

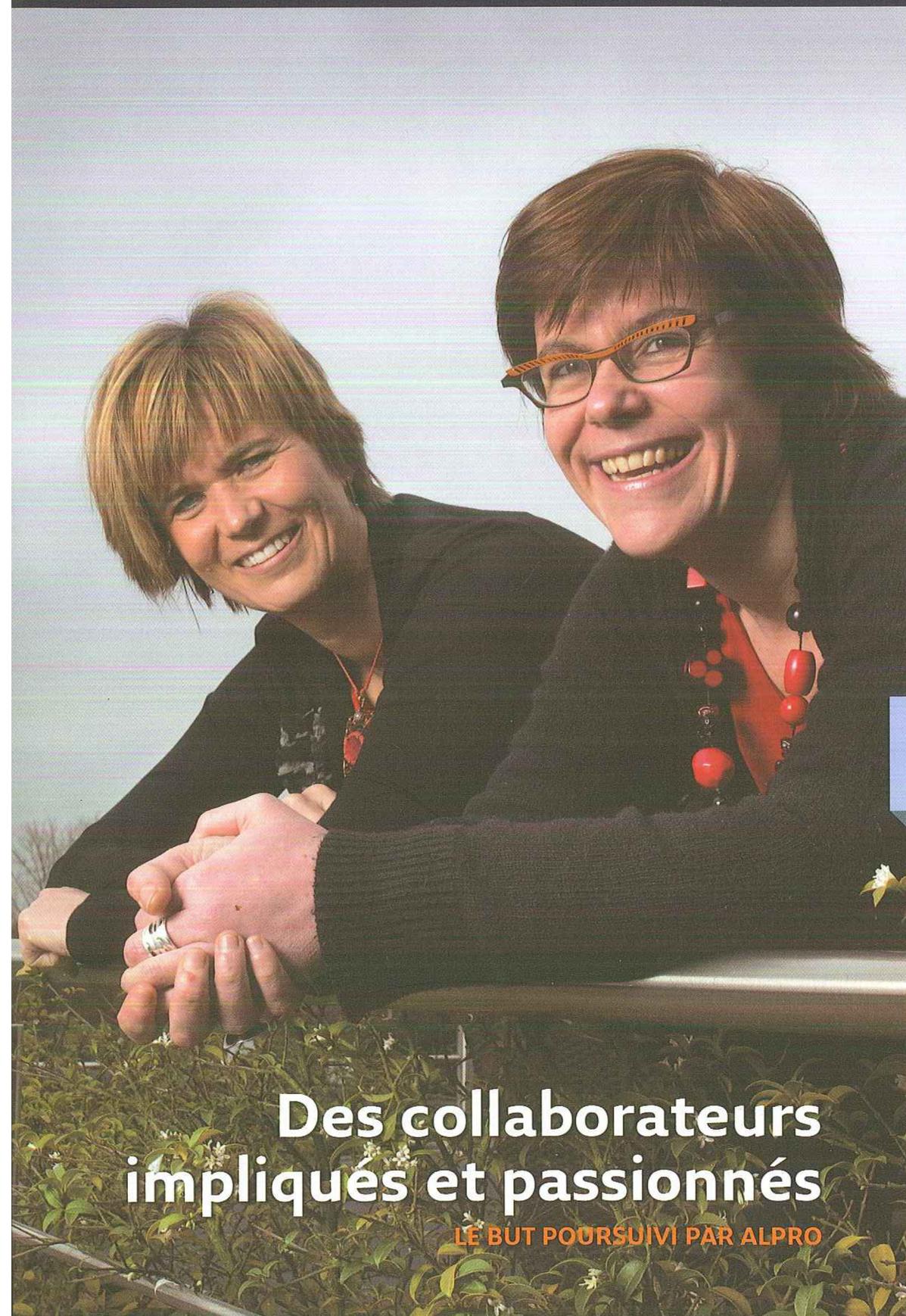
LA REVUE QUI DONNE LE TON EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE RH

# HRMagazine

pour le travail **et** l'humain

Novembre 2012 - N° 82

Trimestriel (pas de publication en août) - 7<sup>ème</sup> année  
N° de dépôt: Gent X- 2<sup>de</sup> Afd. - P509168



## Des collaborateurs impliqués et passionnés

LE BÛT POURSUIVI PAR ALPRO

### IL L'A DIT :

*« On ne joue plus aux échecs mais au ping-pong. On ne réfléchit plus, on réagit. »*

JEAN-LOUIS  
SERVAN-SCHREIBER  
(AUTEUR DE TROP VITE !)

### LOI & EMPLOI

*Vos vieux jours*

### RELATIONS SOCIALES

— Changements: un mandat clair et des espaces de négociations

### FOCUS

— Stess au travail: une autre manière de faire le bilan

PROXEMIA

# Proxemia ou le couronnement d'une conviction

Proxemia prend des allures de laboratoire RH, où les bonnes idées semblent passer sous la loupe des experts internes et externes, pour être testées puis devenir sujets d'inspiration pour le secteur.

TEXTE : Sylvie Cousin

**P**roxemia est une entreprise d'économie sociale de quelque 100 collaborateurs, la plupart ouvriers, active dans le domaine de l'aide ménagère aux familles de Chapelle et de Seneffe, qui a élargi ses activités aux services de repassage au siège afin de maintenir un de ses effectifs au travail. D'emblée cela démontre une certaine mentalité qui se confirme par la suite. La culture y est familiale, le discours revendique la non discrimination, les valeurs tournant autour de la solidarité, du partage, de la responsabilisation et de la participation sont majoritairement axées sur la motivation des travailleurs, tous engagés en situation de décrochage sur le marché de l'emploi.

L'entreprise, dont la naissance remonte à 2003, année de l'instauration des titres services, se heurte à des difficultés d'un personnel peu qualifié qu'elle entend remettre sur les rails de l'emploi, après l'avoir formé et motivé à prester à temps plein un service de proximité qualitatif. Chez certains, c'est la valeur travail qu'il s'agit de ré-inculquer malgré un héritage familial parfois bien ancré. A cette fin, Proxemia intègre le bonus qualité dans sa politique RH, une démarche destinée à développer le mieux être de ses ouvrières. C'est, entre autres, ce qui lui vaut le label Zen Award 2012. L'ensemble du personnel, qui s'est investi dans la procédure et dont au minimum 50% devait participer au



'Zen Screening' pour que la participation soit valable, a reçu un chèque massage... Quant à l'organisation, elle a bénéficié d'une reconnaissance officielle qu'elle a exploité dans sa communication, son positionnement, ses journaux d'entreprise etc.

## FONDEMENTS

Mais qui insuffle un tel état d'esprit ? Le « statut » d'entreprise à économie sociale n'y est certes pas étranger. Ce type d'organisations, à la gestion autonome et privée, ont élu l'humain comme capital prioritaire et redistribuent leur richesse dans les outils, espaces de travail et packages salariaux. Mais ce ne suffit pas à expliquer l'obstina-

tion absolue de tendre vers un emploi de qualité pour tous ou toutes. Interrogé sur sa motivation profonde, Eric Bernard, Administrateur Délégué de Proxemia, qui a un profil marketing et économie, nous convainc : « Toutes les entreprises devraient avoir l'économie sociale pour finalité. On parle beaucoup du modèle alternatif de l'économie sociale, mais qui est vite confondu avec l'insertion professionnelle. Celle-ci n'en constitue qu'une des formes. » Le modèle de Proxemia repose sur un principe d'économie d'insertion sociale, prônant un emploi pour tous. C'est aussi une économie de redistribution, pour le responsable : une partie des bénéficiaires est réinjectée dans les locaux, l'accueil au centre des travailleurs qui, majoritairement à l'extérieur, se retrouve au siège à l'occasion des pauses et des nombreuses réunions du personnel. Enfin, c'est un projet d'économie sociale d'innovation. « Notre système de gouvernance participative ayant suffisamment démontré que l'implication des travailleurs pouvait générer une plus value pour l'organisation », commente Eric Bernard : « Au-delà de cette philosophie collective, je m'efforce d'allier de manière cohérente et concrète la théorie à la pratique. »

**FAIRE PLUS POUR LE BIEN ÊTRE**

Les conditions de travail y sont relativement lourdes, tant sur le plan physique que mental. Delphine Ricci est Conseillère en Prévention et occupe un des 4 postes d'Accompagnatrice sociale, subsidiés par la Région Wallonne. « Le Zen Award a été une belle occasion pour nous de prendre du recul, de se faire confirmer le bien-fondé de nos convictions, de capitaliser dessus et de les partager. Il nous a aussi aidés à structurer notre approche, à mettre des mots sur ce que nous faisons déjà. En outre, nous pourrions désormais aller plus loin dans notre analyse de risques », commente Delphine Ricci qui développe la difficulté du métier d'aide ménagère. « Ce ne sont pas des gestes spécialement pénibles, mais des postures répétitives. Dans ce cas, on retombe souvent dans les mêmes réflexes. Nos formations en ergonomie produisent leur effet, mais il n'est pas illimité dans le temps et puis l'on parle d'une charge de 38h semaine, ce qui explique qu'après 5 ans, nombreux sont ceux qui accusent des petits bobos par-ci par-là et que faire carrière dans le secteur est tout simplement impossible. » Mais l'aspect relationnel, sans doute moins évident à première vue, ne serait pas non plus facile à gérer. Il ne leur est pas aisé de dire non à un client qui

tend pour le même travail à réduire le nombre d'heures. Ou qui s'épanche sur l'épaule de l'aide ménagère, une fois que la confiance est installée : « C'est un bagage émotionnel pour notre personnel qui éprouve des difficultés à rester dans le cadre professionnel », explique l'accompagnatrice qui



Delphine Ricci, Conseillère en

Prévention :

**« Le Zen Award a été une belle occasion pour nous de prendre du recul, de structurer notre approche. En outre, nous pourrions désormais aller plus loin dans notre analyse de risques. »**

investit beaucoup de son temps sur le terrain, à comprendre qui est le client, sa situation, etc. En dépit des risques du métier ou plutôt grâce à ce fait, les dirigeants et accompagnateurs de Proxemia se penchent sur les facteurs de bien-être de leurs colla-

borateurs. Ils décident d'élargir leurs réflexions auprès du monde universitaire (UCL-Certis et ULg-Centre d'économie sociale) et initient un partage d'idées avec le secteur au Québec (note 2) sur la reconnaissance du métier : le Chantier de l'Économie sociale et le Comité sectoriel de Main d'Œuvre en économie sociale (CSMO) de Montréal.

Ils en reviennent avec plusieurs bonnes idées à mettre en pratique, comme par exemple, le projet tutrice permettant à des collaboratrices ouvrières d'accompagner une nouvelle recrue, une stagiaire... En parallèle, Proxemia tente de résoudre son problème d'absentéisme et essuie une fin de non recevoir lorsqu'elle propose un bonus financier. Le constat est clair : ce n'est pas cela qui fait bouger le personnel.

**UNE POLITIQUE RH AU NOM PARTICULIER, LE BONUS QUALITÉ**

Proxemia s'appuyant par ailleurs sur sa connaissance du terrain et sur la participation du personnel met au point une politique de bien être dans le souci d'alléger les conditions de travail. C'est elle qui sera primée par le Zen Award. Plusieurs piliers la soutiennent : (1) le Comité de protection et de prévention, (2) une attention particulière à l'ergonomie, ce qui justifie l'investissement auprès de la clientèle afin de sonder les conditions, estimer le planning, la charge, diagnostiquer les éléments de sécurité et appréhender le type de client...(3) l'infrastructure, spécialement accueillante pour lutter contre l'isolement du personnel itinérant en lui donnant l'envie de se retrouver au siège et de s'exprimer, et enfin (4), une politique santé promulguée de manière innovante par le biais d'un public d'avenir, les enfants du personnel à l'occasion des gardes organisées pendant les séances d'information, les congés scolaires...

Même si Proxemia ne parvient pas pour autant à résoudre son problème d'absentéisme - de type incapacité prolongée donnant naissance à une inaptitude au travail - l'entreprise ne semble pas laisser beaucoup de choses au hasard quand il s'agit de créer le mieux-être de son personnel. De nombreuses occasions de rencontre entre collaborateurs et avec l'encadrement sont créées, telles les réunions mensuelles, les échanges annuels... Un soin particulier est accordé à la communication : gsm gratuit pour stimuler les contacts, cahier de communication, registre des complications vécues, fiches de signalement etc. Un appel à des prestataires externes pour aborder des matières moins



Eric Bernard (Proxemia) :

« Toutes les entreprises devraient avoir  
*l'économie sociale* pour finalité. »

#### **TOURNÉ VERS LE FUTUR**

Aider à rééquilibrer travail et vie privée fait certainement partie des préoccupations de Proxemia qui vient de lancer pour aider les parents actifs son projet « Prox.J (Jeunes) », en ouvrant un espace pour accueillir les enfants de son personnel et en se lançant dans des actions de sensibilisation des cibles futures à des thématiques d'actualité, telles la santé, l'écologie... Bientôt ce sera une Fondation (« Proxemium ») qui sera créée pour offrir une structure juridique plus « confortable » à la redistribution des bénéfices dans le cadre de nouvelles coopératives ou encore pour co-financer des pro-

jets d'intérêt général ou public tels que par exemple une crèche, nous annonce son Administrateur Délégué qui, persuadé de devoir passer le témoin aux jeunes, ne se contente pas de les occuper mais ambitionne de leur faire partager plus tard sa philosophie d'une économie sociale qui ne soit pas vouée à rester celle du pauvre. « Pourquoi n'envisager que le salaire quand nous pouvons adopter d'autres modes de rémunération voire de nouvelles formes de dividendes, plus inventifs plus souples... », amorce-t-il. HR

'avouables' auprès de l'employeur, comme la gestion des dettes, les problématiques de logement, de femmes battues...