

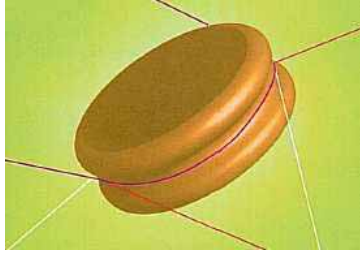
## **30% des arrêts de travail sont liés au stress en Europe (source BIT)**

**Le coût résultant peut s'élever jusqu'à 700€/an/salarié**

**Quel est le coût du stress pour mon entreprise ?**

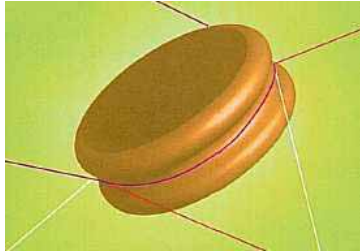
**Quel est le plan d'action le plus rentable pour mon entreprise ?**

**Qui doit agir : Le CHSCT, le RH, le Manager, Le Médecin du Travail ?**



# HYMER FRANCE



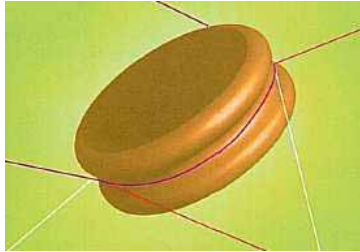


## Présentation de l'entreprise

### **Activité : Constructeur de Véhicules de Loisirs**

Implantation : **CERNAY**

- Date de création : 1970
- Filiale de HYMER AG, Allemagne
  
- Nombre de salariés : 235
- Production annuelle : (2006)  
*caravanes : 2 200 - camping-cars : 700*
  
- Chiffre d'affaire 2006 : 50 Mio €



## Présentation de l'entreprise

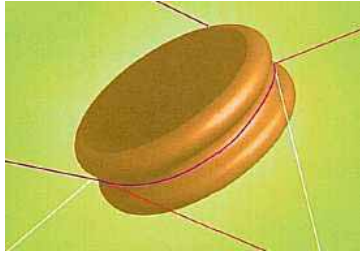
- Le groupe HYMER composé de 6 unités de production

- **HYMER AG à Bad Waldsee**
- **NIEMANN + BISCHOFF GmbH à Polch**
- **BURSTNER Caravan GmbH à Kehl**
- **BURSTNER SA à Wissembourg**
- **HYMER France à Cernay**
- **LAIKA en Italie**

- Production

- **12 000 caravanes**
- **15 000 camping-cars**

- Chiffre d'affaire : 760 Millions d'Euros
- Nombre de salariés : 2900 personnes
- Investissements : 40 Millions d'Euros



## Le contexte de l'entreprise

### Les défis à relever

**Exigences qualité croissantes**

**Concurrence de plus en plus présente**

**Pression sur les coûts**

**Standardisation et résonnement par Platte-forme de véhicule au niveau groupe**

### Adaptation de l'entreprise

**Standardiser les composants et les véhicules**

**Passer des métiers manuels vers une industrialisation plus forte**

**Développer les compétences et connaissances**

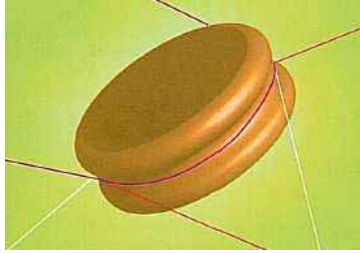
**Renouveler l'ensemble de la gamme des véhicules dans les 2 ans à venir**

**Adapter la qualité des produits aux nouvelles exigences**

**Intégrer des nouvelles technologies et outils : Commande numérique, ERP,...**

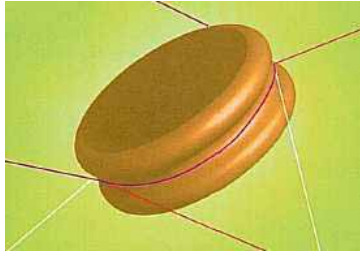
**Adapter l'organisation du travail afin de réaliser des gains de productivité**

**S'ouvrir au marché européen des véhicules de loisirs**



## STRESS & TRAVAIL

Diagnostic organisationnel et psychosocial du  
stress au travail



## Origine de la demande

Premier semestre 2004 : évaluation du Système de Management Sécurité & Santé

=> décision de mise en place d'un SMS

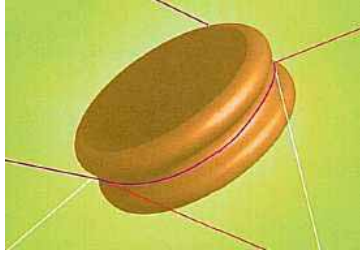
=> engagement formel de la Direction de mettre en oeuvre une action de prévention du stress avec la CRAM

Enquête CHSCT conditions de travail au magasin :

=> stress suite à problèmes relationnels et organisationnels

=> demande d'avis de la CRAM

Analyse de la demande par L. Weibel et D.Jurgensen fin 2004. Engagement de l'entreprise sur la démarche proposée par L. Weibel.



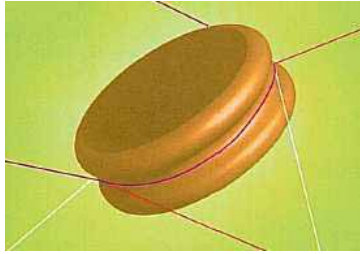
## Objectif de la démarche

1. Evaluation du niveau de stress des salariés
2. Identification des exigences du travail pouvant être à l'origine de ce stress.



3. Mise en place d'un plan d'action





## Démarche participative

### 1ère étape: formation d'un comité de pilotage (Janvier 2005)

**rôles:**

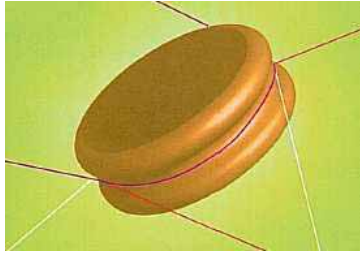
**déterminer** les priorités

**aider** l'intervenant CRAM (connaissance de l'entreprise)

**validation** des étapes de la démarche

**communication** dans l'entreprise  
(personnes « référentes »)

**après restitution des résultats** , aide à proposer et à implanter des solutions



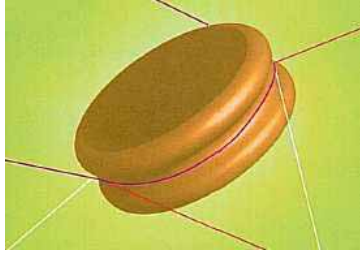
## Démarche participative

**Février 2005 : présentation de la démarche au CHSCT**

### **Méthodologie**

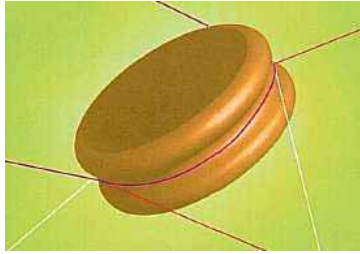
#### **3 sources d'informations :**

1. observation du travail
2. entretiens dirigés (30 salariés désignés au hasard)
3. questionnaire validé (à l'ensemble du personnel)

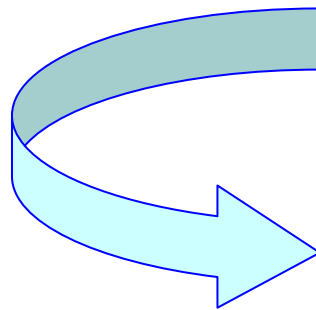
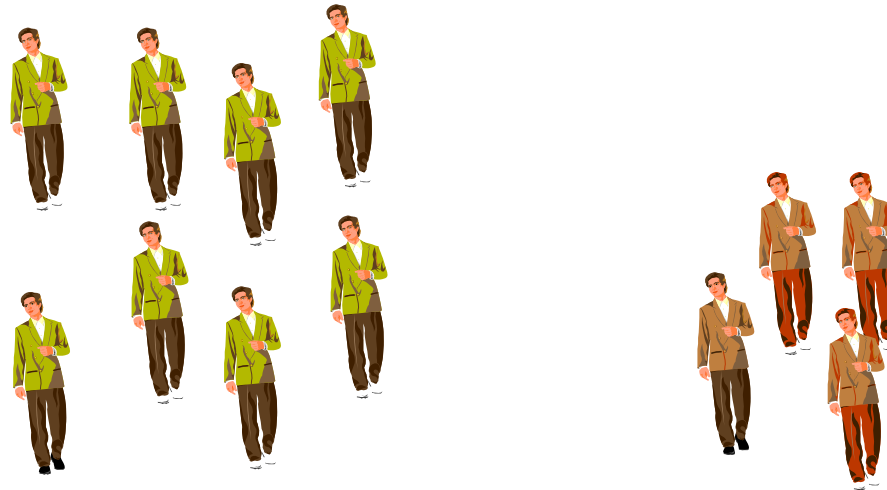


## Organisation pratique de l'enquête

- Questionnaires anonymes, remplis sur la base du volontariat, modalités de remplissage (domicile) et de restitution (voie postale)
- Proposition d'une aide confidentielle et individuelle par la CRAM (en cas de difficulté de remplissage)
- Plan de communication (CHSCT, CE, diaporama à l'ensemble du personnel, note interne, affichage)

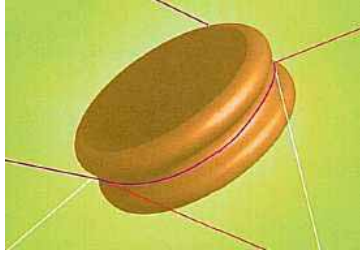


## Les résultats de l'étude



Taux de réponse

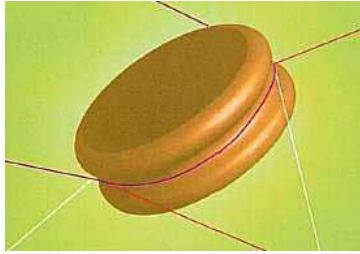
49%



## Les résultats de l'étude

**STRESS**

- un niveau de stress significativement élevé chez Hymer
- certains secteurs plus touchés: atelier camping car, atelier caravane, polyester, peinture, entretien...



## Les résultats de l'étude

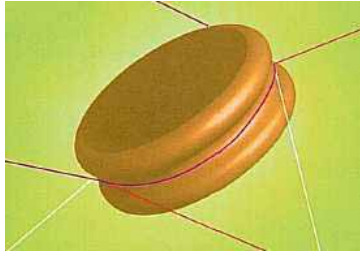
### sources de stress

- des sources de stress identifiées pour l'ensemble de l'entreprise

*ex: crainte de l'avenir, pression temporelle, descriptifs de fonction/ambiguïté de rôle...*

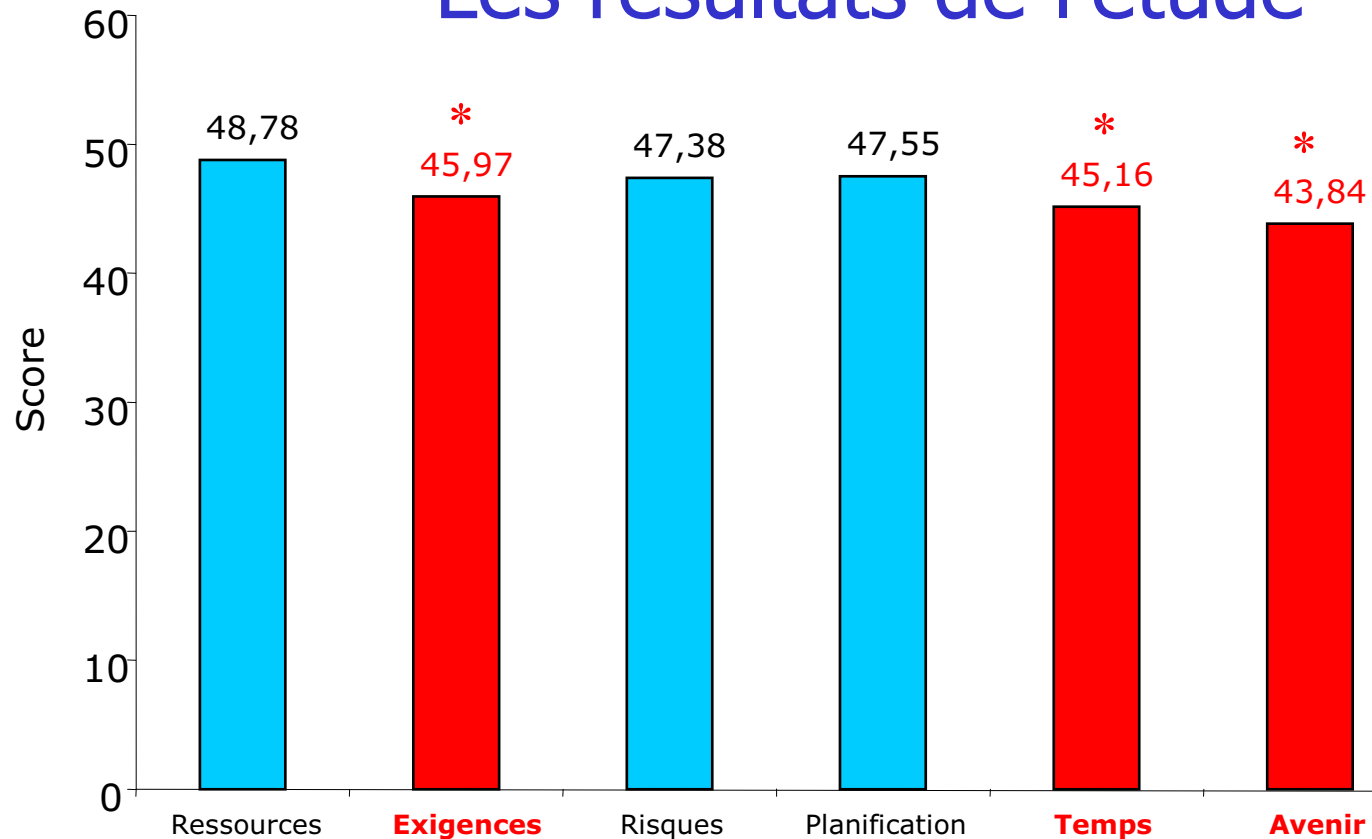
- des sources de stress identifiées par secteur

*ex: cadence, contradiction quantité/qualité, respect des modes opératoires, conformité des pièces, manque de reconnaissance...*



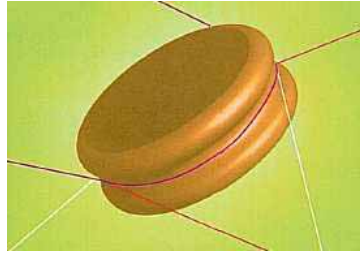
## Les résultats de l'étude

Scores inférieurs  
à la norme



Scores moyens  
selon les 6  
dimensions  
pour l'entreprise

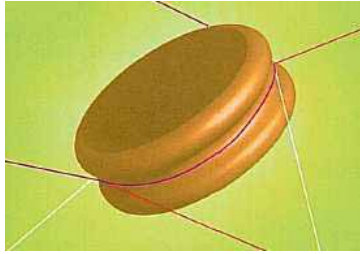
Score de REF	Ressources	Exigences	Risques	Planification	Temps	Avenir
49.52	49.37	48.18	48.88	49.54	49.74	



## Les résultats de l'étude

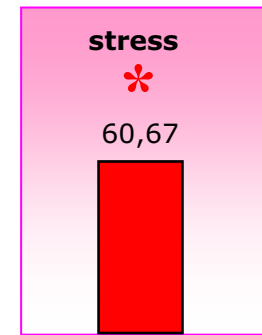




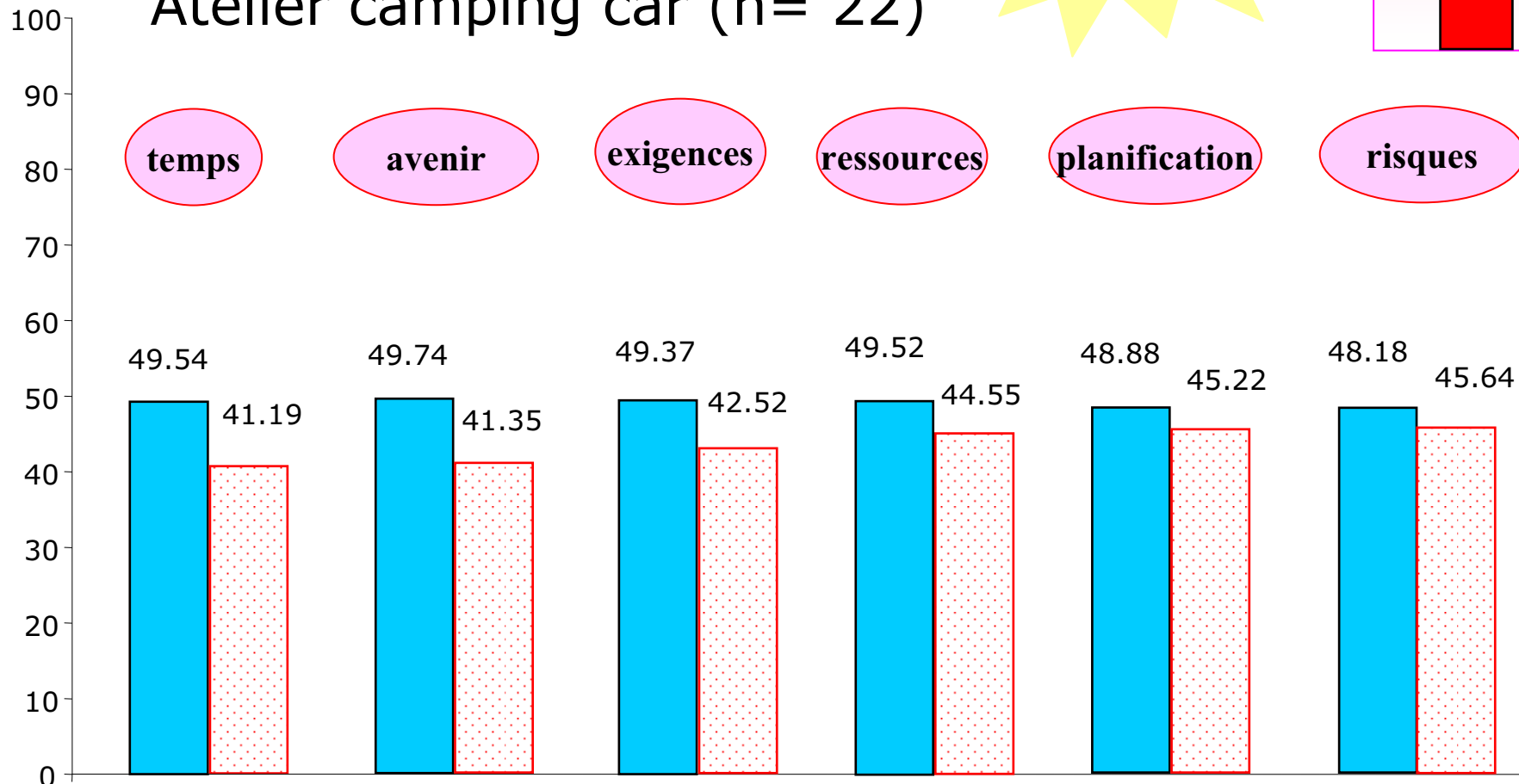


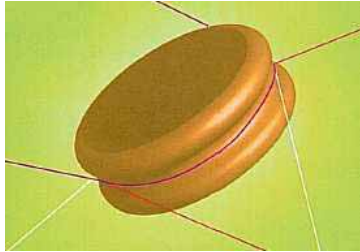
## Les résultats de l'étude

**Score inférieur  
à la REF**



Atelier camping car (n= 22)

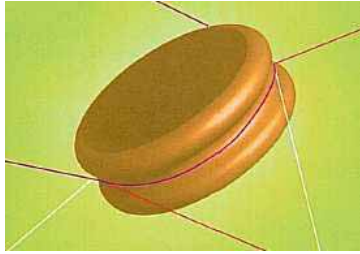




# Les résultats de l'étude

## sources de stress par secteur: hiérarchisation

SECTEUR	STRESS	RESSOURCES	EXIGENCES	RISQUES	PLANIFICATION	TEMPS	AVENIR
peinture / entretien / SAV	62.15	6	2	1	4	5	3
atelier camping car	60.67	4	3	6	5	1	2
polyester	58.84	3		1	4		2
atelier caravane	58.71	5	3	6	4	2	1
achats / magasin	53.07					1	
dév / BE / méthodes	56.64		1				
injection / couture / menuiserie	51.51						1
administration / info	46.21						



## Le plan d'action général démarré en septembre 2007

### **AVENIR**

- Réorganiser la communication
- Situation de l'entreprise, du groupe
- Partager la stratégie avec les salariés

### **TEMPS**

- Flexibilité des horaires de travail
- Étude de l'équilibrage des cadences – Travail sur les gammes par poste

### **EXIGENCES**

- Connaissance du poste, formation, tutorat
- Aide visuelle au poste
- Gestion des problèmes
- Relationnel avec la hiérarchie de proximité

### **RISQUES**

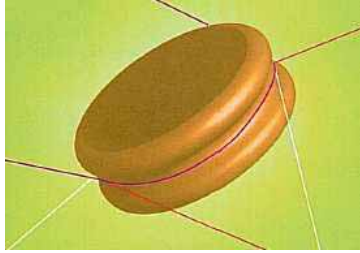
- Inventaire protections individuelles
- Cartographie bruit
- Analyse risques chimiques
- Éclairage des postes

### **PLANIFICATION**

- Anticipation des changements des rythmes de travail (charge, saisonnalité) et des changements d'horaires

### **RESSOURCES**

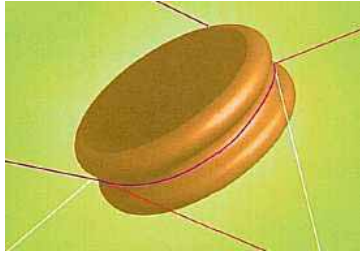
- Développement des compétences
- Pertinence du système d'information
- Organisation : polyvalence, autonomie, solidarité



## Pour aller plus loin...dans la gestion du stress

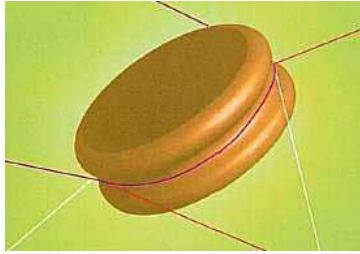
Les actions préventives envisagées afin d'atténuer significativement le stress dans l'entreprise :

- Des actions de formation : affirmation de soi, développement personnel, systémique à la résolution de problèmes, gestion du temps, management d'une équipe, gestion des conflits,...
- Étude ergonomique des postes : gestes & postures
- Attractivité du lieu de travail : actions inscrites dans notre démarche de progrès KAIZEN, 5S
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : aller largement au-delà des exigences réglementaires.
- Définir une politique de gestion des ressources humaines proactive et transparente



## Objectifs économiques attendues de cet investissement

- Baisser le taux **d'absentéisme**
- Diminution des **Accidents**  
& Diminution des maladies liées aux conditions de travail.
- **Organisationnels** : clarification des rôles, chaque collaborateur est acteur et bénéficiaire de la démarche.
- Gains de **Productivité** : attractivité du travail, adéquation poste/salarié, formation.
- **Réglementaires** : conformité en matière d'hygiène, santé et sécurité.
- Sérénité et image : **confiance** de tous les acteurs de l'entreprise (Actionnaires, salariés, pouvoirs publics, partenaires, ...).



## En conclusion

### Démystifier le stress

Comment démarrer votre projet de réduction du stress :

1. Mettre en place une équipe projet
2. Définir des indicateurs
3. Choisir un outil de diagnostic
4. Évaluer qualitativement et quantitativement le niveau de stress
5. Définir un plan d'action ( objectifs, moyens, planning,..)
6. Bilan des progrès réalisés

En route vers... le « bien-être » en entreprise