0	0
CHALLENGER	5	0	0	0	0	0	1	1	1
CHALLENGER	6	1	1	1	1	1	1	1	1
CHALLENGER	7	1	0	0	1	0	0	0	0
CHALLENGER	8	1	1	0	1	0	1	1	1
CHALLENGER	9	1	1	1	1	1	1	1	1
CHALLENGER	10	1	1	1	1	1	1	1	1
CHALLENGER	11	0	0	0	0	0	0	0	0
CHALLENGER	12	1	1	1	1	1	1	1	1
CHALLENGER	13	1	0	1	1	1	1	1	1
CHALLENGER	14	1	0	0	1	1	0	0	0
CHALLENGER	15	1	1	1	1	1	1	1	1
CHALLENGER	16	1	0	0	1	0	0	0	0
CHALLENGER	17	1	1	0	0	0	1	0	0
CHALLENGER	18	1	1	1	1	0	0	0	0
CHALLENGER	19	1	1	1	1	1	1	1	1
CHALLENGER	20				1	0	0	1	1
CHALLENGER	21				1	1	1	1	1
CHALLENGER	22				1	1	1	0	0
CHALLENGER	23				1	1	1	1	1
CHALLENGER	24				0	0	0	0	0
CHALLENGER	25				1	1	1	1	1
CHALLENGER	26				1	1	1	0	1
CHALLENGER	27				1	1	1	1	1
CHALLENGER	28				1	1	1	1	1
		17	12	11	23	18	20	18	18
		89,47	63,16	57,89	82,14	64,29	71,43	64,29	64,29
		CIGARETTE ELECTRONIQUE							

Tableau 11: taux de réussite au sevrage tabagique de 2015 à 2018.

A 6 mois, les trois principaux constats de cette étude sont :

- Les vapo-fumeurs sont plus nombreux que les fumeurs exclusifs à avoir réduit de moitié ou plus leur consommation quotidienne de cigarettes : 26 % versus 11 %.
- Les vapo-fumeurs sont plus nombreux que les fumeurs exclusifs à avoir tenté d'arrêter de fumer au moins 7 jours au cours du dernier mois : 23 % versus 11 %.
- Concernant l'arrêt du tabac d'au moins 7 jours à 6 mois, il n'y avait pas de différence significative entre vapo-fumeurs et fumeurs exclusifs.

En conclusion, cette étude montre que l'utilisation régulière d'e-cigarette est liée à une réduction de la consommation de tabac et à des tentatives d'arrêt plus fréquentes, mais n'apporte pas de preuve quant à son efficacité en termes d'aide à l'arrêt du tabac. Cette étude porte sur des fumeurs de la population générale suivis en conditions réelles. Un contexte différent des essais cliniques où les fumeurs sont suivis de près et où la e-cigarette est fournie gratuitement et peut être perçue comme l'outil qui va enfin permettre d'arrêter de fumer, ce qui peut influencer le comportement des fumeurs. Par ailleurs, l'originalité de notre étude est de se concentrer sur les fumeurs qui vapotent régulièrement, en excluant les vapoteurs occasionnels. Comme toute étude scientifique, elle comporte aussi des limites qu'il convient de rappeler : la durée du suivi est relativement courte, l'échantillon de vapo-fumeurs est de taille modeste. Enfin le fait d'être devenu vapo-fumeur peut refléter une volonté initiale de cesser de fumer qui se traduit in fine par des tentatives d'arrêt plus fréquentes. Nous pouvons reprendre le discours tenu sur le site « Tabac info service » qui précise que : « *La e-cigarette peut constituer une aide pour arrêter ou réduire sa consommation de tabac. […] Cependant, l'arrêt complet doit rester l'objectif car même quand on fume peu, les risques pour la santé sont importants. […] En usage exclusif elle est beaucoup moins dangereuse que la cigarette classique car le vapoteur n'inhale pas les substances toxiques du tabac.* » Aujourd'hui, sept collaborateurs ont réussi à arrêter de fumer par l'utilisation de la e-cigarette et quatre d'entre eux l'utilisent toujours.

Il n'existe pas de chiffre officiel sur le taux de réussite pour le sevrage tabagique mais les médecins tabacologues parlent d'un taux aux alentours des 30% au bout d'un an. Nous pouvons donc nous interroger sur un taux 2 fois supérieur pour un sevrage mené en entreprise.

2 -Une expérience bouleversante aux profils variés

Cette enquête qualitative a pu mettre en exergue la d**iversité des parcours associés à l'arrêt du tabac. Elle met en relief la transformation en œuvre dans la vie de l'individu, son inclinaison vers une hygiène de vie beaucoup plus propice à sa santé**.

a - Malgré la rechute, le programme ; une vraie bouée de sauvetage

Pour les spécialistes de l'accompagnement à l'arrêt du tabac, le chemin de l'arrêt est ponctué de différentes étapes. Le Cercle de Pochaska permet justement de les visualiser (pré-contemplation, contemplation, détermination, action, maintenance, chute/rechute, etc.).

Permettre à des fumeurs de passer d'une phase à l'autre constitue déjà, en soi, une réussite, comme cela a été déjà le cas avec Michel. Même s'il y a rechute, les **bénéfices de l'arrêt du tabac sur la santé, sur un mois,** sont déjà réels : normalité de la pression sanguine et des pulsations cardiaques, diminution de la quantité de monoxyde de carbone dans le sang, oxygénation normale des cellules, diminution d'infarctus du myocarde, élimination du mucus et des résidus de fumée par les poumons, disparition de la nicotine dans le corps, amélioration du goût et de l'odorat, repousse des terminaisons nerveuses gustatives, amélioration de la respiration, amélioration de l'énergie et relâchement des bronches, diminution de la toux et de la fatigue, récupération du souffle, amélioration de la marche, repousse des cils bronchiques.

Les changements provoqués par la participation à ce programme d'arrêt du tabac dépassent le seul cadre de la santé. **L'enjeu peut être celui de la reconnaissance sociale**. Michel s'est d'abord **senti accompagné, pris en charge, reconnu**. *« Personne ne nous avait parlé comme ça avant. Des gens comme nous, vous nous avez sauvés ! Le type de soutien qu'on a reçu, c'était vraiment exceptionnel. Je me sens vraiment soutenu et accompagné. Merci à Mutaero. Merci à Safran. Il faudra que d'autres personnes intègrent ce genre de programme. Il n'a été que bénéfique »*. Comme le met en évidence l'ANACT, la reconnaissance joue un rôle fondamental aussi bien pour les individus que pour les entreprises ; elle est un levier fort de l'engagement au travail. Le défaut de reconnaissance des contributions de chacun ou le déni des difficultés rencontrées sont autant de causes de démobilisation, de mal-être et de contreperformance productive.

Arrêter de fumer n'est pas une démarche sans incidence sur l'entourage qu'il soit personnel ou professionnel. Conscient de cette problématique, l'entreprise de Safran Nacelle avait distribué à chaque participant une série de cartes de visite « challenger » invitant son entourage à soutenir son ami, son collègue ou son conjoint dans sa démarche d'arrêt grâce à aux phrases suivantes : « Je compte sur ton soutien et je te remercie de ne pas me dire « avant, t'étais moins ou plus… », « ne pas me souffler ta fumée », « Eviter de me culpabiliser », etc. Michel s'est senti non seulement reconnu par son encadrement, son employeur, sa mutuelle mais aussi par ses collègues. **Le groupe formé favorisait le lien, le sentiment**

d'appartenance et l'intégration sociale : *« Avec cette expérience, j'ai pris conscience du rôle du groupe, de la solidarité. Par exemple, on applaudissait quand quelqu'un était à zéro cigarette »*. C'est l'effort fourni par les participants du groupe pour atteindre l'objectif commun ainsi que la compétence relationnelle, le souci d'autrui qui ont été valorisés à travers ce projet. Michel ne s'en est senti que pleinement à sa place.

Si Michel a rechuté, son attitude vis-à-vis de sa santé, s'est pour autant, profondément améliorée. La participation à ce programme a constitué une véritable bouée de sauvetage Les mots sont éloquents : « *En fait, je ne veux plus me détruire »* indique Michel. Il a découvert l'activité physique, perçu et compris quelles étaient les activités qu'il appréciait et qui lui faisaient du bien: *« Même si j'ai replongé en moindre quantité puisque je suis passé de 40 à 20 cigarettes par jours entre 2015 à 2017, ça m'a redonné le goût au sport. J'ai eu une entorse au genou mais je vais reprendre très bientôt. L'activité physique, ça me permet de me sentir bien dans ma peau. J'ai essayé beaucoup de choses mais ce qui me convient vraiment, c'est le tapis et la marche à pied. Je le fais tôt le matin entre 6h et 7h »*.

Une meilleure connaissance de ses besoins, de ses capacités, la sensation d'être reconnu, compris et appartenir à un groupe avec un objectif commun sont autant de circonstances qui ont favorisé le **développement de sa confiance en lui et sa capacité à adopter une position plus ACTIVE et non plus passive** dans sa vie tant professionnelle que personnelle : *« Maintenant, je suis capable de mener un projet jusqu'au bout sur moi-même. Je pense au projet pour le boulot d'abord puisque j'ai fait la préparation ICAM avec un financement FONGECIF pour un diplôme d'ingénieur. Bon ça m'a pas marché mais ce n'est qu'une histoire de circonstance, je vais le reprogrammer autrement pour qu'il aboutisse. Je pense aussi au projet personnel. J'élève mes enfants et je sais le faire. Je suis en train de divorcer »*.

b - Patience, un long chemin ponctué de plusieurs étapes vers la liberté

Les bénéficiaires du programme dépassent la cible initiale. Au-delà des salariés de l'entreprise qui ont pu participer aux séances de coaching, leur entourage a souvent bénéficié, par ricochet, de cet accompagnement. Luc est heureux du parcours entrepris par sa compagne : *« Mon épouse a arrêté la cigarette un mois après moi. Elle fumait un paquet par jour, moins que moi. Elle a porté un patch. Je l'ai encouragé »*. Les solutions proposées par le programme notamment à travers le sport peuvent être partagées aussi par le couple pour atteindre

l'objectif commun : *« On s'est remis au sport. On fait du running deux fois par semaine ensemble ».*

Si Luc est toujours resté très motivé pour se libérer de cette addiction, le chemin n'a pas été facile. Son tempérament de battant, son goût pour le défi lui permettent de rebondir face aux obstacles. Il y a d'abord eu les nuits sans sommeil qu'il a fallu gérer. Après l'addiction au tabac, ce fut l'addiction aux pastilles dont il a fallu se débarrasser en repassant par le patch. La reprise de sport sur un rythme élevé a été suivie de blessures physiques. Malgré une convalescence longue et pénible, il a repris ses activités sportives. Il a dû accepter, dans le contexte du travail, de perdre les relations spontanées et opportunes, qu'il avait lors des pauses cigarette dans les espaces fumeurs de l'entreprise, qui lui permettaient de rester en lien avec des salariés de l'entreprise qu'il ne côtoyait pas habituellement, de sentir l'état de ses collègues et de mieux percevoir la vie de l'entreprise, pour laisser place à des relations moins spontanées, plus programmées : *« Maintenant, je cours comme jamais. Une heure d'endurance, ce n'est pas un problème. J'ai eu quelques soucis de sommeil au début de mon arrêt. Je l'ai subi. Il fallait que j'arrive au bout. J'ai eu confiance assez vite. Au bout de 2 mois, j'étais très confiant. Chaque jour règle un problème. Je n'ai jamais rechuté. J'ai quand même été accro un an aux pastilles. J'en consommais deux plaquettes par jour. Pour arrêter les pastilles, j'ai dû repasser au patch. Tout ça ce n'est qu'une question de liberté. C'est maintenant que c'est plutôt intéressant parce qu'il n'y a plus rien. Ça change fondamentalement. Mon esprit est libéré. Niveau physique, j'ai eu pas mal de merdes. J'ai eu un accident au tennis en glissant sur une balle. Suite à ma blessure, on m'a posé un plâtre, j'ai eu une phlébite. Ça a duré de février à juin l'an dernier. Je ne suis pas plus stressé qu'avant ni moins d'ailleurs. Quand il y a une réunion, je suis beaucoup plus présent notamment à la fin. Par contre la perte indéniable c'est que pendant la pause clope, le fait d'être avec les autres, je ressentais la température de la maison. J'avais un ressenti particulier. Maintenant je fais beaucoup moins de pause. Du coup, quand je vois mes collègues, ce n'est plus lié au hasard, c'est lié à une relation déjà existante. ».*

Luc observe, sans jugement, que cette succession d'épreuves qu'il a dû affronter pour atteindre son objectif, pour accroître sa liberté, l'ont fait basculé dans des pratiques visant davantage à prendre soin de lui moins organisées autour de l'urgence induisant des pratiques parfois nuisibles à la santé. La compagnie du tabac l'aidait, par exemple, à passer une nuit à travailler lorsqu'il y avait une échéance. Sans ce soutien de la cigarette, cela lui était impossible. Son rythme de travail sur le plan professionnel comme son rythme de vie

personnel s'en est trouvé alors modifié. Luc témoigne : *« Ce qui a vraiment changé pour moi, ce n'est pas mon niveau de productivité ni mon niveau de concentration. J'étais déjà très travailleur et concentré. L'aspect défi, j'ai toujours aimé ça. Par contre, que j'entreprenne un si long projet qui me coûte cher personnellement et sur la durée, ça c'est nouveau. Il y a autre chose qui a changé au niveau du travail. Avant je travaillais beaucoup dans l'urgence. Quand j'avais des clopes, je pensais que je pouvais relever tous les défis. Je pouvais travailler super tard en fumant et je me levais tard. J'ai connu un changement vraiment radical car ma journée est maintenant tournée vers le matin. J'arrive à 7h du matin. J'anticipe plus. C'est sans jugement de valeur. C'est vrai que je rentre plus tôt à la maison. C'est plutôt pas mal. Je partage plus de moments avec mes enfants. On dîne ensemble. Les enfants sont contents de manger avec moi ».*

c - La route pour une retraite en bonne santé physique et mentale

Il n'est jamais trop tard pour arrêter. Quel que soit l'âge, l'expérience de l'arrêt de la cigarette à travers ce programme contribue au renforcement d'une attitude favorable à une hygiène de vie de qualité. *« Franchement j'ai repris fin 2016, pendant deux semaines à hauteur d'un paquet par jour. Puis je suis revenu aux pastilles. Comme dit le tabacologue : tu n'as pas envie de revenir dedans, tu penses « maladie ». J'avais des envies de fumer. Mais je ne l'ai pas fait. Ça fait bizarre d'avoir envie. Je suis passé devant le bureau de tabac et après je suis allé à la pharmacie. Je pensais qu'avant je puais la clope, dans le garage. Dans mon esprit, la cigarette, c'est terminé. Depuis Noel, il y a un an, je n'ai pas non plus bu une seule goutte d'alcool ».*

Les comportements de l'individu basculent progressivement vers le respect et l'écoute de ses besoins fondamentaux. Les projets de Gérard s'articulent aujourd'hui autour du lien social et du bien-être. Il envisage de se rapprocher du monde associatif, à sa retraite, pour continuer à avoir des relations sociales mais autour d'activités qui lui feront du bien. Il prévoit de faire du yoga, de la marche et du théâtre avec les anciens puis de s'investir auprès d'une association plus culturelle composée de plus jeunes pour organiser des concerts de musique. *« Je me prépare pour partir à la retraite. Qu'est-ce que tu fais quand tu es à la retraite ? Whisky, clopes. Non, moi je veux faire de l'associatif. J'ai des contacts avec les jeunes, ils voulaient d'ailleurs un vieux comme moi dans leur association qui organise des concerts. Il y a une autre association des anciens qui font de l'animation de village, de la marche, de l'activité*

physique, du yoga. La prof elle a 70 ans, je ne te dis pas combien elle est souple. Je vais plus m'y impliquer. Je vais retourner au théâtre amateur. Moi c'est le lien social qui me fait bouger »

Bien qu'il reconnaisse tout l'intérêt, toutes les qualités du programme qui a été mis à sa disposition, cette expérience constitue une véritable épreuve. Pour Gérard, c'est la prise de conscience des souffrances posées par l'arrêt de la cigarette et la volonté personnelle de ne plus fumer qui favorisent la réussite de ce projet. Cette expérience a renforcé sa confiance en ses capacités à contourner les obstacles pour tracer la route d'une retraite de qualité. Il se connaît mieux, se comprend mieux, sait mieux ce qu'il veut et ce qu'il ne veut pas. Il a appris à mieux gérer ses peurs, ses envies, ses frustrations, ses émotions. Ce gain de confiance l'éloigne chaque jour davantage de la cigarette, de l'alcool et le rapproche, à l'inverse, de son bien-être *« Quand on veut arrêter de fumer, ce programme est vraiment utile. D'abord, le yoga, la sophrologie, le training. Moi j'ai fait cent pour cent sur le programme. Il faut en chier. Il a fallu tout jeter. Puis je suis passé aux pastilles. Il y a le poids, l'anxiété. Mais le plus important c'est la volonté. Tu as tout qui revient : le souffle, les aliments. Aujourd'hui je n'ai plus de douleurs. Je n'ai pas envie de me taper un ressort. J'ai un collègue qui a 6 ressorts au coeur. Je lui demande s'il veut mourir. Sans la cigarette, tu es plus en phase, tu te sens mieux. C'est sûr qu'il y a eu des prises de bec. Là aussi, j'ai appris à gérer. Là aussi, c'est la volonté. Je sais que ce n'est pas évident. Il y avait les prises de bec avec la famille qui voulait absolument que j'arrête. Je continue à côtoyer des gens qui fument. C'est toujours eux qui mettent l'ambiance. Au début j'avais ma plaquette de pastilles. Là c'est dur. Il y a des fois où je prends toujours des pastilles quand je vais voir des potes par exemple mais je m'y tiens »*.

d - Le programme : une prise de conscience radicale et un changement progressif d'habitudes pour rester en vie

Le programme O² a bien des effets au-delà de son cadre initial. Comme dans le cas de Luc, Marc aide sa compagne à arrêter de fumer. Grâce à son expérience, il peut devenir un véritable soutien et lui octroyer des conseils à la fois bienveillants et très avisés : *« Ma femme est en train d'arrêter depuis six mois. Ce n'est pas simple. Globalement, je suis fier d'elle. Je la soutiens. J'identifie plus facilement les sources de tension auxquelles elle a dû faire face. Le fait que je ne fasse plus d'apnée du sommeil, pour elle, ça a été un vrai soulagement. Elle*

a essayé d'arrêter un mois et demi. Là elle a décidé de se faire accompagner par un tabacologue. Je suis beaucoup plus à son écoute. Elle faisait du sport. Elle continue. Elle ressent un excès d'énergie ».

Les témoignages de Michel, Luc et Gérard mettent en relief les différentes épreuves par lesquelles les fumeurs passent pour se délivrer de leur addiction, acquérir une meilleure hygiène de vie et être en meilleure santé. Pour Marc, l'arrêt du tabac, grâce à sa participation au programme O², lui a sauvé la vie : *« Niveau santé, je n'ai plus de barre à la tête. Je suis content concernant ma forme car je ne m'étais pas pris en main. Je pense que je serais très malade, infarctus, apnée du sommeil, etc. si je ne m'étais pas pris en main. J'avais des facteurs aggravants ».*

Il s'agit **d'un chemin long et sinueux qui passe parfois par des rechutes, des blessures, des stress, des angoisses et des changements d'habitude de vie**. Le parcours de Marc illustre encore parfaitement ce processus. Connaissant les facteurs de risque, il était convaincu de l'intérêt d'arrêter de fumer pour sa santé au moment du lancement du programme début 2015. La prise de poids a été fulgurante les premiers temps. Malgré cette difficulté, **il est resté concentré sur son objectif et a réussi à ne pas rechuter**. *« A partir de septembre –octobre 2015, j'ai dû prendre 15 kilos en 3 mois. J'étais en mode « je tiens, je tiens, je tiens ». Quand j'ai commencé à vouloir faire ma gamelle, je n'avais pas d'idée sur comment la remplir et je mangeais n'importe quoi ».* Il a fallu accepter une amélioration de l'hygiène de vie d'un côté et une aggravation de l'autre. Le programme O² joue ici tout son rôle, parce que l'accompagnement global (tabacologue, coaching sportif, ostéopathie) est proposé sur le long terme et soutient, au jour le jour, les démarches entreprises par chaque participant quel que soit le stade où il en est et l'objectif qu'il poursuit : *« A l'époque je n'avais pas le contexte favorable personnel et familial pour le sport et la diététique. Dans la situation où j'étais, ce n'était pas possible. J'ai choisi. J'ai bien fait de choisir. C'est vraiment l'ostéo et le tabaco qui m'ont beaucoup aidé. C'était doux comme approche. Le Travail de groupe avec le tabac, c'était vraiment un plus ».*

Cet accompagnement de l'individu à travers les différents soutiens apportés participe à un processus qui favorise une meilleure connaissance du fonctionnement, des besoins et des capacités de chacun. Le sport a constitué, pour Marc, une excellente école : *« J'avais tendance à tout donner, dans le sport. Dernièrement je me suis fait une élongation. J'ai compris qu'il fallait que je sois à l'écoute de mon corps grâce à Simon* (le coach). *Après chaque blessure, on faisait un débriefe. On essayait de comprendre pourquoi. J'ai mis de la*

progressivité dans le réapprentissage. J'ai franchi une petite étape et du coup, ça m'a donné envie de continuer. Je préfère maintenant me fixer des objectifs atteignables plutôt que me mettre un plan énorme »

Il est très intéressant d'observer que cette meilleure prise en compte de sa santé à travers le sport notamment devient un levier de motivation et d'action pour mener à bien ses missions professionnelles. Marc est aujourd'hui confronté à de lourds défis. La pression est très forte. Le sport l'aide pleinement à gérer cette situation *« Maintenant si demain on retirait le créneau sport, je le vivrais mal parce que ça m'apporte un bien fou. On a beaucoup de projets en ce moment. Il y a une augmentation de la cadence avec le site d'Hambourg, une augmentation des activités en Chine, aux USA. Le sport, c'est vraiment un moyen d'évacuer la pression. Le matin, on est un petit groupe et on se chambre bien. Ça se fait dans un bon état d'esprit »*

3 – Conclusion.

Cette enquête qualitative illustre bien comment ce type d'accompagnement, vers un objectif précis à travers une méthode et des étapes spécifiques, favorise le développement d'attitude, de pratiques favorables à une meilleure hygiène de vie, à une meilleure santé in fine et à une meilleure intégration professionnelle. Laurent, manager depuis 2014 dans l'entreprise met l'accent lui aussi sur le rôle du soutien apporté par l'environnement proche et notamment par la hiérarchie dans ce processus *« Je parlerai de deux personnes de mon équipe qui m'ont fait un retour sur le programme. Ça leur a fait du bien. Ils parlent de la respiration et de l'impact financier. Le côté positif, c'est l'effet groupe, le partage. En plus, ça se fait dans l'entreprise et c'est l'endroit où on passe le plus de temps quand même. Pour moi, c'est quelque chose de clé. Moi en tant que manager, j'ai dégagé tout le temps nécessaire pour qu'ils puissent voir le tabaco, faire du sport. Une des clés de la réussite, c'est se sentir soutenu par le manager. Dans le fait d'arrêter, il y a potentiellement une meilleure santé et potentiellement moins d'absence. Pour moi, l'objectif, c'est de se sentir mieux dans ses baskets. Les gens, quand ils en parlent, il y a une réelle satisfaction au niveau du souffle. Quand les gens sont stabilisés, ils sont certainement moins nerveux ».*

XII - INNOVATION, CONSÉQUENCES ET CHANGEMENTS.

« Certains veulent que ça arrive.

D'autres aimeraient que ça arrive.

Et les autres font que ça arrive. »

Michael JORDAN

X – INNOVATION, CONSÉQUENCES ET CHANGEMENTS.

Pour introduire le chapitre de discussion, l'article de Philippe Silberzahn résume parfaitement nos quatre années passées au sein du Groupe Safran. Nous allons évoquer ce que peut représenter le changement dans les organisations et le rôle des différentes parties prenantes. En effet, il ne peut y avoir innovation sans conséquences désirables ou indésirables, directes ou indirectes, anticipées ou imprévues. À cet égard, Everett Rogers (2003) a proposé une taxonomie des conséquences de l'innovation :

- une conséquence désirable a des effets fonctionnels ou dysfonctionnels pour un individu ou pour une organisation. Habituellement, les effets désirables et indésirables d'une innovation ne peuvent être gérés séparément.

- une conséquence directe ou indirecte, cela dépend si les changements en réponse à l'innovation sont de premier ordre ou du second ordre. Les conséquences directes produisent des changements immédiats par un individu ou par une organisation. Les conséquences indirectes peuvent prendre longtemps pour se développer.

- une conséquence anticipée ou non anticipée selon que les changements sont reconnus ou pas par les membres d'une organisation. Les conséquences imprévues sont par définition souvent ignorées de l'innovateur.

La nature des résultats de l'innovation peut prendre plusieurs formes. Cooper (2001) a montré le résultat d'innovation comme la création d'un nouveau produit avec sa commercialisation sur le marché. Ou encore de manière plus élargie, une création d'une nouvelle entité distincte de l'organisation existante ou encore de création des coopérations inter-entreprises (Frederick, 2006). Le changement est considéré comme le résultat le plus remarquable d'une innovation, autrement dit **l'innovation est toujours accompagnée par des changements**. Des changements comme les conséquences qui se produisent pour un individu, une organisation ou encore pour un système social à la suite de l'adoption d'une innovation.

Le supplice des mille coupures ou comment l'innovation est tuée par ceux qui la défendent.

Philippe Silberzahn[88] | Publié le 2 mai 2016 | Linkedin

On pense souvent que l'innovation ne réussit pas au sein d'une organisation parce que la direction met fin au projet ou lui refuse les moyens nécessaires à son développement. Cela arrive, mais c'est assez rarement le cas. Très souvent, l'innovation, en particulier l'innovation de rupture, meurt lorsqu'elle est repérée par la direction, et que cette dernière, pour prix de son soutien, exige d'elle qu'elle rentre dans les clous de l'organisation actuelle.

Le moment le plus dangereux pour une innovation de rupture, c'est lorsque la direction générale se rend compte de son existence et, pire encore, prend conscience de l'intérêt du projet. Elle décide donc de le soutenir, voire de le pousser pour qu'il réussisse à grande échelle. Bonne nouvelle, les crocodiles vont se tenir à distance et le projet a soudain tout plein de nouveaux amis parmi la superstructure.

Oui mais. Pour prix de son soutien, la direction générale va demander, et c'est normal, que le projet soit « bien géré » (je mets des guillemets naturellement). Par bonne gestion, la direction générale entend en fait avant tout que l'ordre règne. Il faut dire que, né dans la clandestinité, le projet a souvent vu ses promoteurs avoir recours au bricolage et à l'effectuation: commencer petit, utiliser les ressources disponibles, travailler en co-création, etc. Tout cela n'est pas très sexy, pas très vendeur, pas très Océan Bleu: et puis c'est trop petit; comment va-t-on avoir un vrai impact sur le chiffre d'affaire avec ce bricolage? Non, il faut voir grand! Mais surtout il faut passer du bricolage au « vrai » management. Il faut mieux contrôler ses coûts.

Exit donc les bricoleurs et mise en place d'un vrai management. Dans la logique d'une rationalisation, le management va consister à rabioter tout ce qui fait la spécificité du projet innovant. Il faut se brancher sur le système informatique de l'entreprise et cesser d'utiliser ces plates formes ouvertes (chasse au shadow IT). Il faut s'appuyer sur les fonctions de l'organisation et réduire l'autonomie du projet. Il faut aligner l'offre innovante avec l'offre existante, être plus cohérent. Il faut savoir où on va. Il faut faire comme les autres, il faut simplifier.

Le projet, ou plutôt sa dimension de rupture, meurt du fameux supplice chinois des mille coupures (Lingchi), qui consiste à entailler et retirer successivement des parties et des membres du condamné avant de lui trancher la tête, en dernier.

Au final, des dizaines de petites modifications, toutes avec de bonnes raisons et parfaitement défendables, remodèlent le projet pour le faire rentrer dans le moule de l'organisation actuelle. Mais ces modifications transforment le projet de rupture en un projet d'innovation continue, c'est à dire en une extension de la gamme actuelle (la même chose en mieux), ou plus spécifiquement du modèle d'affaire actuel, une dérive que j'ai appelée « bourrage organisationnel » dans un article précédent: au lieu d'adapter l'organisation à l'innovation, on adapte l'innovation à l'organisation existante en essayant de la forcer dans le cadre existant, ce qui a nécessairement pour objet de la dénaturer.

La difficulté pour l'innovateur dans cette logique de mille coupures est que la défense du projet nécessite une énergie considérable. Telles les vagues de la mer, la superstructure revient toujours à la charge, et chaque attaque repoussée n'est qu'un répit gagné avant la prochaine attaque. Toutes les attaques ne peuvent être repoussées, et sur les mille attaques, certaines sont nécessairement couronnées de succès. L'innovateur finit épuisé et est en général éjecté du système sous une forme ou sous une autre.

Norbert Alter a étudié l'innovation basée sur les situations de travail dans le social et les comportements des acteurs. Il considère que l'innovation est comme une trajectoire dans l'organisation qui reste un processus douloureux, renforce la capacité des acteurs à s'engager et, simultanément, à se distancier. Il a commencé dans son livre « Innovation ordinaire » par distinguer l'Invention et l'Innovation. Selon lui, l'innovation diffère de l'invention.

[88] http://fr.linkedin.com/in/philippesilberzahn

L'invention consiste en la conception d'une nouveauté, c'est la logique du concepteur, alors que l'innovation représente la mise en œuvre de l'invention et son intégration dans un milieu social. Alter (2000, p.13, 14) souligne la différence entre l'invention et l'innovation sur les quatre points suivants :

- « L'une et l'autre n'obéissent pas à la même temporalité : **l'invention représente un moment** que l'on peut distinguer, nommer ; **l'innovation est au contraire un processus** qui ne peut être analysé autrement que comme tel ;

- L'invention est considérée comme (un) « bien » alors que l'innovation représente la façon dont les hommes affectent, en situation, un sens à ce bien ;

- Il n'existe aucune relation directe entre la qualité intrinsèque d'une invention et sa diffusion. L'innovation n'est pas représentée par la nouveauté mais par la possibilité de lui affecter un usage compte tenu du système social dans laquelle elle intervient ;

- L'invention se rapporte à l'idée d'efficacité ; l'innovation refuse toujours le potentiel représenté par l'invention ».

Alter montre que l'innovation est en rapport, en relation, avec la question du changement, soit le passage d'un état stable à un autre. Ce passage est le fait d'une action quotidienne, banale, qui suppose un investissement en travail, action et identité de la part d'un grand nombre d'acteurs. L'innovation représente une trajectoire incertaine, il s'intéresse à la trajectoire d'une innovation (Alter 2000) et essentiellement aux raisons pour lesquelles des acteurs sociaux seront amenés, ou non, à s'en saisir, à lui donner du sens.

Cette transformation est une création de sens, elle peut se traduire par un processus d'appropriation dans l'organisation. Parce que l'appropriation suppose de transformer la décision en incitation, elle exige que la direction renonce au caractère formel de l'invention, et qu'elle laisse aux acteurs des marges d'interprétation. « Cette appropriation représente la création d'un sens » (Alter 2000, p.69). Alter (2000) s'intéresse ensuite aux « trajectoires » des innovations, il définit six dimensions qui participent conjointement à la mise en évidence de la trajectoire de l'innovation (Alter 2000, p39) :

- Le processus de transformation d'une invention en innovation ne se traduit pas toujours : certaines fois le processus est très lent, d'autre fois il n'aboutit pas ;

- Un processus d'innovation obéit à des séquences qui marquent, dans le temps, les formes d'appropriation d'une invention par le corps social ;

- **L'innovation butte toujours contre l'ordre établi ; elle suppose donc une rupture qui s'appuie sur la déviance** ;

- L'activité d'innovation n'est ni prévisible ni perceptible ; elle n'est pas liée à une fonction, elle peut bien être le fait quotidien d'opérateurs quelconques ;

- L'action innovatrice n'explique pas la rationalité économique, mais correspond beaucoup plus largement à un désir de reconnaissance sociale. Elle s'appuie sur des croyances ;

- Ces croyances représentent un code commun permettant aux individus et aux groupes de s'engager dans le processus de diffusion de l'innovation, bien plus que ne le font les analyses rationnelles.

Nous pouvons distinguer 3 étapes dans le déroulé d'une innovation : tout d'abord, la trajectoire commence par **l'incitation**. La direction, qui accepte cette invention, va la passer au « groupe fonctionnel », ce groupe est à vocation de conseil, il peut par exemple rassembler d'anciens experts et agents de maîtrise laissés sur le carreau par la réorganisation. Pour donner un sens à leur mission, leur première action est d'aller chercher des « clients » en interne et des questions à traiter, puis de développer en direct avec les opérateurs des solutions originales, ensuite, il s'impose progressivement comme un interlocuteur incontournable sur les questions relatives à la modernisation des services. Ces actions représentent une succession de tactiques quotidiennes qui transforment l'organisation en contournant les circuits établis pour viser **l'appropriation** du projet. L'activité du groupe fonctionnel se déroule en deux temps, c'est d'abord une action clandestine, de manière délibérément informelle. Dans un second temps, une large publicité est faite aux opérations réussies, sur ces résultats, cette publicité s'accompagne de la dénonciation, auprès de la direction, des rigidités qui s'opposent à la généralisation des solutions développées. Nous comprenons que ce groupe fonctionnel « ne travaille donc pas de manière clandestine ou publique, il articule son comportement en

fonction de la légitimité et de l'efficacité des actions menées » (Alter 2000). **L'institutionnalisation** est la troisième étape de cette trajectoire, c'est-à-dire que **les directions transforment les pratiques innovatrices en règles** et les imposent donc à ceux qui ne les avaient pas encore mises en œuvre, à la fin « ces pratiques deviennent obligatoires et générales.» (Alter 2000). La conséquence de l'innovation selon Alter est l'apparition de mouvements dans l'organisation, plutôt qu'un changement final. Il s'intéresse au mouvement, compris comme le flux ininterrompu des transformations. La conception classique du changement oppose un état A (situation de départ) à un état B, (situation d'arrivée). Dans un processus d'innovation, tous les changements amorcés n'aboutiront pas à un état B. Selon Alter, il s'agit plutôt d'un mouvement continu qui est associé à des transformations portant sur les modalités de gestion du travail, des compétences, du management et des transformations techniques. Les différents itinéraires de l'état A vers l'état B produisent une dynamique dans l'organisation. Celle-ci est caractérisée par l'instabilité des systèmes d'ensemble, par le fait que les structures sont dorénavant entre ces deux états, partant de A vers B, sans que B puisse être vraiment décrit. Les opérateurs s'approprient à leur façon en se basant sur des règles, ils sont amenés à transgresser la règle en fonction de leur propre conception du travail. Notre travail de thèse semble donc être un projet innovant, du fait que celui-ci « transforme une découverte, qu'il concerne une technique, un produit, ou une conception des rapports sociaux, en de nouvelles pratiques » (Alter 2000). Nous pouvons identifier partout les mêmes caractéristiques dans ces processus : l'intervention de la direction, le groupe fonctionnel, les opérationnels. Le projet traduit les inventions de la direction, il est conçu par les concepteurs (innovateurs), ensuite, les taches d'innovation sont données à l'équipe du projet (groupe fonctionnel) qui diffuse l'incitation aux opérationnels qui deviennent impliqués dans le projet par la décision du groupe. Ils vont s'approprier ce projet en se basant sur des règles mais à leur façon. Les travaux d'Alter nous permettent aussi de constater que le processus d'innovation peut être influencé par le contexte organisationnel. En effet « l'analyse de l'innovation consiste à comprendre ce qui permet de passer un état à un autre. » (Alter 2000). Presque toujours l'innovation se trouve en conflit avec l'ordre établi, elle touche toujours, plus ou moins aux normes, aux règles, aux habitudes d'acteurs et aux structures sociales établies antérieurement. Il y a toujours une dynamique des structures qui accompagne ce processus. Nous pourrons voir que notre projet bouleverse les habitudes des opérateurs, des managers et nous étudierons également leurs résistances afin d'identifier l'acceptation fonctionnelle et sociale du projet.

Étymologiquement, le mot changement vient du latin cambiare qui signifie « échanger, substituer une chose à une autre ». En sciences de gestion, le changement présente presque autant de définitions que d'auteurs. Selon Grouard et Meston (1998), *« le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie »*. La définition d'Autissier, Johnson et Moutot (2017) se rapproche très concrètement de notre expérience : ***« un changement est un événement de rupture avec l'existant. Il peut être exogène (une contrainte externe) ou endogène (choix interne) avec une caractérisation entre changement subi ou choisi.*** *»*

Le changement est également le passage d'un état A à un état B (Chanut-Guieu et Meschi, 2003). C'est le cas de Collerette et al. (1997, p. 20) qui définissent le changement comme « *le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* ». Cette définition est détaillée davantage par Bélanger (1994, p. 357) pour qui le changement serait « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* ».

Ces définitions reprennent le modèle du *one best way* de Taylor dans lequel le changement permettrait de partir d'un état perçu comme non satisfaisant pour atteindre un état dit satisfaisant. Le **changement serait ainsi un outil** qui rendrait possibles des ajustements techniques « *nécessaires à la réalisation du modèle idéal* » (Perret, 1994). Il est important de considérer le changement comme un processus dynamique et non comme une notion statique et descriptive (Alter, 1996).

Ce processus met donc en avant les résistances au changement qui revêt différentes formes. Selon Carton (1997), il y aurait quatre formes principales de résistances :

- L'inertie, définie comme l'absence de réaction au changement. L'individu laisse alors entendre qu'il accepte le changement mais tente pourtant d'en différer l'application sous prétexte de prudence ou de nécessité de demander des avis objectifs. Cela se traduisait de la manière suivante lors de la mise en place du programme, l'opérateur suivait la démarche mais était à l'affut de la moindre obligation professionnelle pour ne pas y participer (le chef m'a demandé de… ; il faut que je remplisse ma gamme… ; j'ai trop de travail…).

- L'argumentation, présentée comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Cette forme privilégiée de résistances est la plus productive et la plus utile des résistances. En effet, elle peut constituer une voie royale d'accès à l'intégration du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure. Effectivement, l'argumentation nécessite beaucoup d'énergies mais elle amène à l'acceptation : pourquoi on fait cet exercice ? Tu es sûr que c'est efficace pour nous ? Pourquoi on ne le fait pas à telle heure ?
- La révolte, qui apparaît quand l'individu est incapable d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. Elle peut prendre la forme d'une action syndicale, d'une demande de mutation, d'un recours à la hiérarchie ou d'une grève. Elle est toujours précédée d'une menace, notamment dans l'argumentation, qui vise à montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation. Cela pouvait se traduire de la façon suivante : « *Moi j'suis jamais absent, ton programme c'est bon pour les petites natures…de toute façon je vais changer d'équipe… on n'est pas là pour faire du sport… Au boulot ! On travaille…* »
- Le sabotage, qui est le reflet d'une soumission apparente au premier degré mais qui revêt une révolte au second degré. Cette forme de résistances, plus pernicieuse que la révolte, apparaît comme un excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement voire d'embarrasser le promoteur du projet. Plusieurs situations peuvent illustrer le sabotage, le jeune employé qui se ressent une vive douleur au genou lors d'une séance et qui explique que c'est de la faute de l'intervenant. Après investigation, il avoue qu'il s'est blessé au genou, il y a plus d'un an mais comme il était en intérim, il ne pouvait pas se faire opérer. Ou encore, le délégué syndical qui participe au programme pour le dénoncer mais qui s'aperçoit que ce programme est vraiment bénéfique pour les salariés.

La résistance au changement apparaît ainsi comme un concept complexe relevant à la fois de réalités psychologiques, sociologiques, politiques, économiques ou culturelles (Vas et Vande Velde, 2000).

Si les résistances au changement semblent être le propre des salariés les plus bas dans la hiérarchie avant les années 2000, des études plus récentes montrent qu'elles sont présentes à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation (Vas et Vande Velde, 2000). Les résistances peuvent alors prendre plusieurs formes selon la catégorie d'acteurs qui l'affiche : une

résistance tacite – c'est-à-dire sous-entendue, non formellement exprimée – se développe surtout aux niveaux hiérarchiques supérieurs alors que la résistance est explicite – exprimée de façon ouverte, claire et formelle par des paroles ou des actes – aux niveaux inférieurs. Les niveaux hiérarchiques médians affichent les deux types de résistances. En effet, les plus belles peaux de banane auxquelles nous avons eu droit durant cette expérience sont venues du middle management et des managers. L'expérience étant pilotée par le service RH, celle-ci a revêtue un caractère très descendant pour le manager et le chef d'atelier du LAP Peinture : « *Qu'est ce qu'il y connaît le RH ? C'est pas parce qu'il est venu une fois en bleu dans l'atelier et jouer 2 fois avec un pétard de peinture qu'il va connaître notre métier. De tout façon, c'est pas son programme qui va nous faire vivre, ce qui va nous mettre du beurre dans les épinards, c'est le 320 Néo donc je vous le dis à tous c'est la Prod' qui est prioritaire, j'en veux pas un qui me dise qu'il a pas fini son boulot à cause du sport* »[89]. Pour l'année 2015, 17 volontaires souhaitaient intégrer le programme et il semblait judicieux que tout le monde soit réparti en 2 équipes. Le manager et le chef d'atelier ont donc décider d'éclater les volontaires dans les 3 équipes, l'intervention du directeur de site et industriel a donc été nécessaire pour obtenir la répartition en 2 équipes après 2 mois de négociations. Les plus grandes résistances proviennent toujours des managers et de leur N-1. Le concept de résistances au changement apparaît donc multiforme, multi-causes et multiniveaux. Dans le pilotage du changement organisationnel, les acteurs-clés qui ressortent de plusieurs études sont en outre les managers intermédiaires (Huy, 2002 ; Shrivastava, 1986) même si d'autres recherches les placent dans un rôle effacé (Simons, 1994). Leur position tampon entre le top management et la base est source de résistances importantes sous de multiples formes ayant un impact stratégique sur l'évolution de l'entreprise. Cette résistance au changement peut être apparenté à une peur protectrice de son travail : « Si je ne dis rien ou si je n'interviens pas, ça veut dire que je ne sers à rien, il faut donc que je réagisse pour protéger mon travail ».

Selon Frijda (1996), les réactions émotionnelles vont souvent influencer la volonté d'agir de l'individu. Elles peuvent impacter à la fois la réflexion et le comportement (Elfenbein, 2007). Le choix de réaction que l'individu va faire sera fonction de ses propres capacités à faire face au changement. Ainsi, s'il est convaincu qu'il possède les ressources pour faire face à l'événement, il est probable qu'il va agir avec diligence. Dans le cas contraire, il peut adopter un comportement plus passif voire une approche d'évitement qui peut être interprétée comme

[89] Propos tenus par le chef d'atelier lors d'un Flash 30', le vendredi 18 avril 2014.

une forme de résistances au changement. Par ailleurs, l'évolution des comportements des salariés va dépendre du processus de *sensemaking* (Weick, 1995 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia et al., 1994) qui va se mettre en place progressivement. Le changement va interrompre les manières habituelles de faire de l'organisation et pousser ses membres à faire émerger de nouveaux processus à travers une série d'interactions pouvant conduire à une période d'ambiguïté (Mintzberg et Waters, 1985). Dans cette période d'ambiguïté, les salariés vont créer du sens face aux événements vécus et ce sens déterminera ensuite leur participation ou non au changement. En effet, de nombreux opérateurs sont restés passifs pendant une grande partie de l'expérience jusqu'à l'effet déclencheur : « *Salut coach, tu n'as pas un truc à me proposer, j'ai mal au dos, j'ai passé le week-end à monter la cuisine de ma sœur…* » ou encore : « *j'ai tiré 400 m² de béton, je n'arrive plus à me baisser, tu peux me faire faire quelques étirements…* ». Ce sont ces éléments de la vie courante qui ont permis de donner du sens au programme pour bon nombre de collaborateurs.

La résistance au changement dans l'entreprise nous oblige à prendre en considération la théorie des parties prenantes. Ce n'est pas forcément la théorie a proprement parlé mais vraiment les différentes parties prenantes que l'on peut retrouver notamment sur un site industriel. Après une remise en contexte des parties prenantes, nous exposerons les différentes difficultés et les solutions apportées pour collaborer au mieux avec le Service de Santé au Travail, le département Santé Sécurité Environnement (SSE) ou Hygiène Sécurité Environnement (HSE), le service des Ressources Humaines, la production et ses managers, les partenaires sociaux, les salariés, le service financier, la direction, les fournisseurs et les clients.

La Théorie des Parties Prenantes prend en compte tous ceux (individus et groupes) qui ne sont pas des actionnaires et qui pourtant subissent ou influencent l'activité des organisations (Bonnafous- Boucher, Pesqueux, 2006). Aujourd'hui, le fonctionnement des grandes entreprises et des grands groupes du CAC 40, bien qu'axé vers un profit des actionnaires, ont un fonctionnement quotidien basé sur la théorie des parties prenantes. Nous ne ferons pas la nième comparaison entre la *Shareholder Theory* et la *Stakeholder Theory* pour alimenter la querelle scientifique entre les partisans des 2 théories. Notre objectif est de voir dans quelles mesures le fonctionnement de la théorie des parties prenantes impacte la mise en place d'une

innovation managériale. Nous nous intéresserons également à l'organigramme des sites de production où la hiérarchie et l'organisation peut sembler complexe.

La théorie des parties prenantes a pris son envol autour du concept de responsabilité sociale des entreprises et des limites de l'approche actionnariale pour rendre compte de la complexité formelle et processuelle des systèmes de gouvernance (Jensen et Meckling, 1976 ; Charreaux et Wirtz, 2006)

La Théorie des parties prenantes repose sur différents postulats notamment la valeur partenariale intrinsèque à l'ensemble des parties dont aucun intérêt ne peut dominer les autres. Au-delà de la maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires (Mercier, 2006).

La théorie des parties prenantes a introduit une nouvelle approche de la gouvernance des entreprises, notamment une nouvelle manière de formuler et de traiter les problèmes de gouvernance (Charreaux, Wirtz, 2006), en considérant que l'ensemble des intérêts des intéressés doivent être pris en compte. La théorie des parties prenantes accepte que le marché ainsi que les institutions politiques et sociales s'interpénètrent et s'influencent mutuellement (Jimenez, 2004), elle conduit à prendre en considération tout apport productif, cognitif, financier, consommateur et même environnemental au développement de l'entreprise.

L'enjeu égalitaire a ainsi conduit Donaldson et Preston (1995) à définir les parties prenantes comme les personnes ayant un intérêt légitime au développement de l'entreprise. Ces auteurs ont, par leur réflexion, contribué à constituer un corpus de principes relatifs à la théorie des parties prenantes qui peuvent être regroupé en quatre points essentiels ainsi que le rappelle Mercier (2006) :

1. L'organisation est en relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions (Freeman 1984).
2. **Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres** (Clarckson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995).
3. La théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultats vis-à-vis de la société et des parties prenantes.

4. La théorie s'intéresse à la prise de décision managériale (Donaldson et Preston, 1995).

Dans ce cadre, les parties prenantes sont des ayants droits c'est-à-dire les personnes ou les groupes ayant un intérêt légitime. Pour Mercier (2006), Dodd (1932) et Barnard (1938), *« l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur nécessaire coopération »*. Les parties prenantes, s'ils protègent leurs intérêts quoique divergents, ont un intérêt commun qui est le développement de l'entreprise. Pour parvenir à la garantie de cet intérêt commun, le partenariat est essentiel. La mutualisation des capacités de chacun est créatrice de la valeur partenariale.

L'approche partenariale, tout comme l'approche actionnariale, tire ses origines des travaux de Berle et Means (1932). En effet, les deux auteurs constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Ainsi, ils suggèrent de développer un système de contrôle qui puisse conduire à l'équilibre des intérêts des différents groupes de la communauté. Le concept de partie prenante est mis en avant en 1963 par le Stanford Research Instute. Pour Freeman (1984), est partie prenante : ≪ *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ≫. Donaldson et Preston (1995) considèrent alors comme parties prenantes, tous ceux qui ont *« un intérêt légitime dans l'organisation »*. Par ailleurs, les intérêts de chaque partie prenante ont une valeur intrinsèque. Aucun intérêt ne peut par nature primer sur aucun autre, le partenariat constitue la possibilité de produire ensemble.

Les définitions de Freeman (1984), Donaldson et Preston (1995), Pesqueux (2002) ou Mercier (2006) montrent bien que la *Stakeholder Theory* est multiforme. Les parties prenantes peuvent être primaire ou secondaire, être envisagées sous différents angles, être classifiées (Jimenez, 2004; Bonnafous-Boucher, 2006), être taxinomées (Savage et alli, 1991 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Clarckson, 1995 ; Henriques et Sadorsky, 1999 ; Friedman et Miles, 2002) ou encore être pourvues d'attributs de légitimité, d'urgence et de pouvoir (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Notre objectif n'est pas de retracer l'histoire et la catégorisation des parties prenantes mais juste de s'appuyer sur leur présence au sein de l'industrie tout en prenant conscience qu'aucun intérêt ne peut dominer les autres. En respectant ce principe relatif, nous

allons montrer comment chacune des parties prenantes peut influencer une innovation managériale pour la façonner et l'inclure dans la vie de l'entreprise.

L'innovation est diffusée vers les individus et adoptée par l'organisation. Dans la plupart des cas, un individu adopte la nouvelle idée quand l'organisation l'a adoptée précédemment. La communication des idées est le plus susceptible de prendre place dans le système, mais de nouvelles idées en matière d'innovations possibles en dehors du système peut être crucial en affectant le comportement des adoptants potentiels (Rogers, 1995; Robertson et al, 1996). Ces liens non standards à la connaissance à l'information au-delà des normes de groupe sont appelés les « liens faibles », et la force des liens faibles est perçue comme un facteur important dans la diffusion des innovations (Robertson et al, 1996). Le modèle Processus de Décision de l'Innovation de Rogers est connu comme l'un des modèles les plus cités et le plus mis en scène (Nutley et al. 2002). C'est le processus par lequel un individu (ou d'autres entités de la prise de décision) passe, depuis l'acquisition des connaissances initiales d'une innovation, pour former une attitude envers l'innovation, prendre une décision de l'adopter ou de la rejeter, appliquer la nouvelle idée, et confirmer cette décision (Rogers 2003).

Rogers (2003) signale que, durant les progrès d'une entreprise à travers ces cinq étapes, une innovation peut être abandonnée à tout moment et aussi que l'innovation est adoptée plus ou moins vite selon les catégories d'acteurs. Rogers et ses collègues ont réalisé une étude sur la période du processus de décision de l'innovation qu'ils appellent « Innovation-Decision Period ». Ils ont distingué cinq catégories d'acteurs :

1. Les ***Innovators*** sont les personnes qui ont l'esprit d'aventure et qui aiment les nouvelles idées. Ils représentent environ 2,5% des adeptes potentiels. Nous les avons définis comme les **locomotives**.

2. Les ***Early Adopters*** sont des leaders d'opinion qui adoptent les innovations, cela d'une manière soigneuse. Ils représentent environ 13,5% des adeptes potentiels. Nous les avons définis comme les **équipiers**.

3. Les ***Early Majority*** sont des personnes qui adoptent l'innovation une fois qu'elle a fait ses preuves. Elles représentent 34% des adeptes potentiels. Nous les avons définis comme les **opportunistes**.

4. Les ***Late Majority*** sont des personnes qui n'adoptent les innovations qu'une fois employées par la majorité ; elles représentent également des 34% des adeptes ou adhérents potentiels. Nous les avons définis comme les **chinois**.

5. Les ***Leggards*** sont des personnes qui craignent toute évolution et qui sont critiquées au sujet des nouveautés et les acceptent seulement si la nouveauté est devenue le courant principal. Ils forment environ 16% des adeptes ou adhérents potentiels. Nous les avons définis comme les **récalcitrants**. Pour les chinois et les récalcitrants, nous avons rajouté le terme adhérent car ils ne deviennent jamais des adeptes du changement dans notre exemple précis.

Les résultats montrent que les innovateurs adoptent plus vite les innovations que les réfractaires. Les individus, dans un système social donné, n'adoptent pas tous en même temps une innovation (Roger 2003, p.267). Une organisation est un système stable dans lequel les individus travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs à travers des grades hiérarchiques et des divisions du travail.

XIII - DE L'INNOVATION A LA STANDARDISATION.

« Venir ensemble est un commencement ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est un succès »

Henry Ford

XI – DE L'INNOVATION A LA STANDARDISATION.

Afin d'argumenter au mieux cette discussion, il semble important de redonner les grandes lignes des 2 expériences présentées dans ce travail de thèse. Pour le programme 3P, il y a une intervention quotidienne d'un coach sportif pour les échauffements à la prise de poste et les étirements à la fin de poste. Le temps alloué est de 45 minutes par quart et est prévu dans le temps de travail. Un suivi podologique et ostéopathique était également mis en place. Les exercices proposés avaient un objectif de renforcement musculaire et de réathlétisation avec des phases dites « cardio ». Pour le programme O2, l'accompagnement au sevrage tabagique, nous avions le soutien d'un médecin tabacologue qui intervenait 6 fois en 6 mois, un suivi ostéopathique et une heure d'activité (yoga, karaté, marche, sophrologie, circuit training…) par jour sur le temps de travail était proposé aux participants. Nous allons voir, au travers ces quelques lignes, comment chacune des parties prenantes, bien que non-dominantes les unes par rapport aux autres, a su imposer sa vision des choses et rajouter son petit grain de sel même de sable.

Le service de santé au travail est composé d'un médecin du travail et d'une équipe d'infirmières. La plupart du temps, le Médecin[90] du travail qu'il soit interne (salarié du groupe) ou externe (ASTIA, SAMSI ...) réparti son temps de travail entre différents sites, il est donc à temps partiel et s'appuie sur une ou plusieurs infirmières en fonction de la grandeur du site de production. Le service de santé au travail a une fonction de prévention et de bobologie. En effet, il va alerter les salariés sur de nombreux risques de la vie courante (Tabac, alcool, déplacement en voiture, chûtes, vaccination contre la grippe…) et pourra intervenir en cas d'accident sur site. Attention, même si quelques exceptions viennent confirmer la règle, les accidents sur site sont relativement bénins et ne vous attendez pas à retrouver au sein du service de santé au travail, les urgentistes des séries télévisées américaines (même s'ils ont le sentiment de jouer dedans tous les jours). Dans 99% des cas, il s'agit d'un ongle retourné, d'une coupure, d'une entorse, d'un mal de tête, d'un malaise vagal et pour les jours les plus Rock N'Roll, d'une évacuation en véhicule de secours pour 2 points de suture à la tête. Comme vous venez de le lire, je vais être très critique envers le service de santé au travail car malheureusement son action est très limitée. Il ne faut pas y voir dans ces

[90] Nous parlons ici du métier, bien que de nombreuses femmes soient présentes au sein de la Médecine du travail, nous parlerons au masculin pour éviter les termes comme la Docteure.

quelques lignes, une attaque envers les différentes personnes que j'ai pu croiser et que je croise encore dans mon activité mais plus une critique du système. En effet, les soins ou la prescription de soins sont interdits en entreprise donc le rayon d'action du Médecin du travail est donc limité. Lorsque que le Médecin du travail accueille un salarié en situation d'épuisement professionnel, de burn-out, de pression de la part de sa hiérarchie, il ne peut lui proposer que sa boîte de mouchoirs et son oreille attentive. En effet, même si la personne est en grande détresse, le Médecin du travail ne peut mettre cette personne en arrêt du travail : « Vous devez aller voir votre médecin traitant pour qu'il puisse vous mettre en arrêt maladie… » et lorsque vous essayez de savoir ce qui se passe d'un côté RH pour faire avancer les choses, changer la personne de service rapidement, la réponse est : « secret médical ». Eh oui, il est important de savoir que, lorsque vous travaillez avec les services de santé au travail, vous vous adressez à des « sachants » remplis de « dogmes » : « *La Santé c'est nous, il a fait médecine le RRH* ». De même, pour un ouvrier qui souffre d'un mal de dos ou d'une tendinite, l'action pour le Médecin du travail est la même ; « *Allez voir votre médecin traitant pour qu'il vous prescrive une radio, une IRM ou un scanner, comme ça on saura ce que vous avez…* ». Cette non-prescription fait souvent empirer la situation du salarié qui à la sortie de l'infirmerie dit : *« Il sert à rien ce médecin, il faut que j'aille voir mon toubib pour aller passer une radio…* », cela se traduit souvent par : *« je n'ai pas le temps, je vais prendre des dolipranes et ça passera bien…* ». En effet, comme évoqué précédemment, il y a une certaine peur du médecin au sein de la catégorie ouvrière. En reportant la visite, la situation s'aggrave donc et cette lourdeur de protocole pénalise le salarié mais aussi l'entreprise.

Vous comprendrez que notre programme de préparation physique au poste de travail n'a donc pas été accueilli à bras ouvert par les différents services de santé au travail car nous ne sommes qu'un simple doctorant issu de la filière STAPS et qui veut devenir RH. Lorsque nous évoquions la théorie des parties prenantes, nous parlions vraiment de la théorie car dans la pratique tous les services essaient de dominer les autres. Après la traditionnelle question de : « *Vous avez fait médecine ?* » Le service de santé au travail s'est attelé à décortiquer l'ensemble du programme et lorsque vous évoquez que 9 peintres sur 10 ont eu besoin de semelles pour leur chaussure de sécurité à cause notamment de l'arthrose du carrossier. On vous répond qu'un podologue est un charlatan et qu'il ne vit qu'avec la vente de semelles donc c'est normal votre ratio de 9/10. Idem pour l'ostéopathe qui achète son diplôme sur Internet. Il a donc été très difficile de travailler avec des personnes qui ont appris la Médecine à coup d'antibiotiques, d'antalgiques et d'anti-dépresseurs. Pour déployer notre programme

sur les autres ateliers et autres sites, nous avons donc dû arrêter les prestations de podologie et d'ostéopathie. Une fois cette étape de passée, les exercices proposés ont dû être modifiés pour certains d'entre eux. Nous proposions des séances avec une thématique cardio-vasculaire car celles-ci permettent de repousser le seuil de douleur et sont préconisées dans le traitement des douleurs chroniques. Ces séances spécifiques ont également été supprimées du programme car elles ont été jugées trop à risque par le service de santé au travail : « *Vous allez avoir un arrêt cardiaque durant vos séances…* ».

La confrontation avec le service de la santé au travail, n'a pas été que négative, elle a permis de faire évoluer le contenu du programme afin que celui-ci soit en accord avec les exigences du poste de travail. En effet, il est hors de question de solliciter un salarié avec une haltère de 15kgs alors que dans sa fiche de poste il ne soulève aucun appareillage supérieur à 10kgs. D'un point de vue sportif, c'est difficile à admettre mais ce principe permet d'éviter toutes les dérives possibles avec des coachs qui seraient trop axés sur la performance. De plus, l'ensemble des exercices doivent être en adéquation avec les restrictions au poste constatées par la médecine du travail. Les restrictions permettent de shunter le secret médical car elles sont connues de toutes les parties prenantes : service de santé, SSE, RH, manager et même le CHSCT[91]. Nous avons donc proposé des exercices adaptés car tel et tel salarié ne peuvent pas, par exemple, lever les bras au-dessus de la ligne des épaules. Le passage par la case Service de Santé au travail a expulsé du programme toute la partie innovation de rupture pour avoir des exigences de standardisation et donc de transformation en outil de gestion.

Le Département Sécurité Santé & Environnement ou Hygiène Sécurité Environnement, est opposé au programme par croyance car notre programme adapte l'homme au travail alors qu'il faut adapter le travail à l'homme. Précédemment, nous évoquions la dominance de certains services sur les autres et dans cette hiérarchie le département SSE est en dernière position bien que soutenu par la Médecine du travail. En effet, les différentes parties prenantes ne prennent en considération les recommandations de la SSE que lorsqu'elles y sont confrontées. Bien que souhaitant travailler par anticipation et dans un souci de prévention, la SSE joue souvent le rôle de pompier de service : « *j'ai eu 2 AT dans mon atelier, faut me trouver une solution… ; ils sont bien gentils à la SSE, mais j'ai autre chose à faire que de leur expliquer tous les jours le port des EPI, on a des pièces à sortir nous !* ». Après cette première opposition frontale, nous avons pu accompagner le service SSE sur des solutions alternatives

[91] Qui vit ses dernières heures lors de la rédaction de ce travail de thèse pour devenir le CSE.

pour des problématiques d'ergonomie sur certains postes de travail. Au sein des ateliers de l'A380, les équipes rencontrent de nombreuses problématiques de posture et de port de charges. En effet cet avion hors-norme impose un outillage hors-norme. De nombreuses entorses ont été constatées sur cet atelier car les bâtis qui accueillent les pièces se trouvent à une hauteur du sol de 47 cm (3 fois une marche normale). Les opérations de masquage des pièces imposent au peintre de devoir monter et descendre de ces chariots, les habitudes de travail ne prévoient pas forcément l'utilisation d'une contre-marche ou d'un escabeau. La SSE a donc proposé la modification de ces bâtis afin qu'ils puissent avoir une hauteur du sol comprise entre 15 et 20 cm, cette modification imposait un budget trop important pour un programme aéronautique en fin de vie. En effet, comment convaincre un directeur de programme industriel d'engager un budget outillage de plusieurs k€ pour un programme pour lequel il n'y a plus que 4 avions à livrer. Nous avons donc proposé des exercices de proprioception à la prise de poste matinale pour éviter les entorses. Plus aucune entorse n'a été recensé, par la suite, au sein de cet atelier sur les trois dernières années Nous avons réussi à collaborer avec la SSE et respecter les intérêts des parties prenantes.
Pour les ergonomes, notre démarche est incompatible avec l'ergonomie car celle-ci prévoit d'adapter le travail à l'homme alors que pour eux nous adaptons l'homme au travail. Nous sommes donc en contradiction permanente avec eux alors que notre démarche s'inscrit également dans l'ergonomie car nous accompagnons les collaborateurs dans la réalisation du bon mouvement et de la bonne posture par une réappropriation de leur corps. En fonction des sites et de l'ouverture d'esprit des interlocuteurs, nous avons réussi à collaborer ou pas mais comme indiqué précédemment le service SSE n'a pas d'emprise sur les autres services.

Pour les Managers, chefs d'atelier, agent de maîtrise, nous nous sommes confrontés au temps imparti pour le programme. « *Vous vous rendez compte, 45 minutes par jour par opérateur, j'ai dix gars par équipe ça fait 7,5 heures d'inactivité par jour., En fait vous m'enlevez un gars tous les jours. Ça ne marchera pas votre truc, comment vous voulez qu'on sorte les pièces. A la base, c'est pour réduire l'absentéisme ton machin pas pour l'augmenter. Ça a été validé par la direction ?* ». C'est donc à partir de ce jour-là que nous nous sommes aperçus « *que le langage des chiffres a ceci de commun avec le langage des fleurs, on lui fait dire ce que l'on veut* »[92]. En effet, dans le refus du changement, le middle management se réfugie derrière les chiffres demandés par la direction. Il est vrai que 45 minutes par jour représentent

[92] Jean Gabin, *Le Président* (1961), écrit par Michel Audiard

quand même 9,37% de temps d'inactivité productive. Il s'avère que le pointage du temps passé a valorisé de l'inactivité qui était cachée sur les feuilles de pointage des opérations. En théorie, les salariés embauchent à 6h00 et sont donc au travail à 6 heures 0 minutes et 1 secondes mais en pratique, ils pointent à 6h00 et rentrent aux vestiaires à 6h05, le pointage se fait sur la pointeuse la plus proche du parking et non sur celle la plus proche du vestiaire. Ils ressortent du vestiaire à 6h15 pour aller au café jusqu'à minimum 6h30 et que l'un d'entre eux dise : « *On va peut-être y aller, le chef arrive pour 7 heures…* ». La prise de poste matinale montre qu'il y a au minimum 30 minutes d'inactivité non comptabilisée dans la journée des opérateurs. La prise de poste de l'équipe d'après-midi est moins marquée mais le rythme de la fin de poste vaut également le détour. Il est coutume de croiser des équipiers en tenue de ville à partir de 19h30 à la cafétéria, pour une fin de poste à 21 heures, en train de dîner ou de regarder le journal TV sur leur smartphone. Et que dire des soirées Ligue des Champions pour l'atelier peinture où, à partir de 20 heures pour une fin de poste à 22 heures, l'équipe se retrouve à la cafétéria suite au passage du livreur de pizzas pour regarder ensemble le match sur les smartphones. Ce sont les seuls soirs où l'équipe de nuit arrive en avance, entre 20h45 et 20h50 pour une embauche à 21 heures, afin de ne pas louper le coup d'envoi. Vous vous retrouvez donc avec une vingtaine de collaborateurs pendant 1 heure en inactivité complète, ce qui illustre à merveille la différence entre la théorie et la pratique. Hatzfeld parle du « Boni », nous avons évoqué le « Bonus Time », quel que soit le terme, les opérateurs restent toujours les maîtres du temps et sont capables de faire la course au tempo, ou les mains sur le guidon et de faire le dernier col à bloc. Peu importe d'être dans l'échappée du jour ou dans le grupetto, il faut finir l'étape dans les temps. Le seul danger serait sur les journées avec plusieurs cols hors catégories mais les partenaires sociaux sont en charge du contrôle anti-dopage. Lors de la phase de Ramp-up sur les ateliers de l'A320 Néo, la théorie annonce aux managers que tant d'heures sont nécessaires pour livrer les moteurs à l'heure. Après avoir refait et refait les calculs, la sentence tombe : il faut faire des heures supplémentaires. La demande arrive donc au service RH, le programme a pris du retard donc on arrête la préparation physique au poste de travail et on va travailler le samedi pour rattraper le retard. Malheureusement, comme évoqué précédemment les « *horaires décalés* » sont égaux à double activité, il n'y a donc pas de volontaires pour le samedi car les agendas sont déjà remplis. La décision est prise de rajouter 2 heures par jour avec une embauche avancée de 2 heures pour l'équipe du matin et une débauche reculée de 2 heures pour l'équipe d'après-midi. Malgré cela, certains ne sont toujours pas volontaires par conviction syndicale ou par

imposition du rythme de vie familiale (épouse infirmière en travail de nuit, distance kilométrique…). Une partie des opérateurs a donc réalisée des heures supplémentaires d'inactivité car par solidarité, ils attendaient leurs collègues pour 7 heures du matin ou organisaient des petits déjeuners à partir de 6h30 pour accueillir les collègues. Malgré ce fort temps d'inactivité, l'entreprise a toujours livrée à l'heure : *100% Delivery on Time*. Cette maîtrise du temps par les ouvriers met en avant également leur compétence et leur savoir-faire. L'ouvrier aime faire vite et bien, pas pour bâcler son travail mais pour montrer que c'est un expert dans ce domaine. Cet exemple met en avant encore la carence du management qui n'a pour référence que les chiffres de ces tableaux de bord. Nous avons évoqué les prises de poste et les fins de poste mais un dernier exemple démontre que ce sont les opérateurs qui maîtrisent au mieux leur temps de travail. Sur le site de Safran Nacelles Le Havre, nous avons déployé le programme au sein de l'atelier composites car l'activité y est très traumatisante et on y recense de nombreuses maladies professionnelles dues à la répétition des efforts et à la complexité de l'application des plis de carbone. Il faut savoir que dans la réalisation de pièces en carbone, il y a des phases de compactage durant lesquelles la pièce est mise sous vide entre les différentes couches de carbone. Ces phases peuvent durer de 5 à 20 minutes en fonction de la grandeur et de la complexité des pièces. On peut apparenter ces phases à des presque phase de repos car les opérateurs doivent contrôler la mise en place de la vessie. Mais elles sont moins sollicitantes que les phases de pose des plis. Lorsque nous avons commencé la mise en place du programme, les horaires de travail ont changé sur le site sous l'impulsion de la SSE et du service de santé au travail afin de mieux respecter le rythme circadien des collaborateurs. Cette démarche QVT a vite changé de dimension avec les managers qui ont imposé la pause de 9h à 9h25. Après avoir refait leurs calculs, ils ont identifié que c'était la période la plus propice car elle se positionne entre 2 cycles de travail. Sauf qu'entre le changement d'horaire imposé, la pause pointée imposée et l'expertise des opérateurs, la pratique est tout autre. A partir de 8h50, les opérateurs commencent à arrêter leur tâche et compactent leur pièce ou la laisse en compactage : « *Je ne vais pas me mettre à faire telle et telle opération, je n'aurais pas fini pour 9h.* » A 8h55, vous avez donc une file d'attente à côté de la pointeuse. Le retour s'effectue pour 9h25 à la pointeuse mais les collaborateurs ne sont de retour à leur poste qu'à partir de 9h30. En théorie la pause est de 25 minutes mais en pratique elle est de minimum 40 minutes, malgré cet écart les pièces sont toujours livrées à l'heure. Cela montre que le management doit faire confiance à ses équipes mais qu'il doit également savoir les mettre sur la voie du succès en leur proposant des contrats d'objectifs.

Pour que nous puissions déployer le programme, nous avons donc dû nous plier aux contraintes des chiffres et réduire le temps d'activité à 30 minutes en 2 sessions de 15 minutes soit 6,25% d'inactivité de la journée de travail.

Le contrôle du temps demandé par le management, nous a permis également d'apporter des changements positifs pour le programme et de faire évoluer le regard sur ce dernier. Les sessions se réalisent désormais au plus près du poste de travail pour éviter d'aller dans une salle à l'autre bout de l'usine. Les séances étaient réalisées dans une salle dédiée pour éviter le regard des autres, les railleries et moqueries. L'acceptation de la part des ouvriers, pour que les séances se déroulent dans l'usine au plus près de leur poste de travail, montre que le programme a donc une valeur ajoutée pour leur quotidien et que celui-ci a pris en maturité. Une des conséquences de ce changement est que les ouvriers doivent être en tenue de travail car les séances se déroulent désormais dans l'atelier. Il y a donc des pertes de temps supprimées par le trajet aller-retour jusqu'à la salle et le passage par le vestiaire pour se changer.

Il est important de préciser que les managers de chacune des parties prenantes sont animés sur des indicateurs précis. Pour leur réussite, ce ne sont que ces indicateurs qui comptent. L'exemple le plus marquant est lorsque nous avons lancé le projet de préparation physique au poste de travail sur le site de Gennevilliers de Safran Aircraft Engines. Devant le nombre d'accidents de travail et de lombalgie, le responsable de L'Unité Intégrée de Production Forge et la responsable SSE organise un forum sur la lombalgie avec la présence de professionnels du dos et la démarche 3P. La responsable SSE porte donc le projet dans le but de réduire son accidentologie sur le site, c'est une priorité pour la Direction. Elle se heurte avec d'autres managers réticents à la mise en place mais le projet se lance et est une vraie réussite. Deux ans plus tard, durant le mercato d'été, la responsable SSE fait le grand saut, bascule du côté obscur de la Forge et devient chef de ligne de la boucle chaude. Ses indicateurs de performance changent et depuis ce jour, le programme n'a plus de raison d'être dans son atelier, il ne fait plus partie de son rayon de performance. Cela montre que le manager doit être au centre du dispositif d'innovation managériale.

Pour le service financier, le coût du programme était trop important. Leur souhait était donc que nous installions ou utilisions des écrans, déjà en place dans les ateliers, pour diffuser des vidéos proposant des échauffements ou des étirements. En effet, une télévision peut s'amortir sur le bilan comptable. Ce système allait à l'encontre de notre innovation. Nous leur avons également démontré que les coûts seraient quasiment similaires et que ce dispositif

solliciterait plus de services ou de secteurs de l'entreprise (patrimoine, informatique, RH…). La seconde requête de la part du service financier était l'autonomie : « *Il faut que les opérateurs soient autonomes, c'est simple les mouvements réalisés, tout le monde peut le faire, pas besoin d'un coach pour faire ça !* ». En effet, tout le monde peut le faire, tout comme changer le papier toilette et pourtant l'entreprise achète une prestation de services pour ça. De nombreuses justifications ont donc été nécessaires pour conserver la trame de notre projet.

Nous citerons également l'exemple de Safran Helicopters Engines à Tarnos (40) où la commande du matériel nécessaire (tapis, élastique, bâton…) pour les séances est restée bloquée plus d'un mois sur le bureau de l'assistante de direction en charge des commandes. Elle ne voulait pas passer la commande car elle ne comprenait pas que les ouvriers puissent faire de l'activité physique avant de débuter leur journée de travail. Au-delà de la fonction première du service financier du contrôle des coûts pour l'entreprise, nous nous sommes aperçus que leur esprit pourtant cartésien avait du mal à admettre la mise en place d'un tel projet.

Return On Investment (ROI) et Keys Performance Indicators (KPI) sont les maîtres mots de la Direction générale et industrielle. Pour les KPI, nous nous sommes appuyés sur les indicateurs de douleurs (questionnaire Nordique) proposés par la Médecine du Travail. La baisse de l'absentéisme a également été un des indicateurs forts pour convaincre la direction. En effet, au bout de 4 années, l'ensemble des collaborateurs suivant le programme de préparation physique au poste de travail sont absents moins de 9 jours par an par collaborateur en moyenne, contre 24 à 36 jours pour les collaborateurs ne souhaitant pas suivre le programme en fonction des ateliers et des sites de production. Il a été assez difficile d'établir un ROI sur le programme car plusieurs facteurs rentrent en ligne de compte. Tout d'abord, le recrutement d'un ouvrier aéronautique est complexe, dure 36 mois (2 CDD de 18 mois) et se finit par un Certificat de Qualification Professionnelle pour déboucher sur un CDI avec un collaborateur qualifié et autonome. Autonome car il doit savoir suivre la gamme de travail et les méthodes nécessaires à la bonne réalisation de la tâche de travail. Qualifié car il doit apposer son « *stamp* » et certifié son travail en cas d'avarie future sur l'avion. L'entreprise fait donc très peu appel à l'Intérim pour du remplacement au pied levé. Le petit absentéisme de 1 journée à 3 mois n'est pas remplacé. La baisse de l'absentéisme n'impacte donc pas rapidement le budget de l'intérim. Les personnes présentes en Intérim sont dans le processus de recrutement

et de formation pour intégrer l'entreprise. Le budget est donc lisse et stable d'année en année, le programme n'a donc pas d'impact sur ce budget et n'impulse pas d'économie utile pour le calcul d'un ROI.

Nous avons donc établi notre ROI en fonction du nombre de jours de présence sur site. Nous l'avons valorisé par rapport au coût de production vendu. Nous avons fiat ce choix car l'objectif du programme est de permettre aux salariés d'être présent à leur poste de travail en bonne santé. Nous pensons que c'est également la fonction des Ressources Humaines : permettre aux salariés d'être encapacité physique et mentale de s'épanouir dans leur travail. A partir du moment où les salariés sont présents et opérationnels, nous pouvons considérer que le service RH a fiat son job et que la problématique de production incombe aux managers. Pour construire notre ROI, nous avons opter pour 2 calculs. Le ROI1 s'appuie sur le delta de jours de présence entre participants multiplié au coût journalier de production. A cette multiplication, il convient d'en soustraire le coût de réalisation du programme : 335,66 x (8 heures x 56,25 €) -23 500 € = 127 547 € soit un ratio de 1€ investi pour un gain de 5,42 €. Le ROI2 est exactement le même que le ROI1 auquel on soustrait également le temps passé par les opérateurs au programme 3P. ce qui donne ROI2 = ROI1 – (1300h x 32 €) = 85947 € soit un ratio de 1€ investi pour un gain de 3,65 €.

	EFFECTIF	COUT SALARIAL MOYEN MENSUEL	COUT SALARIAL ANNUEL EQUIPE	COUT 3P	COUT MAINTENANCE / COLLABORATEUR	% MAINTENANCE / MASSE SALARIALE	ABSENTEISME MOYEN JOURS/SALARIE	DELTA PRODUCTION	PRODUCTION	ROI
PODDING 320 NEO										
EQUIPE AVEC MAINTENANCE	17	3 545,80 €	783 621,80 €	23 500,00 €	1 382,35 €	2,998895641	8,92	152,15	44 838,61 €	21 338,61 €
EQUIPE SANS MAINTENANCE	18	3 545,80 €	829 717,20 €	- €	- €	0	17,87	-161,1	- 47 476,17 €	- 47 476,17 €
LAP PEINTURE										
EQUIPE AVEC MAINTENANCE	13	5 543,20 €	936 800,80 €	23 500,00 €	1 807,69 €	2,508537567	8,61	335,66	151 047,00 €	127 547,00 €
EQUIPE SANS MAINTENANCE	15	5 543,20 €	1 080 924,00 €	- €	- €	0	34,43	-387,3	- 174 285,00 €	-174 285,00 €

Tableau 12 : calcul du ROI1

Nous n'obtenons pas les mêmes résultats entre deux ateliers bien que l'absentéisme moyen des opérateurs participants varie de 0,31 jours entre le LAP Peinture et Le Podding 320Néo. Pour ce dernier, le ROI1 est de 21 338,61€ soit un ratio de $1^{€}$ investi pour un gain de 0,91€. Le ROI2 est de -18441,40 € soit un ratio de 1€ investi pour une perte de 0,78 €. Ces résultats s'expliquent par la valorisation du coût de production qui est différente d'un atelier à l'autre. Ces résultats mettent en avant que la mise en place du programme est plus intéressante auprès des salariés dont la main d'œuvre est à haute valeur ajoutée.

	EFFECTIF	COUT SALARIAL MOYEN MENSUEL	COUT SALARIAL ANNUEL EQUIPE	COUT 3P	COUT MAINTENANCE / COLLABORATEUR	% MAINTENANCE / MASSE SALARIALE	TEMPS 3P	% TEMPS 3P / TEMPS DE TRAVAIL	COUT TEMPS 3P	ABSENTEISME MOYEN JOURS/SALARIE	DELTA PRODUCTION	PRODUCTION	ROI
PODDING 320 NEO													
EQUIPE AVEC MAINTENANCE	17	3 545,80 €	783 621,80 €	23 500,00 €	1 382,35 €	2,998895641	1700	7,14	39 780,00 €	8,92	152,15	44 838,61 €	- 18 441,40 €
EQUIPE SANS MAINTENANCE	18	3 545,80 €	829 717,20 €	- €	- €	0				17,87	-161,1	- 47 476,17 €	- 47 476,17 €
LAP PEINTURE													
EQUIPE AVEC MAINTENANCE	13	5 543,20 €	936 800,80 €	23 500,00 €	1 807,69 €	2,508537567	1300	6,25	41 600,00 €	8,61	335,66	151 047,00 €	85 947,00 €
EQUIPE SANS MAINTENANCE	15	5 543,20 €	1 080 924,00 €	- €	- €	0				34,43	-387,3	- 174 285,00 €	-174 285,00 €

Tableau 13 : calcul du ROI2

Aujourd'hui la thématique du sport en entreprise est à la mode et toutes les organisations sortent des études avec des chiffres plus encourageants les uns que les autres. Si l'on se réfère à l'étude du MEDEF / CNOSF /AG2R, un salarié sportif apporte un gain de productivité de 6 à 9%. Malheureusement, la cadence industrielle aéronautique ne permet pas de vérifier cette étude. En effet, les calendriers de commande et de livraison des avions calibrent les chaînes de montage des avionneurs et de leur sous-traitant. Si vous devez livrer 200 nacelles durant cette année, l'entreprise n'a aucun intérêt d'en produire 212 ou 218 car elles ne seront pas achetées par l'avionneur. L'objectif des fournisseurs ou prestataires aéronautiques est de pouvoir livré à l'heure : « *Delivery on Time* ». Le programme 3P offre donc la possibilité aux unités de montage d'assurer une livraison dans les temps avec un personnel opérationnel. Ce qui offre un gage de qualité et évite les dérogations ou spécifications du client qui peuvent entraîner un impact sur la rentabilité. A contrario, le fournisseur se doit de livrer les 200 unités demandées à la date de livraison sinon cela entraîne des pénalités financières conséquentes pour chaque jour de retard. Le ROI a permis d'apporter des indicateurs à la Direction qui a donc privilégié par la suite des activités à haute valeur ajoutée, à fort absentéisme ou à poste critique pour optimiser la rentabilité d'un tel programme et de l'entreprise.



Figure 11 : Mesure de l'impact du sport en entreprise[93]

Bien que le programme œuvre pour la santé des opérateurs, il n'est pas perçu de la sorte par les partenaires sociaux qui ont cherché tous les prétextes pour s'opposer à al mise en place du programme. Tout d'abord, les Instances Représentatives du Personnel (IRP) ont imposé le volontariat alors que le programme est un investissement pour l'équipe et offre la possibilité à chaque collaborateur de se préparer au mieux pour sa journée de travail : « *Chaque compagnon est maître de son corps et doit pouvoir choisir ce qu'il doit faire, produire plus ou non car l'objectif de la Direction est qu'à terme nous produisions plus* ». La problématique du volontariat est que nous créons 2 populations dans les ateliers, les participants et les non-participants. Les membres du CHSCT ont remis en cause la déclaration de maladie professionnelle pour les personnes qui ne participeraient pas au programme. Pour eux, l'objectif de la Direction est de réduire le nombre de maladie professionnelle en refusant celles déclarées par des salariés non-participants au programme. Pour éviter ce risque, le programme 3P devait donc devenir obligatoire pour tous les opérateurs. Il a été précisé qu'il s'agissait d'une alerte et d'une mise en garde de la part des élus et que le programme se devait de rester sur le volontariat. La reconnaissance d'une maladie professionnelle ne dépend pas de la décision de l'employeur, celui-ci peut émettre des réserves mais la décision est prise par le Médecin Conseil de la Sécurité Sociale. De même, que se passe-t-il si un salarié se blesse en participant à une séance ? Est-ce qu'il s'agira d'un accident de travail ? Oui au même titre que lorsqu'un collaborateur se rend au restaurant d'entreprise ou au comité d'entreprise, il s'agit d'un accident de travail car il se trouve sur son lieu de travail.

Lorsque nous avons mis en place le programme sur le site de Safran Nacelles Le Havre, celui-ci venait de modifier les horaires d'embauche, de débauche et de pause. Direction, RH et IRP se sont affrontés pour 5 minutes de pause supplémentaire sur la pause matinale. Les représentants du personnel se sont donc tout naturellement opposés aux 15 minutes nécessaires au programme : « *Le bien-être des compagnons, c'est d'avoir 5 minutes de pause en plus le matin pour aller à la cantine pour le petit-déjeuner, c'est pas vos 15 minutes de Véronique & Davina.* » Lorsque vous devez convaincre la Direction, la Médecine du Travail, la SSE ou HSE, la production, les managers, la finance, les partenaires sociaux et les ouvriers…cela démontre que ce que vous proposez est une vraie innovation managériale de

[93] http://www.goodwill-management.com/fr/realisations/mesure-de-l-impact-du-sport-en-entreprise-cnosf-medef-ag2r

rupture. Dans la continuité des écrits de Silberzahn, soit vous transformez pour standardiser et repousser les vagues, soit vous finissez dans la machine à laver des rouleaux de Belharra et vous êtes expulsé du terrain de jeu.

XIV - CONCLUSION

« Manager, c'est libérer la parole. »

Daniel COSTANTINI [94]

[94] Entraîneur de l'équipe de France de Handball de 1985 à 2001, Médaille de bronze aux Jeux Olympiques de 1992 ; champion du Monde 1995 et 2001.

XII - CONCLUSION

Le sport en entreprise comme pratique managériale, possède un effet de mode dans le caractère cyclique de son utilisation. Ainsi la mode est faite de cycles qui se répètent encore et encore. La mode est un perpétuel recommencement, c'est une roue qui ne cesse de tourner. Les créateurs s'amusent, ils jouent avec les époques, ils peuvent la faire se renouveler de décennie en décennie. Pouvons-nous dire que les managers s'amusent, ils jouent avec les saisons, ils peuvent renouveler leur management par le sport de décennie en décennie ? Comme nous l'avons évoqué précédemment, on retrouve le sport et l'entreprise, au début du XXème siècle avec un caractère hygiéniste et sanitaire, dans l'après-guerre avec le caractère social et les comités d'entreprise, dans les années 1980 avec la communication et le sponsoring sportif qui continue de perdurer dans le temps, dans les années 1990 avec les séminaires, incentives et team-buildings et enfin dans les années 2010 avec de nouveau un caractère hygiéniste et sanitaire. Pour lutter contre les dangers de la sédentarité, la promotion des activités physiques sur le lieu de travail devient primordiale :"*Être assis plus de 3 heures par jour est responsable de 3,8% des décès de toutes causes dans 58 pays (incluant la France) soit plus de 400 000 décès par an* », insiste le Professeur. Martine Duclos, endocrinologue et physiologiste. La sédentarité double aussi les risques de développer des pathologies cardiovasculaires, métaboliques et certains cancers.

En effet, de nombreux sondages et études mettent en avant qu'un salarié sportif est moins malade, plus productif et coûte moins cher à la collectivité en dépenses de santé. Impulsé par le MEDEF et le CNOSF, la communication sur le sujet est omniprésente et lance un effet de mode sur lequel des équipementiers comme DECATHLON n'hésite pas à surfer sur la vague du sport en entreprise. DECATHLON mène donc des études[95] sur le sujet et annonce un ras de marée de pratiquants potentiels (78%) au sein des salariés français si les conditions sont réunies. Cette étude met en avant la volonté des pratiquants de rester en forme, de décompresser. Ces motivations sont remises en avant dans une seconde étude[96] en 2017 avec les items : décompresser/ déstresser, garder une forme physique, m'oxygéner, perdre du poids. Même si nous pouvons remettre en question la validité de ces études, le sport en

[95] Etude menée par Décathlon Pro, entre le 16 juin et 4 juillet 2016, auprès de 257 personnes issues d'entreprise de taille et de nature différentes (55% d'entreprises de moins de 250 salariés).
[96] Etude menée par le Cabinet Market Audit pour Décathlon Pro, du 23 février au 7 mars 2017, sur un panel de 1013 personnes, représentatif des actifs français.

entreprise est utilisé pour agir sur la santé des salariés comme au début du XXème siècle où les activités sportives permettaient aux employeurs de lutter contre l'alcoolisme et le syndicalisme également. C'est dans cette mesure que nous pouvons dire que le sport en entreprise a cet effet cyclique de mode. En revanche, notre démarche axée sur le sport santé avec la préparation physique au poste de travail est innovante mais ne peut pas être caractérisée comme une mode. Si nous prenons en référence le tableau de Vernazobres (2008), la préparation physique au poste de travail a un discours valorisant car l'objectif est de prendre soin des collaborateurs et de mettre en avant leurs compétences et savoir-faire nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ce discours est également rationnel car il s'appuie sur le parallèle entre l'ouvrier spécialisé et le sportif de haut-niveau qui répètent tous les deux, tous les jours, les mêmes gestes dans un souci de performance et de compétitivité. Le discours s'appuie également sur des résultats scientifiques sur la baisse de l'absentéisme (Cox *et alii,* 1981, Proper *et alii,* 2004 ; Pricewaterhouse Coopers, 2008 ;Thiele Schwarz et Henna Hasson, 2011), et le ressenti des douleurs (Nassif et alli, 2011).

La préparation physique au poste de travail introduit une réelle nouveauté dans les processus managériaux et dans l'animation de la journée de travail des opérateurs. Le chef d'équipe ou Team Leader utilise le programme pour animer son équipe par une réunion de lancement quotidienne en équipe : « *On ne commence plus la journée en prenant son café chacun dans son coin. On est tous ensemble et on se dit tous bonjour.* [97]». A l'identique, en fin de journée, la session de préparation physique au poste de travail permet à l'équipe d'échanger sur la journée de travail et sur l'atteinte des objectifs quotidiens : « *J'apprécie la séance d'étirements, c'est un moment où tout le monde se pose et est plus calme. On évoque les problèmes de la journée. Ça me permet de dire aux gars s'ils ont bien bossé. C'est important de faire un retour et de féliciter son équipe. On n'est pas là que pour donner des coups de bâton*[98] ».

Le programme 3P est également efficace et contribue à la performance de l'entreprise. Efficace car les ouvriers se sentent mieux et le déclarent au quotidien. Contribue à la performance par la baisse de l'absentéisme, la baisse des accidents de travail et développe une meilleure cohésion dans l'équipe. La préparation physique au poste de travail est également ancrée dans le quotidien des salariés. La démarche de préparation physique au poste de travail

[97] Greg, Team Leader, Atelier Peinture
[98] Greg, op. cit.

se définit comme une innovation managériale et non comme une mode car son discours est valorisant, scientifique et rationnel. Cette pratique est nouvelle, efficace, performante et durable.

Pour mettre en place une innovation managériale de préparation physique au poste de travail, les managers doivent passer par différentes étapes pour pouvoir la diffuser dans leur atelier. En effet, tout changement s'accompagne de conséquences. Tout d'abord, le manager doit faire preuve de leadership et avoir envie de faire bouger les lignes, de marcher en dehors des sentiers battus. Les managers ont des indicateurs bien précis de réussite en termes de production avec des outils techniques et financiers mis à disposition. Une innovation managériale doit donc leur apporter des garanties de réussite et de performance pour que les managers puissent se donner la perspective de la mettre en place. Elle n'a d'utilité que si elle permet d'atteindre les objectifs de production. *« C'est en laissant plus de liberté aux managers dans leurs pratiques et leurs initiatives que les résultats sont les plus probants. C'est ce que l'on appelle l'innovation managériale, une culture qui favorise la qualité de vie au travail comme levier de la qualité du travail*[99]. » Repositionner le manager et clarifier son rôle de « motivateur » est donc un impératif dont les directions doivent prendre conscience. Malheureusement, le fonctionnement d'une entreprise impose au manager des autorisations nécessaires à la mise en place d'une innovation managériale et aussi quelques interrogations : « *Comment vais-je évoquer le sujet avec mon N+1 ? Que va dire la médecine du travail et le RRH ? Comment l'équipe va accueillir le projet ?* ». Le manager ne peut pas bouger les lignes du jour au lendemain, il est obligé de passer par une phase de conduite du changement et emmener son équipe avec lui dans le projet. Il ne pourra se lancer dans la démarche que si son N+1 donne son aval. Il a donc deux façons de faire qui mènent à la même issue, soit il demande à son N+1 qui lui demande de faire le tour des différents services (Médecine du travail, RH, SSE, CHSCT…) pour avoir leur aval et une réponse positive de sa part, soit il fait d'abord le tour des différents services pour avoir leur aval et les impliquer dans la décision de son N+1. Il ne faut pas oublier le N+1 inspiré, motivant et entraînant qui donnera son aval et encouragera son N-1 d'avoir eu l'idée d'une telle démarche. Il devra se confronter aux différentes réactions de ses équipiers : « *On n'est pas des Chinois. Tu as prévu le drapeau et la Marseillaise ? C'est toi qui vas nous faire faire du sport ? Moi j'fais pas de sport avec le chef d'équipe, il y connaît quoi au sport ? Hors de question que ce soit lui qui anime les*

[99] Dominique Thomann, Directrice générale adjointe chez Ayming.

séances ! ». Ces différentes remarques renforcent la nécessité de faire appel à un intervenant qualifié sur lequel le manager pourra s'appuyer. Le manager devient alors le COACH de l'équipe avec 4 casquettes. Il devra être ARBITRE pour réguler l'activité, fixer les règles et gérer ses propres comportements. Il devra être CAPITAINE pour être exemplaire, être efficace et être une référence. Il devra être ÉQUIPIER pour écouter et parler, produire et participer, inventer une vie de groupe et travailler ensemble. Il devra être ENTRAÎNEUR pour avoir des résultats, entourer, accompagner, animer et développer les compétences de ses collaborateurs. Pour mener une démarche d'innovation managériale, le manager doit s'appuyer sur son leadership de coach mais doit aussi se confronter aux autorisations hiérarchiques, à la cooptation des services internes de l'entreprise et à l'adhésion de ses collaborateurs. L'acceptabilité fonctionnelle est présente car les opérateurs déclarent ne plus avoir mal au dos après 3 semaines de pratique. Nous avons identifié différentes limites dans l'ergonomie de services de cette pratique managériale : le changement de tenue, le déplacement dans l'usine, le volontariat… Les actions sur ces limites permettent d'améliorer l'acceptabilité sociale de l'innovation managériale et de répondre aux interrogations des collaborateurs. L'acceptabilité sociale et fonctionnelle d'une telle démarche repose sur le leadership du manager, sa volonté de réussir et sa capacité à faire confiance à ses équipes.

Lorsque le management est défaillant, le service des Ressources Humaines trouve également des leviers d'incitation à la mise en place de l'innovation managériale. À Safran Nacelles Colomiers, un accord d'entreprise a été signé pour les salariés volontaires à la préparation physique au poste de travail. En effet, le temps passé à la préparation physique au poste de travail est converti en crédit temps permettant aux salariés de bénéficier de jours supplémentaires de repos. Un pointage est alors assuré par les intervenants extérieurs. La mise en place de ce pointage, permettant l'acquisition d'un crédit temps, correspond à une action de contrôle de la Direction et des Ressources Humaines par un outillage administratif. Cela montre que l'innovation managériale de préparation physique au poste de travail tend à se transformer en un outil de gestion des Ressources Humaines. En effet, comme tout outil, les opérateurs en connaissent les limites et savent les détourner. Bon nombre d'ouvriers font acte de présence au programme 3P pour bénéficier du crédit temps et restent passifs sur le côté, assis sur une chaise ou sur leur smartphone. La standardisation d'une innovation managériale casse le dynamisme de cette dernière car elle impose un outil de contrôle et des aménagements de la part des parties prenantes. En effet, on peut se demander où se trouve

l'innovation managériale dans le fait qu'un compagnon passe 15 minutes assis sur une chaise ou sur son smartphone pour bénéficier de jours de congés supplémentaires, au lieu de prendre soin de son premier outil de travail et de partager un moment avec ses collègues ? Est-ce que la raison d'être d'un salarié est de venir 10 minutes plus tôt au travail pour avoir des congés supplémentaires ou bien de s'épanouir dans son activité quotidienne ? L'étude[100] réalisée par Ayming, en 2017, auprès de 2850 managers européens, démontre que pour obtenir des résultats en termes de mobilisation, il faut que l'entreprise s'engage clairement, tout en laissant les managers s'approprier la stratégie mise en place, et en leur laissant la liberté de la décliner avec leurs propres initiatives. L'entreprise ne se substitue pas au rôle du manager. Au-delà de la stratégie mise en place par la direction de l'entreprise, **ce qui fait la différence, c'est que la démarche soit portée par les managers**. Dans les entreprises qui voient l'implication des salariés augmenter, 38% des managers ont agi de leur propre initiative, contre 23% dans les entreprises dans lesquelles l'implication a baissé. Les pratiques managériales sont jugées plus efficaces lorsqu'elles sont initiées directement par le manager.
Cet exemple met en avant la défaillance managériale car le manager se doit d'être arbitre et donc de sanctionner les salariés en position de hors-jeu sur le programme. Il doit être capitaine par son exemplarité et participer au programme. Il doit être équipier pour inventer la vie de groupe et les rituels autour de cette innovation managériale. Il doit être entraîneur pour favoriser les résultats positifs de cette pratique managériale. On ne naît pas « Manager » mais on le devient « *Cela semble aller de soi, […] : le rôle des managers est clé dans l'engagement des collaborateurs. Les entreprises doivent investir dans le développement du potentiel de leurs managers. Ils ont besoin d'être formés, d'être soutenus, outillés dans leur quotidien : sans cela, difficile de susciter l'engagement des équipes*[101]. »

Nous avons mis en avant, au travers de ce travail de thèse, de nombreuses similitudes entre sport et entreprise, le sport nous offre une piste de solutions managériales pour la mise en place d'innovation. Dans le monde de l'entreprise et de l'industrie, il est coutume qu'un chef d'atelier soit en horaire de journée pour couvrir plusieurs équipes, c'est également une forme de récompense dans la progression de l'ouvrier qui n'a donc plus besoin de se lever à 5h du matin. Ferait-on la même chose dans un club sportif professionnel ? Si Didier Deschamps était chef d'atelier de l'équipe de France, est-ce qu'il arriverait à la mi-temps de la finale de la

[100] 10ème baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement Ayming.
[101] Fabien Piazzon, expert Qualité de Vie au Travail chez Ayming

Coupe du Monde ? Il rentrerait dans le vestiaire pour saluer les joueurs et demander à Paul Pogba s'il a bien fait ses gammes d'échauffement ce matin, à Antoine Griezmann s'il a bien préparé son entretien de mi-année, à Kyllian M'Bappé qu'il est content de l'avoir intégré dans l'atelier en contrat de professionnalisation. Cette situation interpellerait de nombreuses personnes sauf des enseignants chercheurs en management qui y trouveraient un magnifique terrain d'expérimentation. Cet exemple montre à quel point la présence et l'implication du manager est importante dans la démarche d'innovation managériale. Le manager doit montrer la voie à ses équipiers, à l'image d'Aimé Jacquet qui était toujours présent 15 minutes avant l'entraînement sur le terrain et 15 minutes après. Cela lui permettait de prendre la température de l'équipe, il recueillait des indicateurs de forme pour préparer et adapter les séances de travail. Aujourd'hui, l'innovation managériale de préparation physique au poste de travail permet également aux managers de collecter des informations de santé sur les collaborateurs : « *En ce moment, on a mal au dos, on a fait x séries de pignons à la sableuse…* ». En fonction de ces informations, le manager peut voir avec le coach pour proposer des exercices adaptés à la charge de travail, regarder son tableau de production pour voir dans quelles mesures il peut faire une pause sur la production de cette pièce, motiver son équipe par rapport au contrat d'objectif bientôt atteint ou encore mettre la pression au service Achats pour finaliser la commande de la nouvelle machine. L'innovation managériale de préparation physique au poste de travail permet au manager d'être plus proche de ses collaborateurs, d'avoir des indicateurs de santé et d'avoir plus d'informations pour la prise de décision.

Rogers (2003) a expliqué que les conséquences de l'innovation sont en elles-mêmes souvent confondues avec d'autres effets qui auraient eu lieu même si l'innovation n'avait pas eu lieu. De plus, les bénéficiaires d'une innovation ne partagent pas toujours les mêmes points de vue. Cette multitude de sens de l'innovation et les conséquences de l'innovation augmente l'ambiguïté et la complexité dans la compréhension et la définition de l'innovation. Il nous semble important de définir l'innovation comme un processus de création de valeur par l'implémentation et la mise en œuvre de nouvelles idées. Associer innovation et performance semble donc aller de pair car nous innovons pour performer et non pour régresser. Le terme de performance peut également être un frein pour certaines parties prenantes de l'entreprise.

Le sport en entreprise par la préparation physique au poste de travail est une innovation managériale qui accompagne la performance de l'ensemble des parties prenantes par :

- L'atteinte des objectifs de production,
- La réduction des accidents de travail pour la SSE,
- L'atténuation des problématiques génératrices de TMS et de maladie professionnelle pour le service de santé au travail,
- L'optimisation des conditions de travail pour les partenaires sociaux,
- La réduction de l'absentéisme pour le service des Ressources Humaines,
- La dynamisation de la vie de l'atelier pour les ouvriers,
- Le développement de la marque employeur pour le service Communication,
- L'assurance d'une livraison *100% Delivery on Time* pour la Direction,
- L'offre de nouvelles perspectives pour les collaborateurs,
- L'engagement de qualité et de responsabilité sociétale pour les actionnaires,
- La fidélisation du client.

Au travers ce travail de thèse, nous avons mis en avant que le sport en entreprise peut être un outil de gestion des Ressources Humaines mais n'apporte aucune plus-value à l'entreprise et s'inscrit dans une routine industrielle. Le sport en entreprise comme vecteur de santé pour les collaborateurs a un avenir mais celui-ci doit s'appuyer sur le manager et doit être utilisé comme une innovation MANAGERiale.

XV - BIBLIOGRAPHIE

« Travail, Santé, Vieillissement : relations et évolutions » (2001), coll. Colloque, éditions Octares.

ABALLEA F. (1987), « Le besoin de santé. Les déterminants sociaux de la consommation », Paris, CTNER.

ABORD DE CHATILLON E. (2005) ; « Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail », Management & Avenir, n°4, p.157-170.

ABORD DE CHATILLON E. ; BACHELARD O. (2005); « Introduction générale au cahier spécial santé, sécurité au travail », Management & Avenir, n°8, p. 121-127.

AFSA C., GIVORD P. (2009), « Le rôle des conditions de travail dans les absences pour maladie : le cas des horaires irréguliers », Economie & prévision, n°187, p.83-103.

AKERSTEDT T., FREDLUND P., GILLBERG M., JANSSON B. (2002), « A prospective study of fatal occupational accidents : Relationship to sleeping difficulties and occupational factors », Journal of Sleep Research, vol.11, n°1, p.69-71.

ALCOUFFE S. (2004). La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France, thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès sciences de gestion.

ALGAVA E., ALMIRA S. (2011). Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres. DARES Analyses, http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2011-011.pdf
Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaire de France.

AMAR J. (1914), « Le moteur humain et les bases scientifiques du travail professionnel », Paris, Dunod.

AMERICAN ACADEMY OF SLEEP MEDICINE (2005), « International classification of sleep disorders », 2ème édition, Diagnostic and coding manual.

ARBORIO A.-M. et al. (2008), « Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées », Paris, La découverte.

ARNAUDO B., MAGAUD-CAMUS I., SANDRET D., COUTROT T. FLOURY MC., GUIGNON N. *et alii* (2005). « Exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003. Premiers résultats de l'enquête Sumer 2003 ». *Documents pour le Médecin Travail n° 101*, 1er trimestre 2005.

ASKENAZY P. (2004), « Les désordres du travail, Enquête sur le nouveau productivisme », Seuil.

ASKENAZY P., CARTRON D., CONINCK F., et GOLLAC M. (coord.) (2006), "Organisation et intensité du travail", Toulouse, Octarès Editions.

AUBIN H.J. et al. (2012), « Stratégies thérapeutiques contre la dépendance tabagique », Rev Prat, n°62, p.347-353.

AUTISSIER D., JOHNSON K., MOUTOT J. (2017), Le carré du Changement : Acceptions du changement dans les cultures arabe, chinoise et occidentale, *Question(s) de management*, vol.17, n°2, p. 103-108.

AYERBE - MACHAT C. (2003). « Innovations technologique et organisationnelle au sein de P.M.E.

BALIA S., JONES A. (2011), « Catching the habit : a study of inequality of opportunity in smoking related mortality », Journal Of the Royal Statistical Society, Series A, Royal Statistical Society, vol.174, n°1, p. 175-194.

BALTES P. B., STAUDINGER U. M., LINDENBERGER U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. Annual Review of Psychology, 50, p.471-507.

BAMBERGER P., BIRON M. (2007), « Group Norms and Excessive Absenteeism : The Role of Peer Referent others », Organizational Behavior and Human Decision Processes, n°103, p.179-196.

BARBUSSE B. (2016), « Sport et entreprise, un rapprochement qui ne va pas de soi », Sociologies pratiques, n°32, p.1-8.

BARNARD C. (1938),"The Functions of the Executive", Cambridge, MA: Harvard University Press, 334 pages.

BARNAY T. (2002), « L'état de santé en fin d'activité : des disparités sociales et par sexes significatives », Retraite et société, n°36, p.51-79.

BECK F. G.P., GAUTIER A. (2007), « Baromètre santé 2005 : attitudes et comportements de santé », Inpes.

BEJEAN S. ; SULTAN-TAIEB H. ; TRONTIN C. (2004) : « Conditions de travail et coût du stress : une évaluation économique ». Revue Française des Affaires Sociales.

BELANGER L. (1994), Le changement organisationnel et le développement, in Côté N., Bélanger L.,

JACQUES J., *La dimension humaine des organisations*, édition Gaëtan Morin, p. 357-386.

BERGER M. (1998), « Le sport de haut-niveau : une emprise compulsive sur le corps ? », Cahiers de Psychologie Clinique, n°10, p.117-135.

BERLE A. A. et MEANS G. C. (1932), The Modern Corporation and Private Property, New York, Macmillan.

BESBES A., ALIOUAT B., GHARBI J-E (2013° : « L'impact de l'innovation managériale sur la performance », Revue française de gestion, n°235, p.161-174.

BICHOT J. (2001), « Retraites : durée de cotisation ou neutralité actuarielle », Droit social, n°4, p.428-433.

BIERLA I., HUVER B., RICHARD S. (2011), « Présenteism at work : The influence of Manager », International Journal of Business and Management Studies, Vol.3, n°2.

BIGGI N., CONSONNI D., GALLUZZO V., SOGLIANI M., COSTA G. (2008), « Metabolic syndrome in permanent night workers », Chronobiology International, vol.25, n°2, p.443-454.

BIRKINSHAW J., HAMEL G., MOL M.J. (2008). "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845.

BIRKINSHAW J., MOL M.J. (2006). "How management innovation happens", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n° 4, p. 81-88.

BIRRAUX A. (2004), « Le corps adolescent », Paris, Bayard.

BLANPAIN N. (2011), « L'espérance de vie s'accroît, les inégalités sociales face à la mort demeurent », Insee Première, n°1372, octobre 2011.

BLANPAIN N. (2011), « L'espérance de vie s'accroît, les inégalités sociales face à la mort demeurent », Insee Première n°1372, Octobre 2011.

BODIER M., GOLLAC M. (sous la direction de) (2011), « Rapport du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psycho-sociaux au travail », 2011.

BODIERM., GOLLAC M. (2011), « Rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail ».

BOIVIN D. B. (2010), « Comment réduire les effets négatifs du travail de nuit sur la santé et la performance ? », Gestion, Vol.35, p.47-52.

BOIVIN D. B., JAMES F.O. (2005), « Light treatment and circadian adaptation to shift work », Industrial Health, vol.43, p.34-48.

BOLTANSKI L. (1971). « Les usages sociaux du corps », Annales : Economies, sociétés, civilisations, n°1, p.271-233.

BONGERS P., DE WINTER C. R., KOMPIER M. A. J., HILDEBRANDT V. H. (1993), „Psychosocial factors at work and musculoskeletal disease", Scand. J. Work Environ. Health, n°19, p.297-312.

BONHOMME S., JOLIVET G. (205), « The persasive absence of compensating differentials », Working Paper, n°28, Crest.

BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y., (2006), *Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle société civile*, La Découverte, Paris, 268p.

BOOTH F.W., CHAKRAVARTHY M.V., GORDON S.E., SPANGENBURG .EE., (2002), « Waging war on physical inactivity: using modern molecular ammunition against an ancient enemy ». Journal of Apply Physiology, July, n°93, p3-30.

BOOTH F.W., GORDON S.E., CARLSON C.J., HAMILTON M.T., (2000), « Waging war on modern chronic diseases : primary prevention through exercise biology ». Journal of Apply Physiology, February, n°88, p. 774-787.

BOOTH F.W., LEES S.J., (2007), Fundamental questions about genes, inactivity and chronic diseases. Physiological Genomics, January, n°28, p.146-157.

BOURGEOIS F. et al. (2006), "TMS et travail: quand la santé interroge l'organisation, Livre Edition du Réseau ANACT.

BOUVET P. (2009), « Pratiques sportives, pratiques managériales », L'Expansion Management Review, n°134, p.50-57.

BOUVILLE G. (2009), « L'absentéisme : une relation à l'âge modérée par l'implication », in Bellini S., Duick J.Y., En âge de travailler. Recherches sur les âges au travail, Collection « Recherche » de l'AGRH, Vuibert.

BOUVILLE G., « L'influence des CHSCT sur le bien-être des salariés et sur les accidents du travail. Une étude exploratoire », Revue de gestion des ressources humaines, 2016/3 (N° 101), p. 25-43.

BRAMI L., DAMART S., KLETZ F. (2013), « Santé au travail et travail en santé. La performance des établissements de santé face à l'absentéisme et au bien-être des personnels soignants », Management & Avenir, n°61, p.168-189.

BRICARD D., JUSOT F., TUBEUF S. (2011), « L'influence à long terme du milieu social d'origine et du tabagisme des parents sur le tabagisme en France : les résultats de l'enquête Santé et protection sociale 2006 », Bulletin Épidémiologique Hebdomadiare, Numéro thématique – Inégalités sociales de santé, n°8-9, p. 96-98.

BRISSON C., VINET A., VEZINA M. (1989), « Disability among female garment workers », Scandinavian journal of Work, Environment and Health, n°15, p.323-328.

BROCKMAN B.K., MORGAN R.M. (1999). "The evolution of managerial innovations in distribution: What prospects for ECR?", *The international Journal of Retail & Distribution Management,* vol. 27, n° 10, p. 397-408.

BROHM J-M. (1992) [1976], "Sociologie politique du sport », Nancy, Presses Universitaires de Nancy.

BROUWER W., KOOPMANSCHAP M., RUTTEN F. (1999), « Productivity losses without absence : measurement validation and empirical evidence », Health Policy, n°48, p.13-27.

BROUWER W., VAN EXEL N., KOOPMANSCHAP M., RUTTEN F. (2002), « Productivity costs before and after absence from work : as important as common ? », Health Policy, n°61, p.173-187.

BURTON J. (2008), « The Business Case for a Healthy Workplace", Industrial Accident Prevention Association.

CAILLAT M. (1989), "L'idéologie du sport en France", Paris, Les Editions de la passion.

CAMBOIS E., JUSOT F. (2011), « Contribution of lifelong adverse experiences to social health inequalities : findings from a population survey in France », European Journal of Public Health, vol.21, n°5, p.667-673.

CAMBOIS E., JUSOT F. (2011), « Contribution of lifelong adverse experiences to social health inequalities: findings from a population survey in France », *European Journal of Public Health*, vol. 21, n°5, pp. 667-673.

CAMERON SMITH D., (2007), « The 6-mont effect on absenteeism and cost savings from a workplace pedometer-based intervention: US Model ».

CANDAU P. (1985), « Audit social : Méthodes et techniques pour un management efficace », Paris, Vuibert.

CAROLY S., COUTAREL F., ESCRIVA E., ROQUELAURE Y., SCHWEITZER J.M., DANIELLOU F. (2008), « La prévention durable des TMS, quels freins, quels leviers d'action ? », Direction générale du Travail, Paris.

CARSAT, Pays de la Loire (2016), « La prise en compte des contraintes psychosociales et organisationnelles dans la prévention des TMS ». La journée TMS pro 2016.

CARTON G.D. (1997), *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, Paris, Anact.

CHARREAUX G., WIRTZ P. (2006), *Gouvernance des entreprises, Nouvelles perspectives*, Economica, Paris, 394p.

CHARTIER R., VIGARELLO G. (1982), "Les Trajectoires du sport, Pratiques et spectacle", Le Débat, n°19, p.35-58.

CHRISTAKIS N.A., FOWLER J.H. (2008), « The collective dynamics of smoking in a large social network », N Engl J Med, p.2249_2258.

CLARKSON M. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.

CLOT Y. (1995), « Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie », Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui ».

CLOT Y. (2008), Travail et pouvoir d'agir, Paris, PUF.

CLOT Y., FERNANDEZ G. (2005). « Analyse psychologique du mouvement: apport à la compréhension des TMS ». Activités.
coll. (2005b), « Troubles musculo-squelettiques du membre supérieur, stress et organisation du travail : résultats de la surveillance épidémiologique des TMS dans les Pays de la Loire en 2002 », in Fouquet B., Lasfargues G., Roquelaure Y., Hérisson C., Santé mentale, appareil locomoteur, pathologie professionnelle, Masson, Paris, p.75-82.

COLLERETTE P., DELISLE G., PERRON R. (1997), Le changement organisationnel : Théorie et pratique, *Presses de l'Université du Québec*.

CONTOYANNIS P., JONES A. (2004), « Socio-Economic Status, Health and Lifestyle », *Journal of Health Economics*, vol.23, n°5, pp 965-995.

COUILLET C. & al. (2002), « La neuropsychologie de l'attention. » Marseille : Solal.

COURVILLE J., DUMAIS L., VEZINA N. (1994), « Conditions de travail de femmes et d'hommes sur une chaîne de découpe de volaille et développement d'atteintes musculo-squelettiques », Travail et santé, Vol.10, n°3, p. 17-23.

COX M., SHEPHARD ROY J., COREY P. (1981), « Influence of an employee fitness programs upon fitness, productivity and absenteism », Revue Ergonomics, Volume 24, Issue 10.
Daft R.L. (1978). "A dual core of organizational innovation", *Academy of Management Journal*, vol. 21, n° 2, p. 193-210.

DAMANPOUR F. (1987). "The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors", *Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p. 675-688.

DAMANPOUR F., ARAVIND D. (2012). "Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents", *Management and Organization Review*, vol. 8, n° 2, p. 423-454.

DAMANPOUR F., EVAN W.M. (1984). "Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational lag'", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 3, p. 392-409.

DAVID A. (1996). « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cinquième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 12-15 mai.

DAVIS S., MIRICK D.K. (2006), « Circadian disruption, shift work and the risk of cancer : a summary of the evidence and studies in Seattle", Cancer Causes Control, vol. 17, p.539-545.

DE BANDT J., DEJOURS C., DUBAR C. (1995), « La France malade du travail », Paris, Bayard.

DE SAINT POL T., RICROCH L. (2012), « Le temps de l'alimentation en France ». Revue INSEE, n° 1417, Octobre 2012.

DE VAUJANY F.-X. (2005), « *De la conception à l'usage Vers un management des outils de gestion* », éditions EMS, Management et Société.

DEJOURS C. (1993), « Travail : usure mentale », Paris (1980), Bayard.

DEJOURS C. (1998), « Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale », Seuil.

DEJOURS, C. (2008), « Psychosomatique et troisième topique ». Le carnet Psy, 2008, no 4, p. 38-40.

DERRIENNIC F., VEZINA M. (2001), « Organisation du travail et santé mentale : approches épidémiologiques », Travailler, n°5, p.7-22.

DESPLANQUES G. (1993), « L'inégalité sociale devant la mort », La société française, Données sociales, p.251-258.

DESSORS D., SCHRAM J., VOLKOFF S. (1990), « Les conditions de travail antérieures aux licenciements », Rapport n°1, Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive et Laboratoire d'Ergonomie et Neurophysiologie du Travail, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

DEVAUX M., JUSOT F., TRANNOY A., TUBEUF S. (2008), « la santé des seniors selon leur origine sociale et la longévité de leurs parents », *Économie et Statistique*, n°411, pp 25-46.

DEVAUX M., JUSOT F., TRANNOY A., TUBEUF S. (2008), « La santé des seniors selon leur origine sociale et la longévité de leurs parents », Économie et Statistique, n°411 p.25-46.

DGAFP (2014), « La prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique ».

DHER V. (1924), « Les tests de fatigue, essais de critique théorique », Paris, Baillères.

DIAS P. R. (2009), « Inequality of Opportunity in Health : evidence from the UK cohort study », Health Economics, vol.18, n°9, p.1057-1074.

DIAS P. R., JONES A. (2007), « Giving equality of opportunity a fair innings », *Health Economics*, vol.16, n°2, pp.109-112.

DIAS P. R., JONES A. (2007), « Giving equality of opportunity a fair innings », Health Economics, vol.16, n°2, p.109-112.
diffusion », *XIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*,

DODD E. (1932), " For Whom Are Corporate Managers Trustees?", Harvard Law Review, Vol. 45, No. 7 (May, 1932), pp. 1145-1163.

DODIER N. (1985), " La construction pratique des conditions de travail », Sciences sociales et santé, III, n°2, p.6-39.

DODIER N. (1986), « Corps fragiles. La construction sociale des événements corporels dans les activités quotidiennes de travail », Revue française de sociologie, XXVII, p.603-628.

DONALDSON T., PRESTON L. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, Vol.20, n°1, pp.65-91.

DRESSEN M. (1999), « De l'amphi à l'établi. Les étudiants maoïstes à l'usine, 1967-1989 », Paris, Belin.

DRESSEN M. (2000), « Les établis, la chaîne et le syndicat. Evolution des pratiques, mythes et croyances d'une population d'établis maoïstes, 1968-1982 », Paris, L'Harmattan.

DRUMMOND M.F., SCHULPER M.J., TORRANCE G.W. (2005), « Methods for the economic evaluation of health care programmes », Oxford University Press.

DUMAS M. (2013), « Etude diachronique de la variabilité et des facteurs de l'absentéisme maladie et de présentéisme : le cas du personnel de production d'une entreprise du secteur du luxe », Revue de Gestion des Ressources Humaines, vol. 89, n°3, p.19-39.

DUMOND J-P. (2009), L'absentéisme pour raison de santé : comparaison méthodologique, Santé Publique 2009/1 (Vol. 21), p. 25-35.

DURAND E. (2008), « Addictions et travail : quel enjeu pour les services de santé au travail ? », Santé Publique 2008/ hs (Vol.20), p.151-160.

DURIEZ B. et al. (2001), « Chrétiens et ouvriers en France, 1937-1970 », Paris, L'Atelier.

DUTHEIL, F. (2003). « Le sport à la cure : le corps médical face à la diffusion des pratiques sportives dans la station thermale de Vichy. 1875-1914 ». *Staps*, nº 61,(2), 39-52.

EICHBERG H. (2008). "Organizing sports around the workplace. Some experiences from Scandinavian company sport". Ido – Ruch dla Kultury, n°8: p. 60-65.

ELFENBEIN H.A. (2007), Emotion in organizations: A review and theoretical integration, *Academy of Management Annals*, vol.1, p. 315-386.

ELIAS N. (1986), "La genèse du sport en tant que problème sociologique" in ELIAS N.; DUNNING E., « Sport et Civilisation, la violence maîtrisée, Paris, Fayard, p.171-204.

ENGELLANDT A., RIPHAHN R. (2005), « Temporary contracts and employee effort », Labour Economics, vol.12, p.281-299.

ESCANDE J.P. (2003), « Des cobayes, des médailles, des ministres », Paris, Max Milo.

ETILÉ F. (2007), « Modes de vie et santé des jeunes » in Cohen D. (Eds.) Une jeunesse difficile. Portrait économique et social de la jeunesse française, Editions Rue d'Ulm/Presses de l'Ecole Normale Supérieure, Paris.

EVAN W.M. (1966). "Organizational lag", *Human Organization*, vol. 25, n° 1, p. 51-53.

EVAN W.M., BLACK G. (1967). "Innovation in business organizations: some factors associated with success or failure of staff proposals", *Journal of Business*, vol. 40, n° 4, p. 519-530.

FALCKENBERG L.E. (1987). « Employee fitness programs: their impact on the employee and the organization ». The Academy of Management Review, n°12: p.511-522.

FAYOL H. (1923), « La doctrine administrative dans l'État », conférence au 2° congrès international de Sciences Administratives, réédité en 1966 dans Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol. XXXII, nº 2, p. 114-133.

FEYNIE M. (2010), Les maux du management, Chronique anthropologique d'une entreprise publique, Editions le bord de l'eau, 174 p.

FLEURBAEY M., SCHOKKAERT E. (2009), « Unfair inequalities in health and health care », *Journal of Health Economics*, vol.28, n°1, pp73-90.

FLEURBAEY M., SCHOKKAERT E. (2009), « Unfair inequalities in health and health care » Journal of Health Economics, vol.28, n°1, p.73-90.

FLORU R., CNOCKAERT J-C., et MONCELON B. (1991), « Introduction à la psychophysiologie du travail ». Psychologie et psychanalyse.

FOLKARD S., TUCKER P. (2003), « Shift work, safety and productivity », Occupational Medicine, vol.53, n°2, p.95-101.

FOUCAULT M. (1975), « Surveiller et punir », Paris, Gallimard.

FRANKL V. (1993), « Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie », Ed. de l'homme. Ed. originale en anglais (1963) : Man's search for meaning.

FRANSEN M., WILSMORE B., WINSTANLEY J., WOODWARD M., GRUNSTEIN R., AMERATUNGA S., NORTON R. (2006), „Shift work and work injury in the New Zealand blood donors' health study", Occupational and Environmental Medicine, vol.63, n°5, p.352-358.

FREEMAN E.R, (1984), *Strategic Management : A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

FRIEDMAN A. L., MILES S. (2002),"Developing Stakeholder Theory". Journal of Management Studies, Vol. 39, pp. 1-21.

FRIEDMANN G. (1961), "L'objet de la sociologie du travail", in Traité de sociologie du travail, I, G. et P. Naville (dir.), Paris, Armand Colin, p.11-34.

FRIJDA N.H. (1996), Passions: Emotion and socially consequential behavior, in Kavanaugh R.D., Zimmerberg B., Fein S. (Eds.), *Emotions: Interdisciplinary perspectives*, Mahwah, Lawrence Erlbaum, p. 1-27.

GIOIA D.A., Chittipeddi K. (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, vol.12, n°6, p. 443-448.

GIOIA D.A., Longenecker C.O. (1994), Delving into the dark side: The politics of executive appraisal, *Organizational Dynamics*, n°22, p. 47-58.

GÖHLMANN S., SCHMIDT C.M., TAUCHMANN H. (2010), « Smoking initiation in Germany : the role of intergenerational transmission », Health Economics, vol.19, n°2, p.227-242.

GOLLAC M. (2005), « L'intensité du travail : formes et effets », Revue économique, vol. 56, n°2, p.195-216.

GOMEZ-PINILLA F. (2004), « Hippocampal BDNF mediates the efficacy of exercise on synaptic plasticity and cognition » European Journal of Neurosciences, Vol20 – Issue 1, p.2580-2590.

GREEN M.S., LUZ J., GOFER D. (1992), « Absence from work among smokers and nonsmokers in Israeli industries – the Cordis Study, Isr J Med Sci, n°28, p.645-649.

GREMOIN, G. (2005). « Les exercices d'étirement dans la pratique sportive ont-ils encore leur raison d'être ? Une revue de la littérature ». Revue médicale suisse, 28, 1830.

GROSSMAN M. (1972), « On the concept of health capital and the demand for health », Journal of Political Economy, vol. 80, n°2, p.223-255.

GROSSMAN M. (1972), « On the concept of health capital and the demand for health », Journal of Political Economy, vol. 80, n°2, p.223-255.

GROUARD B., MESTON F. (1998), *L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, Paris, Dunod.

HA C., TOURANCHET A., PUBERT M., ROQUELAURE Y., GOLDBERG M., IMBERNON E. (2007), « Un observatoire pilote des maladies à caractère professionnel ». *Arch Mal Prof Env*. ; n°68, pp 223-232.

HALL C., LAPLANCHE A. (2003), « Tabagisme et mortalité : aspect épidémiologiques », Bulletin épidémiologique hebdomadaire ; 22-33, p.98-100.

HAMEL G. (2006). "The why, what and how of management innovation", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 2, p. 72-84.

HAMEL G. (2009). "Management Innovation", *Leadership Excellence*, vol. 26, n° 5, p. 5.

HANSEN J. (2006), « Risk of breast cancer after night and shift work : Current evidence and ongoing studies in Denmark », Cancer Causes Control, vol.17, p.531-537.

HARRISON D.A., MARTOCCHIO J. (1998), « Time for absenteeism : A 20-year review of origins, offshoots and outcomes », Journal of Management, Vol.24, n°3, p.305-350.

HATZFELD N. (2002), « La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux », Terrain, n°39, p.33-48.

HATZFELD N. (2004), « L'individualisation des carrières à l'épreuve. Les grippages de la mobilité sur les chaînes de Peugeot-Sochaux », Sociétés contemporaines, n°54, p.15-33.

HATZFELD N. (2006), « Ergonomie, productivité et usure au travail. Une décennie de débats d'atelier à Peugeot-Sochaux », Actes de la recherche en sciences sociales, n°165, p.93-105.

HATZFELD N. (2009), « De l'action à la recherche, l'usine en reconnaissances ». Genèses, n° 4, p. 152-165.

HATZFELD N. (2009), « De l'action à la recherche, l'usine en reconnaissances », Genèses, n°77, p.152-165.

HATZFELD N., (2010), « TMS: un demi-siècle pour être reconnus ». Santé et travail, (69), p. 48-49.

HAUPT C.M., ALTE D., DORR M., ROBINSON D.M., FELIX S. B., JOHN U., VOLZKE H. (2008), « The relation of exposure to shift work with atherosclerosis and myocardial infarction in a general population », Atherosclerosis, vol.201, n°1, p.205-211.

HELYER A.J., BREHM W.T., PERINO L. (1998), « Economic consequences of tobacco use for the Department of Defense 1995, Mil Med, n° 163, p.217-221.

HENRIQUES I., SARDOSKY P. (1999), « The Relationship between environmental commitment and managérial importance of stakeholder importance », *Academy Management Journal*, vol. 42, pp.97-99.

HERZBERG F., MAUSNER B., SNYDERMAN B. (1959), „ The motivation to work", New York, John Wiley & Sons.

HUNT S.D. (2000). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*, Sage Publications.

HURST M. (2008), « Qui dort la nuit de nos jours ? Les habitudes de sommeil des canadiens », Statistique Canada, catalogue n°11-008, P.42-48.

HURWITZ, E. L., MORGENSTERN, H., & CHIAO, C. (2005). Effects of recreational physical activity and back exercises on low back pain and psychological distress: findings from the UCLA Low Back Pain Study. American Journal of Public Health, 95(10), 1817-1824.

HUY Q.N. (2002), Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers, *Administrative Science Quarterly*, vol.47, p. 31-69.

HYDE M., JAKUB H., MELCHIOR M., VAN OORT F., WEYERS S. (2006), « Comparison of the effects of low childhood socioeconomic position and low adulthood socioeconomic position on self-rated health in four european countries », Journal of Epidemiology and Community Health, vol.60, n°10, p.882-886.

innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de

ISO 9241-11. (1994). Ergonomic requierements for Office Work with Visual Display Terminals (VDTs) –Part 11 : Guidance on Usability.

JAMES W. (1890). "The Principles of Psychology". New York: Henry Holt.

JANSSEN D., NACHREINER F. (2004), "Health and psychosocial effects of flexible working hours", Revista de Saùde Pùblica, vol.38, p.11-18.

JAOUEN A. et LE ROY F. (2013). *L'innovation Managériale*, Dunod, Paris.

JENSEN M., MECKLING W. (1976), « Theory of The firm : Managerial behaviour, Agency costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, pp.305-360.

JIMENEZ A. M. (2004). « La pertinence de la perspective des intéressés dans la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) : leçons d'une étude de cas. », Actes de colloque du XVème Conférence de l'AGRH à Montréal, septembre 13, pages 401-424.

JOHNS G. (2001), « The psychology of Lateness, Absenteeism, and Turnover », in Anderson N., Ones D.S., Sinangil H.P., Viswersvaran C., Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology, Vol.2, p.232-252, London, U.K. : Sage : Publications.

JOTEYKO J. (1920), « La fatigue », Paris, Flammarion.

JUSOT F., TUBEUF S., TRANNOY A. (2009), « Tel père, tel fils : l'influence de l'origine sociale et familiale sur la santé des descendants en Europe », Retraite et société, vol.58, n°2, p.63-85.

JUSOT F., TUBEUF S., TRANNOY A. (2012), « Les différences d'état de santé en France : inégalité des chances ou reflet des comportements à risques ? », Economie et Statistique, n°455-456, p.37-51.

KALITERNA L.L., PRIZMIC L.Z., ZGANEC N. (2004), « Quality of life, life satisfaction and happiness in shift –and non- shiftworkers », Revista de Saùde Pùblica, vol.38, p.3-10.

KEATES S. (2006), « Pragmatic research issues confronting HCI practitioners when designing for universal access ». Universal Access in the Information Society, *5*, p.269-278.

KIMBERLY J.R. (1981). "Managerial innovation", *Handbook of organizational design*, Nystrom P.C. et Starbuck W.H., vol. 1, Oxford University Press, New York, p. 84-104.

KLIKA B., JORDAN C., (2013), « High-intensity circuit training using body weight: Maximum results with minimal investment », ACSM'S Health & Fitness Journal: May/June 2013 - Volume 17 - Issue 3 - p 8–13.

KNUTSSON A. (2003), « Health disorders of shift workers », Occupationnal Medicine, vol.53, n°2, p.103-108.

KOGI K. (1991), « Job content and working time : The scope for joint change », Ergonomics, vol.34, n°6, p.757-773.

KOOPMANSCHAP M., RUTTEN F., VAN INEVELD M., VAN ROIJEN L. (1995), « The friction cost method for estimating the indirect costs of disease », Journal of Health Economics, n°14, p.171-189.

LAGRANGE H., STEFFEN M. (1983), « Le message codé de la fatigue, enquête dans les chantiers navals », Prévenir, n°8, p.63-80.

LAGRUE G. (2001), « Arrêter de fumer ? », Paris, Odile Jacob.

LANG T. (2009), « La santé se construit dans un environnement social », *Questions de santé publique n°7*, décembre 2009.

LANTZ P.M., GOLBERSTEIN E., HOUSE J.S., MORENOFF J. (2010), « Socioeconomic and behavioral risk factors for mortality in a national 19-year prospective study of U.S. adults », *Social Science and Medicine*, vol.70, n°10, pp.1558-66.

LANTZ P.M., GOLBERSTEIN E., HOUSE J.S., MORENOFF J. (2010), « Socioeconomic and behavioral risk factors for mortality in a national 19-year prospective study of U.S. adults », Social Science and Medicine, vol.70, n°10, p.1558-1566.

LASFARGUES G. (2005), « Départs en retraite et « travaux pénibles » : l'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé », Rapport de recherche n°19, Centre d'étude de l'emploi.

LE GOFF J-P. (1992), « Le Mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale », Paris, La Découverte.

LÉCUYER B.-P. (1988), « Rationalité et idéologie dans les sciences de l'homme », Revue de Synthèse, p.401-427.

LHUILLIER D., LUTZ G., CREPIN R. (2017), « Se doper pour travailler », ERES, Toulouse.

LIKERT R. (1961), « New Patterns of Management », New York, McGraw-Hill.

LINDEBOOM M., KERKHOFS M. (2000), « Multistate models for clustering duration data – an application to workplace effects on individual sickness absenteeism », Review of Economics and Statistics, p.668-685.

LORIOL M. (2000), « Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail », Paris, Anthropos, coll. « Sociologiques ».

LORIOL M. (2003), « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail », L'Année sociologique, n°53, p.459-485.

LOWE G.S. (2003), « Milieux de travail sains et productivité : n document de travail », rapport de recherche, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

LÜDTKE A. (2008) [1993], "En route pour les ténèbres? Expérience de l'altérité et reconstitution historienne », in A. M. Arborio et al., p.185-200.

LUMLEY J. et al. (2009), « Intervention for promoting smoking cessation during pregnancy », Cochrane Database Syst Rev.

LUND J., ARENDT J., HAMPTON S.M., ENGLISH J., MORGAN L.M. (2001), « Postprandial hormone and metabolic responses amongst shift workers in Antarctica », Journal of Endocrinology, vol.171, n°3, p.557-564.

MAJNONI D'INTIGNANO B. (1997), « La protection sociale », Le livre de poche, Edition de Fallois (réédition de 1994).

MALCHAIRE J., VERGRACHT S., COCK N. (2000), « Troubles musculo-squelettiques, facteurs psychosociaux, stress, personnalité, style de travail? », Performances Humaines & Techniques. 103-104, p.24-33.

MALCHAIRE J., VERGRACHT S., COCK N., PIETTE A. (2000), « Facteurs psychosociaux et troubles musculo-squelettiques ». Médecine du Travail & Ergonomie XXXVII, 3, p.121-133.

MARINI F., SIMON-RIGAUD M.-L., CASAUBON B., DESHEULLES J. (1991). « Les activités physiques et sportives, facteurs de santé du salarié et de l'entreprise ». ASMT, Association nationale pour la promotion des activités physiques et sportives dans le monde du travail.

MARMOT M. G., BOSMA H., HEMINGWAY H., BRUNNER E., STANSFELD S.P. (1997), "Contribution of job control and other risk factors to social variations in coronar heart disease incidence", Lancet, n°350, p.235-239.

MASCRET D. (2013), "Le bien-être au travail est un beau sujet de négociation", Les Tribunes de la santé, n°38, p.95-97.
MASLOW A. (1954), « Motivation and personality », New York, Harper.

MAUSS M. (1936), « Les techniques du corps ». Paris, PUF, 1980.

MAYFIELD J., MAYFIELD M. (2009), « The role of leader motivating langage in employee absenteeism », Journal of Business Communication, 46, 4, p.455-479.

MAYO E. (1933), « The Human problems of an Industrial Civilization », New York, Macmillan.

MC CLELLAND D. (1961), "The Achieving Society", Princeton, Van Nostrand.

MC GREGOR D. (1960), "The Human Side of Enterprise", McGraw-Hill.

McGUINE, T. A., & KEENE, J. S. (2006). « The effect of a balance training program on the risk of ankle sprains in high school athletes ». The American journal of sports medicine, 34(7), 1103-1111.

MELCHIOR M., BERKMAN L.F., KAWACHI I., KRIEGER N. ZINS M., BONENFANT S. (2006), « Lifelong socioeconomic trajectory and premature mortality (35-65 years) in France : findings from the GAZEL cohort Study », *Journal of Epidemiology and Community Healt*, vol.60, n°11, pp. 937-944.

MELCHIOR M., BERKMAN L.F., KAWACHI I., KRIEGER N., ZINS M., BONENFANT S. (2006a), « Lifelong socioeconomic trajectory and premature mortality (35-65 years) in France : findings from the GAZEL Cohort Study », Journal of Epidemiology and Community Health, vol.60, n°11, p.937-944.

MELCHIOR M., LERT F., MARTIN M., VILLE I. (2006b), « Socioeconomic position in childhood and in adulthooh and functional limitations in midlife : data from a nationally-representative survey of French men and women », Social Science and Medicine, vol.63, n°11, p.2813-2824.

MELCHIOR M., LERT F., MARTIN M;, VILLE I. (2006), « Socioeconomic position in chilhood and in the adulthood and functional limitations in midlife : data from a nationnally-representative survey of French men and women », *Social Science and Medicine*, vol.63, n°11, pp. 2813-2824.

MÉNARD C. (1995). « La nature de l'innovation organisationnelle », *Revue d'Économie Industrielle*, Hors-série, p. 173-192.

MENVIELLE G., BOSHUIZEN H., KUNST A.E. et al. (2009), « The role of smoking and diet explaining educational inequalities in lung cancer incidence », Journal of National Cancer Institute, vol.101, n°5, p.321-330.

MENVIELLE G., BOSIZEN H. KUNST A.E. (2009), « The role of smoking and diet in explainig educational inequalities in lung cancer incidence », *Journal of the National Cancer Institute*, vol. 101, n°5, pp. 321-330.

MERCIER S. (2006), « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in BONNAFOUS-BOUCHER M. et PESQUEUX Y., Décider avec les parties prenantes, approches d'une nouvelle théorie de la société civile, pp.157-172.

MESSING K., RANDOIN M., TISSOT F., RAIL G., FORTIN S. (2004), « La souffrance inutile : la posture debout statique dans les emplois de service », Travail, genre et sociétés, n°12, p.77-104.

METTE C., de RICCARDIS N., GONZALEZ L., COUTROT T., (2013), « Emploi, conditions de travail et santé des 30-50 ans : des trajectoires contrastées entre 2006 et 2010 ». Revue INSEE, France, portrait social, Novembre 2013.

METTE C., DE RICCARDIS N., GONZALEZ L., COUTROT T., (2013), « Emploi, conditions de travail et santé des 30-50 ans : des trajectoires contrastées entre 2006 et 2010 ». Revue INSEE, France, portrait social, Novembre 2013.

MINTZBERG H., Waters J. (1985), Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, vol.6, p. 257-272.

MITCHELL R. K., AGLE B. R., WOOD. D. J. (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », Academic Management Revue, vol. 22, n° 4, p. 853-886.

MOISDON J.C. (1997), « *Du mode d'existence des outils de gestion* », Séli Arslam.

MOL M.J., BIRKINSHAW J. (2008). *Giant steps in management: creating innovations that change the way we work*, Prentice Hall, London.

MOL M.J., BIRKINSHAW J. (2009). "The sources of management innovation: when firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 12, p. 1269-1280.

MONTEAU M. (2010), « L'organisation délétère, La S.S.T. au prisme de l'organisation », L'Harmattan, Coll. Villes et entreprises, 158 p.

MOSSO A. (1895), « La fatigue intellectuelle et Physique », Paris, Alcan.

MULLER S. (2008), « A l'abattoir. Travail et relations professionnelles face au risque sanitaire », Paris, MSH.

MUSCIO B. (1921), « Is a fatigue test possible ? », British Journal of Psychology, n°12, p.31-46.

NASSIF H., BROSSER N., GUILLAUME M., DELORE-MILLES E., TAFFLET M., BUCHOLZ F., TOUSSAINT J.F. (2011). « Evaluation of a randomized controlled trial in the management of chronic lower back pain in a French automotive industry: an observational study ». Archives of physical Medicine and rehabilitation, vol 92: p.1927-1936.

NICHOLSON S., PAULY M.V., POLSKY D., SHARDA C., SZREK H. (2004), « Measuring the effects of workloss on productivity with team production », NBER Working Paper, 10632.

NIELSEN J. (1993), « Usability engineering », Boston: Academic Press.

NIKITIN M. (2003), « De la Science des affaires aux Sciences de gestion : un siècle de tâtonnements », *Gérer et comprendre*, décembre 2003, N°74, p.67-75

OSE S. (2005), « Working conditions, compensation and absenteeism », Journal of Health Economics, Vol.24, p.161-188.

PARROTT S., GODFREY C., RAW M. (2000), « Costs of employee smoking in the workplace in Scotland », Tob Control, p.187-192.

PASQUEREAU A., GUIGNARD R., ANDLER R., NGUYEN-THAN V.(2017), " Electronic cigarette, quit attempts and smoking cessation: a 6-month follow-up". Addiction. In press. doi: 10.1111/add.13869.

PATTAKOS A. (2006 [2004]), Découvrir un sens à son travail, Editions de l'Homme, trad. De Prisonners of our thoughts, Berreth-Koehler Publishers (2004).

PAULY M., NICHOLSON S., XU J., POLSKY D., DANZON P., MURRAY J., BERGER M. (2002), « A general model of the impact of absenteeism en employers and employees », Health Economics, n°11, p.221-231.

PEAUCELLE J L (2003), « Les disciples d'Henri Fayol », *Entreprises et Histoire*, vol. 34, p. 108-114.

PEIFFER G. et al. (2014), « Sevrage Tabagique », La Revue du praticien, Médecine Générale, n°28, p.199-204.

PERRET V. (1994), *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement. Dualité de l'action et ambivalence des représentations*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

PERRETTI J.M., VACHETTE J.L. (1987), « Audit social », Paris, Editions d'Organisation.

PERRIOT J. (2014), « Place du professionnel de santé dans la prise en charge du tabagisme féminin », Les entretiens de Bichat, Pierre Fabre Santé, p.3-6.

PERRIOT J. et al. (2012), « Le sevrage des fumeurs difficiles », Revue Mal Respir, n°29, p.448-461.

PESQUEUX Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, PUF, 396 pages.

PEZE M. (2002), « Le deuxième corps », Paris, La Dispute, coll. Légendes du Monde.

PIERRE C., JOUVENOT C. (2010), Agir sur la reconnaissance au travail, ANACT, coll. Agir sur, 101 p.

PIERRE J., PICHOT L., BURLOT F. (2011), « Le sport en entreprise au service des pratiques managériales », Communication [En ligne], Vol. 28/1 | 2011, mis en ligne le 22 septembre 2011,

POIREL E., ROY A. (2010), « Le cas de la Société canadienne d'hypothèques et de logement » Comment implanter une approche intégrée de santé et de mieux-être ?, Gestion, Vol. 35, p.78-85.

POSNER, M. I., Boies, S. J. (1971). « Components of attention. » Psychological Review, 78(5), p.391-408.

POWER C., GRAHAM H., DUE P., HALLQVIST J., JOUNG I., KUH D. et al. (2005), « The contribution of childhood and adult socioeconomic postion to adult obsity and smoking behaviour : An international comparison », International Journal of Epidemiology, vol.34, n°2, p.335-344.

PRICEWATERHOUSE COPPERS (2008). « Building the case for Wellness ».

PROIA S., MORHAIN Y. (2006), « Le corps sportif dans tous ses écarts », Champ psy, n°44, p.109-121.

PROPER K. *and alli*. (2004), « Cost, benefits and effectiveness of worksite physical activity counseling from the employer's perspective », Scandivian journal of work, environment & health, vol 30, n°1 : p36-46.

RASPAUD M. (1993). « Le sport, facteur de santé du salarié? », Note critique. Revue STAPS, n°31 : p.39-46.

REAL J., LEAL A., ROLDAN J. (2006). "Information Technology As A Determinant Of Organizational Learning And Technological Distinctive Competencies", *Ind. MKG Management*, n° 35, p. 505-521.

REASON J. (1990). "Human error.Cambridge", University Press.

RENAHY N. (2005), "Les gars du coin. Enquête sur une jeunesse rurale », Paris, La Découverte.

RHODES S.R., STEERS R.M. (1990), « Managing employee absenteeism », Addison : Wesley Publishing Company.

RICE D.P. (1967), « Estimating the costs of illness », AmericanJournal of Public Health, n°57, p.424-440.

RICHARD D. (2012), « Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion ». Travail de thèse. Psychology. Université de Grenoble.

RICROCH L. (2011), Les moments agréables de la vie quotidienne : une question d'activités mais aussi de contexte », INSEE Première n° 1378, Novembre 2011.
ROCHE P. (1987), « Une santé d'acier », Paris, Editions du CNRS.

ROEMER J. (1998), « Equality of Opportunity », Harvard University Press, Cambridge.

ROETHLISBERGER F. J., DICKSON W. J., « Management and the Worker », 1939, reprod. New York, Wiley and Sons, 1964.

ROQUELAURE Y., HA C., LECLERC A., TOURANCHET A., SAUTERON M., IMBERNON E., GOLDBERG M. et coll. (2005a), « Surveillance des principaux troubles musculo-squelettiques et de l'exposition au risque dans les entreprises en 2002 et 2003 ». Numéro thématique : La surveillance épidémiologique des troubles musculo-squelettiques, Bulletin épidémiologique hebdomadaire, 44-45 : p.224-26.

ROQUELAURE Y., HA C., SAUTERON M. (2005), « Réseau expérimental de surveillance épidémiologique des troubles musculo-squelettiques dans les Pays de la Loire ». Surveillance en entreprises.

ROQUELAURE Y., HA C., TOURANCHET A., et al. (2010), « Utilisation du protocole de surveillance en entreprise: expérience du programme de surveillance épidémiologique des TMS dans les Pays de la Loire ». Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, vol. 71, n° 3, p. 420-423.

ROQUELAURE Y., HA C., TOURANCHET A., LECLERC A., SAUTERON M., IMBERNON E., GOLDBERG M. et

ROSEN S. (1974), « Hedonic prices and implicit markets : product differenciation in pure competition », Journal of Political Economy, Vol.82, p.34-55.

ROUSSEAU T. (2009), « L'absentéisme, outils et méthodes pour agir », ANACT, Lyon.

SANDERS K., NAUTA A. (2004), « Social cohesiveness and absenteeism, the relationship betwen characteristics of employees and short-term absenteeism within an organization », Small Group Research, 35, 6, p.724-741.

SAVAGE G.T, NIX T.W., WHITEHEAD C.J., BLAIR J.D. (1991), « Strategies for assessing and managing organizationnal stakeholders », *Academy of Management Executive*, vol.5 (2) : p.61-75.

SCHALK R., VAN RIJCKEVORSEL A. (2007), « Factors influencing absenteeism and intention to leave in a call centre », New Technologyn Work and Employment 22, 3, p.260-274.

SCHIELDS M. (2002), « Shift work and health », Health Reports, vol.13, n°4, p.11-33.

SCHWARZ U., HASSON H. (2011). « Employee Self-rated productivity ad objective organizational production levels : effects of worksite health interventions involving reduced work hours and physical exercise », Journal of occupational & environmental Medicine, n°53-8 : p.838-844.

SHACKEL B. (1991), « Human Factors for Informatics Usability », In B. Shackel & B. Richardson (Eds.), *Human Factors ,* Cambridge: Cambridge University Press, p.21-38.

SHAMIAN J., O'BRIEN-PALLAS L., THOMSON D., ALKSNIS C., KERR MS (2003), « Nurse Absenteeism, Stres and Workplace Injury : What are the Contributing Factors and can/should be done about it ? », The International Journal of Sociology and Social Policy, 23, 8/9, p.81-103.

SHRIVASTAVA P. (1986), Is strategic management ideological?, *Journal of Management*, vol.12, p. 363-377.

SIGAUD B. (2003), « Discours et pratiques de GRH : conformité ou innovation », *Revue internationale des relations de travail,* vol. 1, n°2.

SIMONEAU S., SAINT-VINCENT M., CHICOINE D. (2013). « Les TMS des membres supérieures: Mieux les comprendre, pour mieux les prévenir ». Québec: IRSST.

SIMONS R. (1994), How new top managers use control systems as levers of strategic renewal, *Strategic Management Journal*, vol.15, p. 169-189.

STANSFELD S. A., FUHRER R., SHIPOLEY M. J., MARMOT M. (1999), "Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from Whitehall II study", Occup. Environ. Med., n°56, p.302-307.

STEINER C.M. (1978), « L'économie des signes de reconnaissance », AAT n°5, p 16-21.

STRINGHINI S., SABIA S., SHIPLEY M. (2010), « Association of socioeconomic position with health behaviors and mortality », *Journal of the American Medical Association*, vol. 303, n°12, pp.1159-1166.

STRINGHINI S., SABIA S., SHIPLEY M. et al. (2010), « Association of socioeconomic postion with health behaviors and mortality », Journal of the American Medical Association, vol.303, n°12, p.1159-1166.

SUAUD C., VIET-DEPAULE N. (2004), "Prêtres et ouvriers. Une double fidélité mise à l'épreuve : 1944-1969 », Paris, Karthala.

SULTAN-TAÏEB H., TESSIER P., BEJEAN S. (2009), « Capital humain et coûts de friction. Quels critères de choix pour l'évaluation des pertes de production ? », Revue économique, Vol.60, p.293-306.

TAYLOR H.L., KLEPETAR E., KEYS A., PARLIN W., BLACKBURN H., PUCHNER T. (1962). « Death rates among physically active and sedentary employees of the railroad industry ». American Journal of Public Health, n°52: p. 1697-1707.

TEECE D. J. (1980). "The diffusion of an administrative innovation", *Management Science*,

TEIGER C. (1989), « Le vieillissement différentiel dans et par le travail : un vieux problème dans un contexte », Le travail humain, n°52, p.21-56.

TEPAS D. I., BARNES-FARRELL J.L., BOBKO N., FISHER F. M., ISKRA-GOLEC I., KALITERNA L. L. (2004), « The impact of night work on subjective reports of well-being : an exploratory study of health care workers from five nations », Revista de Saùde Pùblica, vol.38, p.26-31.

TERSSAC G. de (dir.) (2003), « La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », La Découverte, Collections Recherches, Paris, 448 p.

TOWERS WATSON (2010), 2009/2010 Staying@Work Report. North America: The Health and Productivity Advantage, National Business Group on Health.

TRANNOY A., TUBEUF S., JUSOT F., DEVAUX M. (2010), « Inequality in Opportunities in Health in France: A first pas », *Health Economics*, vol. 19, n°8, pp. 921-938.

TRANNOY A., TUBEUF S., JUSOT F., DEVAUX M. (2010), « Inequality in Opportunities in Health in France : A first pass », Health Economics, vol.19, n°8, p.921-938.

TSAI S.P., WEN C.P., HU S.C., CHENG T.Y., HUANG S.J. (2005), « Workplace smoking related absenteeism and productivity costs in Taiwan », Tob Control, 14 supll 1 : i33-7.

TUBEUF S., JUSOT F. (2011), « Social health inequalities among older Europeans : the contribution of social and family background », European Journal of Health Economics, vol.12, n°1, p.61-77.

TUBEUF S., JUSOT F., BRICARD D.(2012), « Mediating role of education and lifestyles in the relationship between early-life conditions and health : Evidence from the 1958 British cohort », Heatlh Economics, vol.21, S1, p.129-150.

Ubeda G.M., Vano F.L., Sempere V.S., Guillo J.T. (2001). "La création de connaissance dans l'entreprise : l'intégration de modèles et le blocage dans le processus d'apprentissage", La *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 188-189, p. 69-82.

VAN DER LINDER M. (1994), « Le vieillissement cognitif. » Paris : PUF.

VANISTENDAELS., LECOMTE J. (2000), « Le bonheur est toujours possible, construire la résilience », Paris, Bayard.

VAS A., VANDE VELDE B. (2000), La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire, IXème conférence internationale de management stratégique, « Perspectives en management stratégique », AIMS.

VATIN F. (1999), « Le travail, sciences et société », Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, coll. « Sociologie du travail ».

VENNE R.A. (1997), « The impact of the compressed workweek on absenteeism, the case of Ontario prison guards on a twelve-hour shift », Relations industrielles, 52, 2, p.382-400.

VERGER P., VIAU A., ARNAUD S., CABUT S., SALIBA ML., IARMARCOVAI G., *et alii* (2008). « Barriers to physician reporting of workers' compensation cases in France ». *Int J Occup Environ Health,* n° 14, pp. 198-205.

VERNAZOBRES P. (2008), "Le coaching: mode ou innovation managériale ? Les pratiques des sociétés du CAC40.", in Le Grand livre du Coaching, sous la direction de BOURNOIS F., CHAVEL T., FILLERON A., Editions Eyrolles.

vol. 26, n° 5, p. 464-470.

VOLKOFF S. (2000), « Santé au travail : l'inégalité des parcours » in *Les inégalités sociales de santé*, sous la direction de Leclerc A., Fassin D., Grandjean H., Kaminski M., Lang T, La Découverte.

VOLKOFF S. (2000), « Santé au travail : l'inégalité des parcours » in *Les inégalités sociales de santé*, sous la direction de Leclerc A., Fassin D., Grandjean H., Kaminski M., Lang T, La Découverte.

VOLKOFF S., MOLINIE A.-F., JOLIVET A. (2000), « Efficaces à tout âge », dossier n°16, Centres d'études sur l'emploi, La documentation française.

VUORI I.M. (2001), « Dose-response of physical activity and low back pain, osteoarthritis, and osteoporosis ». Medicine and science in sports and exercise, 33(6 Suppl), S551-86.

WATSON J.-B. (1924), « Psychology from the standpoint of a behaviorist », Philadelphia, Lippincott.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage.

WIDERBERG K. (2001), "TrØtthetens tid", Oslo, Pax Forlag.

XIE J.L., JOHNS G. (2000), « Interactive effects of absence culture salience and group cohesiveness : A multi-level and cross-level analysis of work absenteeism in the Chinese context », Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, p.31-52.

ZIMRA G. (2012), « Y a-t-il une machine derrière la machine ? », Connexions, n°97, p.41-54.

XVI - ANNEXES

Questionnaire – Atelier Peinture

Age : …… ans **Taille** : …… cm **Poids** : …… kg **Équipe** : ……..

MODE DE VIE

✈ Fumeur : ❑ Oui ❑ Non
Fréquence : ❑ 5 c/jour ❑ 5 à 10 c/jour ❑ 10 à 15 c/jour ❑ 15 à 20 c/jour ❑ + de 20 c/jour

✈ Consommation usuelle d'alcool (jours de repos inclus) :
- ❑ Jamais
- ❑ 1 verre de temps en temps pour accompagner un bon repas
- ❑ Moins de 2 verres par jour
- ❑ Entre 2 et 4 verres par jour
- ❑ Plus de 4 verres par jour

✈ Diabète : ❑ Oui ❑ Non Type : ……

✈ Pratiquez-vous une activité sportive ? ❑ Oui ❑ Non
Fréquence : ❑ 1 fois/sem. ❑ 2 fois/sem. ❑ 3 fois/sem. ❑ + de 3 fois/sem.

ETAT DE SANTÉ

✈ Avez-vous des problèmes de **dos** ? ❑ Oui ❑ Non

Si oui, à quel moment ressentez-vous ces douleurs ? ❑ Avant le travail ❑ Pendant ❑ Après le travail

Comment évaluez-vous votre douleur **avant le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

Comment évaluez-vous votre douleur **pendant le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

Comment évaluez-vous votre douleur **après le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

✈ Avez-vous des problèmes de **d'épaule** ? ❑ Oui ❑ Non

Si oui, à quel moment ressentez-vous ces douleurs ? ❑ Avant le travail ❑ Pendant ❑ Après le travail

Comment évaluez-vous votre douleur **avant le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

Comment évaluez-vous votre douleur **pendant le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

Comment évaluez-vous votre douleur **après le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

✈ Avez-vous des problèmes de **de coude, poignet ou main** ? ❑ Oui ❑ Non

Si oui, à quel moment ressentez-vous ces douleurs ? ❑ Avant le travail ❑ Pendant ❑ Après le travail

Comment évaluez-vous votre douleur **avant le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

Comment évaluez-vous votre douleur **pendant le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

Comment évaluez-vous votre douleur **après le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

✈ Avez-vous des problèmes de **de cervicales** ? ❑ Oui ❑ Non

Si oui, à quel moment ressentez-vous ces douleurs ? ❑ Avant le travail ❑ Pendant ❑ Après le travail

Comment évaluez-vous votre douleur **avant le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

Comment évaluez-vous votre douleur **pendant le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

Comment évaluez-vous votre douleur **après le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

✈ Avez-vous des problèmes de **de genou, cheville (entorse)** ? ❑ Oui ❑ Non

Si oui, à quel moment ressentez-vous ces douleurs ? ❑ Avant le travail ❑ Pendant ❑ Après le travail

Comment évaluez-vous votre douleur **avant le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

Comment évaluez-vous votre douleur **pendant le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

Comment évaluez-vous votre douleur **après le travail** ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

✈ Avez-vous des **maux de tête** ? ❑ Oui ❑ Non

Si oui, à quel moment ressentez-vous ces maux ? ❑ Avant le travail ❑ Pendant ❑ Après le travail

✈ Pour vous aider à supporter vos douleurs, prenez-vous des médicaments ? ❑ Oui ❑ Non

Si oui, lesquels :

……

Fréquence : ❑ 1 fois/jour ❑ 2 fois/jour ❑ 3 fois/jour ❑ + de 3 fois/jour

✈ Vos douleurs sont-elles présentes durant vos jours de repos ? ❑ Oui ❑ Non

Fréquence : ❑ En continue ❑ Par intermittence ❑ Durant certains mouvements

Comment évaluez-vous ces douleurs durant vos jours de repos ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = pas de douleur *10 = douleur insupportable*

✈ Pour soulager vos douleurs, avez-vous déjà essayé d'exercer une activité physique ? ❑ Oui ❑ Non

Si oui, de quel type ?

……

Si oui, avez-vous observé une amélioration ? ❑ Oui ❑ Non

✈ Pratiquez-vous toujours une activité physique ? ❑ Oui ❑ Non

Si non, pourquoi ? ❑ Manque de temps ❑ Manque d'envie ❑ Prix trop important

✈ Pour soulager vos douleurs, avez-vous déjà consulté un des praticiens suivant ?

- Médecin traitant ❑ Oui ❑ Non
- Rhumatologue ❑ Oui ❑ Non
- Kinésithérapeute ❑ Oui ❑ Non
- Ostéopathe ❑ Oui ❑ Non
- Étiopathe ❑ Oui ❑ Non
- Chiropracteur ❑ Oui ❑ Non
- Podologue ❑ Oui ❑ Non
- Médecine chinoise ❑ Oui ❑ Non
- Rebouteux, guérisseur ❑ Oui ❑ Non
- Autres :

……

Si oui, avez-vous observé une amélioration ? ❑ Oui ❑ Non

✈ Consultez-vous toujours ? ❑ Oui ❑ Non
Si non, pourquoi ? ❑ Manque de temps ❑ Manque d'envie ❑ Prix trop important

✈ Comment définissez-vous globalement votre état de santé ?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

0 = très mauvais *10 = excellent*

CONDITIONS DE TRAVAIL

✈ Comment jugez-vous vos conditions de travail ?
❑ Très bonnes ❑ Bonnes ❑ Moyennes ❑ Difficiles

✈ Comment jugez-vous la planification de vos horaires de travail ?
❑ Très bonne ❑ Bonne ❑ Moyenne ❑ Difficile

✈ Le travail quotidien est-il en adéquation avec votre cadence personnelle ? ❑ Oui ❑ Non

✈ Les situations de travail sont-elles stressantes au quotidien ? ❑ Oui ❑ Non

✈ En allant au travail, ressentez-vous un mal-être, une boule au ventre, un sentiment de lassitude ?
❑ Oui ❑ Non

✈ Sur le chemin du retour, quel sentiment ressentez-vous :
❑ Vous êtes fier du travail accompli et de votre entreprise
❑ Vous avez fait votre job, c'est normal c'est pour cela que l'on vous paie
❑ Une journée de plus de passée, vivement les vacances
❑ Vous pensez à un autre emploi

✈ Estimez-vous que l'on accorde de la valeur à votre travail ? ❑ Oui ❑ Non

RELATIONS DE TRAVAIL

✈ Comment jugez-vous l'ambiance au sein de votre équipe ?

❑ Très bonne ❑ Bonne ❑ Moyenne ❑ Dégradée

✈ Comment jugez-vous l'ambiance au sein de l'atelier peinture ?

❑ Très bonne ❑ Bonne ❑ Moyenne ❑ Dégradée

✈ Vos relations avec vos collègues sont :

❑ Très bonnes ❑ Bonnes ❑ Moyennes ❑ Dégradées

✈ Avez-vous des relations en dehors de l'entreprise avec vos collègues ? ❑ Oui ❑ Non

Si oui, de quel type : ❑ Repas chez les uns ou les autres

❑ Sortie loisirs (bowling, cinéma, matchs de sport…)

❑ Sortie sportive

MERCI D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE REMPLIR CE QUESTIONNAIRE !

NEWSLETTER

Le programme Propulsion 3P se développe et s'exporte à l'intérieur du groupe. En effet depuis le début du mois de février une vingtaine de nos mécanos ont rejoint le programme. De plus, le 18 février dernier, nous sommes allés donner le coup d'envoi pour la mise en place du programme à la Snecma Gennevilliers. Accompagnés de 3 équipiers du LAP Peinture nous avons visité le site et échangé avec les futurs volontaires. Cette mise en place a pu voir le jour sous l'impulsion de Béatrice ADAMIETZ (Pôle SSE, Snecma) et de Denis GIRARD (Responsable IUP Forge, Snecma).



De gauche à droite: Mikaël ROBIN-PAVIE (Responsable Sport et Bien-être, Aircelle), Loreleï TAILLANDIER (Coach Snecma), Jérôme REBIERE-DESVEAUX (RRH Aircelle Colomiers), José SERRANO (Préparateur, Aircelle), Florent GARCIA (Peintre, Aircelle), Philippe PASQUIOU (Retoucheur, Aircelle), Denis GIRARD (Responsable IUP Forge, Snecma)

Visite du secteur Outillage





Discussions entre Snecma et Aircelle





Inauguration de la Salle Hercule dédiée au programme 3P

Visite de la forge











Cette journée n'aurait jamais pu voir le jour sans la réussite du programme Propulsion 3P. Nous remercions tous les équipiers et les managers du LAP Peinture pour nous avoir fait confiance et de nous avoir permis de transformer l'essai. Nous remercions également Denis GIRARD, Béatrice ADAMIETZ et leurs équipes pour leur accueil sur le site de la Snecma Gennevilliers.
Ensemble vers de nouvelles victoires…

4G
SAFRAN

NEWSLETTER



Quelques infos du programme propulsion de ces dernières semaines.

Mardi 21 juin, plusieurs d'entre vous ont enfilé les gants pour s'initier à la Boxe avec Doudou NGUMBU (champion du monde WBC, ABU,WBF, WBO). Un bon moment de défoulement qui sera certainement de retour très prochainement.

Plusieurs séances sont programmées tous les jours avec Laurine, Nuria et Simon alors n'hésitez pas à les solliciter, ils se relaient durant l'été pour vous remusclez et vous redonnez la banane…









Jeudi 30 juin,
Nous avons donné rendez-vous à l'ensemble des collaborateurs au Parc des Quinze Sols pour une séance de Yoga, de karaté et un footing bootcamp en plein air conclu par un pic-nic convivial. Certains ont pu également testé la slack-line de différentes manières. Merci à tous pour votre confiance du quotidien, à Fabien et Simon pour leurs cours hebdomadaires.

Bonnes vacances à tous.







ABSENTEISME PEINTURE 2015

	MALADIE									ACCIDENT DE TRAVAIL									ABSENCE NON PAYEE									TOTAL
NOM	1ER TRI		2EME TRI		3EME TRI		4EME TRI		TOTAL	1ER TRI		2EME TRI		3EME TRI		4EME TRI		TOTAL	1ER TRI		2EME TRI		3EME TRI		4EME TRI		TOTAL	
3P																												
ABERKANE	30	4	22,5	3	0	0	15	2	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,5	1	15,32	2,043	0	0	0	0	3,04267	12,0426667
AMO	0	0	0	0	0	0	30	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
CLERMONT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5	0,333	1,28	0,171	0,5	0,067	0	0	0,57067	0,57066667
DAURES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,667	1	0,133	0	0	0	0	0,8	0,8
DESPAX	15	2	60	8	37,5	5	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,27	0,036	0,5	0,067	0	0	0,58	0,077	0,18	15,18
FAVARO	17	2,267	22,5	3	0	0	0	0	5,26667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,23	0,697	9,5	1,267	2,5	0,333	0	0	2,29733	7,564
FICHOU	0	0	0	0	0	0	173	23,07	23,0667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,78	0,104	0	0	0	0	0	0	0,104	23,1706667
GAMADID	7,5	1	0	0	0	0	7,5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,75	0,5	2,96	0,395	2,25	0,3	16,68	2,224	3,41867	5,41866667
GARCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,133	7,5	1	0	0	0	0	1,13333	1,13333333
HINDRE	75	10	0	0	37,5	5	25,5	3,4	18,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,83	0,244	0,76	0,101	0	0	0	0	0,34533	18,7453333
LOPEZ	0	0	22,5	3	22,5	3	124	16,53	22,5333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,26	0,568	2,5	0,333	1,45	0,193	7,5	1	2,09467	24,628
MARTIN	22,5	3	15	2	0	0	22,5	3	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	0,033	0	0	49	6,533	2,8	0,373	6,94	14,94
MASSIP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,25	0,567	1,42	0,189	3	0,4	2	0,267	1,42267	1,42266667
OUSSET	46	6,133	75	10	0	0	0	0	16,1333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,533	0	0	0,53333	16,6666667
PASQUIOU	34	4,533	0	0	0	0	0	0	4,53333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0,933	0	0	3	0,4	0	0	1,33333	5,86666667
PORTAL	0	0	0	0	31	4,133	124	16,53	20,6667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,267	7,5	1	9,42	1,256	0	0	2,52267	23,1893333
SERRANO	22,5	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,55	1,14	2,74	0,365	2	0,267	0,23	0,031	1,80267	4,80266667
NO 3P		0		0		0		0	0		0		0		0		0	0		0		0		0		0	0	0
BARGE	15	2	75	10	47	6,267	7,5	1	19,2667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,05	0,273	3,32	0,443	5	0,667	0,65	0,087	1,46933	20,736
BEAUDOUIN	23,5	3,133	116,5	15,53	101,5	13,53	22,5	3	35,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,54	0,339	1,17	0,156	3,44	0,459	0,95333	36,1533333
EGERT	0	0	0	0	0	0			0	0	0	0	0	0	0			0	0	0	0	0	0	0			0	0
ESTEBAN	22,5	3	0	0	0	0	32	4,267	7,26667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,23	0,164	0,22	0,029	3,61	0,481	8,18	1,091	1,76533	9,032
GOUL	0	0	15	2	34	4,533	101,5	13,53	20,0667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,5	1	7,5	1	2	22,0666667
GRIS	0	0	34	4,533	15	2	0	0	6,53333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,067	9,46	1,261	3,5	0,467	0	0	1,79467	8,328
LETORT	0	0	0	0	0	0	28	3,733	3,73333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,88	1,451	8	1,067	15,42	2,056	15,17	2,023	6,596	10,3293333
MOINE	15	2	60	8	37,5	5	25,5	3,4	18,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18,4
MOY	434	57,87	413	55,07	147	19,6			132,533	0	0	0	0	0	0			0	15	2	0	0	0	0			2	134,533333
SEGAUD	140	18,67	458,5	61,13	164,5	21,93	393,5	52,47	154,2	52,5	7	0	0	0	0	0	0	7	13,92	1,856	0	0	24,5	3,267	0	0	5,12267	166,322667
TONA	0	0	34	4,533	0	0	8,5	1,133	5,66667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,5	1,133	0	0	0	0	1,13333	6,8
VIDAL	0	0	15	2	22,5	3	22,5	3	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,97	1,196	1	0,133	0,87	0,116	0	0	1,44533	9,44533333
TOTAL	122,60		191,80		93,00		155,07		562,47	7,00		0,00		0,00		0,00		7,00	14,23		11,47		18,49		8,63		52,82	622,29
MOY LAP	4,23		6,61		3,21		5,74		19,40	0,24		0,00		0,00		0,00		0,24	0,49		0,40		0,64		0,32		1,82	21,46
MOY 3P	2,11		1,71		1,01		4,09		8,92	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,42		0,42		0,60		0,23		1,68	10,60
MOY NO 3P	7,22		13,57		6,32		8,55		34,24	0,58		0,00		0,00		0,00		0,58	0,58		0,37		0,68		0,47		2,02	36,85

ABSENTEISME PEINTURE 2016

	MALADIE									ACCIDENT DE TRAVAIL									ABSENCE NON PAYEE									TOTAL
NOM	1ER TRI		2EME TRI		3EME TRI		4EME TRI		TOTAL	1ER TRI		2EME TRI		3EME TRI		4EME TRI		TOTAL	1ER TRI		2EME TRI		3EME TRI		4EME TRI		TOTAL	
3P																												
AMO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,50	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	2,00	5,21	0,69	7,00	0,93	0,63	0,08	3,71	4,71
DAURES	0,00	0,00	45,00	6,00	15,00	2,00	187,50	25,00	33,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,13	6,93	0,92	7,50	1,00	2,06	35,06
DESPAX	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,43	1,26	0,90	0,12	0,40	0,05	1,64	0,22	1,65	1,65
ESTEBAN	0,00	0,00	0,00	0,00	8,50	1,13	52,50	7,00	8,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,89	0,12	0,00	0,00	0,48	0,06	0,00	0,00	0,18	8,32
FICHOU	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	2,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,63	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	2,08
GAMADID	45,00	6,00	15,00	2,00	16,00	2,13	0,00	0,00	10,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,63	0,48	1,05	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,62	10,76
GARCIA	37,50	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,13	1,08	0,00	0,00	0,00	0,00	9,92	1,32	2,41	7,41
HINDRE	0,00	0,00	37,50	5,00	0,00	0,00	45,00	6,00	11,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,43	0,06	0,52	0,07	0,25	0,03	10,92	1,46	1,62	12,62
MASSIP	15,00	2,00	7,50	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29,47	3,93	16,45	2,19	6,54	0,87	1,15	0,15	7,15	10,15
OUSSET	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00	4,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
PASQUIOU	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,03
PORTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,58	2,08	6,00	0,80	23,00	3,07	15,37	2,05	7,99	7,99
SERRANO	0,00	0,00	37,50	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,86	0,78	0,53	0,07	7,50	1,00	2,25	0,30	2,15	7,15
NO 3P								0,00	0,00									0,00	0,00								0,00	0,00
ABERKANE	0,00	0,00	75,00	10,00	127,50	17,00	83,50	11,13	38,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,23	1,23	15,55	2,07	8,07	1,08	2,09	0,28	4,66	42,79
BARGE	15,00	2,00	30,00	4,00	37,50	5,00	16,00	2,13	13,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,58	1,68	8,72	1,16	1,66	0,22	1,17	0,16	3,22	16,35
BEAUDOUIN	22,50	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60,00	8,00	11,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,08	2,01	11,52	1,54	13,50	1,80	7,77	1,04	6,38	17,38
CLERMONT	7,50	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	0,04	2,00	0,27	6,00	0,80	2,00	0,27	1,37	2,37
FAVARO	37,50	5,00	0,00	0,00	64,00	8,53		0,00	13,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	2,72	0,36	1,78	0,24	15,40	2,05			2,65	16,19
GOUL	15,00	2,00	15,00	2,00	75,00	10,00	22,50	3,00	17,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,18	2,02	2,00	0,27	7,50	1,00	0,23	0,03	3,32	20,32
GRIS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31,00	4,13	4,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,41	0,05	0,36	0,05	0,00	0,00	1,53	0,20	0,31	4,44
LETORT	133,00	17,73	217,00	28,93	0,00	0,00	0,00	0,00	46,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,18	1,36	0,00	0,00	8,00	1,07	14,00	1,87	4,29	50,96
LOPEZ	0,00	0,00	15,00	2,00	7,50	1,00	22,50	3,00	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,65	1,15	0,00	0,00	13,50	1,80	24,38	3,25	6,20	12,20
MARTIN	0,00	0,00	25,50	3,40	15,00	2,00	52,50	7,00	12,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,35	2,05	8,12	1,08	0,73	0,10	8,19	1,09	4,32	16,72
MICHAUX	30,00	4,00	37,50	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,50	1,00	2,39	0,32	1,32	10,32
MOINE	37,50	5,00	97,50	13,00	15,00	2,00	37,50	5,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,27	6,00	0,80	0,00	0,00	1,07	26,07
SEGAUD	441,00	58,80	434,00	57,87	294,00	39,20		0,00	155,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	155,87
TONA	292,50	39,00	271,00	36,13	223,00	29,73	0,00	0,00	104,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,67	0,22	0,22	105,09
VIDAL	37,50	5,00	22,50	3,00	0,00	0,00	83,50	11,13	19,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,65	0,09	1,30	0,17	0,00	0,00	0,26	19,39
TOTAL	155,53		184,33		125,73		93,53		559,13	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	23,83		11,28		18,83		15,31		69,25	628,39
MOY LAP	5,55		6,58		4,49		3,60		19,28	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,85		0,40		0,67		0,59		2,47	22,44
MOY 3P	1,00		1,46		0,87		3,00		6,33	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,91		0,33		0,53		0,51		2,28	8,61
MOY NO 3P	9,50		11,02		7,63		4,19		31,79	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,80		0,47		0,79		0,67		2,64	34,43

ABSENTEISME MECANOS 2016

	MALADIE									ACCIDENT DE TRAVAIL									ABSENCE NON PAYEE									TOTAL
NOM	1ER TRI		2EME TRI		3EME TRI		4EME TRI		TOTAL	1ER TRI		2EME TRI		3EME TRI		4EME TRI		TOTAL	1ER TRI		2EME TRI		3EME TRI		4EME TRI		TOTAL	
3P																												
ALARCON	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00	1,00	14,00	2,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,65	1,09	2,00	0,29	0,00	0,00	1,38	4,38
BEKAMLA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,50	2,07	0,00	0,00	0,00	0,00	14,00	2,00	4,07	4,07
BEQUET	0,00	0,00	0,00	0,00	14,00	2,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,43	0,00	0,00	0,43	2,43
BRUNEAU	70,00	10,00	0,00	0,00	14,00	2,00	0,00	0,00	12,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00	1,00	8,00	1,14	0,00	0,00	2,06	0,29	2,44	14,44
CAPPELLARO	21,00	3,00	14,00	2,00	7,00	1,00	7,00	1,00	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,14	2,58	0,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,51	7,51
CELESTIN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,00	3,00	0,00	0,00	0,72	0,10	0,00	0,00	3,10	5,10
DA SILVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,00	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00
DI SCALA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,17	0,17	0,00	0,00	0,17	0,17
ESTIENNE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,72	0,25	1,38	0,20	0,98	0,14	0,58	0,58
GALERA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GIRAUDEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	70,00	10,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,00	2,00	7,87	1,12	0,00	0,00	0,00	0,00	3,12	13,12
LE STRAT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	224,00	32,00	210,00	30,00	62,00	0,00	0,00	112,00	16,00	7,15	1,02	0,00	0,00	17,02	79,02
LEON	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,01	0,00	0,00	7,07	1,01	1,02	1,02
PANGLOSSE	7,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,14	0,14	1,14
RAVET	7,00	1,00	21,00	3,00	56,00	8,00	21,00	3,00	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,87	0,12	1,66	0,24	0,00	0,00	2,09	0,30	0,66	15,66
VALOGNES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ZELENSKY	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NO 3P								0,00	0,00								0,00	0,00								0,00	0,00	0,00
ALARY	28,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,50	0,36	4,29	0,61	7,00	1,00	0,00	0,00	1,97	5,97
BARREIROS	0,00	0,00	21,00	3,00	14,00	2,00	14,00	2,00	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,57	0,22	2,00	0,29	0,00	0,00	1,50	0,21	0,72	7,72
BEL HADJ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	49,00	7,00	8,00	1,14	0,07	0,01	8,15	8,15
BENYATINE	0,00	0,00	0,00	0,00	14,00	2,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,43	0,06	1,10	0,16	0,83	0,12	0,34	2,34
BIASOTTO	0,00	0,00	7,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48	0,07	0,07	1,07
BLANCHEMIN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,02	0,82	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	1,14
CLAVEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,14	0,14	0,14
CONEDERA					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					0,00	0,00	8,92	1,27	1,27	1,27
COURTEILLE	28,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00	5,00	9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00
DE OLIVEIRA	35,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	1,43	1,43	6,43
EL FEKAIR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,90	0,13	7,00	1,00	7,00	1,00	2,13	2,13
GAUBY	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,02	0,02	0,02
GILABERT	0,00	0,00	56,00	8,00	7,00	1,00	49,00	7,00	16,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00	1,00	0,00	0,00	1,00	17,00
HERBET	14,00	2,00	0,00	0,00	42,00	6,00	0,00	0,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,29	0,92	0,13	0,00	0,00	0,42	8,42
MUNIERA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
REVEL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ROUBATY	70,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00	5,00	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00
SALEM	448,00	64,00	455,00	65,00	462,00	66,00	455,00	65,00	260,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	260,00
TOTAL	104,00		82,00		91,00		106,00		383,00	0,00		0,00		32,00		30,00		62,00	8,94		28,72		6,63		8,16		52,45	497,45
MOY LAP	3,06		2,41		2,60		3,03		11,26	0,00		0,00		0,91		0,88		1,82	0,26		0,84		0,19		0,24		1,87	14,21
MOY 3P	0,88		0,29		0,82		1,24		2,62	0,00		0,00		1,88		1,76		2,95	0,49		1,19		0,13		0,23		2,67	8,92
MOY NO 3P	5,00		4,35		4,06		4,61		24,23	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,05		0,65		0,26		0,33		0,44	17,87

RECAP ABSENTEISME PEINTURE 2011 - 2016

	2011	2012	2013				2014				2015				2016			
NOM	**TOTAL**	**TOTAL**	**MAL**	**AT**	**ABS**	**TOTAL**	**MAL**	**AT**	**ABS**	**TOTAL**	**MAL**	**AT**	**ABS**	**TOTAL**	**MAL**	**AT**	**ABS**	**TOTAL**
3P																		
ABERKANE						0				0	9	0	3,04	12,04	38,13	0	4,66	42,79
AMO			0	0	7,83	7,83	3	0	4,01	7,01	4	0	0	4	1	0	3,71	4,71
CLERMONT			0	0	0	0	5,4	0	0,89	6,29	0	0	0,57	0,57	1	0	1,37	2,37
DAURES	34,13	0,26	6,8	0	0,4	7,2	2	0	4,9	6,9	0	0	0,8	0,8	33	0	2,06	35,06
DESPAX	1,5	26,53	8	0	0,26	8,26	3,4	0	1,4	4,8	15	0	0,18	15,18	0	0	1,65	1,65
FAVARO						0	0	0	0	0	5,26	0	2,29	7,55	13,53	0	2,65	16,18
FICHOU	6,13	2,26	3	0	1,66	4,66	0	0	1,48	1,48	23,06	0	0,1	23,16	2	0	0,08	2,08
GAMADID	11,27	0,76	2,26	0	1,33	3,59	12	0	2,43	14,43	2	0	3,41	5,41	10,13	0	0,62	10,75
GARCIA	13,71	9,13	10,53	0	2,13	12,66	64	0	0	64	0	0	1,13	1,13	5	0	2,41	7,41
HINDRE		12,51	6	0	1,46	7,46	4	0	2,46	6,46	18,4	0	0,34	18,74	11	0	1,62	12,62
LOPEZ	27,4	39,61	94,93	0	2,13	97,06	27	0	3,57	30,57	22,53	0	2,09	24,62	6	0	6,2	12,2
MARTIN			5,6	0,93	0,06	6,59	0,9	0	18,71	19,61	8	0	6,94	14,94	12,4	0	4,32	16,72
MASSIP	6	5,25	0	9	0,5	9,5	1,1	0	2,8	3,9	0	0	1,42	1,42	3	0	7,15	10,15
MEAS	19,06	10,13	13,26	0	1,43	14,69	1,1	0	1,53	2,63								
OUSSET		13,53	0	0	1,33	1,33	7	0	1,93	8,93	16,13	0	0,53	16,66	4	0	0	4
PASQUIOU	0,72	14,66	6,4	0	1,53	7,93	1,1	0	1,96	3,06	4,53	0	1,33	5,86	0	0	0,03	0,03
PORTAL			0	0	8,76	8,76	1	0	4,02	5,02	20,66	0	2,52	23,18	0	0	7,99	7,99
SERRANO	1,86	3,47	6	0	0,66	6,66	0	0	2,13	2,13	3	0	1,8	4,8	5	0	2,15	7,15
NO 3P						0				0				0				
BARGE	25,76	35,2	7,26	9,53	7,74	24,53	20	0	8,94	28,94	19,26	0	1,47	20,73	13,13	0	3,22	16,35
BEAUDOUIN		0,22	0	0	1,33	1,33	8,5	0	3,73	12,23	35,2	0	0,95	36,15	11	0	6,38	17,38
CARDE			94,2	0	0,6	94,8				0				0				0
CLUZEL	5,6																	
EGERT	240,8	126,93	0	0	0	0	41	0	0	41	0	0	0	0				
ESTEBAN	13,66	21,8	2	20,53	1,53	24,06	8,5	0	1,29	9,79	7,26	0	1,76	9,02	8,13	0	0,18	8,31
GAFFIE	32,8																	
GOUL						0				0	20,06	0	2	22,06	17	0	3,32	20,32
GRIS	13,26	7,48	10	0	1,9	11,9	14	0	2,68	16,68	6,53	0	1,79	8,32	4,13	0	0,31	4,44
LEPOITEVIN	34,02	58,94	146	0	7,33	153,33				0				0				0
LETORT	8,33	18,26	15,86	0	3,86	19,72	7,5	0	5,19	12,69	3,73	0	6,59	10,32	46,67	0	4,29	50,96
LYET	2,56	1,66																
MARSEILLAN	10,8																	
MICHAUX															9	0	1,32	10,32
MOINE	7,26	208,6	0	0	0	0	3,9	0	1,17	5,07	18,4	0	0	18,4	25	0	1,07	26,07
MUSSET		0,93	0	0	25	25				0				0				0
MOY	11	47	9	0	0,6	9,6	180	0	0	180	132,5	0	2	134,53				
POZUELO	42,13	6,13																
SEGAUD	41,18	79,26	68,26	0	3,4	71,66	52	74,67	1,67	128,34	154,2	7	5,12	166,32	155,9	0	0	155,87
TONA			0	0	5,43	5,43	6,1	0	2,49	8,59	5,66	0	1,13	6,79	104,9	0	0,22	105,09
VIDAL	15,26	20,57	11,73	0	0,73	12,46	9	0	3,26	12,26	8	0	1,44	9,44	19,13	0	0,26	19,39
TOTAL	626,20	771,08	527,1	39,99	90,92	658	483,5	74,67	84,64	642,81	562,4	7	52,74	622,14	559,1	0	69,24	628,36
MOY LAP	25,05	29,66	17,57	1,333	3,031	21,93	16,67	2,575	2,919	22,96	19,39	0,241	1,819	21,45	19,28	0	2,388	21,67
MOY 3P							5,514	0	1,791	7,31	8,92	0,00	1,68	10,59	8,54	0,00	2,86	11,40
MOY NO 3P							21,19	3,556	3,433	28,17	34,24	0,58	2,02	36,84	34,49	0,00	1,71	36,21

Cfdt: métallurgie
SAFRAN NACELLES TOULOUSE

30 août 2018

CE du 27 juillet 2018 : POUR LA DIRECTION, L'HUMAIN est un OUTIL !

Cfdt: CADRES

Drôle de surprise pour les élus CFDT à leur retour de congés : la Direction a annoncé au CE du 27 juillet, la ***mise en place obligatoire de séances de préparation physique pour l'ensemble des collaborateurs dès le 3 septembre.***

Tentative de passage en force auprès des instances



- Ce point n'apparaissait pas dans l'ordre du jour du CE du 27/07.
- Pas d'information/consultation du CHSCT ni du CE conformément à la loi.
- Pas d'analyse du médecin du travail.
- La Direction veut imposer cette application dès le 3 septembre.

Sur le fond, ***la CFDT soutient ce type de démarche qui vise à contribuer au bien-être des salariés au travail.*** *Mais ce projet doit être examiné dans sa globalité, les constats étudiés et partagés et les conséquences évaluées.*

Ici, aucune possibilité n'a été laissée aux élus d'étudier le projet, de l'analyser, de discuter avec les salariés pour échanger de façon constructive avec la Direction. Les managers sont également mis devant le fait accompli en pleine période estivale.

Pour ***la CFDT,*** *vouloir rendre cette préparation physique obligatoire aura des* ***conséquences inévitables sur l'organisation du travail des salariés et de leurs managers.*** *Légalement, la Direction ne peut pas se contenter d'une banale « information » du CE. Elle doit organiser une information/consultation du CHSCT et du CE.*

La CFDT s'interroge déjà sur plusieurs points avancés par la Direction :

- **« Obligatoire pour tous » :** Ah bon ? Même les personnels administratifs et les managers ?
- « **Augmentation des accidents de travail » :** Ah bon ? Quelles en sont les causes? Quelle typologie d'accidents ? Quels secteurs impactés ? Quels métiers ? Quelle population ?
- « **Echec de la méthode actuelle » :** Ah bon ? Quelles sont les causes et les leçons tirées de la démarche qu'elle a initiée il y a 4 ans ? Le nouveau projet est-il la seule et unique solution ?

La CFDT veut également savoir si :

- Les **managers ont-ils été associés à ce projet** ? Si oui, quand, de quelle façon et quelle en est la conclusion ?
- Le seul fait de **vouloir imposer cette préparation est-il garant de son succès** ? Comment imaginer que les salariés soient preneurs d'une telle méthode alors même qu'aucune concertation n'a été effectuée ?

Ne pas jeter sur la voie publique

Cfdt: métallurgie SAFRAN NACELLES TOULOUSE

POUR LA DIRECTION, L'HUMAIN est un OUTIL !

Cfdt: CADRES

Ce que dit la Direction pour justifier sa décision (CE du 27 juillet)	Ce que dit la CFDT
« Augmentation des accidents de travail et de l'absentéisme sur notre site »	**VRAI !** Mieux vaut tard que jamais : la Direction découvre enfin que les alertes lancées depuis des mois par la CFDT sont une réalité… Mais ce n'est pas suffisant. **La CFDT demande à la Direction de présenter un bilan chiffré qui seul, pourra avaliser les actions adéquates et pérennes à mettre en œuvre.**
« Généralisation chez Safran Nacelles mais aussi dans l'ensemble du Groupe »	**VRAI ET FAUX !** Seuls, quelques établissements de Safran ont mis en place un programme similaire, mais qui reste **basé sur le volontariat.** **La CFDT demande qu'un comparatif soit fait entre les expériences qui semblent satisfaisantes sur ces sites et SNA Toulouse.**
« Obligation de sécurité qui échoit à la Direction d'établissement »	**FAUX !** La loi ne va pas jusque-là. Selon l'INRS, aucune étude sur le sujet n'a démontré le bienfait réel et mesurable à long terme de ces pratiques d'échauffement. **La CFDT reste cependant favorable à ces dispositions tant qu'elles relèvent du volontariat.**
« Faire de la maintenance préventive du corps humain, premier outil de l'usine en nombre et en prix »	**SCANDALEUX** ! Aucune publication n'avait jusqu'à ce jour osé traiter les salariés d'outils ! Nous sommes loin de la « valorisation des hommes et des femmes » si chère à Safran… **Et pas compatible du tout avec la valeur d'Émancipation défendue par la CFDT**

La CFDT N'EST PAS OPPOSEE A CE PROJET, mais elle conteste l'absence de méthodologie et de communication avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. C'est pourtant la condition incontournable à son efficacité et à sa pérennité.

RAPPEL : l'accord QVT* Safran Nacelles, signé par la CFDT, rappelle que l'amélioration de la QVT passe par une *« démarche concertée permettant d'agir sur le travail pour en améliorer les conditions »*.

* QVT : Qualité de Vie au Travail



Le Dialogue Social passe par le respect des engagements pris.

Cfdt: **Solidarité Émancipation Indépendance Autonomie Démocratie**

Ne pas jeter sur la voie publique

06/09/2018

Expression des élus du Comité d'établissement présents, lors de la réunion plénière du 26 juillet 2018

Suite au tract distribué le 30 août 2018 par le syndicat CFDT, les élus présents à cette réunion réagissent.
Nous ne pouvons pas rester sans rien dire face aux propos de ce syndicat qui d'ailleurs n'était même pas présent lors de cette réunion.
Alors si aucun élu CFDT n'a participé à cette réunion, comment ont' ils su ce qui a été dit ?
Tout simplement en se servant de la bande son ayant servi à faire le compte-rendu. Ceci pour l'interpréter à leur manière et en omettant les passages qui ne vont pas dans leur sens.
Nous sommes révoltés par ce procédé car le Secrétaire du CE qui a débuté son mandat, il y a juste quelques mois ? a interdit la diffusion et l'accès au compte-rendu pour tout élu qui était absent de ladite réunion. (Contraire à l'éthique du CE).
Mais ce qui est valable pour les uns doit l'être aussi pour les autres, d'autant plus lorsque l'on s'en sert pour une expression syndicale. La démocratie, il ne suffit pas de l'écrire en période électorale, il faut se **l'appliquer**.

Revenons au contenu du tract :

La direction nous a précisé que l'obligation ne valait que pour la présence et non pas pour effectuer les exercices.

Le syndicat CFDT s'est bien empressé de ne pas vous le dire car sinon il n'y avait plus de justification à leur tract INDIGNE.

Cela s'appelle du mensonge par omission.

Nous ne sommes pas là pour défendre la direction mais il est insupportable de voir de tels agissements afin de faire croire qu'ils défendent vos intérêts ce qui est totalement Faux... Ils ne font que de la gesticulation pour occuper le terrain !!!

Signés :

Les élus présents lors de la réunion du 26 juillet 2018.

Jean François Bequet, Christophe Marchetti, Thierry Andrau, Jean Luc Réal, Philippe Frenais.

Ne pas jeter sur la voie publique

CFE CGC AÉRONAUTIQUE ESPACE DÉFENSE
METALLURGIE

Le + syndical

Administratifs, Techniciens, Maîtrises, Ingénieurs et Cadres

SAFRAN AIRCRAFT ENGINES GENNEVILLIERS

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, LE DÉBUT

28 Mars 2019

Qualité de Vie au Travail (QVT) : Les négociations débutent

✈ La QVT, c'est quoi ?

Selon l'ANACT, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, la Qualité de Vie de Travail se définit ainsi :
« La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé **les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises,** d'autant plus quand leurs organisations se transforment. »

La première réunion de négociation sur la **Qualité de Vie au Travail (QVT)** chez Safran AE s'est déroulée ce mercredi 27 Mars.

Une négociation particulièrement intéressante qui s'ouvre dans un contexte où la Direction a de, **plus en plus de mal à recruter,** elle peine à **fidéliser ses talents,** et les **attentes des salariés sur ce thème sont nombreuses.**

Alors que plusieurs société du Groupe Safran ont déjà signé des accords QVT, la Direction Safran AE propose la **négociation QVT autour de 3 axes de réflexion** :
-Droit à la déconnexion
-Articulation des temps de vie
-Amélioration du cadre de travail

La CFE-CGC sera vigilante à la définition d'indicateurs permettant d'évaluer les actions mises en place dans le cadre de la démarche QVT

✈ Nos propositions

Droit à la déconnexion : Mettre en place une **déconnexion efficiente**, qui au-delà d'**une charte du bon usage** des outils numériques, doit prévoir **un engagement au plus haut niveau de l'entreprise** pour inciter les salariés à être réellement déconnectés durant les périodes de repos.

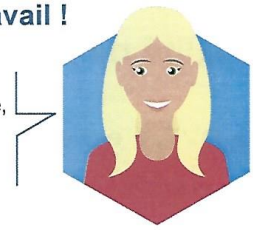
Articulation des temps de vie : **Favoriser l'équilibre vie professionnelle et vie privée** en développant les **modes de travail à distance** (télétravail, travail occasionnel à domicile, espace de co-working, ...) et en **améliorant les dispositifs d'accompagnement** (aide aux aidants familiaux, aide à la parentalité,...)

Amélioration du cadre de travail : Solliciter la participation des collaborateurs à **l'aménagement de leurs conditions de travail** et donner aux managers **les moyens adéquats pour y répondre.**
Prévenir le stress, et traiter la problématique de **la charge de travail,** sujet trop souvent délaissé dans les négociations QVT, en proposant des questionnaires d'évaluation de la charge mentale, et en réalisant des entretiens réguliers avec la hiérarchie
Contribuer au bien-vivre ensemble, en proposant des **espaces de discussion adaptés** et des **activités de convivialité**
Donner du sens au travail, avec la prise en compte de la performance collective, et une meilleure reconnaissance du travail accompli
Repenser nos espaces de travail, pour être pleinement efficace dans son travail au quotidien

POUR VOUS AVEC VOUS PARTOUT

My Cfecgc Safran Aircraft Engines

✈ **La CFE-CGC, engagée depuis longtemps dans cette démarche, sera force de proposition, pour de meilleures conditions de travail !**



Faire du sport est essentiel pour évacuer tout le stress généré par la vie quotidienne, il est impératif de **développer des infrastructures adaptées** pour cela!



68% des salariés indiquent subir une pression psychologique au travail, jugeant leur travail nerveusement fatiguant. La **formation des managers aux RPS** est primordiale, ainsi que des rituels de discussion pour partager les difficultés et bonnes pratiques.



Comme chez **Safran Nacelle**, mettre en place une **prime « Ecolo Vélo »**, visant à favoriser ce mode de transport, **développer le co-voiturage** et le recours aux **transports en commun**, pour améliorer la qualité des temps de transport.



D'après une enquête menée par TNS-Sofres, seuls **7 % des salariés sont pleinement satisfaits du travail en open space**. En cause : l'insonorisation de l'espace, la densité, la ventilation, les règles de bien-vivre ensemble non respectées... Ne peut-on pas **repenser ces espaces de travail pour une meilleure efficacité et motivation** ?



Comme chez **Google**, offrir **6 semaines de congés payés aux nouveaux papas** afin de profiter pleinement de cette étape importante de leur vie.



S'inspirer de **Renault**, en proposant des **lieux de repos, de relaxation** afin de réduire le stress et se ressourcer.

Et vous, qu'en pensez-vous ? La CFE-CGC, le syndicat à votre écoute!

Vous souhaitez en savoir plus, regarder notre vidéo sur la QVT ! Téléchargez l'appli

CONTACTS

My Cfecgc
Safran Aircraft Engines

Google play

Télécharger dans l'App Store

POUR VOUS AVEC VOUS PARTOUT

Soyez écoresponsable, merci de ne pas jeter sur la voie publique

Cfdt: métallurgie

Safran Helicopter Engine

« *Le travail c'est la Santé …* » ne rien faire, est-ce la conserver ?

Cfdt: CADRES

Juste un problème de physique et de mental ?

Sur l'Intranet, la CFDT a découvert l'introduction de séances de sport à SAFRAN sur le temps de travail : « *Un universitaire, spécialiste de la question du sport en entreprise, nous a proposé un programme très intéressant pour réduire les troubles musculo-squelettiques. Ce protocole a été élaboré à la manière d'un entraînement de sportifs de haut niveau. Comme les athlètes, nos ouvriers spécialisés doivent être au top de leur forme pour être performants dans leurs gestes. Aujourd'hui, trois programmes sont proposés : le « 3P », pour les ouvriers, peintres et mécaniciens ; le projet « 4G » (Good body, Good spirit, Good company, Good work place) dont les activités (marche, karaté, yoga…) ont pour objectif de lutter contre les effets négatifs de la sédentarité des salariés dans les bureaux* ».

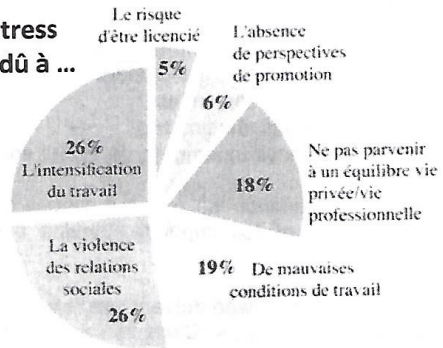


Au début, on dirait une pub décathlon ou un programme palliatif pour limiter les effets du stress. Au final, cela aboutit à un discours sur la performance physique individuelle et sur l'état d'esprit des salariés. « *Un esprit sain dans un corps sain* ». Un Directeur en réunion de Comité d'Etablissement donna un jour l'image suivante au moment de Jeux Olympiques : « les salariés sont comme les athlètes. Nous attendons qu'ils se surpassent. » … N'avait-il pas conscience que les JO ne durent que quelques semaines ?

Clairement, la CFDT ne juge pas ces initiatives pour encourager des relations inter-professionnelles et la pratique d'activités extra-professionnelles. Pourquoi pas finalement si les salariés n'y sont pas contraints. Par contre, il est évident que ces initiatives n'assurent en rien la prévention qui incombe à la Direction en termes de Santé au Travail, de Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) et Risques Psychosociaux (RPS).

Pour la CFDT et de nombreuses organisations syndicales, le Travail, représentant une grande partie de nos journées et de notre vie, peut être une source de plaisirs et d'épanouissements. Cela est peut être aussi source de souffrance, de maladies et d'accidents. La CFDT a toujours travaillé sur le dossier. C'est dans ce cadre que les travaux de prévention dans les CHSCT s'inscrivent. C'est dans ce cadre que la pénibilité a été discutée et entérinée dans le Compte pénibilité qui devrait voir le jour en janvier 2017 (si le MEDEF ne le retarde pas encore !). Mais dans ces contextes, nous travaillons seulement les conséquences.

Le stress est dû à …



Prévenir les effets malsains et délétères du travail, c'est agir sur les causes et pas seulement sur les symptômes.

Ne pas jouer à l'autruche

Il est maintenant acquis que l'origine des TMS est à rechercher dans l'organisation et dans les relations sociales au travail. Le coût exorbitant pour la Sécurité Sociale (des dizaines de M€ / an) a été aussi démontré. Le *burnout* (épuisement au travail) est une autre forme radicale des conséquences du travail mais il en existe une multitude : repli sur soi, sommeil perturbé, dépressions, arrêts maladie, infarctus, perte de liens sociaux et associatifs, conflits familiaux, tentatives de suicides, …

L'origine des Risques psychosociaux est souvent délicate à prouver, même si les victimes prennent le soin de verbaliser oralement ou par écrit ce qui leur fait du mal. Les Directions des entreprises auront tendance

à souligner la personnalité des salariés concernés et relativiseront les effets de l'organisation du travail (trop difficile à changer ...), le rôle du manager (solidarité oblige, quelqu'un pourrait-il être aussi nuisible ?) ou la pression des membres de l'équipe de travail (paix sociale oblige !). La CFDT pourrait donner des exemples de chacune de ces situations à SafranHE. Les actions engagées par les commissions RPS et les procédures d'alerte n'empêchent pas de nouveaux salariés touchés chaque année. La grande question : La Direction acceptera-t-elle de reconnaitre le problème ?



Le statuquo n'est pas admissible. Pour la CFDT, il est temps d'expérimenter autre chose. Certains Directeurs ont exprimé leur souhait de discuter de Qualité de Vie au Travail : il n'est pas certain que la CFDT partage la même définition du sujet.

Qualité du travail

Pour sortir de l'impasse de l'organisation de SafranHE, de son manque de visibilité, du manque de reconnaissance du travail bien fait, des contraintes bureaucratiques envahissantes, de l'omerta sur les questions dérangeantes qu'une réflexion sur la qualité du travail pourrait mettre en lumière, **il faut sortir d'une vision où le salarié n'est qu'un exécutant**.

C'est là que la Qualité de Vie au travail intervient pour la CFDT : Arrêtons de distinguer Santé au travail d'un côté (CHSCT, médecin du travail, ...) et Performance économique de l'autre (Direction).
Repensons le travail sur le terrain, avec la Qualité du Travail en ligne de mire, pour que chacun puisse sentir le sens du travail accompli et en avoir la reconnaissance.
La CFDT proposera à la Direction de nouveaux modes de fonctionnement avec :

- un rôle bien défini pour les managers pour créer des conditions de travail et d'échanges plus conviviales. Les capacités d'écoute et de remises en causes devront être développées (pratique des 360°). Ils devront s'engager à répondre aux questionnements des salariés sans que les salariés aient besoin de faire appel aux lois Auroux des années 80 !
- plus d'autonomie pour le collectif de salariés (l'équipe). Cette autonomie pourrait notamment passer par des espaces d'expression collective sous la houlette d'un « facilitateur » désigné dans l'équipe (avec le manager ou pas). L'accès à l'information et à la formation doit être facilité.

« Paradoxe de la stupidité », selon A.SPICER, spécialiste des comportements en organisation, qui a noté que si des collaborateurs (cadres ou non cadres) sont recrutés pour leur intelligence et leurs capacités de réflexion, personne ne s'attend à ce qu'ils utilisent ce potentiel un fois en poste ... leur adaptation passe par une désactivation de leurs capacités à prendre du recul sur la situation.
En évitant de trop réfléchir, écrit le chercheur, ces salariés intelligents peuvent se concentrer sur la résolution des problèmes dans un cadre bien définit (mais absurde car il n'englobe pas le fonctionnement collectif et les objectifs fixés au-delà du cadre définit) et ainsi éviter les conflits.



Au quotidien, il ne s'agit pas seulement de savoir si les salariés arrivent à faire ce qui était prévu mais aussi de :

- leur donner une vision des enjeux
- apporter des réponses aux irritants
- s'assurer que les environnements de travail sont acceptables
- identifier en permanence les zones à risques de l'entreprise et gérer les impacts humains des réorganisations

Les critères d'un Travail de Qualité doivent être repensés et débattus au sein des équipes. C'est la voie que la CFDT défendra ... si la Direction reconnait le problème.

ACCORD D'ETABLISSEMENT RELATIF A LA MISE EN PLACE DE CREDIT D'HEURES CHEZ SAFRAN NACELLES

Entre la Direction de l'établissement de Safran Nacelles Toulouse, représentée par Monsieur Jérôme REBIERE-DESVEAUX, en sa qualité de Responsable des Ressources Humaines de l'établissement de Safran Nacelles Toulouse, agissant par délégation de Monsieur Cédric HALE, Directeur des Ressources Humaines de la société.

D'une part,

Et les Organisations Syndicales Représentatives de l'Etablissement représentées par :

- Pour la CFDT : Fabrice DUSSERT
- Pour la CFE-CGC : Omar BENHAMMA
- Pour la CGT : Thierry ANDRAU

D'autre part.

Il est convenu ce qui suit :

PREAMBULE :

Dans un environnement concurrentiel exigeant et en perpétuelle mutation, Safran Nacelles Toulouse réaffirme la volonté d'être un intervenant leader sur le marché, reconnu sur le segment des grandes et des petites nacelles.

Pour répondre à cet objectif, une importance particulière est attachée à la qualité des produits, au respect des délais de livraison et au service rendu.

Une réflexion a été menée par la Direction d'Etablissement de Safran Nacelles Toulouse et les Organisations Syndicales Représentatives autour d'une nouvelle organisation de travail permettant de concilier l'amélioration des conditions de travail au sein des ateliers et les impératifs industriels.

Dans le respect des dispositions légales et conventionnelles en vigueur, les parties ont convenu de mettre en place, par le présent accord, un crédit d'heures au sein de l'Etablissement de Toulouse.

Article 1 : Champ d'application de l'accord :

Cet accord s'applique aux salariés appartenant aux catégories socio-professionnelles « Ouvriers » et « Techniciens » travaillant au sein des ateliers de l'Etablissement de Toulouse dont l'organisation horaire n'ouvre pas droit aux jours RTT.

Article 2 : Crédit d'heures :

Il est convenu de la mise en place d'un crédit d'heures cumulable qui fonctionne de la manière énoncée ci-dessous :

- 1 crédit fonctionnant en année civile non reportable au-delà du 31 janvier de l'année n+1 ;
- Alimentation d'un crédit d'heures à raison de 10 minutes par jour pour les collaborateurs arrivant 10 minutes avant le début des plages horaires (dites « début de quart ») mentionnées à l'article 2 du présent accord et étant présents aux exercices de préparation physique au poste de travail. Ces deux dispositions étant impérativement cumulatives;
- Attribution de 10 minutes supplémentaires par semaine si le salarié a travaillé 5 jours et qu'il a respecté toutes les conditions mentionnées au point précédent. Un crédit plafonné à 5 jours par an ;
- Pas de prise par anticipation ;
- Pas de débit/crédit
- Prise par journée ou demi-journée uniquement ;
- Tout pointage en dessous des 10 minutes n'est pas pris en compte pour l'alimentation du crédit d'heure.

Article 3 : Durée et entrée en vigueur de l'accord :

Le présent accord est conclu à durée indéterminée.

Il entrera en vigueur au lendemain de son dépôt auprès des services compétents de la DIRECCTE et pourra être révisé ou dénoncé dans les conditions énoncées aux articles L.2261-7 et suivants du code du travail.

Article 4 : Publicité et formalités de dépôt de l'accord :

Le présent accord sera notifié à l'ensemble des Organisations Syndicales représentatives et déposé par la Direction des Ressources Humaines auprès de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) Occitanie, Unité Départementale de la Haute-Garonne, en deux exemplaires, dont une version sur support papier signée des parties et une version sur support électronique conformément aux dispositions des articles L.2231-6 et D.2231-2 et suivants du Code du travail.
Un exemplaire du présent accord sera également déposé au secrétariat-greffe du Conseil de Prud'hommes de TOULOUSE.
Conformément à l'article L.2231-5-1 du Code du travail, le présent accord sera rendu public et versé dans une base de données nationale.
Les parties signataires de cet accord conviennent que celui-ci sera versé dans la base de données publique de manière anonyme.

Pour l'Etablissement de Toulouse - Safran Nacelles,

Le Responsable des ressources Humaines

Jérôme REBIERE-DESVEAUX

Pour les Organisations Syndicales Représentatives de l'Etablissement

- Pour la CFDT : Fabrice DUSSERT
- Pour la CFE-CGC : Omar BENHAMMA
- Pour la CGT : Thierry ANDRAU

Travailler sans se faire mal

Certaines tâches sollicitent le corps autant qu'une pratique sportive. Désormais, plusieurs équipes toulousaines bénéficient d'une préparation physique.

Les collaborateurs qui exercent des tâches physiques sont, plus que d'autres, exposés à des accidents dont une des causes peut être le manque d'échauffement, la fatigue ou la baisse de vigilance en fin de journée. Certaines tâches peuvent même, à la longue, abîmer le corps si on ne prend pas en compte les moyens de protéger le salarié. Parallèlement aux démarches d'amélioration des outils et de l'ergonomie des postes de travail, le service des ressources humaines du site de Toulouse a souhaité travailler sur l'interaction entre l'activité et ses effets sur le corps. Dans le cadre d'un projet destiné à limiter les troubles musculo-squelettiques (TMS), il a lancé en janvier un protocole de préparation au travail, passant notamment par des étirements. Après des tests physiques individuels réalisés avec la médecine du travail, une étape de préparation de 15 minutes est mise en place pour l'atelier peinture : renforcement et échauffement permettent de mettre le corps en situation.



"Les collaborateurs dont l'activité professionnelle est physique s'apparentent à des sportifs. **Notre rôle est aussi de les aider à prêter attention à leur corps.**"

JÉRÔME REBIERE-DESVEAUX
RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES, TOULOUSE

Le corps : un outil... pas comme les autres

Tout est parti d'une observation simple : certains gestes exercés sur le lieu de travail s'apparentent à des mouvements sportifs répétitifs. S'il semble logique à chacun de procéder à un échauffement avant tout exercice sportif, le réflexe ne se constate pas systématiquement dans le contexte professionnel. Pourtant, le port, durant toute une journée, de chaussures de sécurité, de pistolets à bout de bras ou encore d'équipements de type harnais ou masque s'apparente à un effort sportif. Pour les collaborateurs concernés – parfois sportifs eux-mêmes –, l'entretien minutieux de l'outil de travail était jusqu'alors plus évident que l'entretien de leur propre corps.

Un accompagnement professionnel

Les collaborateurs de l'atelier peinture sensibilisés à cette situation paradoxale ont exprimé leur intérêt pour l'initiative. Une première équipe de 12 personnes a expérimenté la démarche qui, ailleurs en Europe, a conduit à une diminution des arrêts de travail et à une moindre addiction aux antidouleurs. L'analyse comparée des résultats, à la fois sur le ressenti individuel et sur les éléments liés à la médecine du travail, permet aujourd'hui d'envisager une extension de l'initiative aux autres équipes peinture ainsi qu'au personnel de la ligne d'assemblage final. L'intervention de spécialistes – ostéopathe, kinésithérapeute, podologue et même diététicien – va compléter l'approche. S'il porte ses fruits et remporte l'adhésion des collaborateurs, cet accompagnement digne de sportifs de haut niveau pourrait à terme être étendu à l'ensemble du personnel concerné. ■



Plusieurs personnes de l'atelier peinture testent la démarche.

Préparation physique et ergonomie

Valérie Cinqueux est coordinatrice ergonomie sur le site du Havre. Dans le cadre d'une formation certifiante, elle a réalisé récemment une synthèse sur le port de charges, la manutention et les troubles musculo-squelettiques dans le secteur de la production. Pour elle, la préparation physique d'un collaborateur va de pair avec l'ergonomie de son poste de travail. Ces deux aspects doivent être indissociables pour atteindre des objectifs en matière de bien-être et de réduction de l'accidentologie.



Les salariés, ces sportifs de haut niveau !

L'activité physique en entreprise ? Pour le constructeur aéronautique Aircelle, bien plus qu'un loisir : un engagement !

Imaginons un joueur de tennis professionnel, s'activant pendant trois heures sur un court… On se doute que l'effort physique qu'il a à fournir est intense, et qu'il ne peut réaliser cette performance sans accompagnement et préparation rigoureuse. Prenons maintenant un peintre travaillant dans un atelier industriel. Lui s'active et reste debout pendant huit heures, équipé de chaussures de protection, d'un masque, d'un pistolet à peinture… Bref, soumis à une charge bien plus lourde qu'une raquette de tennis. Mais il ne bénéficie généralement d'aucun entraînement ou accompagnement. Pourtant, il sollicite son corps autant, voire plus, que ce sportif de haut niveau. Cette image éloquente est chère à Jérôme Rebière-Desveaux, Responsable des ressources humaines pour l'entreprise Aircelle (fabricant de nacelles pour les moteurs d'avions appartenant au groupe Safran) à Toulouse. Elle est à la base du programme 3P (pour Préparation Physique avant et après la Prise du poste) que l'usine mène depuis avril 2014.

Des séances sur le temps de travail

Tout commence en 2013. « Un doctorant est venu me voir car il souhaitait travailler sur le lien entre sport et entreprise et recherchait un site pour mener ses recherches », résume Jérôme Rebière-Desveaux, qui voit dans cette demande une opportunité d'améliorer la santé des équipes, et de les sensibiliser à l'importance de prendre soin de cet outil de travail qu'est leur corps. En avril 2014, le programme est lancé sur le site de Colomiers (près de Toulouse) auprès d'une vingtaine de volontaires, tous peintres. Il s'articule autour de deux moments, inclus dans le temps de travail : une séance de renforcement musculaire menée en début de journée, puis une séquence d'étirement juste avant de quitter son poste. Mais pas que. « Nous avons fait le choix de mener une approche globale, insiste le responsable RH. L'idée n'était pas de faire du sport au travail un simple divertissement, mais bien un levier en faveur de la santé. » Le programme 3P inclut aussi un rendez-vous avec un podologue deux fois par an et une séance d'ostéopathie tous les trois mois. Et tous les exercices proposés aux participants ont été spécialement conçus par le chercheur, qui a observé les postes et leurs spécificités pour penser un programme sur mesure. Puis il a pris en charge l'animation de chaque séance, et il est aujourd'hui relayé par des stagiaires, étudiants en sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps).

A l'écoute de soi…

Les résultats sont là : au total, sur l'ensemble des salariés, 187 jours de présence ont été gagnés sur l'année – soit une réduction de 50 % de l'absentéisme au sein de l'équipe de peintres. Les bienfaits du projet se ressentent aussi sur la cohésion du groupe et l'ambiance de travail. « Le temps consacré au sport permet de faire retomber les tensions qui peuvent exister au sein de l'équipe, relève Jérôme Rebière-Desveaux. Les salariés sont également plus à l'écoute de leur propre corps. » Depuis 2015, le projet 3P a été étendu à deux autres équipes au sein du site : l'une de peintres également, l'autre de mécaniciens. ■

EN MOUVEMENT !

Deux autres programmes en lien avec le sport sont proposés aux collaborateurs de Colomiers. L'un consiste en un accompagnement par un tabacologue et des animateurs sportifs pour arrêter de fumer. L'autre vise à réduire la sédentarité : les 260 salariés du site ont tous accès, gratuitement, à diverses activités organisées sur place tout au long de la journée : yoga, karaté, marche… Environ 40 % des salariés conjuguent aujourd'hui travail et sport, au quotidien.

COMMUNIQUE DE PRESSE

POUR PARUTION IMMEDIATE

DÉCOUVREZ LES LAURÉATS DES TROPHEES SPORT & MANAGEMENT 2015 REMIS À L'ASSEMBLÉE NATIONALE



Prix de la Meilleure Reconversion Professionnelle :

Astrid Guyart escrimeuse (fleuret) et ingénieure chez Airbus (-35 ans)

Romain Anselmo ancien karatéka, président de l'entreprise Sofrapev (+35 ans)

Prix Acteurs du Sport :

Ligue Auvergne de Judo, pour sa pépinière de clubs, véritable innovation managériale et accélérateur de développement des structures sportives

Prix Territoires :

Ville d'Allonnes, pour l'organisation et l'animation managériale déployée autour du 50ème cross international du Maine Libre

Trophée d'Honneur : **M. Thierry Beaudet**, Président du Groupe MGEN

Prix Grandes Ecoles :

Ecole Centrale Lyon, pour l'organisation de la 33ème édition du challenge Sportif international des écoles d'ingénieurs

Prix Entreprises :

Safran Aircelle, pour la mise en oeuvre de son programme 3P, mettant l'environnement du sport de haut niveau au service des collaborateurs pour lutter contre les TMS sur son site de Colomiers

Prix Coup de cœur :

Auchan, pour la mobilisation managériale de ses équipes autour du Handibasket Tour et leur sensibilisation au handicap par ce challenge sportif

Prix Spécial du jury :

Team Jolokia, pour son management de la diversité via la participation à de prestigieuses courses au large sur un Volvo Ocean de 60 pieds

Les Trophées Sport & Management 2015, récompensent les reconversions professionnelles exemplaires de sportifs de haut niveau, les initiatives managériales remarquables menées par les entreprises et les collectivités locales au travers du sport, les meilleurs projets pédagogiques sportifs développés au sein des grandes écoles, et les dispositifs managériaux innovants et performants développées par les acteurs du sport.
Le jury* exceptionnel, présidé par Pierre Berbizier, ancien sélectionneur de l'équipe de France de rugby, composé de personnalités représentatives des différents secteurs d'activité a départagé les très nombreux projets présentés.

Garant de l'exigence des Trophées, il a eu à cœur de révéler et de promouvoir des initiatives illustrant autant le dynamisme managérial que l'efficacité du décloisonnement avec le sport.

Les prix remis aux porteurs de projets lauréats devant les 300 invités du monde universitaire, du sport, des territoires et des entreprises ont vocation à reconnaître, valoriser et soutenir l'énergie positive et la créativité des acteurs de terrain qui font l'économie du sport. Parmi les dispositifs ciblés, ceux favorisant le développement du capital santé, l'agilité organisationnelle, la cohésion et la motivation des équipes, l'accueil et l'accompagnement des sportifs de haut niveau et de leur parcours de reconversion au sein des entreprises.

Ce challenge national annuel s'appuie sur les travaux engagés depuis 26 ans par Transfert Performance Sportive Conseil – TPS Conseil, en matière de décloisonnement managérial par le sport. Cette méthode innovante permet aux dirigeants et équipes évoluant dans des environnements à priori éloignés et différents de se rencontrer, de se stimuler mutuellement et d'enrichir ainsi leurs pratiques managériales, leur engagement et leurs résultats, individuels et collectifs.

Les Lauréats des Trophées Sport & Management 2015

CATÉGORIE MEILLEURE RECONVERSION PROFESSIONNELLE :

Astrid GUYART (-35 ans) / Romain ANSELMO (+35 ans)



Astrid Guyart : escrimeuse multi médaillée (fleuret), diplômée de l'Ecole Polytechnique Féminine (Promotion 2006 aéronautique et espace) et depuis 2007 cadre chez Airbus.

Parallèlement à sa carrière sportive Astrid est ingénieure au sein du bureau d'études de conception des véhicules spatiaux. Elle s'est donnée les moyens de réaliser son rêve d'enfance, qu'elle présente elle-même : « je voulais faire de l'escrime et fabriquer des fusées ». Le jury a voulu récompenser sa ténacité, son engagement, sa double réussite et la réalisation d'une réelle vocation.



Romain Anselmo : ancien karatéka, aujourd'hui chef d'entreprise. Il a quitté les tatamis depuis plusieurs années, mais son âme de sportif l'inspire toujours autant dans l'entreprise qu'il a reprise et développée, aux côtes de ses équipes au quotidien. C'est la réussite d'un véritable chef d'entreprise performant autant que l'ancien sportif brillant au riche palmarès que le jury a récompensé.

CATÉGORIE TERRITOIRES :

Allonnes (72)



C'est l'implication et l'état d'esprit remarquable de toute l'équipe municipale emmenée par le maire et directeur des sports et des évènements autour de l'organisation du 50ème cross international du Maine Libre en novembre 2014, qualificatif pour les championnats d'Europe, qui ont été primées.

Responsabilisation de chaque service, transparence et rapidité des échanges d'informations autour d'un binôme remarquablement soudé pour

l'occasion. L'objectif de fédérer tous les services autour d'une large manifestation internationalement reconnue a été atteint et a laissé des traces positives durables auprès de tous les agents.

CATÉGORIE ACTEURS DU SPORT :

Ligue Auvergne de Judo



La création d'une structure innovante d'aide et d'accueil pour la création, le développement et l'implantation des clubs de judo en Auvergne a rassemblé les suffrages du jury. Elle organise la montée en compétences et la professionnalisation des enseignants et des futurs dirigeants, créateurs de club.

La pépinière des Clubs a permis de pérenniser de nombreux emplois sportifs et d'augmenter le nombre de clubs au sein de la ligue tout en couvrant mieux le territoire et en rendant plus accessible la pratique du judo.

TROPHEE D'HONNEUR :

Thierry Beaudet, Président du groupe MGEN



Nouveau, ce prix consacre une personnalité conjuguant passion du sport et engagement sociétal et managérial exemplaire au travers du sport.

Thierry Beaudet, président du groupe MGEN a reçu ce prix des mains du député Régis Juanico et du président de TPS Conseil, Jean-Luc Sadik. Ancien éducateur sportif de football, pratiquant sportif assidu (marathon, football,…) et dirigeant du Groupe MGEN depuis 2009, il porte et déploie une véritable vision managériale et sociétale exemplaire au travers du sport et de l'Activité Physique et Sportive (APS). Promoteur affiché du développement du sport sante en France, Thierry Beaudet plaide pour une nouvelle approche de la santé grâce au sport. Il facilite avec la MGEN l'accès à la pratique sportive pour les enfants et multiplie les conférences et autre actions de sensibilisation en faveur des APS pour le plus grand nombre. Il a également introduit et développé la pratique du sport dans les meilleures conditions pour plus d'un collaborateur sur 2 au sein de son groupe, convaincu du rôle de levier managérial de bien être qu'il représente. La MGEN soutient enfin plusieurs fédérations sportives et le champion de biathlon Martin Fourcade double champion olympique et quadruple globe de cristal.

CATÉGORIE GRANDES ECOLES :

Ecole Centrale Lyon



L'équipe de 15 étudiants qui organise et anime le plus grand tournoi sportif d'écoles d'ingénieurs est récompensée. Le Challenge Centrale Lyon, tournoi multisport international de 33 ans, est managée par ces étudiants qui gèrent 200 bénévoles avec un budget de 160 000 € pour des compétitions qui rassemblent 3000 étudiants français et étrangers au travers 17 disciplines.

Les étudiants acquièrent et développent de nombreuses compétences managériales telles que l'autonomie, la gestion de crise (météo variable), la prise de responsabilité, l'organisation, la rigueur, le dépassement de soi. Ils développent également des aptitudes à la gestion de projet et à la gestion du stress inhérentes à un tel événement.

CATÉGORIE ENTREPRISES :

SAFRAN Aircelle



L'entreprise est récompensée pour son programme 3P. Création et déploiement d'une véritable stratégie de ressources humaines autour du sport et mise en place d'un programme sport santé global , structuré et normé, accompagnant au quotidien les ouvriers dans la prise en charge de leur bien être avec le soutien d'une équipe médicale et dans le cadre d'une pratique sportive encadrée. Préparation Physique adaptée au Poste de travail (3P). L'objectif : préparer et entraîner de façon suivie les ouvriers comme des sportifs de haut niveau.

Mise en œuvre d'un programme d'exercices physiques quotidiens adaptés aux contraintes techniques, physiques et temporelles élevées et réalisés sur le temps de travail.

Les résultats constatés ont permis de réduire les accidents du travail, l'absentéisme et les TMS de façon significative tout en améliorant le bien être des ouvriers dans et hors l'entreprise.

PRIX COUP DE COEUR :

Auchan



Tournoi National de Handibasket : AUCHAN HANDIBASKET TOUR. Auchan a souhaité Innover et fédérer ses collaborateurs autour du thème du handicap et du respect de la différence. Objectif : les sensibiliser au travers d'un challenge sportif, recruter des candidats pour les sites Auchan via des forums pour l'emploi en parallèle et communiquer sur les ambitions de chaque site en terme d'accueil du handicap au travers d'un projet managérial sur tout le territoire.

Le partenariat avec la Fédération Française Handisport a permis à cette dernière de récupérer les nombreux fauteuils achetés par l'entreprise. Quelques chiffres : 253 équipes, 95 sites, 1500 joueurs ainsi qu'une équipe chargée de traverser la France pour organiser les tournois sur 30 sites différents.

Perle Bouge était la marraine de l'évènement (championne d'aviron handisport médaillée d'Argent Londres 2012). Le jury a décerné pour la première un prix coup de cœur à cette initiative en résonance avec de nombreuses valeurs auxquelles il est attaché.

CATÉGORIE PRIX SPECIAL DU JURY :

Team Jolokia



C'est un prix Spécial du jury qui a fait l'unanimité tant il rassemble tous les critères prônés par les Trophées Sport & Management. Le Team Jolokia est une Association sportive innovante qui œuvre pour concilier course au large et management de la diversité au plus haut niveau. Chaque année Team Jolokia recrute 20 à 25 navigateurs de tous horizons : juniors, seniors, handicapés ou valides, femmes ou hommes, de toutes nationalités et de tous milieux sociaux pour s'aligner sur les plus prestigieuses courses au large sur un Volvo Ocean de 60 pieds, voilier extrême et puissant.

Du débutant au navigateur confirmé, tout le monde a sa chance pour embarquer dans cette aventure humaine, managériale et sportive.

En 2013, cet équipage unique dans ce type de compétition et sur ce type de bateau a couru bord à bord avec les meilleures équipes et a démontré que la diversité pouvait être synonyme de compétitivité.

Team Jolokia prolonge même cette expérience unique par l'étude fine des conditions managériales à reproduire reproductibles pour concilier atteinte de la performance et management de la diversité.

* **Les membres du jury, présidé par Pierre Berbizier, ancien sélectionneur de l'équipe de France de Rugby :**

Mmes Anny Courtade (RC Cannes) et Catherine Carradot (ANDRH), MM. Roger Bambuck (ancien Secrétaire d'Etat à la Jeunesse et aux Sports), Didier Besseyre (président de la Fédération française du sport d'entreprise), Abdellah Mezziouane (CGPME Idf), Philippe Bana (ASDTN), Patrick Patureau et Thomas Paris (HEC), Jean-Pierre de Vincenzi (Directeur Général de l'INSEP), Philippe Carli (CEO Groupe Amaury), Christophe Muniesa (Fédération française de golf), Jean-Philippe Acensi (Agence pour l'éducation par le sport), Stéphane
Blondel (Centrale Supelec), Jean Hornain (le Parisien).

Les partenaires :

Avec le soutien des membres du Club des Rencontres Sport & Management :

Photos : Arix - CONTACT – Augustin Vautard – 01 42 60 33 33

a.vautard@tps-conseil.com



Aircelle Toulouse récompensé pour ses actions de santé au travail

Jeudi 9 avril, le cabinet TPS Conseil* a remis au site de Toulouse, le prix « entreprises » des trophées « Sport et Management». La cérémonie s'est déroulée dans les locaux de l'Assemblée Nationale.

10/04/2015 | Helene JAMAIN

182



François Tarel et Jérôme Rebière-Desveaux lors de la remise des trophées

Ce trophée récompense les initiatives mises en place et à venir sur le site de Toulouse, pour intégrer le sport en entreprise, et en tirer des bénéfices en matière de santé et de performance.

Une préparation physique au poste de travail a été mise en place depuis un an sur une équipe de l'atelier peinture : échauffement et étirement en atelier, et intervention d'un osthéopathe, d'un diététicien et d'un podologue. Cette préparation a déjà permis de diminuer de 50% l'absentéisme dans cette équipe, et des effets à long terme sont attendus en matière de réduction des troubles musculo-squelettiques.
Une deuxième équipe bénéficie de cette préparation depuis quelques mois et l'initiative devrait être encore élargie à d'autres équipes et d'autres métiers.

Deux autres actions voient progressivement le jour :
* l'aide à l'arrêt du tabac grâce à l'accompagnement de spécialistes : tabacologue, diététicien, osthéopathe, coach sportif
* réduction des risques psychosociaux par la pratique sportive : coaching sportif, renforcement musculaire et lombaire, yoga

Bravo aux équipes RH, peintures et SSE de Toulouse qui travaillent sur ces actions et cherchent au quotidien à favoriser le bien-être au travail.

TENDANCE

Le sport entre en jeu dans l'entreprise

Depuis quelques années le sport fait une percée remarquée en entreprise. Outil de management et de bien-être au travail, ses valeurs se diffusent de plus en plus.

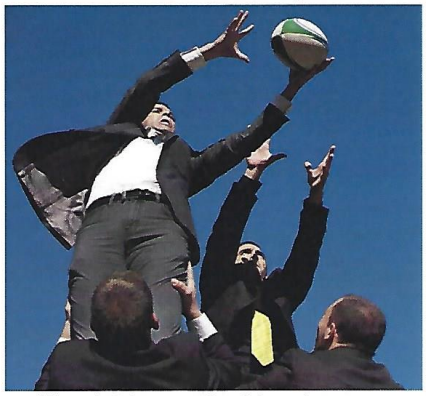
Lundi 26 janvier, une quarantaine de participants sont réunis dans les locaux de la prestigieuse école de commerce HEC à Jouy-en-Josas (Yvelines) à l'initiative du Club Sport & Management qui réunit chaque mois des représentants du sport de haut niveau et de l'entreprise. A l'occasion de ce 19e rendez-vous, des étudiants d'HEC qui suivent un module de management de projets événementiels sportifs en 2e année ont été également invités pour participer à ces trois heures d'échanges. Objectif : favoriser les passerelles entre sportifs et chefs d'entreprise. « Les élèves sont très demandeurs, explique Patrick Patureau, responsable des sports à HEC, à l'origine de cette initiative. Depuis 15 ans, je note une évolution très nette de la place du sport dans les écoles comme la nôtre. » Les étudiants étrangers, américains notamment, de plus en plus nombreux, veulent retrouver les mêmes standards que dans leurs universités d'origine. Et les MBA (*NDLR : Maîtrise en administration des affaires destinés à des cadres exprimentés*) drainent une nouvelle population de managers désireux de préserver leur capital santé et forme.

Les managers, sportifs de haut niveau

« Cette question devient centrale, à l'image des pays nordiques qui ont toujours été préoccupés par le bien-être de leurs salariés », confirme Frédéric Delannoy, directeur technique national de la Fédération française du Sport d'entreprise (FFSE). A côté du coaching classique se développe une forme de conseil dédié aux tops managers. « Dans les faits, ce sont des athlètes de haut niveau qui s'ignorent, précise Pascal Valentini, préparateur physique. Enchaîner les réunions, récupérer d'un décalage horaire, ne plus avoir de coup de pompe, tout cela est possible à condition de respecter des règles simples : bien s'hydrater, respirer, prendre un petit-déjeuner, faire une micro-sieste. » Ces bonnes pratiques diffusent dans l'entreprise. « Les dirigeants nous demandent ensuite de développer une stratégie globale pour leurs salariés », confirme Chris Boston, ancien champion de 110 m haies qui a créé une agence de coaching sportif. « L'adhésion est très forte, notamment chez les plus jeunes. » La FFSE a mis en place un volet d'action dans ce domaine en 2014. « Ainsi chez Aircell, filiale de Safran, le DRH, ancien sportif, a recruté un préparateur physique qui a mis en place un programme d'échauffement et de récupération pour les ouvriers de l'atelier de peinture : résultat le taux d'absentéisme a été divisé par quatre et cette expérience va être généralisée au sein du groupe », illustre Frédéric Delannoy. Ces bonnes pratiques intéressent beaucoup les mutuelles dans le cadre de l'obligation de prévention imposée par la loi.

« Mais le sport est aussi un outil pédagogique précieux grâce aux valeurs qu'il véhicule », rappelle le patron de la FFSE. Apprendre à tomber et se relever, perdre un combat, revenir de blessure, donner le meilleur pour ses coéquipiers, autant de points qui constituent des leviers de management incomparables.

BÉNÉDICTE ALANIOU



Compétitivité, esprit d'équipe, endurance, les analogies entre le sport et la vie en entreprise sont nombreuses. (Getty Images/Photo and Co.)

L'AVIS DES INTÉRESSÉS



(DR.)

Stéphane TRAINEAU,
champion de judo et fondateur de Kimsport Academy

« Pour mes interventions je fais appel à plusieurs sports, que ce soit le handball, le karaté ou le tennis de table. A chaque fois, on peut dégager des analogies très fortes avec l'entreprise. Si je prends le cas du judo, c'est un sport de combat mais 95 % du temps on s'entraîne avec un partenaire : on progresse ensemble. C'est aussi un sport où on utilise la force de l'autre et où on doit gérer au mieux son énergie. Enfin, c'est un sport individuel mais qu'on pratique en équipe, avec l'objectif de la faire gagner. Quand les salariés se retrouvent en kimono sur le tatami, passé l'appréhension de départ, ils jouent le jeu avec enthousiasme et, lorsqu'on est sur le bord du terrain, on voit très bien se dessiner les profils. Les caractères se révèlent dans l'engagement. On n'est pas du tout dans le jugement mais dans l'objectif de mobiliser les énergies. Avant chaque atelier, nous réfléchissons avec le manageur aux messages qu'il souhaite faire passer, qu'il s'agisse d'améliorer la performance ou de faciliter la communication. Ensuite, on débriefe la séance, la parole se libère. Les participants sont surpris de tout ce qu'ils peuvent en retirer. Le sport est une formidable porte d'entrée pour accéder aux points clé de l'entreprise. »



(Vincent Blocquaux.)

Laurent ACHARIAN,
directeur du marketing du Boston Consulting Groupe France

« Pour le séminaire annuel de l'équipe marketing, composée de dix personnes, en décembre dernier, j'ai choisi de faire appel à Stéphane Traineau. L'objectif était de renforcer la dynamique de l'équipe en la surprenant. Je ne leur ai annoncé que la veille, ce qui a déclenché une forte curiosité. Tout le monde se demandait à quoi cela allait ressembler et en quoi cela allait nous servir. J'ai une équipe jeune qui a apprécié le côté décalé et inédit. Après l'échauffement, nous avons enchaîné les prises debout et au sol et les déplacements avec le partenaire. La façon dont on attrappe le kimono traduit beaucoup de choses. Le but n'était évidemment pas de gagner mais de se découvrir autrement. Travailler ensemble et transpirer ensemble, ce n'est pas pareil ! C'est une expérience très fédératrice. J'ai découvert d'autres facettes de mon équipe et réciproquement je pense. Et j'ai retenu un message très fort qui est que, au judo, si vous ne prenez pas d'initiatives, vous êtes pénalisé. Au travail cela se traduit par de la frustration. En tant que manager, c'est très utile d'avoir un tiers comme Stéphane Traineau qui est un grand champion qu'on a envie d'écouter. Mais cela ne s'arrête pas là. Aujourd'hui, mon rôle est de faire vivre ces enseignements, au quotidien. »

2e édition des Trophées Sport et Management

L'édition 2015 des Trophées Sport et Management est lancée. Ce prix récompense les meilleures initiatives managériales menées par les entreprises, les collectivités, les institutions sportives et les sportifs de haut niveau. « Le sport est un secteur économique qui marche bien, on parle de 300 000 emplois créés dans les années qui viennent », souligne Jean-Luc Sadik, fondateur de TPS Conseil et créateur des Trophées. « L'idée est de monter comment le sport est un outil de management qui renforce la performance humaine et économique ». Cette année, une nouvelle catégorie, dédiée aux grandes écoles, fait son apparition. Le jury, présidé par Pierre Berbizier, comprend des dirigeants d'entreprises et des personnalités sportives. La remise des prix aura lieu le 8 avril à l'Assemblée nationale. *Tous les candidats ont jusqu'au dimanche 8 mars 2015 à minuit pour déposer leur projet sur le site www.tps-conseil.com .*

EN LIBRAIRIE

« Le Management du travail : une alternative pour améliorer bien être et efficacité au travail »

De plus en plus mobilisés sur la nécessité de mettre en place de nouvelles organisations, les manageurs ne perdent-ils pas de vue l'essentiel, c'est-à-dire le travail lui-même et les conditions dans lesquelles leurs équipes peuvent répondre à leurs missions ? C'est la question que pose l'auteur dans cet ouvrage publié par l'Association nationale des conditions de travail (Anact). Pour Patrick Conjard, spécialiste de ces questions, revoir en profondeur le fonctionnement de l'entreprise implique d'appréhender le travail comme une valeur fondatrice de cette dernière, et ainsi éviter le sentiment de mal-être, le désengagement et l'absentéisme que connaissent de plus en plus de salariés. Nourri de nombreux témoignages recueillis par l'Anact et ses 26 antennes régionales, ce livre propose de nouvelles grilles d'analyse et de compréhension destinées aux manageurs opérationnels, aux directions d'entreprise, ainsi qu'aux DRH.

196 pages, 25 €, en librairie et en ligne sur www.anact.fr.

Le Parisien ÉCONOMIE

« Le Parisien libéré »
25, avenue Michelet
93408 Saint-Ouen Cedex
Tél. 01.40.10.30.30
Société par actions simplifiée
Commission paritaire n° 0120C85979
Président : Intra-Presse
représentée par Jean HORNAIN
Principal associé : Intra-Presse
Jean HORNAIN,
Directeur de la publication
Eric HERTELOUP,
DGA et éditeur
Thierry BORSA, Directeur
des rédactions du «Parisien»
et «d'Aujourd'hui en France»

RÉDACTION
Responsable de la rédaction :
Bénédicte Alaniou
balaniou@leparisien.fr
Editing et réalisation : Marianne Blériot
mbleriot@leparisien.fr
Rédaction : Agence Accroche-Press',
Chloé Coursaget, Charlotte Robinet

PUBLICITÉ / AMAURY MEDIAS
Directeurs généraux adjoints :
Anne Browaeys, 01.41.04.97.61
Philippe Fromantin, 01.40.10.53.02

PUBLICITÉ COMMERCIALE
Directeur commercial :
Roland Aouizerate, 01.41.04. 97.78
raouizerate@amaurymedias.fr

ANNONCES EMPLOI
Directeur de la publicité :
Muriel Petit, 01.40.10.53.22
mpetit@amaurymedias.fr

IMPRESSION
Sicavic Saint-Ouen (93400)

ABONNEMENT
Le Parisien : 0.811.875.656
(coût d'un appel local)

SEPT 2016 - N°41

SAFRAN News

NACELLES



GRAND ANGLE

R&T Safran : mutualiser et partager PAGE 10

ÉCLAIRAGE

Zoom sur l'usine du futur PAGE 20

SAFRAN

COMMUNICATION INTERNE

SHIFT : aller plus loin en santé et sécurité

Le projet SHIFT(1), lancé en juin dernier, propose une approche de la santé, de la sécurité et de l'environnement (SSE) intégrant davantage le facteur humain dans la prévention. Explications.



Faire des exercices d'échauffement, un sujet du quatrième axe du projet. La pratique est quotidienne à Toulouse.

L'ambition du projet SHIFT ? Améliorer la performance de Safran Nacelles en matière de santé, de sécurité et de qualité de vie au travail. *« Nos résultats plafonnent depuis 2014,* note Michel Riehl, responsable du projet. *À titre d'exemple, nous avons enregistré l'année dernière encore près de 250 accidents ! »*
Loin de remettre en cause la démarche de prévention existante, basée sur des outils d'évaluation et de maîtrise du risque qui ont fait leurs preuves, SHIFT propose de l'enrichir grâce au changement du comportement des salariés. *« Les études montrent que les entreprises les plus performantes du point de vue SSE intègrent ce volet »*, précise Michel Riehl. Cette nouvelle approche concerne tous les sites de Safran Nacelles.



"L'approche classique de la SSE, reposant sur l'utilisation d'outils de prévention et de gestion, n'est plus suffisante. Notre approche est en rupture : elle prend en compte le comportement des salariés."
MICHEL RIEHL, CHEF DE PROJET SHIFT, SAFRAN NACELLES

Manager : un rôle clé

Le projet est structuré en cinq axes, le premier concernant le leadership managérial. *« Les managers sont les principaux leviers d'influence sur le comportement de leurs collaborateurs,* souligne Michel Riehl. *Nous devons les aider à intégrer la sécurité dans leur management au quotidien. »*
Le deuxième axe porte sur la culture sécurité. Objectif : passer d'une démarche de conformité à une culture de conviction et d'engagement actif. Troisième axe : l'efficacité du réseau SSE. *« Les équipes présentes sur chaque site sont très sollicitées par les aspects réglementaires. Nous voulons les recentrer sur leur rôle d'expert au service de l'accompagnement des managers. »* Le quatrième axe s'intéresse au rôle de l'ergonomie dans la réduction des troubles musculo-squelettiques.
« Nous devons l'ancrer dans la conception des postes de travail, comme cela a été le cas sur la ligne A320neo et A330neo au Havre, indique Michel Riehl. *La nouvelle salle de réalité virtuelle est un outil précieux pour y parvenir. Nous réfléchissons aussi à encourager la pratique d'exercices d'échauffement et à augmenter la polyvalence dans les ateliers. »* Enfin, le cinquième concerne la qualité de vie au travail (QVT), avec, en priorité, la prévention des risques psychosociaux.

Un objectif de performance globale

Après une phase de diagnostic qui s'achève à l'automne, des actions seront lancées fin 2016. Elles seront animées par des équipes multisites et multimétiers, faisant la part belle aux managers. *« Les efforts devront être menés sur le long terme pour porter leurs fruits,* prévient Michel Riehl. *Nous attendons les premiers résultats en 2017. »* Au-delà des chiffres, c'est bel et bien la performance collective de Safran Nacelles qui est concernée. *« Améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs au travail, c'est favoriser leur motivation et leur créativité. Là encore, les études confirment que les entreprises qui excellent en matière de SSE sont aussi les plus innovantes ! »*

(1) Safe and Healthy Is our First Target.

Toulouse, un site « en Or »

En avril, le site Safran Nacelles de Toulouse a obtenu le label Or à la suite d'un audit interne mené sur la base du référentiel SSE de Safran. Ce dernier intègre les exigences des normes ISO 14001 et OHSAS 18001, ainsi que 28 standards spécifiques au Groupe. Le label Or signifie que tous les standards sont maîtrisés au niveau le plus élevé. *« L'audit a mis en valeur la forte culture sécurité du site,* souligne Michel Riehl, chef de projet SHIFT. *Cet exemple démontre qu'il est possible d'aller plus loin dans nos performances SSE. Notre ambition est que plus de 50 % des sites de Safran Nacelles soient certifiés Or à la fin de l'année 2018. »*

UNIVERSITÉ PARIS II | Thèse de

SANTÉ

Le sport en entreprise protège les salariés et muscle la compétitivité **p. 6**

RENTRÉE SOCIALE

Les DRH appliqueront **la loi Travail** avec pragmatisme **p. 10**

MANAGEMENT

Développer **la coopération** au sein de ses équipes **p. 36**

N° 1302 du 13 au 19 septembre 2016

Entreprise & Carrières

L'HEBDOMADAIRE DES RESSOURCES HUMAINES ET DU MANAGEMENT

www.wk-rh.fr

ACTIONNARIAT SALARIÉ

RÉMUNÉRATION GLOBALE

COMMENT FONT LES NON-COTÉES ?





CHRISTIAN BATAL
ENSEIGNANT EN GRH
« Le "design social" est une nouvelle approche des ressources humaines et managériales »

erhui1979/Getty Images



SPORT EN ENTREPRISE

PROTÉGER SES SALARIÉS ET MUSCLER SA COMPÉTITIVITÉ

PAR **THIERRY BUTZBACH** ILLUSTRATION **XAVIER GORCE**

Concilier la lutte contre les TMS et contre l'absentéisme avec l'aspiration au bien-être des salariés en favorisant le développement d'activités physiques. C'est le pari fait par de plus en plus de managers. Avec succès, puisque la pratique sportive améliore aussi la productivité et l'esprit d'équipe.

Lorsqu'on lui demandait le secret de sa longévité, Winston Churchill, à 80 ans, répondait malicieusement: «No sport!» La réplique est savoureuse mais elle ne vaut pas pour tout le monde. Les bénéfices pour la santé d'une pratique sportive régulière sont aujourd'hui validés par de nombreuses publications scientifiques. Avec la dégradation des comptes sociaux, notamment par la multiplication des maladies chroniques, les bienfaits préventifs du sport sont aujourd'hui devenus l'une des préoccupations majeures de la société… et des entreprises. Échauffements avant la prise de poste, étirements après les heures de travail, élargissement de la pause déjeuner, vestiaires aménagés avec douches, mise à disposition de salles de sport et participation aux compétitions interentreprises: on ne compte plus les initiatives favorisant le développement du sport en entreprise.

De nombreux "signaux" – comme l'application récente de l'indemnité kilométrique vélo – montrent d'ailleurs que le sport est désormais un sujet de société prégnant pour les employeurs. «Les entreprises n'ont plus le choix: elles doivent prendre conscience de leurs responsabilités concernant l'effet délétère du travail sur la santé de leurs salariés et mettre en place des dispositifs de prévention. Demain, on questionnera leurs contributions aux politiques de santé publique», prophétise Julien Pierre, maître de conférences à la faculté des sciences du sport de l'université de Strasbourg. Et l'auteur du *Sport en entreprise. Enjeux de société* (Economica, 2015) de s'interroger: le jour où un salarié malade accusera son employeur aux prud'hommes de «sédentarisation excessive» est-il annoncé? Aux États-Unis, où la culture de la prévention est bien plus développée qu'en France (sans doute à cause d'un système de couverture sociale moindre), les primes d'objectif pour la perte de poids ou l'exercice d'activités sportives ne sont pas rares.

Selon le Code du travail (articles L. 4121-1 et suivants), l'entreprise se doit de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés, notamment par des actions de prévention des risques professionnels. En tant que thérapie non médicamenteuse à l'efficacité validée, le sport est ainsi devenu une panacée pour tous les

> *Un collaborateur sédentaire qui se met à pratiquer régulièrement une activité physique et sportive en entreprise améliore sa productivité de 6 % à 9 %.*
>
> ÉTUDE SUR L'IMPACT ÉCONOMIQUE DE L'ACTIVITÉ PHYSIQUE ET SPORTIVE SUR L'ENTREPRISE DE GOODWILL MANAGEMENT



maux. « Au-delà de l'ergonomie, la promotion des activités physiques et sportives est un moyen pour les entreprises de prévenir les risques de troubles musculosquelettiques (TMS) mais aussi des risques psychosociaux, estime Laurent Tarin, président de la société de conseil Panakeia. Du côté des salariés, cet intérêt pour le sport trouve un écho avec la montée en puissance simultanée des préoccupations relatives au bien-être. »

COMME DES SPORTIFS DE HAUT NIVEAU

À Colomiers, près de Toulouse, l'atelier de peinture de l'usine de Safran Aircelle (qui réalise les nacelles de moteurs d'avion) cumulait jusqu'en 2014 plus de 1 000 jours d'absence de ses salariés pour cause de maux de dos et douleurs musculaires diverses. Avant de mettre sur pied un traitement de choc en considérant les employés comme des sportifs de haut niveau avec médecin, podologue, ostéopathe, diététicien et coach à disposition. Un programme auquel a adhéré plus de la moitié de l'équipe depuis deux ans. Pour ces volontaires, toutes les prises de postes sont précédées d'une séance d'échauffement musculaire de 15 minutes et se terminent par une demi-heure d'étirement et de gainage, toutes encadrées par un coach sportif. Les exercices se font pendant le temps de travail et, si la fatigue est toujours là, les douleurs semblent bel et bien avoir disparu. « Nous avons trois fois moins d'absences liées aux TMS », rapporte Jérôme Rebière-Desveaux, le DRH.

En dépit du temps consacré au sport, les salariés bénéficiant du dispositif font le même travail que les autres. Mieux, ce programme sportif a amélioré l'ambiance au sein de l'équipe en favorisant la communication et la convivialité. Face à ce succès, d'autres filiales du groupe aéronautique déclinent le dispositif, tandis que Safran Aircelle s'engage encore plus loin en proposant aux salariés qui le souhaitent un programme de sevrage du tabac par le sport. À terme, un troisième programme de lutte contre la sédentarité et les risques psychosociaux sera mis en place, avec cours de yoga et séance de cardio-training.

Comme Bouygues Construction ou France Télévisions, les entreprises rechignent de moins en moins à introduire ce type de protocoles d'activité musculaire renforcée. Leur mise en place exige du doigté et une bonne dose de conviction, car il faut souvent que la direction y consacre un budget, que les managers revoient l'organisation du travail, et les équipes elles-mêmes sont souvent sceptiques. Mais le jeu en vaut la chandelle. Selon l'étude de Goodwill Management sur l'impact économique de l'activité physique et sportive sur l'entreprise, le salarié et la société civile (septembre 2015), il ressort qu'un collaborateur sédentaire qui se met à pratiquer régulièrement une activité physique et sportive en entreprise améliore sa productivité de 6 % à 9 %. Et que l'incitation de l'entreprise à la pratique sportive des salariés conduit à une amélioration de 1 % à 14 % de la rentabilité nette, selon le niveau d'engagement. Les résultats sont aussi béné-

Salon Pep'Sport les 14 et 15 septembre à Paris

Les premières rencontres du sport en entreprise, dont *Entreprise & Carrières* est partenaire, se tiennent les 14 et 15 septembre au stade Jean-Bouin, à Paris ; 3 000 visiteurs sont attendus. Expositions, conférences, rencontres d'affaires, ateliers exposants, "village innovation" et démonstrations sportives en plein air réuniront les différents acteurs du secteur (directions des ressources humaines, comités d'entreprises, prestataires de produits et services) pour échanger autour des enjeux et des problématiques liés à la pratique des activités physiques en entreprise.

Pour en savoir plus : www.pepsport.fr.

> « En rapprochant les équipes et en contribuant au bien-être des salariés, le sport contribue à l'esprit d'innovation et à la performance. »
>
> CATHERINE CARRADOT, DIRECTRICE GÉNÉRALE DE LA FFSE

fiques pour la population, puisque le salarié allonge de trois ans sa durée de vie et réduit de six ans l'âge du début de la dépendance.

Beaucoup d'entreprises incitent donc leurs salariés à faire du sport, certes sur le lieu de travail, mais en dehors des heures de travail. « La mise à disposition d'une salle de sport ravira les pratiquants mais ne suffira pas à séduire les sédentaires. Pour les persuader, il faut développer des arguments propres à les convaincre de l'utilité d'une pratique sportive », prévient Roland Krzentowski, président de Mon Stade. Au siège parisien de l'organisme de complémentaire santé et prévoyance MGEN (550 personnes), le prestataire a ainsi mis sur pied un programme individualisé avec médecin et préparateurs sportifs. Au menu, trois séances d'activité sportive encadrée par semaine pendant trois mois, avec des objectifs en termes d'augmentation de capacité. Une période suffisamment longue pour constater les premiers résultats positifs et gagner en autonomie.

En plus de maintenir le corps en bonne santé et de soigner le moral, le sport favorise également les dynamiques collectives. À l'image de Natixis, qui mise sur le sport pour fédérer ses salariés, le "travailler ensemble" se cultive aussi sur le terrain du sport. « On est tous différents, mais on vit ensemble. Dans un groupe aussi international et interculturel que le nôtre, le sport est le premier vecteur d'intégration, de solidarité et de cohésion », insiste Haïdy Aron, responsable diversité et égalité de Veolia. Qui a pris en charge les frais de participation de son équipe à la première édition des Jeux mondiaux du sport d'entreprise, en juin dernier à Palma de Majorque.

UNE PRÉOCCUPATION STRATÉGIQUE

Clé de voûte de l'organisation de ces compétitions interentreprises, la Fédération française du sport d'entreprise (FFSE) regroupe plus de 3 500 entreprises. Sa directrice générale Catherine Carradot (ancienne secrétaire générale de l'ANDRH) estime que le sport doit être une préoccupation stratégique : « L'entreprise travaille aujourd'hui en réseau, dans un écosystème où s'entremêlent ses partenaires. Cela exige une capacité d'écoute et un travail en mode projet qui réclament de l'engagement et de la cohésion. En rapprochant les équipes et en contribuant au bien-être des salariés, le sport fait sauter les barrières hiérarchiques et générationnelles, il favorise le dialogue et contribue donc directement à l'esprit d'innovation et à la performance. »

Liaisons sociales magazine

Le news magazine du social et des RH

Liaisons sociales magazine,
au cœur du monde du travail,
de la vie des entreprises
et des débats sociaux !



BULLETIN D'ABONNEMENT LSMAP00003

A retourner à l'adresse suivante : INFO6TM - Service abonnements - 23 rue Dupont des Loges - 57000 Metz - Tél. : 01 40 05 23 15
Mail : abonnements@info6tm.com

OUI, je souhaite m'abonner à Liaisons Sociales magazine et choisis la formule suivante :

Formule et composition de l'abonnement annuel	Prix HT	Prix TTC
☐ **Papier + Numérique :** En souscrivant simultanément à la version Papier et Numérique, vous bénéficiez d'un tarif préférentiel	75,90 €	77,48 €
☐ **Papier :** 10 numéros/an + l'accès* d'archives en ligne sur www.wk-rh.fr, les offres d'emploi et stage RH	~~67,00 €~~ 61,00 €	~~67,00 €~~ 62,28 €
☐ **Numérique :** L'accès aux numéros sur web, tablette et mobile, les archives, actualités et contenus réservés aux abonnés*	61,00 €	62,28 €

Je choisis mon mode de paiement :

☐ Virement au titulaire du compte : INFO6TM - Domiciliation : Crédit Agricole de Lorraine (16106) - Tél. : 03 87 37 64 29
☐ Chèque joint à l'ordre de INFO6TM
☐ À réception de facture

Vous pouvez aussi régler par carte bancaire sur le site **www.wk-rh.fr**, rubrique **"s'abonner"**.

* Dans la limite d'un accès par abonnement. TVA2,1 %

Tous les éléments compris dans les abonnements sont indissociables et ne peuvent être vendus séparément. Les tarifs indiqués sont valables jusqu'au 31/12/2016 franco de port et d'emballage sous réserve d'une modification du taux de TVA applicable au moment de la commande. Pour tout envoi hors de France métropolitaine, une majoration est prévue sur le prix HT de 10% pour l'Europe et les DOM-TOM, et de 20% pour les autres pays. Ces tarifs correspondent à des abonnements annuels. Les abonnements sont automatiquement renouvelés d'une année sur l'autre sauf avis contraire de votre part signifié un mois avant la date d'échéance. Seul le maintien simultané des abonnements à la formule Papier + Numérique vous permet de continuer à bénéficier du tarif préférentiel.

☐ Mme ☐ Mr Nom ..... Prénom .....
Fonction .....
Raison sociale .....
Adresse .....
Code postal ..... Ville .....
Téléphone ..... Fax .....
E-mail (obligatoire) .....
N° Siret ..... Code NAF .....
☐ Siège ☐ Établissement -
Nombre de salariés à mon adresse .....

Conformément à la loi «informatique et Libertés», vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant auprès de la direction commerciale de INFO6TM.

Date et signature

INFO6TM
Siège social : Immeuble Valmy B 137 quai de Valmy 75010 PARIS INFO6TM SAS au capital de 10 000 €
Code APE : 6420Z RCS Paris 815 380 498 N° Intra. FR 85 815 380 498

REPORTAGE
PANTHÉON-ASSAS
AU CŒUR DES USINES



> OBJECTIF ZÉRO MANUTENTION À TOULOUSE <

Safran Nacelles Colomiers réduit ses cycles de production, grâce au « Smart Trolley »

De tous les objectifs que s'est fixé Safran division nacelles (Safran Nacelles, anciennement Aircelle) : réussir le doublement de l'activité du Centre d'Intégration de Colomiers (31) dans les années qui viennent, est le plus incroyable ! Cet objectif, en dit long sur les évolutions à vitesse grand V du marché de l'aéronautique, qui est toujours en phase ascendante grâce à la demande de l'Asie et du Moyen-Orient. Cela ne peut se faire que par une nouvelle révolution, industrielle celle-là, après les grandes innovations techniques de ces dernières années sur les moteurs. Le magazine SEPEM Industries a pu prendre la mesure de ce défi sur le site de Colomiers, qui jouxte les gigantesques ateliers toulousains d'Airbus. Nous y avons découvert la grande nouveauté : le « smart trolley » qui réduit à 0 les manutentions de moteurs et nacelles, l'ensemble propulsif pesant, tout de même, 12 tonnes !

« C'est du jamais vu dans l'aéronautique ! » C'est la remarque de la direction de Safran Nacelles lors de la présentation du Centre d'Intégration de Colomiers (31), implanté à côté des ateliers à perte de vue d'Airbus. Le programme de livraison d'ensembles propulsifs complets (nacelle + moteur), destinés aux nouveaux avions A320neo et A330neo, va quadrupler ou quintupler entre 2016 et 2017. Idem pour l'autre centre d'Intégration, celui de Safran Hambourg (Allemagne) - jamais loin d'Airbus. Sur ce site inauguré en 2014 et axé sur l'A320neo, la cadence va, en effet, passer de 82 ensembles propulsifs cette année à 284 en 2017.

Le défi relevé par Safran

Une montée en puissance aussi rapide, à surface de plancher égale (outre la création du Centre de Hambourg) était impossible sans une réorganisation industrielle, touchant toute la chaîne. Rappelons les activités industrielles du site columérin : la peinture, l'habillage moteur (EBU), l'assemblage, le support sur la ligne d'assemblage final de l'avion, le support pour tous les essais en vol. C'est le défi qu'a relevé Serge Rière, le directeur depuis 2010 du Centre d'Intégration de Colomiers et directeur des Opérations de Safran Nacelles au sein du groupe. Un patron emblématique,









1. Vue d'ensemble des deux nouvelles lignes d'intégration A320 neo équipé des moteurs LEAP (CFM International). Leur déplacement s'effectue manuellement grâce à un système coussin d'air. Les armoires d'outillage ne sont accessibles qu'après identification des opérateurs.

2. Montrée des bureaux du Centre de Colomiers. Safran soigne son image d'entreprise Haute Technologie : ouverture automatique des portes pour faciliter l'accès aux personnes handicapées, mini voiture électrique, affichage digital du compte à rebours pour la mise en service de l'avion A350neo sans oublier les places attitrées aux clients des compagnies aériennes.

3, 4, 5. Des bureaux aux couleurs vives et design, agencés pour garantir la sérénité de travail et favoriser la créativité : (3) bureaux des Fonctions Support (finances, industrialisation, contrôle qualité…) – (4) Box pour recevoir les visiteurs – (5) « Corner » pour des réunions de travail entre collaborateurs avec écran à disposition.

natif de Collioure, au passé éloquent dans le rugby – incontournable ici - et fort d'une expérience de 15 années au Canada en tant que directeur chez l'équipementier Messier, où il a pu approcher de près la culture de Boeing, à savoir « la remise en cause permanente et la culture des résultats ».

A son arrivée à Toulouse, les changements n'ont pas trainé, jouant sur tous les tableaux : nouveaux bâtiments et nouvel agencement, amélioration des process d'assemblage, déploiement en profondeur du « Lean management », amélioration des méthodes de production. Comme le soulignait le journal La Dépêche, en février 2013 : « Serge Rière a fait passer l'usine à l'ère du 21ème siècle ». On va voir comment. L'autre défi que s'est donné le directeur, est le développement d'une vraie culture clients, visible en arrivant sur le site : des places de parking sont réservées aux compagnies aériennes, aux avionneurs et aux motoristes, qui sont les trois grands clients de Safran Nacelles. De même à l'intérieur de l'usine, on peut dire que « l'engineering est sous contrôle ». Sur la plateforme d'assemblage viennent travailler régulièrement les techniciens des Compagnies aériennes, avec des règles de confidentialité, mais qui s'appliquent surtout au lancement des projets.
La mission de S. Rière était, clairement, d'apporter une réponse industrielle à la croissance du marché de l'aéronautique, marqué de plus par une forte concentration de l'offre, de deux manières. La première par l'imbrication horizontale de tous les opérateurs. Précisons que Safran Nacelles qui a son siège au Havre (76) dispose de 9 sites dans le monde dont 3 Centres d'Intégration. La deuxième par la montée en puissance de super-équipementiers.

Deux super-équipementiers pour deux grands avionneurs

La période récente a été marquée dans le secteur de l'équipement aéronautique par la fusion -absorption de Goodrich, qui est l'autre grand fabricant de nacelles, par le groupe américain UTC (United Technologies Corporation) en 2012. Cette opération a donné naissance à UTC Aerospace Systems, au CA de 35 Mds $. Un sérieux concurrent qui fabrique des moteurs (Pratt& Whitney), des hélicoptères (Sikorsky), et comme Safran, des trains d'atterrissage, des nacelles, et des systèmes électroniques embarqués. La concurrence est frontale, et, même, on ne peut plus proche. UTC Aerospace Systems a ouvert en 2014, il y a deux ans, à Colomiers un nouveau bâtiment de 6 000 m² pour l'assemblage de l'inverseur de poussée de l'A350.

Un marché aussi concentré mettant face à face 2 « super-équipementiers » et 2 grands avionneurs (Airbus et Boeing), pousse forcément à la compétitivité, nous faisant assister à de nombreux chassés-croisés de marchés : Goodrich qui vend à Airbus, Safran qui vend à Boeing… Encore illustré récemment par l'implantation d'Airbus à Mobile dans l'Alabama (USA) « sous les yeux de Boeing ». C'est une concurrence au coude à coude, sinon à jeu égal. Safran intègre des nacelles sur des moteurs Pratt&Whitney et Rolls Royce entre autres. Conséquence : le principal enjeu du marché est à présent la compétitivité et la capacité de production, via l'innovation. Rappelons le chiffre cité il y a un an dans le reportage consacré par SEPEM à Airbus Saint Nazaire : 31 000 nouveaux avions seront à livrer dans les 20 ans à venir.
Les programmes de production, précise S. Rière, doivent aussi prendre en compte les progrès techniques. « Beaucoup d'avions, tient-t-il à souligner, arrivent maintenant à 25 ans d'ancienneté et sont en passe d'être dépassés sur la plan technique ; ils coûtent plus chers d'entretien que d'investir dans un nouvel appareil ». Ajoutant qu'ils bénéficient encore, heureusement, d'un faible prix du pétrole. Mais pour combien de temps ? ▷

4

Plus de 4 millions d'investissement ont été dépensés par Safran Nacelles dans le nouveau berceau mobile automatisé, le « smart trolley », conçu spécialement pour la manutention des moteurs sur le site de Colomiers. L'avantage de ce bercer haute technologie (déplacement sur coussin d'air, ergonomie de travail) est de pouvoir réaliser en ligne et non plus en séquentiel « le mariage du moteur avec les composants de l'habillage ». L'autre avantage est de pouvoir garder le même support tout au long de la chaîne, depuis l'intégration faite au Centre de Colomiers jusqu'à la pose de l'ensemble propulsif complet sur la FAL (First Assembly Line) chez l'avionneur.
Cet outil sera déployé sur tous les sites du réseau Safran. Après Colomiers, une mise en service est prévue cette année au Centre d'Hambourg.



6. Hall d'assemblage des nacelles pour les avions « moyens courriers » (Client Airbus, clair en photo), qui applique encore, actuellement, le procédé classique en deux temps : préparation du moteur suivie de l'intégration de la nacelle effectuée sur une poutre reproduisant l'aile d'avion.



7. Vue d'ensemble du hall d'assemblage des nacelles « moyens courriers » (avions monocouloirs, biréacteurs). L'objectif après la réorganisation du site est de produire 3 nacelles/jour en 2018 contre 1 actuellement.



8. Zone du hall « avions moyens courriers » occupée à la réception et à la préparation des moteurs fournis par les motoristes : CFM International (Alliance Snecma du groupe Safran et General Electrics), Pratt&Whitney (Goodrich), Rolls Royce…



9. Étape de préparation des moteurs, qui pose le problème du temps réservé aux manutentions : 50 % de la production. Elles sont effectuées au moyen de palan et de pont roulant. Toute une série de pièces (pompes, tuyauterie, générateurs…) sont greffées, à ce stade, sur le moteur.



10. Aziz El Abdelli, référant Lean (« Black Belt ») sur le site de Colomiers présente le nouvel îlot de préparation, robotisé, destinés aux moteurs des avions d'affaires 7X et 8X (Dassault). Le berceau du moteur est orientable dans tous les sens, ce qui le rend accessible, même à des travailleurs handicapés.

La mue progressive du site toulousain

A l'intérieur du centre d'Intégration de Colomiers, dans les bureaux comme dans les ateliers, les priorités, affichées en grand, partout, sont, en ne citant que les principales : « réussir les neo », « montée en puissance de Hambourg », « les neo A330 et A320 sur le même espace (flexible)»…. Ce qui explique la mue progressive (mélange d'ancien et de nouveau) du site toulousain, où, à côté des chaînes d'assemblage classiques, en deux temps : préparation des moteurs d'un côté des halls, et de l'autre, intégration des nacelles sur les moteurs fixés sur une poutre (reproduisant la situation réelle). Ce type d'organisation exige de nombreuses manutentions par palan et pont roulant et le recours à des échelles d'accès mobiles. Rien à voir avec les chaînes d'intégration des moteurs Leap -1A – les lignes du futur – mises en place pour l'A330 et l'A320. Elles sont équipées du « Smart trolley » (berceau mobile intelligent) qui permet d'orienter et de monter/descendre les moteurs, à volonté.

On comprend mieux, après cette visite, la remarque du directeur des Opérations : « Nous sommes en train de passer du garage artisanal à l'industrie ! ». Des documents affichés rappellent qu'en 1993 le « process » comportait 70 % de manutention. D'après Aziz El Abdelli, référant Lean (« niveau Black belt »), notre guide, « la manutention représente encore 50 % de la production ». Or, dans la méthode Lean, c'est un des principaux « MUDA » (gaspillage à éviter). Solution ? « Forcer les process à travailler différemment, répond Aziz El Abdelli, et réduire les structures ». La solution est aussi dans le management et une collaboration renforcée avec les clients ou sous-traitants, la réorganisation touchant par ricochets tous les autres acteurs. Ce qu'apporte le nouveau « process » est la suppression des étapes de préparation, et l'utilisation d'un même berceau mobile de support moteur (parties nacelles et moteurs restant séparées), jusqu'à l'assemblage final chez l'avionneur. Cet outil, en quelque sorte universel, suffit à compresser les cycles de production.

Robotisation à tous les niveaux

Comme dans d'autres industries, la robotisation gagne à tous les niveaux. Car outre les 2 lignes d'assemblage dédié aux moteurs LEAP (équipées du Smart trolley), Safran a installé dans le hall des avions courts et moyens courriers un ilot de postes de préparation robotisés. Ceux-ci sont destinés aux moteurs des avions d'affaires 7X et 8X de Dassault. Ces bers robotisés (il y en a deux) permettent à l'aide d'un vérin de monter/descendre les moteurs et de les faire tourner sur eux-mêmes. L'actionneur est, en l'occurrence, adapté des robots classiques, de type associatifs. Ceux-ci sont équipés de systèmes de sécurité (capteur de présence, matériel Sick). L'opérateur peut partager le même champ d'action que le robot sans risque. D'autre part, la maniabilité est telle que ces nouveaux postes de travail sont accessibles à du personnel handicapé.
Mais, à Colomiers, la robotisation a surtout gagné l'atelier peinture. Lean oblige, la nouvelle organisation de l'atelier est d'abord passée par la mise au point à l'initiative des équipes Safran avec le concours d'un constructeur, d'un prototype d'outillage spécial pour le support des nacelles durant les phases de ponçage (préparation des surfaces) et de peinture. Deux étapes capitales dans la finition d'une nacelle. Elles sont le vecteur de l'image de marque des Compagnies, qui, de fait, y attachent la plus grande importance. Ces tâches sont maintenant accomplies par des robots. Les cabines de préparation (ponçage des sur-

Plus d'infos et de photos
Flashez-moi !


11


13


14


16


18. Atelier pour la touche finale de peinture. Le décor des nacelles est réalisé manuellement, au pochoir, aux couleurs et avec les logos de la Compagnie aérienne. Perfection exigée.


12


15


17

11. Pour les tâches de préparation de surfaces (avant peinture), le Service Prototype de Safran a développé, en collaboration avec un constructeur, un chariot support spécifique pour la manutention des nacelles.

12. Gros plan sur le robot de type polyarticulé utilisé pour le ponçage. Il est doté de 3 têtes à mouvement orbital, développées en profitant de l'expertise d'anciens peintres.

13. Vue d'ensemble de l'atelier Préparation des surfaces. Les opérations sont effectuées par un robot dont les porte-outils ont été développés en interne.

14. Un dispositif gonflable ingénieux permet de protéger l'intérieur des nacelles, avec l'avantage d'une mise en place rapide.

15. Les nacelles peintes, posées sur un chariot classique, prêtes à être livrées à l'avionneur.

16. Le nouvel atelier composé de 2 cabines de peinture et d'un four de séchage inauguré début 2016. Une dalle automatique permet l'entrée et la sortie des supports de nacelles via un sas. Les déplacements se font grâce à des rails transversaux.

17. Zone de préparation des moteurs. L'ensemble des outils de levage (Dalmec) et des armoires à outils mis à la disposition des opérateurs.

faces de la nacelle) sont équipées de robots à 3 têtes qui font suivre aux disques de ponçage un mouvement orbital.

Pour la peinture, la nouvelle chaîne a été inaugurée en avril 2016. Elle comprend 2 cabines de peinture et 1 four de séchage. Au cours du processus, les nacelles (posées sur un chariot) sont introduites par un sas fermé par un tablier ; puis sont déplacées automatiquement sur des rails transversaux jusqu'au poste de peinture robotisé (matériel Kuka). Par rapport au travail manuel, le robot a l'avantage de la précision, de la répétabilité et de l'optimisation des conditions de travail. Sans compter une économie de peinture : 50 % en moins, qui représente un gain de poids de plusieurs kilos par nacelle. Le savoir-faire acquis par Safran dans ce domaine lui permet de répondre aux cahiers des charges les plus exigeants des Compagnies aériennes. Safran est aussi paré pour satisfaire la dernière mode sur les avions : la pose des logos électroluminescents. ▸

▸ Plus de photos… Poursuivez votre visite sur http://www.sepem-industries.com/salon-permanent/

19. Hall dédié à l'intégration des plus gros moteurs (avions longs courriers) avec un principe d'organisation similaire à celui des moyens courriers. Les moteurs sont montés sur des poutres reproduisant les situations réelles sous les ailes d'avion.

20. Arrivée des nacelles dans l'atelier gros moteurs sous forme de demi-coques transférées sur chariots. Même problème que dans le hall moyens courriers : l'importance des manutentions, effectuées grâce à un pont roulant (matériel Saroma).

21. Préparation d'un moteur. Les moyens de manutention sont dépendants du poids des moteurs, qui pèsent, chacun, environ 12 tonnes.

22. Intégration en cours de finition des nacelles sur les moteurs.
« L'engineering » est sous contrôle des clients : à chaque poste d'assemblage un bureau est mis à disposition des experts techniques des compagnies d'aviation ou des motoristes.


19


20


21


22

REPÈRES
TECHNIQUE ET MARCHÉ

- 2 catégories de clients chez Safran Nacelles :
les avionneurs comme Airbus, Boeing, Comac (société chinoise)…
et les motoristes comme Rolls Royce, Pratt&Whitney, CFM international…
Les nouveaux avions neo d'Airbus (A320neo, A330neo) constituent aujourd'hui le 1er marché de Safran Nacelles. L'équipementier français a aussi la volonté de se tourner vers les avions d'affaires (clients : Dassault (Falcon), Soukhoi (Superjet)).
- Pas moins de 2 500 pièces entrent dans la fabrication de l'inverseur de poussée
- Le câblage est la première tâche de préparation du moteur. Exemple du moteur Silvercrest, il faut relier 1 500 points de capture.

Développement des services et fonctions support

Serge Rière rappelle que « l'intégration est un vrai métier », étant donné la multitude de pièces à assembler (2 500 pour un inverseur de poussée), mais en raison aussi de l'implication de toute la chaîne. Livrer des ensembles propulsifs complets, comme le fait Safran Nacelles, constitue, certes, une grosse valeur ajoutée, mais crée parallèlement des obligations. A savoir que le rôle de l'entreprise ne se limite plus à l'assemblage. Elle doit également mettre en place des fonctions support et des services orientés client. Safran livre ainsi les nacelles en pièces détachées à Airbus et l'assiste pour leur montage sur les avions. Sans cette prestation, sorte de SAV, il faudrait à l'avionneur Safran livre ainsi les nacelles en pièces détachées à Airbus et l'assiste pour leur montage sur les avions.
Le « smart trolley » va devenir le vecteur d'une collaboration encore plus grande entre équipementier et avionneur. Puisqu'il va servir du début de l'intégration sur les lignes de production jusqu'à la pose de l'ensemble moteur complet sur l'avion, au stade FAL (First Assembly Line) chez l'avionneur.
La réorganisation entraîne, du même coup, celle du service logistique. Chez Safran, tous les flux logistiques des moteurs et des nacelles, aussi bien en amont qu'en aval (livraison chez le client Airbus) ont été externalisés, confiés à la société ISS. Un nouveau bâtiment affecté à la logistique de 6 000 m² de superficie va être construit (livraison en 2017) à côté du Centre de Colomiers ; il remplacera le centre de stockage actuel distant de 8 km.

100 % Lean management

Dernier volet du plan de bataille, le développement en profondeur du Lean management par le renforcement de l'affichage, des programmes de formation débouchant sur des CQPM, la substitution de niveaux de compétence (Master Black Belt, Black Belt, Green Belt) aux rapports hiérarchiques habituels. Il est rare de voir le Lean poussé aussi loin, ce dont témoigne le déploiement à foison du management visuel. Enormément d'informations sont affichées : « nos valeurs », la matrice des priorités (Covey), les clés de l'état d'esprit Kaizen, le tableau des enjeux, les 7 habitudes au travail, le panneau à idées, etc.

Pareil pour l'agencement. Tout est fait pour favoriser la créativité : bureaux en « open space » équipés d'un indicateur de niveau sonore, des corners de réunion équipés d'écrans grand format, des box de rendez-vous pour les Services ou prestataires extérieurs… Le projet « écrin » qui vient d'être mis en place, propose par exemple des rendez-vous en petits groupes dans le but de stimuler la créativité des salariés. Avec comme pensum toutes les pistes possibles d'amélioration d'un avion.
Grâce à cette organisation, en profondeur, de pilotage du Lean, Safran a acquis auprès de ses clients un statut de référent. Les relations avec Airbus sont décidément étroites. Safran a proposé à son grand voisin toulousain l'organisation de son service maintenance. De cette manière, une idée validée par l'équipementier pourra être généralisée à l'ensemble de l'avion.

AU COEUR DES USINES : MONTAGE LEAP A320



23.La nouvelle ligne A320neo (équipé du moteur LEAP) qui marque une révolution dans le procédé d'intégration nouvellement adopté par le Centre de Colomiers. C'est la première chaîne de travail en ligne, fonctionnant au moyen d'un berceau mobile « intelligent » (« le Smart trolley ») développé à l'initiative des équipes de Safran.

24. Gros plan sur le « Smart trolley », berceau mobile automatisé conçu pour supporter le moteur LEAP du début jusqu'à la fin de la chaîne d'intégration jusqu'à l'avion. Ce chariot « haute technologie » sera déployé sur tous les sites du groupe.

25. Le nouveau moteur LEAP (Leading Edge Aviation Propulsion), lancé en 2008 par CFM International (Snecma - General Electric), constitue un saut technologique. Ce moteur dont les points forts sont sa soufflante, son hélice et son carter en fibres de carbone, offre une consommation réduite de 15 % et une réduction de 50 % des émissions d'oxyde d'azote.

La clé du bien-être

La dernière clé de la créativité inattendue dans le secteur industriel même si celle-ci est à forte valeur ajoutée, est le bien-être au travail. Certains matchs de l'Euro 2016 se déroulant à Toulouse, ne pas être surpris de voir au sortir des ateliers des visages bariolés de bleu blanc rouge. L'explication ? « C'est le thème du training du jour ». Chaque salarié (la moitié au moins le font) a la possibilité d'aller faire, sur son temps de travail (et non en dehors) des exercices d'assouplissement, de gymnastique et autres activités de ce type, encadrés par un « coach », une diététicienne, un kinésithérapeute. Cette détente organisée permet, selon les spécialistes*, « à être mieux individuellement pour être plus efficace collectivement ». Dans le même esprit, la production est organisée en 2 fois 8 pour éviter, je cite, une tranche de nuit qui fragiliserait le personnel.

Le seul détail – est-ce un détail ? - qui nous a surpris dans ce concert de bien-être est l'absence, sauf erreur, de cantine ou de cafeteria (à l'exception de quelques tables en extérieur) sur un site où travaillent 250 personnes. Tout de même au pays du cassoulet ! A croire que les techniciens et ingénieurs de Safran Nacelles ne se nourrissent que d'ailes d'avion ? Ils les dévorent même !

* Interview dans l'Usine Nouvelle du consultant Eric Albert







Un des nouveaux moyens de management visuel mis en place à Colomiers : un grand écran tactile fonctionnant au moyen d'un projecteur interactif (matériel Epson) à focale ultra-courte. C'est l'outil de communication idéal en salle de réunion selon Aziz El Abdelli (référant Lean sur le site de Colomiers) : « on peut dessiner (fonction stylo), entourer, effacer (fonction « paint ») ; et ce qui a été écrit peut, ensuite, être enregistré et envoyé sur des PC ».

Mikaël ROBIN-PAVIE| Th



Exposition dans les b
maquettes des avion
en nacelles Safran, d
compagnies aérienn
Safran compte plus d
composants nacelles

QUESTIONS À... Serge Rière,

directeur des Opérations Safran Nacelles



Le nouveau directeur général de Safran a déclaré, l'an dernier, qu'un des principaux objectifs du groupe était la montée en cadence de la production. Comment cela va-t-il se traduire dans l'activité nacelles à Toulouse ?

Serge Rière : Le Centre d'Intégration de Colomiers a beaucoup changé ces 5 dernières années, comme le marché de l'aéronautique. Nous fabriquons ici, et au Centre d'Intégration de Hambourg, les nacelles des A320, la plus grosse famille d'Airbus. Et nous avons comme principal compétiteur Goodrich, intégré à UTC leader mondial de l'équipement aéronautique. La compétitivité est donc, pour nous, un enjeu primordial.

La croissance internationale du groupe Safran nous impose aussi de gérer à 100 % depuis Toulouse des sites qui se trouvent à l'autre bout de la planète, au Japon, en Sibérie. Le développement de nos infrastructures à Hambourg était ainsi prioritaire. Le site axé sur l'A320 sera complètement opérationnel en octobre prochain. Nous sommes aussi en train d'étudier la construction d'une nouvelle usine à Mobile dans l'Alabama en 2017, suite à l'implantation récente d'Airbus à Mobile pour se développer sur le marché américain.

Quels sont les atouts qualité du site toulousain ?

S. R. : Nous avons deux catégories de clients : les avionneurs comme Airbus et Boeing et les motoristes comme Rolls Royce, Pratt&Whitney, CFM International... avec qui les collaborations sont très étroites. Etre le client final de Safran Nacelles offre la possibilité d'inspecter et de suivre l'intégration à l'intérieur de nos sites. Vous constaterez lors de la visite la présence sur la plateforme de mécaniciens des Compagnies aériennes Nous faisons de l'engineering sous contrôle. Au plan qualité, il faut savoir que nous bénéficions d'une accréditation pour vérifier les conformités par rapport à la règlementation, lors des premières livraisons d'avions.

Pour vous quels sont les progrès technologiques les plus marquants ?

S. R. : Le moteur Leap de CFM International qui équipe les avions neo est pour nous l'innovation la plus importante de ces dernières années. Nous avons lancé le compte à rebours de la mise en service de l'A330 neo ; nous sommes en train de livrer, en ce moment, le troisième avion. En parallèle nous avons travaillé à l'allègement des nacelles. La part de métal, qui était de 60 % et celle des matériaux composites de 20 %, a été inversée. Il y a une synergie moteur – nacelle.

Notre objectif aujourd'hui est d'apporter une réponse à la demande du marché, en termes de volume et de compétitivité. Ce qui passe par l'amélioration des « process », un management 100% Lean, l'amélioration des méthodes.... Nous venons d'investir entre 4 et 5M€ dans de nouveaux outils automatisés pour le transport des moteurs. Le défi est de marier l'ancien et le nouveau ; nous sommes en train de passer du garage artisanal à l'industrie.

Quelle sera la place des technologies du futur, comme la 3D ?

S.R.: Nous avons déjà plusieurs exemples d'utilisation de l'impression 3D dans l'aéronautique. Bientôt, cela sera l'équivalent du tour-fraiseur moderne travaillant sur d'autres matières que le métal. On peut parier que 80% des pièces d'avions seront fabriqués en additif dans l'avenir. Et, quand on voit le génie humain, je crois aussi à l'électrique. Airbus a déjà des projets dans ce domaine. La concurrence fait franchir des « steps » » aux avionneurs. Nous n'avons fait que 50 % du trajet. Le jour où, par exemple, vous diviserez le coût de l'A380 par 2 et que vous intéresserez des PME, il y aura beaucoup plus de demandeurs.



MANAGEMENT :
LA PANOPLIE COMPL
SAFRAN NACELLES C

« Master Black belt », « E
Lean Six Sigma, SSE... I
le site de Safran Nacelles
(31), défile tout le lexiqu
méthodes de managem
développées ici, comme
La créativité, et donc le
humaines, étant au cœ
révolution industrielle
en cours dans l'intégrat
nacelles, Safran a, en q
« convoqué» toute la pa
méthodes de managem
société utilise le manag
à un degré rarement au
Des méthodes déployé
énumérons les principa

- Le Lean Managemer
Toyota) à 100 %, conçu
supprimer les « gaspilla
(exemple des temps de
manutention) et travail
degré rarement aussi p
- Le Lean est associé a
(Motorola) qui repose s
d'amélioration continue
DMAIC.
- La méthode japonai
appliquée à la lettre. Ell
un état d'esprit consista
« petits pas » d'amélior
démarche structurée.
- Figure aussi dans les
Safran nacelles le nivea
matière de SSE, la gesti
Santé, Sécurité et Envir

SAFRAN
AEROSPACE DEFENCE SECURITY

Le Secrétaire général

Paris, le 12 février 2015

Reçu FFSE le 16/02/15
Pt ☒ SG ☐ DTN ☒
VP ☐ TG ☐ maj ☐
Répondu le

Monsieur Didier Besseyre
Président de la FFSE
3 Rue Dieudonné Costes
75013 Paris

Monsieur le Président,

Vous avez eu l'amabilité de faire parvenir au Président Directeur Général de Safran, Jean-Paul Herteman, le numéro de décembre du magazine de la Fédération française du sport d'entreprise et je vous en remercie.

La richesse d'un Groupe comme le nôtre, ce sont les femmes et les hommes qui le composent. C'est la raison pour laquelle Safran accorde une grande importance à la pratique du sport, facteur d'amélioration de la santé et de bien-être pour ses collaborateurs. L'article portant sur l'expérience pilote menée avec les ouvriers de Safran-Aircelle montre d'ailleurs que les exercices physiques au sein des sociétés constituent un facteur efficace de réduction de l'absentéisme et de renforcement de la cohésion des équipes.

Votre action en faveur du sport d'entreprise est précieuse et je vous souhaite, ainsi qu'à toute votre fédération, une grande réussite dans vos projets actuels et futurs.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président,
l'expression de ma considération distinguée,

Stéphane Abrial
Directeur Général Délégué
Secrétaire Général

sport & entreprises

Le magazine de la Fédération française du sport d'entreprise
décembre 2014 - N°119 - 7€



EXCLUSIF : Pour Thomas Bach, président du CIO, l'entreprise doit s'inspirer de la culture du sport

Le fair-play, valeur essentielle du sport

Lutter contre le stress au travail

Nos conseils pour réussir votre séjour au ski

UNIVERSITÉ PARIS III SORBONNE NOUVELLE - ASSAS

Chez Safran-Aircelle, les ouvriers s'entra







L'entreprise mène une expérience pilote auprès des peintres des nacelles d'avion. Premiers constats : la pratique d'exercices physiques adaptés au travail des ouvriers a fait diminuer l'absentéisme et amélioré leur bien-être.

A l'usine, la journée de José Serrano commence toujours par une séance de sport. Ce peintre de l'entreprise Safran-Aircelle s'échauffe méticuleusement sous la conduite d'un entraîneur. Ensuite, il enchaîne par des exercices de renforcement des muscles des jambes ou du dos. Au bout d'une vingtaine de minutes, cet ouvrier de 47 ans est prêt à endosser son uniforme de peintre. Direction l'atelier. Les heures défilent, entre peinture et ponçage. Trente minutes avant de quitter l'usine, il repart au gymnase pour des mouvements de gainage et d'étirement.

La première fois qu'il a entendu parler de séances de sport dans le cadre du travail, José Serrano a fait une moue dubitative. Lui et les autres volontaires de l'équipe ont démarré l'expérience en se regardant sans rien dire. Au fil des semaines, ils ont apprivoisé leurs muscles douloureux. Aujourd'hui, ils ont tellement pris goût aux exercices qu'ils en redemandent. « Je ressens beaucoup moins de douleurs au dos, constate-t-il. Je me sens mieux dans ma peau et dans ma tête. Même mes enfants me trouvent plus détendu. »

L'expérience menée depuis le printemps à l'usine de Safran-Aircelle, à Colomiers, est née d'une rencontre entre un thésard en gestion des ressources humaines, Mikaël Robain-Pavie, et le responsable des ressources humaines d'Aircelle sur le site, Jérôme Rebière-Desveaux. L'un et l'autre partagent une même passion pour le sport et l'entreprise. Comment alors trouver des interactions entre ces deux mondes ? En discutant, le duo note des similitudes entre l'activité physique des ouvriers et celle d'athlètes accomplis. Les peintres d'Aircelle exercent en effet un métier éprouvant pour l'organisme.

> *« Je ressens beaucoup moins de douleurs au dos. Je me sens mieux dans ma peau et dans ma tête. »*

« Peindre une nacelle de plusieurs mètres de haut avec une combinaison, des lunettes, un casque, des chaussures de protection, un pistolet à la main, enfermé pendant quarante-cinq minutes sans climatiseur, est aussi intense que de disputer une partie de squash, affirme Jérôme Rebière-Desveaux. Comme les sportifs de haut niveau, les salariés sont victimes d'entorses, de tendinites, de troubles musculosquelettiques qui peuvent devenir des maladies professionnelles. C'est pourquoi nous avons décidé de mieux les préparer à supporter les efforts. »

Avant toute chose, Mikaël Robain-Pavie a endossé la tenue des ouvriers. Pendant une semaine, il a travaillé aux côtés des peintres et découvert les contraintes physiques du métier, les tensions sur les jambes, les bras, les lombaires, les épaules… Puis il a dessiné un programme d'exercices adaptés au poste de travail.

« La difficulté du métier entraînait de nombreux arrêts de travail, témoigne

ent comme des athlètes





Les ouvriers de Safran-Aircelle ont tellement pris goût aux exercices qu'ils en redemandent.

Jérôme Rebière-Desveaux. L'introduction du sport a permis de diviser par quatre le taux d'absentéisme. Ceux qui pratiquent le sport dans le cadre de l'entreprise font le même travail que les autres en dépit du temps qu'ils passent à s'entraîner. Ils sont devenus plus endurants et ont amélioré leur productivité. »

Les volontaires bénéficient des interventions d'un diététicien, d'un kinésithérapeute et d'un podologue. Grégory Lopez, un chef d'équipe, a pu ainsi corriger un déséquilibre au niveau de ses jambes en portant des semelles de compensation. La sciatique dont souffrait ce robuste gaillard de 1,93 m pour 94 kg a disparu très vite. « C'était dur au départ d'apprendre à marcher avec ces semelles, se souvient-il. Mais je me sens plus fort aujourd'hui, au point que je me suis lancé dans la construction de ma piscine. »

La pratique sportive a, par ricochet, amélioré l'ambiance dans l'équipe. « On passe beaucoup de temps dans nos cabines, sans trop pouvoir se parler, poursuit Grégory Lopez. Il y avait aussi des clans dans mon groupe. A travers la gym, on a appris à se connaître. Cela a resserré les liens. »

Une dizaine seulement d'ouvriers a participé à l'expérience. Tous étaient volontaires. Mais, à terme, l'idée est d'élargir le programme aux employés de l'atelier, puis aux salariés des bureaux, en l'adaptant aux contraintes de chacun. « Nos collègues sont intrigués, note Grégory Lopez. Ils nous envient. »

Le projet n'est guère coûteux, quelques milliers d'euros, pour une société dont le chiffre d'affaires frôle le milliard d'euros. Mais sa mise en place exige du doigté. Il faut prendre le temps de communiquer, vaincre les doutes des managers, rassurer les partenaires sociaux. Mikaël Robain-Pavie évoque aussi le « regard des autres » ou encore « la peur de s'afficher en tenue de sport ». « Il n'y a rien de rédhibitoire », pense toutefois le chercheur. Enthousiaste, il imagine déjà des fiches pratiques à destination des entreprises.

Nicolas BADOTIAL

« L'introduction du sport a permis de diviser par quatre le taux d'absentéisme. »

Safran sur toutes les mers

Le groupe Safran demeure l'un des principaux sponsors de la Course au large depuis son engagement en 2005 aux côtés du skipper Marc Guillemot. Vendée Globe, Route du Rhum, Figaro : les monocoques Safran défient les meilleurs spécialistes de la navigation en solitaire sur tous les océans du monde. Chaque nouveau bateau naît de la collaboration entre les architectes nautiques et les ingénieurs du groupe, avec au passage des transferts de technologie. « Safran a choisi le sponsoring nautique pour les affinités technologiques et culturelles entre l'aéronautique et le naval », précise la société qui organise en parallèle trois jours de régates réservés à ses salariés. L'édition 2014 à La Rochelle a réuni 121 bateaux et 880 marins amateurs.

Des exercices contre le tabac

Au début de l'expérience menée par Aircelle, le médecin de l'entreprise a préféré écarter une certaine catégorie de salariés : les gros fumeurs. « Le tabac est intervenu comme un facteur limitatif, ce qui est dommage », a constaté le docteur Pierre Ribaud. Comment surmonter cet écueil ? L'entreprise prépare un projet visant à proposer aux fumeurs du sport en échange de l'arrêt de la cigarette. « En concertation avec des salariés motivés, nous voulons établir un programme sportif à la carte, accompagné d'une diminution progressive du tabac, indique le médecin. Les candidats seront accompagnés par un tabacologue et auront accès à une large palette d'outils contre cette addiction. » L'expérience pourrait démarrer au premier trimestre 2015.