



LIVRE BLANC

QVT : LA SOLUTION
À L'ABSENTÉISME ?





“Faire émerger les meilleures idées
en matière de qualité de vie au travail.”

Depuis plusieurs années maintenant, Prévias a à cœur de **promouvoir et partager les bonnes pratiques** en matière de santé et qualité de vie au travail (QVT).

En 2019, nous nous sommes donné un objectif : mettre nos clients en relation pour échanger et partager ces bonnes pratiques. Puisque c'est rarement seuls que nous trouvons les bonnes idées, nous avons créé **l'innovation lab'**.

Un moment d'échanges riche et dynamique, qui a permis non seulement de faire émerger les meilleures idées en matière de qualité de vie au travail mais aussi de faire connaissance entre acteurs engagés pour le bien-être et la santé des salariés.

Catherine Berçon
Directrice Générale

Alban Pagès
Directeur Général

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : LA SOLUTION À L'ABSENTÉISME ?

Rares sont les secteurs d'activité et les organisations épargnés par les absences récurrentes de personnel. Reparti à la hausse depuis 2017*, l'absentéisme demeure effectivement un véritable casse-tête. Face à ce constat, un ensemble d'actions sont à envisager.

Même si l'absentéisme est un phénomène multifactoriel, le développement de la Qualité de Vie au Travail semble faire partie des pistes de solutions incontournables. Doit-on favoriser le bien-être au travail ? Comment s'y prendre ? Est-ce vraiment LA solution ? Y a-t-il d'autres pistes ?

L'ABSENTÉISME : UN LOURD TRIBUT À PAYER POUR L'ENTREPRISE



Le constat n'est pas nouveau mais cependant sans appel : **l'absentéisme continue à progresser dans la plupart des secteurs d'activité.**

En 2017, le **taux national est de 4,72 %**, soit **17,2 jours** d'absence par salarié et par an. On dénote des disparités significatives selon les régions, les secteurs d'activité, le sexe, l'âge et l'ancienneté.

Quelques exemples chiffrés : 5,31 % dans le domaine de la santé, 5,30 % de femmes contre 3,54 % d'hommes, plus de 45 % des plus de 56 ans absents plus d'un mois par an, etc.

Les retombées, notamment financières, sont considérables pour les entreprises : le coût moyen annuel de l'absentéisme au travail en France est estimé à 25 milliards d'euros, soit environ 3 500 euros annuels par salarié ou environ 7% de la masse salariale*.

De toute évidence, parvenir à réduire l'absentéisme est un enjeu majeur pour les entreprises. Au-delà des considérations financières, il s'agit également de maîtriser les répercussions sur l'organisation, la qualité de service et le climat social.

LA QVT : UN BESOIN RÉEL ET GLOBAL

Pourquoi entend-on autant parler de QVT ? Vraisemblablement parce qu'elle **répond à un réel besoin** :

➤ **Du salariat** au sein duquel les attentes ont fortement évolué. Les salariés ne désirent plus seulement avoir un environnement de travail et une ambiance au travail satisfaisants. Se sentir **valorisé, donner du sens** à son travail, se réaliser, mettre en œuvre toutes ses compétences, limiter les ingérences du travail dans la vie privée sont des exigences qui deviennent primordiales, et ce, quelles que soient les générations.

➤ **De l'entreprise** qui réalise que si elle ne doit pas nécessairement rendre les gens heureux, **créer des conditions favorables à l'épanouissement** de ses salariés s'avère une **stratégie gagnante en termes de performance économique** et de productivité.

QUELLE MISE EN ŒUVRE ?

Si la nécessité de sa mise en œuvre paraît communément admise (83 % des dirigeants pensent que la QVT sera un thème de préoccupation majeure dans l'avenir), l'intégration de la QVT dans la culture de l'entreprise doit **s'inscrire dans une démarche globale**. Il est primordial que **l'implication des dirigeants et des salariés** soit concrète et durable.

COMMENT FAIRE ?

1. Dresser un **état des lieux** approfondi de la perception du bien-être dans l'entreprise sur le plan individuel, organisationnel et managérial.
2. Déterminer les **enjeux**, co-construire et mettre en œuvre un **plan d'actions mesurables**.
3. **Accompagner les équipes** sur le terrain pour des **changements** visibles et bien vécus.

En tant qu'acteur reconnu de la Santé et du Bien-être au Travail, Prévia vous aide à définir des objectifs et des critères d'évaluation dans chaque domaine de la démarche pour que l'amélioration continue de la Qualité de Vie au Travail devienne un facteur de performance.

QVT : NE RIEN S'INTERDIRE !

Vous l'aurez compris, la QVT doit être **appréhendée de façon globale**. Les moyens d'action sont nombreux : la **prévention**, la **formation** des managers et des salariés, l'**aménagement** des espaces de travail, l'**accompagnement** individuel des salariés en situation d'arrêts récurrents, etc.

Les entreprises pionnières dans la prise en compte du bien-être de leurs salariés obtiennent des résultats très encourageants (baisse de l'absentéisme, salariés plus motivés, productivité accrue) et font progressivement des émules en partageant leurs bonnes pratiques.

Nous verrons, à travers ce livre blanc, quels types de solutions émergent, et certaines s'avèrent parfois étonnantes.

**DE L'AUDACE ET DE
L'INVENTIVITÉ, ET SI C'ÉTAIT
AUSSI CELA LA SOLUTION ?**

SOMMAIRE

MÉTHODOLOGIE	7
LES SOLUTIONS PAR THÉMATIQUE :	
1. Favoriser la santé globale des collaborateurs	8
2. Prendre en compte la vulnérabilité et la fragilité	11
3. Favoriser les bonnes pratiques managériales	14
4. Redonner du sens au travail	17
5. Équilibrer vie privée / vie professionnelle	20
6. Améliorer les relations et l'ambiance au travail	23
LES IDÉES RETENUES	26
QUI SOMMES-NOUS ?	28
REMERCIEMENTS	29

OBJECTIFS DE L'INNOVATION LAB'

- Réunir les acteurs des **ressources humaines** durant un après-midi de **réflexion** sur leurs **sujets de préoccupations**.
- Favoriser l'émergence des idées : animé en mode collaboratif, l'innovation lab' aborde les **6 grandes thématiques** traitées dans ce livre portant sur la **QVT**.
- Faciliter les échanges : Au cours de la journée, **chaque participant réfléchit aux différents thèmes**, en évoluant de groupe en groupe.
- Faire jouer l'intelligence collective : L'innovation lab' est **rythmé, dynamique et convivial** afin de favoriser la **pollinisation des idées et la réflexion en groupe**.
- A l'issue de la journée, **de nombreuses solutions** émergent et les restitutions permettent de **mettre en lumière 3 grandes idées par thème** :



Ambitieuse



Facile à mettre en place



Coup de cœur



L'objet du livre blanc est de restituer les grandes idées qui ont émergé lors du Lab' mais aussi de **poursuivre la réflexion sur les pistes de solutions** évoquées au sein des groupes au cours de la journée.

Vous trouverez toutes les **solutions imaginées** par les participants de l'innovation lab', mises en perspective par un **regard d'expert**.

En résumé, ce livre blanc a pour ambition d'inspirer et de mettre en mouvement vers une politique assumée de Qualité de Vie au Travail.

LES SOLUTIONS POUR



FAVORISER LA SANTÉ GLOBALE DES COLLABORATEURS

Selon la définition de l'OMS, la santé est un état de bien-être global portant sur **3 dimensions** : **physique, mentale** et **sociale**.

Le premier responsable de sa santé est bien sûr le collaborateur lui-même à travers ses choix de mode de vie. L'entreprise est, quant à elle, responsable des conséquences physiques et mentales du travail sur les collaborateurs.

L'environnement de travail conditionne aussi le bien-être physique et mental, c'est pour cela qu'il est indispensable pour l'entreprise de **jouer un rôle dans la prévention** mais aussi de questionner ses choix d'organisation, de management et d'équipement qui peuvent **impacter la santé**.



L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Avant toute chose, l'entreprise peut **agir sur l'environnement de travail**, à la fois **PHYSIQUE** et **MENTAL** :

- Développer une **organisation du travail compatible avec la santé** : le télétravail lorsque le contenu du poste le permet et quand l'organisation personnelle du salarié s'y prête. Attention toutefois au risque d'isolement social lorsque le télétravail devient la norme.
- Mener une réflexion sur l'optimisation de l'**ambiance physique** : acoustique, température, possibilité d'isolement, luminosité, etc.
- Généraliser les **interventions** d'ergonomes dans la conception des postes, former des **réseaux de référents volontaires TMS et RPS**. A noter que ces réseaux sont également un excellent moyen d'impliquer les salariés dans l'amélioration continue de la Qualité de Vie au travail. Ils permettent de renforcer la solidarité, l'empathie et l'attention aux autres sur le terrain.
- Intégrer des **temps de repos** dans l'organisation peut également être bénéfique, avec un lieu et des temps dédiés en fonction du type de travail.
- Limiter le stress en améliorant la **communication au travail**. Les problèmes de communication sont sources de conflits et de tensions. Parmi les pistes à explorer : des entretiens individuels réguliers et qualitatifs, qui favorisent l'échange et permettent de repérer les difficultés avant qu'elles ne s'installent. Des sensibilisations à la communication responsable et respectueuse de l'autre. Une charte de bonne utilisation des mails et des NTIC*.

ACTIONS DE PRÉVENTION



L'entreprise est un lieu idéal pour **donner et répéter des informations** de manière régulière, ce qui en fait un bon **vecteur de prévention**. Elle peut donc **informer le collaborateur** et l'aider à **AGIR SUR SA SANTÉ** en mettant en place des actions de différents types.

ACTIONS DE SENSIBILISATION SUR LES THÈMES DE L'HYGIÈNE DE VIE



Conférence **alimentation**, information **sommeil**, formation sur les **postures au travail**, prévention des **addictions** (produits, écrans), mais aussi sur les **règles d'hygiène** limitant les contaminations par exemple.

ACTIONS COLLECTIVES POUR LES ENGAGER ET LES MOTIVER SUR CES SUJETS



Organiser des **challenges en équipe** (activité physique, mois sans tabac...), mettre à disposition une **alimentation équilibrée** (menu de la cantine, adhésion à une AMAP** ou partenariat avec un maraîcher local), favoriser la **pratique sportive** (participation financière à une activité, partenariat salle de sport, échauffements, pratiques sportives sur place).

DÉVELOPPER LES SYSTÈMES D'ÉCOUTE ET DE SOUTIEN



Introduire la **télé médecine** (capsule de consultation), faciliter l'**accès aux médecines douces** (prise en charge mutuelle ou CE) avec des **permanences** dans l'entreprise, proposer l'accès à un psychologue (plateforme ou permanence).

*NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

**AMAP : Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne



ŒIL DE L'EXPERT

EMMANUELLE LIÈVREMONT

Directrice Santé et Qualité de Vie au Travail

L'ORÉAL

SELON VOUS POURQUOI L'ENTREPRISE DOIT SE SOUCIER DE LA SANTÉ DE SES COLLABORATEURS ?

Chez L'Oréal, nous sommes convaincus que **l'Homme est au centre de l'organisation**. Cela a toujours été. Nous avons la coutume de dire « qu'une entreprise, ce n'est pas des machines mais des hommes, des Hommes, des Hommes » (Eugène Schueller, fondateur de L'Oréal). C'est donc notre responsabilité sociale (humaine et durable) de prendre soin des collaborateurs. La création de richesse et de performance économique ne peut s'obtenir que par une **attention durable portée sur la santé globale des collaborateurs**.

QUEL EST VOTRE SECRET CHEZ L'ORÉAL POUR PRENDRE SOIN DE LA SANTÉ GLOBALE DES COLLABORATEURS ?

Prendre en charge la santé globale, c'est élaborer une démarche telle une pyramide Maslow : le socle de base est la **sécurité physique des collaborateurs** lors de l'utilisation de l'outil et du matériel. C'est « être en sécurité au travail ». Puis, au-delà de physique, c'est mettre en place des **mesures d'accompagnement** en cas de privation de la capacité de travail, comme la prévoyance par exemple puis des **mesures de prévention et de protection de la santé**.

Tous ces éléments sont portés aujourd'hui par notre programme « Share&Care ». c'est un programme mondial qui concerne tous les salariés de L'Oréal quels que soient leur métier et leur place dans l'organisation. Il se base sur 4 domaines : PROTECT (Protection en cas d'incapacité de travail), CARE (Accès au système de santé pour tous avec un reste à charge minimal), BALANCE (Pouvoir lier parentalité, famille et carrière) et ENJOY (Ce qui tourne autour de la QVT). L'objectif est de **créer une démarche de santé globale et d'harmoniser les pratiques** dans les différents pays de façon à ce que performance économique, individuelle et humaine soient indissociables.

QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS A UNE ENTREPRISE QUI SOUHAITE COMMENCER À INCLURE LA QVT DANS SA STRATÉGIE ?

Premièrement, avoir des **convictions** et que la stratégie choisie ait du **sens** par rapport à l'entreprise. Il n'y a pas de politique unique, elle doit être **spécifique à chaque entreprise, adaptée à l'environnement, chargée de valeurs et authentique**. Ensuite, adopter la stratégie du « test and learn », **apprendre de son expérience et ajuster**. Et avoir toujours en tête cette expression : « une politique de santé c'est un investissement mais pas un coût ».

LES SOLUTIONS POUR



PRENDRE EN COMPTE LA VULNÉRABILITÉ ET LA FRAGILITÉ

La vulnérabilité et la fragilité d'un salarié peuvent revêtir différents aspects.

Il peut s'agir de **difficultés financières**, de **problèmes de santé du salarié ou d'un de ses proches** (maladie, handicap), de **difficultés conjugales**, de **problèmes sociaux** qui peuvent perturber le travail.

Même si l'entreprise n'a pas vocation à résoudre les problèmes personnels de ses salariés, elle a tout intérêt à les prendre en compte pour que les salariés puissent **concilier leur travail avec leurs contraintes** et limiter les arrêts de travail.

Quels outils peuvent permettre d'orienter, d'accompagner, d'aider ou d'informer les collaborateurs fragilisés ou vulnérables ?



AGENT BIENVEILLANT

Face à la fragilité ou à la vulnérabilité, les services RH et les managers se sentent souvent démunis. S'aider de **personnes-ressources** internes à l'entreprise et connues de tous est une base indispensable pour s'appuyer et orienter les salariés concernés. Service de santé au travail, permanence d'assistante sociale, cellule d'écoute sont de précieux alliés. Il peut aussi s'agir de **personnes-relais** internes formées à l'écoute des personnes en difficultés et qui savent orienter vers les dispositifs adéquats. C'est le concept d'**agent bienveillant** qui offre une écoute neutre, en dehors de tout lien hiérarchique.

FICHE-ALERTE

Ces relais dans l'entreprise doivent être connus de tous. Pour cela des **fiches-alertes**, où seront inscrits les numéros utiles des acteurs clés, peuvent être créés et doivent être accessibles facilement.

PRISE EN COMPTE DES SITUATIONS DE FRAGILITÉ

Dans le cadre de sa politique RSE, l'entreprise peut également mettre en place un certain nombre de mesures pour **favoriser la prise en compte des situations de fragilité** : prise en compte des proches aidants (plateforme d'aide), mesure pour parents isolés (place en crèche), sensibiliser aux RPS, au handicap, à la santé et aux maladies chroniques.

FORMATION DES MANAGERS

La proximité des managers avec leurs équipes en font les premiers acteurs de la détection des situations de fragilité et de vulnérabilité. Ils doivent donc être **formés à l'écoute et**

à l'accueil des personnes en situation de fragilité mais aussi savoir adopter la bonne posture vis-à-vis du reste de l'équipe. La méthodologie du codéveloppement peut être un excellent moyen de favoriser le partage des bonnes pratiques et de limiter l'isolement managérial face à ces situations souvent complexes.

L'absentéisme des personnes fragilisées n'est pas une fatalité et il est important que les managers jouent pleinement leur **rôle d'acteur de prévention**. Ils doivent être formés à détecter les signaux d'alerte et pouvoir s'approprier les pratiques managériales et les moyens concrets d'agir à leur niveau.

POLITIQUE HANDICAP

En matière de **handicap**, la politique doit être claire et ambitieuse : suivi par un comité de pilotage, accord d'entreprise, commission de sensibilisation, dispositions particulières (jour de congé, mutuelle spécifique, assistance, chèque CESU, organisation du travail...).

Une politique handicap efficace participera à la performance et à l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail de l'entreprise.

PROCÉDURE D'ACCOMPAGNEMENT DU RETOUR AU TRAVAIL

Avoir une procédure claire et définie en matière de **retour à l'emploi après un arrêt** est aussi un gage de performance : préserver le lien pendant l'arrêt (si possible), préparer le retour, adapter le poste et le temps de travail lors du retour (temps partiel, binôme de travail, matériel adapté...), sensibiliser les équipes, former les managers et pratiquer les entretiens de reprise.

PRENDRE EN COMPTE LA FRAGILITÉ C'EST AUSSI ACCEPTER DE MANIÈRE SEREINE QU'UN SALARIÉ SOIT MOINS PERFORMANT (de façon provisoire ou permanente).



ŒIL DE L'EXPERT

VALÉRIE GUINET-ADAMOS

Responsable diversité

VEOLIA RVD

QUELLES SITUATIONS DE VULNÉRABILITÉ OU FRAGILITÉ RENCONTREZ-VOUS DANS VOTRE TRAVAIL ?

Ce sont principalement les retours après les **arrêts de longues durées** et le maintien dans l'emploi dans le cadre du **handicap**. Mais il y a aussi les cas de **décès d'un proche ou d'un collaborateur** lui-même. Je rencontre aussi toutes les situations liées aux **discriminations** et au **harcèlement**, un dispositif d'alerte et d'écoute est d'ailleurs spécifiquement mis en place pour cela.

SELON VOUS, QUEL EST LE RÔLE DE L'ENTREPRISE FACE À CELA ?

Le premier rôle de l'entreprise est de permettre à ceux qui en ont besoin de **parler** notamment en instaurant un **climat de confiance**. L'entreprise doit, selon les cas, **donner de l'information et orienter vers les bonnes ressources**. Bien sûr, l'entreprise doit aussi accompagner via des **dispositifs spécifiques** comme le **coaching**, l'**accompagnement individualisé** comme le propose Prévia ou encore mener des **enquêtes** objectives dans le cadre de **discrimination** par exemple.

CHEZ VEOLIA, QUELS MOYENS ET QUELS OUTILS AVEZ-VOUS MIS EN PLACE POUR PRENDRE EN COMPTE LA FRAGILITÉ ET LA VULNÉRABILITÉ ?

Le premier est la **cellule d'écoute** qui permet de prendre contact avec les collaborateurs et de réorienter si besoin. Le même dispositif existe pour faire des **alertes au comité d'éthique**. Nous avons également un **comité de suivi de l'absentéisme** qui peut communiquer avec les collaborateurs pendant leur arrêt. Et bien sûr, nous travaillons aussi avec des **prestataires externes**: coach, cabinet de conseil, SAMETH, assistants sociaux et médecine du travail selon les sites.

QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS À UN MANAGER DÉMUNI FACE À LA FRAGILITÉ D'UN COLLABORATEUR ?

Surtout ne pas rester seul, se rapprocher d'un interlocuteur RH pour se faire épauler. C'est notre rôle en tant que RH d'accompagner les collaborateurs en difficulté et l'important pour le manager est de pouvoir écouter et recueillir les besoins de la personne. À plusieurs, on a des regards et expertises différentes et cela permet de se poser les bonnes questions et donc d'aller vers les meilleures solutions.

LES SOLUTIONS POUR



FAVORISER LES BONNES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Un des principaux défis de la fonction managériale est de devoir **concilier les exigences de performance et la protection des salariés et de leur bien-être.**

Comment, dans un environnement en constante transformation, le manager peut-il accompagner les changements, maintenir l'engagement, favoriser la Santé et la Qualité de Vie au Travail et se préserver lui aussi ?

Adopter des pratiques managériales responsables, c'est possible !

Ajuster sa communication, pratiquer l'exemplarité, insuffler de l'énergie, adopter un état d'esprit positif, permettre à chacun de s'exprimer et d'agir sur son travail, faire des retours, valoriser... Quelques-unes des nombreuses pratiques qui ne dépendent que de nous, managers, sont à adopter sans réserve.



FORMATION ET SOUTIEN DES MANAGERS

On ne naît pas manager, on le devient ! Et même les plus expérimentés peuvent vivre des moments de solitude face à l'importance de leurs responsabilités vis-à-vis des équipes qu'ils encadrent et des exigences de l'organisation. Il est donc indispensable qu'ils soient soutenus, accompagnés et formés tout au long de leur carrière.



Management bienveillant

Formations RPS/QVT

Partage des pratiques entre pairs
(codéveloppement, conférence de leader inspirant, manager éclairant)

Mettre des ressources à leur disposition (coach, médiateur, assistant social...)

FAVORISER L'ESPRIT D'ÉQUIPE

Créer et maintenir la dynamique d'équipe et **valoriser** les collaborateurs seront des facteurs à ne pas négliger pour favoriser une équipe soudée et permettre l'**engagement de chacun** dans son travail.

Laisser les collaborateurs **s'exprimer**, leur faire **confiance**, leur accorder le droit à l'erreur mais aussi être **exemplaire**.

L'animation du collectif favorisera aussi l'esprit d'équipe : **fêter les réussites collectives et individuelles** ou accorder du temps extraprofessionnel à ses salariés par exemple.

COMMUNICATION

La communication est la clé dans beaucoup de domaines et la **communication du manager** est d'autant plus essentielle qu'elle joue un rôle déterminant dans le travail au quotidien des collaborateurs.

Si elle est négligée, elle peut être inefficace voir nocive pour certains salariés. Le manager doit alors **ajuster sa posture et adopter des méthodes de communication efficaces et bienveillantes** : communication non-violente, culture du feed-back, partage d'informations à son équipe, espaces et temps de parole, aider à résoudre les conflits, travailler sur la qualité des échanges numériques (moins de mails et plus qualitatifs), **être disponible pour ses collaborateurs et avoir une écoute active et sans jugement**.

SINGULARITÉ • ÉVALUATION • ADAPTATION

Toutes ces bonnes pratiques doivent prendre en compte la **singularité de l'organisation** et les **individualités** au sein de l'équipe.

Une **enquête à 360°** ou un **baromètre** permettront d'**évaluer** et de **réajuster les pratiques**.



ŒIL DE L'EXPERT

EMMANUELLE NAVE

Directrice des Ressources Humaines

MUTUAIDE ASSISTANCE

EN TANT QUE DRH, PARLEZ NOUS DU MANAGEMENT CHEZ MUTUAIDE

Chez Mutuaide nous avons une conviction portée par le Directeur Général : **une politique QVT n'est rien sans qualité du management**, le manager est le premier acteur dans le bien-être des salariés. Auparavant, le management de Mutuaide était « à l'ancienne », plutôt contrôlant. Depuis 2 ans, nous avons développé une nouvelle culture de management, fondée sur les valeurs : sens, bienveillance et confiance, tout s'articule autour de cela.

CONCRÈTEMENT COMMENT AVEZ-VOUS FAIT POUR IMPULSER CE CHANGEMENT ?

Nous avons créé un poste de **responsable programme et développement managérial**, c'est une **ressource interne 100% dédiée au manager**. Elle est chargée d'animer la communauté managériale, de refondre le parcours interne, de mener des projets transversaux et notamment d'établir un socle de rituels managériaux commun à tous les services. Nous avons aussi créé un **réseau collaboratif interne** avec un **espace dédié** aux managers sur l'intranet. La mise en place du **codéveloppement**, des **séminaires** et de **rencontres régulières** ont aussi vu le jour, et bientôt le **mentoring**.

COMMENT LES MANAGERS ET LES SALARIÉS ONT ACCUEILLI CES CHANGEMENTS ?

Les managers ont eu la sensation d'une grande respiration lorsque nous avons lâché ce management par le contrôle. La mise en place de la communauté et son animation au quotidien a développé la **solidarité**, ils sont ravis du **partage de pratiques** « je teste et je partage ».

Être manager ce n'est pas inné, ça s'apprend, on est toujours perfectible, il n'y a pas de manager parfait! Il a fallu développer le dialogue à tous les niveaux pour instaurer de la **bienveillance des collaborateurs vis-à-vis des managers** car lorsque vous annoncez que vous êtes sur un chemin de progrès, il faut également accepter l'imperfection.

Pendant les prochains entretiens annuels, il va y avoir du changement puisque les collaborateurs vont être interrogés par leur manager sur leurs propres pratiques « Que souhaites-tu que j'arrête, que je continue et que je commence ? ».

C'est une nouvelle façon pour eux de s'exprimer et de percevoir leur hiérarchie, ce qui n'est pas toujours évident mais nous sommes en chemin !

LES SOLUTIONS POUR



REDONNER DU SENS AU TRAVAIL

“ Au-delà de la rémunération, de la productivité et de la performance... le plus important n'est-il pas d'exercer un travail qui a du sens ? ”

Un travail auquel nous attribuons du sens procure de la satisfaction, correspond à nos intérêts et à nos valeurs et fait appel à nos compétences.

Alors que certains d'entre nous attendent de l'entreprise qu'elle donne du sens au travail et le perçoivent comme nécessairement porté par l'organisation, pour d'autres, il dépend de leur perception d'utilité et varie aussi en fonction du contexte personnel.

Quoi qu'il en soit, **favoriser le sens au travail est générateur de performance et facteur de préservation de la Qualité de Vie au Travail** de tous.





SENS AU TRAVAIL

Quel rôle pour l'employeur ? Comment donner du sens ? Comment Redonner du sens au travail ?

Selon une enquête récente du Cabinet Deloitte sur le sens au travail, **85%** des personnes interrogées considèrent que **c'est à chacun de donner un sens à son travail** mais également pour 63 % d'entre elles que **le manager a un rôle à jouer**.

“Favoriser le sens au travail serait donc, tout à la fois, générateur de performance et facteur de préservation de la qualité de vie des travailleurs.”

Les **stimuli sur lesquels l'organisation peut agir** et sur lesquels chaque salarié sera sensible peuvent se présenter sous différentes formes, ils varient d'une organisation à une autre et d'un individu à un autre.

En voici un certain nombre : sentiment d'utilité, degré d'**autonomie**, opportunités d'**apprentissage** et/ou de **dépassement de soi**, respect des **valeurs** communiquées, qualité des **relations** dans l'entreprise, **reconnaissance**, mais aussi stabilité, sécurité ou encore **équilibre vie professionnelle/vie personnelle**.

TROUVER SA PLACE

Il est important de permettre au salarié de faire le **lien entre son travail et le projet d'entreprise** : en termes d'utilité, d'objectifs et de résultat. Pour cela, l'employeur peut s'engager à partager régulièrement les informations sur l'avancée des projets et les succès remportés. Le rôle des managers est primordial dans la diffusion de l'information. Chaque collaborateur doit pouvoir **comprendre l'utilité et l'importance de ses actions** sur l'organisation.

UNE QUESTION DE VALEURS

Donner du sens au travail c'est aussi travailler sur les **valeurs** de l'entreprise, communiquer

ces valeurs auprès des salariés, les respecter et les faire respecter au quotidien. Cela peut passer par la proposition de travail collaboratif, communiquer clairement les valeurs sur lesquelles se fonde le projet d'entreprise et permettre à chacun de mettre en concordance ses propres valeurs à celles-ci. C'est un bon moyen de renforcer le **sentiment d'appartenance**.

RECONNAISSANCE

Prendre le temps de reconnaître individuellement ou collectivement les salariés pour leur **engagement** : fêter les succès, informer des résultats obtenus, reconnaître l'engagement personnel et collectif sous des formes diverses. Chaque salarié sera sensible à des **formes de valorisation qui lui sont propres** (éléments matériels, évolution de carrière, communication, formation...).

ENGAGEMENT ET TRANSVERSALITÉ

Favoriser **l'engagement et la transversalité** par la création d'espaces de discussion. Ces espaces offrent l'opportunité au salarié de faire évoluer l'organisation. Cela peut passer par des ateliers de codéveloppement, réunion de partage, lieux d'expression, de créativité et d'émergence d'idées réunissant des salariés d'horizons divers et valoriser les travaux issus de ces ateliers (exemple : trophée de l'agilité de l'idée).



ŒIL DE L'EXPERT

FABIENNE CARDOZO

Psychologue du travail - Consultante IPRP

ACCORDS TRAVAILLES

« *DONNER DU SENS À SON TRAVAIL* » SELON VOUS, EXPRESSION À LA MODE OU VÉRITABLE FACTEUR DE BIEN-ÊTRE ET DE PERFORMANCE ?

Tant mieux si c'est à la mode aujourd'hui, mais je crois que l'expression révèle une **réalité bien plus profonde**. D'un point de vue économique, combien d'heures perdues, de talents gâchés par une perte de sens au travail ? Nous observons à quel point la qualité du quotidien du travail fait ou défait la compétitivité d'une entreprise. Du point de vue de la santé des collaborateurs, c'est tout aussi essentiel : si mon travail contribue à me garder en santé, il peut également détruire celle-ci.

C'est le verbe « donner » qui interroge plutôt. *Qui doit donner quoi ?*

QUEL EST LE RÔLE DU MANAGER ? ET CELUI DU SALARIÉ ?

Je dirais que le manager veille à maintenir un travail qui a **du sens pour chaque membre de son équipe**, en fonction de la place et des compétences de chacun. Les collaborateurs ont aussi leur rôle à jouer, leur position respective par rapport à la place que tient le travail dans leur vie est tout aussi déterminante et difficile à cerner.

L'écoute, le respect mutuel et la possibilité de discuter du travail sont les facteurs-clés de la réussite commune de ce processus. Cela nécessite bien souvent de changer les habitudes de management et les rapports habituels intra-équipes.

UNE ÉQUIPE EST PARFOIS TRÈS HÉTÉROGÈNE, COMMENT DONNER DU SENS AU TRAVAIL À TOUTE L'ÉQUIPE ?

Bien sûr que les places de chacun sont de plus en plus différenciées : nous assistons à une disparition des pairs, tout en voyant une volonté affichée de « polyvalence ». Si le manager rappelle et **explique la direction prise et la signification du travail de chacun**, alors l'équipe sait « où elle doit aller ».

LES SOLUTIONS POUR



ÉQUILIBRER VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

Aujourd'hui nous évoluons dans une société de loisirs et la vie n'est plus seulement articulée autour du travail et de la famille.

Dans des organisations de travail en pleine mutation, les salariés ne sont plus prêts à sacrifier leur vie personnelle au profit de leur carrière. Parallèlement, la digitalisation a profondément modifié notre rapport au travail. Nous l'emportons plus facilement à la maison et les débordements sur le temps privé qui nous paraissent anodins finissent souvent par avoir des répercussions.

Face à ces constats, la conciliation des sphères privées et professionnelles est devenue un enjeu de santé au travail pour les entreprises.



ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation est un sujet central de l'équilibre des sphères privées et professionnelles. Organisation individuelle des priorités, organisation des temps, organisation familiale et professionnelle, autant de sujets qu'il appartient à chacun d'optimiser

La responsabilité de l'entreprise, quant à elle, est d'**agir sur cette organisation du travail** en l'aménageant pour qu'il puisse être **compatible avec la vie privée** :

- Favoriser l'accès au télétravail et à des horaires plus libérés,
- Proposer des congés adaptés à l'activité (congé de récupération pour les déplacements par exemple).
- L'entreprise peut également s'engager sur le droit à la déconnexion : horaires d'envoi des mails, des réunions, accès limité pendant les congés ou les weekends, adoption d'une charte spécifique.

OPTIMISATION DU TRAVAIL

Au-delà de l'organisation du temps de travail il faut aussi penser à son **optimisation** afin de lutter contre le présentisme ou le débordement sur la vie personnelle :

- Cadrer les horaires de réunion et les objectifs pour éviter les réunions à rallonges ou tardives, ce qui améliore aussi leur efficacité.
- Aménager des temps de pauses pour pouvoir décrocher et être plus efficace par la suite.
- Favoriser la polyvalence, le travail en binôme et la coopération, pour que les tâches puissent être accomplies par plusieurs personnes et que l'impact des absences soit ainsi limité.

SERVICES COMPLÉMENTAIRES

Des services supplémentaires peuvent aussi aider à l'**équilibre vie / privée vie professionnelle** comme : les **crèches d'entreprise** ou inter entreprise, les **loisirs et activités sur place** (activité physique, sophrologie, jeux, tricot, échange de savoir...), **plateforme d'aide** pour les salariés aidants (soutien dans les démarches administratives), **service social** mais aussi **permanence médicale** sur le lieu de travail.

Adopter ces mesures représente un changement culturel par rapport à la façon dont est pensé le travail en France de nos jours. Beaucoup de salariés ont encore à l'idée que « plus on fait d'heures plus on est investi dans son travail ». Cependant, le **présentisme est aujourd'hui une réalité**, et il peut coûter aussi cher que l'absentéisme.

Le présentisme se définit comme le comportement d'un travailleur qui se présente au travail malgré des problèmes de santé physiques et/ou psychiques nécessitant de s'absenter.*

Par extension cette notion fait également référence aux comportements de sur-investissement et de présence au travail au-delà des besoins réels de l'entreprise.



ŒIL DE L'EXPERT

LORA DEVILLERS

Coach - Psychologue du travail

POURQUOI PARLER D'ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE / VIE PROFESSIONNELLE ?

Le monde a évolué, rapidement, nous sommes passés d'une société industrielle à l'hyper modernisme. Là où l'on constatait une pénibilité physique, aujourd'hui on observe une **augmentation de la pénibilité psychologique**. On court également toujours après le temps, comme une denrée qui s'épuise. Avec ça, les organisations de travail se sont complexifiées et changent en permanence : charge de travail, cadences, intensification du stress, dureté des contraintes, conditions de travail. On observe aussi une **progression du blurring, du brouillage des frontières** entre temps personnel et professionnel, les NTIC* favorisent cela. L'équilibre est donc plus complexe à trouver et sans cesse en mouvement.

QUEL RÔLE JOUE L'ENTREPRISE DANS CET ÉQUILIBRE ?

Quand je regarde le **partenariat entreprise/salarié**, chacun à sa part à faire et ses mesures à prendre. Le salarié doit se questionner sur son propre équilibre et aujourd'hui l'entreprise doit aussi définir des **pratiques managériales plus « écologiques »** pour les salariés : écologie personnelle. On voit dans les modes organisationnels que l'apparition des nouvelles technologies permettent des nouvelles formes de travail. Nous pouvons être indépendant vis-à-vis de notre lieu de travail et cela apporte une **flexibilité** non négligeable.

LES PERMANENCES MÉDICALES, LES CRÈCHES D'ENTREPRISES, LES ACTIVITÉS SUR PLACE... NE RISQUENT-ELLES PAS D'ENFERMER LE SALARIÉ DANS L'ENTREPRISE ?

Ce sont des services qui apportent de la plus-value notamment vis-à-vis du sport qui permet à chacun de pouvoir aller se ressourcer. Il ne faut pas oublier que le salarié a le droit de choisir. Cependant, ils ne doivent pas palier un manque d'écoute du salarié ou une défaillance managériale. Il faut avant tout avoir **conscience de sa propre frontière vie privée/vie pro** pour pouvoir l'apprécier.

ET VOUS, QUEL EST VOTRE SECRET POUR ÉQUILIBRER LA VIE PRIVÉE ET LA VIE PRO ?

J'en ai plusieurs. Il y en a un que j'utilise toujours les jours : **évaluer mon niveau d'énergie** et de fatigue sur une échelle de 1 à 10, j'ajuste ainsi le rythme de ma journée. Cela me connecte à mes besoins élémentaires de sommeil et mon hygiène de vie globale. Je prends aussi le temps de m'accorder des **mini-bulles** pour me ressourcer pour ne pas être happée par toutes les activités qui nous éparpillent. J'utilise également l'idée du **sas** lorsque je sors d'un domaine pour entrer dans un autre, à chacun de trouver le sien (Exemple : ôter mon uniforme, écouter de la musique, me faire un thé avant de faire quelque chose, une douche, une lecture...)

LES SOLUTIONS POUR



AMÉLIORER LES RELATIONS ET L'AMBIANCE AU TRAVAIL

Même si la durée moyenne du temps passé au travail a diminué de moitié depuis 150 ans, il occupe encore aujourd'hui 64% de notre temps.

Une place significative qui rend essentielle la possibilité de se réaliser dans le travail, d'y trouver une source d'épanouissement et d'enrichissement. Le tout dans un climat de confiance et de coopération.

Au sein de l'organisation, l'ambiance et les relations de travail ont un impact direct sur l'engagement des collaborateurs. Le **climat de travail apparaît comme un facteur clé de performance** pour l'entreprise.



« Vis ma vie », objectifs communs, challenges collectifs, ruches ou jardins d'entreprise...

Autant de solutions variées qui peuvent paraître secondaires. Mais en y regardant bien, **l'amélioration des relations et de l'ambiance de travail sert les objectifs de l'entreprise.**

FAVORISER LA TRANSVERSALITÉ

Favoriser la transversalité, renforcer le sentiment d'appartenance et faciliter la communication pour de meilleures relations mèneront à une **meilleure performance et un mieux-être des collaborateurs.**

Favoriser le travail d'équipe, créer des groupes de codéveloppement inter-services et intergénérationnel permettront de **créer une réelle transversalité.**

L'expérience du « vis ma vie » est également très riche pour **apprendre à se comprendre, mieux se connaître et ainsi mieux communiquer.**

La création d'objectifs communs permettra de **renforcer le collectif** mais aussi les relations.

COMMUNICATION

La communication est indissociable de la Qualité de Vie au Travail. Elle joue un rôle essentiel dans les relations et l'ambiance au travail. Nous sommes faits pour échanger, partager et coopérer.

Elle est capitale pour **partager la vision et donner direction et sens au travail.** Nous nous engageons davantage dans les projets dont nous comprenons la finalité et au sein desquels nous connaissons notre rôle et notre impact.

Pour de meilleures relations et une bonne ambiance de travail, il est aussi essentiel de travailler sur la façon de communiquer et le choix des supports utilisés. Dans notre monde hyper-connecté, l'information est abondante et du choix des canaux dépend l'efficacité de la communication interne (revue interne, intranet, mailing, affichage, vidéos, messages audio enregistrés...)

Enfin, pour avoir un véritable impact sur la Qualité de Vie au Travail et l'engagement, **la communication doit être transparente, homogène et positive.**

COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Fluidifier les échanges par des formations à l'écoute active, à la culture du feedback, la communication non-violente, parcours d'intégration...

Limiter les conflits en proposant des espaces de discussion, des temps de paroles, des points « 5min irritants ».

LIEUX ET TEMPS COMMUNS

Les **espaces communs**, les **temps conviviaux** ou extra-professionnels comme les lieux de détente, les salles de création, les challenges sportifs, les moments festifs et team-building sont autant de moments privilégiés pour **nourrir la culture d'entreprise, renforcer le collectif et les relations sociales.**



ŒIL DE L'EXPERT

ANGELIKA MLECZKO

Consultante Qualité de Vie au Travail

L'ÉTINCELLE CHO

L'INSTALLATION D'UN BABY FOOT SERAIT-ELLE UNE BONNE SOLUTION POUR AMÉLIORER L'AMBIANCE ET LES RELATIONS AU TRAVAIL ?

Je pense qu'il ne faut pas diaboliser la solution, il faut d'abord penser à l'intention qu'il y a derrière. Faire de l'événementiel ou du ponctuel ne sert à rien, ce n'est pas impactant et cela peut créer de la méfiance. Avant chaque action, il faut **penser « global » et implication de la direction et du management**. La démarche QVT doit être intégrée dans la vision de l'entreprise, claire et transparente pour tous les collaborateurs. Un babyfoot peut avoir un impact positif si le cadre est posé autour : management, sens au travail, reconnaissance, etc.

FAUT-IL DISTINGUER AMBIANCE ET RELATIONS AU TRAVAIL ?

L'ambiance peut se traduire par des événements comme les temps conviviaux, les anniversaires, ou les activités, des moments qui aident à se rencontrer et se connaître. Une bonne ambiance de travail favorise les relations, mais pas que ! Les relations reposent en grande partie sur le management, sur des valeurs et un sens de l'éthique qui doivent être portés par l'entreprise. Pour que les relations et l'ambiance soient bonnes il faut de l'**exemplarité**, de la **transparence** et surtout un **climat de confiance**.

QUELLE PLACE OCCUPE LA COMMUNICATION DANS L'AMÉLIORATION DE L'AMBIANCE ET DES RELATIONS AU TRAVAIL ?

C'est la base ! La communication est la **passerelle entre la direction et les collaborateurs**. La communication utilise de nombreux supports (intranet, newsletter, appli mobile, vidéo, atelier pratique, mooc...) pour sensibiliser, informer, inspirer et valoriser l'action ! De multiples plans d'actions naissent autour de la prévention santé et sécurité au travail. Des conférences de sensibilisation sur la digitalisation, l'IA et l'intelligence collective challengent la collaboration entre services et dans les équipes, pour diminuer le stress et améliorer l'hygiène de vie.

QUELLE VIGILANCE FACE À TOUTES LES SOLUTIONS QUI EXISTENT ?

Veiller à **inclure et impliquer tous les acteurs pour une démarche QVT pérenne et structurée** avec une dynamique permanente de regards croisés entre le terrain et la stratégie.

Il est intéressant de se faire accompagner pour intégrer toutes ces méthodes et toujours **évaluer et réajuster ses actions**.



LES IDÉES RETENUES

Lors de l’Innovation Lab’, une centaine de participants ont stimulé leur **créativité**, échangé entre pairs et **co-créé des solutions** pour **infléchir l’absentéisme et développer la qualité de vie au travail**.

Un seul objectif : **faire bouger les lignes** et permettre aux acteurs de la fonction RH d’échanger leurs expériences et de générer ensemble de nouvelles idées et solutions.

DÉCOUVREZ LES IDÉES RETENUES PAR LES PARTICIPANTS



Ambitieuse



Facile à mettre en place



Coup de cœur

FAVORISER LA SANTÉ GLOBALE DES COLLABORATEURS

- ★ **Co-construire** des projets en équipe. **Développer l’intelligence collective** pour traiter les problèmes et s’approprier les sujets.
- **Challenge d’équipe** (sport, économie d’énergie, mois sans tabac...).
- ♥ Formation des **relais en interne**, comme par exemple des référents TMS.

PRENDRE EN COMPTE LA VULNÉRABILITÉ ET LA FRAGILITÉ

- ★ Mettre en place une **politique handicap ambitieuse**.
- Mise en place de « **Fiche alerte** » dans les lieux de vie des collaborateurs. Sur des sujets tels que le stress, la fragilité, les addictions et pouvoir les **orienter vers des personnes ressources**.
- ♥ **Agent bienveillant** ou « Bienveillers », les collaborateurs relais et **sentinelles de l’écoute** dans l’organisation.

FAVORISER LES BONNES PRATIQUES MANAGÉRIALES

- ★ Instaurer une culture du **feed back**.
- Établir une **charte de fonctionnement** : nom d'équipe, hymne, façon de se dire bonjour, temps de pause commun, etc.
- ♥ **Changer de regard sur l'échec** et trouver des idées dans les échecs, « soit je gagne soit j'apprends ».

REDONNER DU SENS AU TRAVAIL

- ★ La **co-construction** et prendre le temps d'**associer chacun** : proposer des réunions de codéveloppement et/ou des réunions de partage.
- **Communiquer et partager** les succès, faire preuve de **reconnaissance**, prendre le temps d'**informer** et de **valoriser**.
- ♥ Faire émerger de nouvelles idées, **innover et créer de la transversalité** par le trophée de l'agilité de l'idée par exemple.

ÉQUILIBRER VIE PRIVÉE / VIE PRO

- ★ Changement culturel, **respecter son rythme de travail** et combattre le présentéisme.
- **Cadrer les réunions** : courte, décisionnelle, horaires, précis.
- ♥ **Adapter l'organisation de travail** à l'Homme : flexibilité du temps de travail, télétravail, organisation du travail, réunion debout...

AMÉLIORER LES RELATIONS ET L'AMBIANCE AU TRAVAIL

- ★ La **médiation** et transformer les conflits en moments « apprenants ». Développer la médiation en interne avec des relais formés.
- **Fêter les réussites** collectives, et pas seulement dans le service concerné. **Créer des moments de convivialité** : petits déjeuners, repas, temps fort de l'année...
- ♥ Créer des **lieux de rencontre et de bien-être** : installation de ruches ou de potagers par exemple.

QUI SOMMES-NOUS



“Prévia est un expert reconnu en santé et qualité de vie au travail depuis 2006. Nous sommes une structure neutre, indépendante et médicalisée.”



NOTRE ÉQUIPE pluridisciplinaire est composée de professionnels de santé et de spécialistes des ressources humaines et du management qui interviennent dans toute la France au plus près des besoins de nos clients.



NOTRE MISSION est de conseiller et d'accompagner les individus et les collectifs pour créer des environnements de travail favorables au bien-être et à l'épanouissement professionnel.



NOS SOLUTIONS et nos parcours innovants sont spécifiquement conçus pour réduire l'absentéisme, favoriser la santé et intégrer la Qualité de Vie au Travail au cœur des pratiques professionnelles et de la culture de l'entreprise.

NOS SERVICES

Nous intervenons en stratégie, prévention et accompagnement collectif et individuel.

FAVORISER LA REPRISE DU TRAVAIL

- **Accompagnement personnalisé** du collaborateur
- **Formation et soutien** des managers
- **Coaching** des équipes

PRÉSERVER LA SANTÉ

- **Prévention des Troubles Musculo-Squelettiques (TMS)**
- **Ateliers et formations Santé-Vitalité**
- **Victimologie** et gestion de crise

DÉVELOPPER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- **Solution BEST** : une stratégie globale et structurée pour améliorer et développer la Qualité de Vie au Travail.
- **Audit Absentéisme**
- **Formations** et sensibilisations



REMERCIEMENTS

Un grand merci à **Emmanuelle Nave**, Directrice des Ressources Humaines de Mutuaide pour son intervention ô combien inspirante sur le thème « J'arrête de râler au boulot! » et aux comédiens d'**Echappées Belles** pour leurs interventions décalées mais toujours justes sur des sujets sérieux.

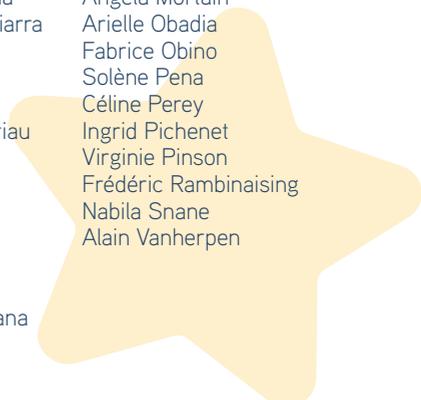
Nous remercions **Angelika Mleczko** pour son regard éclairé sur le métier de Chief Happiness Officer et **Arnaud Rouxel** pour son introduction stratégique sur les chiffres de l'absentéisme et les rôles respectifs des assureurs et des entreprises dans la mise en œuvre de solutions.

Merci aux participants pour leur témoignage écrit et vidéo :

- **Fabienne Cardozo**, Psychologue du travail, ACCORDS TRAVAILLES
- **Alain Delfosse**, Directeur Projets LA FABRIK'59, au Département du Nord
- **Lora Devillers**, Coach et psychologue du travail
- **Valérie Guinet**, Responsable diversité chez VEOLIA RVD
- **Emmanuelle Liévremont**, Directrice Santé et Qualité de Vie au Travail chez L'ORÉAL
- **Patricia Ourmiah**, Responsable Pôle innovation et services chez KLESIA
- **Pierre-Alexis Rerolle**, Responsable du développement des compétences chez GAN Prévoyance
- **Hélène Ruggeri**, Responsable équipe Grands Comptes chez AG2R

Merci à toute l'équipe Prévია pour l'organisation et son investissement autour de l'Innovation Lab'.

Et enfin un **merci tout particulier à chaque participant de l'innovation Lab'** pour leur dynamisme et leur partage d'idées :



Jean-Marc Aouizerate	Nolwenn Gourven
Elia Ares	Mathieu Guignet
Henri-Guilhem Arles	Maurice Jeanpierre
Olivier Bachoual	Aziza Jebbour
Florence Badre	Hermie Joseph
Karine Baille	Fadila Kerdouci
Dominique Balas	Albert Lach
Caroline Beau-Jaud	Monique Lamassé
Laurent Benel	Stéphanie Le Dorner
Bénédicte Bernard	Pierre Le Grall
Lydie Bogaert	Caroline Le Grand
Nathalie Bolteau	Clémence Le Guillou
Delphine Boscher	Nathalie Le Strat
Marine Bouchet-Fumeron	Neus Lebras Juarez
Yaba Bouesse	Laureen Levier
Monia Bougeard	Karine Macchi
Kévin Boussois	Karine Malissard
Joëlle Campion	Julien Malmezac
Guillaume Carantin	Nadine Marcelin
Dominique Cerisay	Eddy Margueritte
Gabrielle Chassaing	Catherine Masclat
Valerie Cousin	Nathalie Mas-Delaune
Benoit Coutable	Jean Charles Maury
Gérard De Charrette	Cherifa Messaoudi
Nathalie Deniau	Alexandra Mondet
Anne Lise Deroive	Muriel Morice
Violaine Di Pastena	Angela Mortain
Marie-Christine Diarra	Arielle Obadia
Elise Dronneau	Fabrice Obino
Thierry Egot	Solène Pena
Stephanie Facy	Céline Pery
Jean-Baptiste Feriau	Ingrid Pichenet
Nadege Ferol	Virginie Pinson
Alexandra Frantz	Frédéric Raminising
Elodie Gaspart	Nabila Snane
Sophie Gaultier	Alain Vanherpen
Sacha Genot	
Laurence Genty	
Anastasia Giarmara	
Elodie Gourmellet	



**Retrouvez tous nos contenus
sur blog.previa.fr**

