

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Comment prévenir les risques psychosociaux au travail? (version papier)

Flohimont, Valérie

Published in:
HR Square

Publication date:
2014

Document Version
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (HARVARD):

Flohimont, V 2014, 'Comment prévenir les risques psychosociaux au travail? (version papier): Dossier 2' *HR Square*, vol. 1, pp. 42-57.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Bureau de dépôt Bruxelles X
Numéro d'agrégation P309180
Expéditeur : PMN sprl
Rue des Sols, 8
1000 Bruxelles
Bimestriel
(pas en juillet-août)

HR.SQUARE

Réseau sur les relations de travail et la GRH



Care and
strategy to become
company by 2017.

OUR A
THE WO
RESPE
HEALTH

PIERRE LEMAN
(NOVARTIS)

« LA CONTRAINTE
PEUT STIMULER
L'INNOVATION »

- + ■ A la recherche des Etoiles du Dialogue Social
- Prévenir les risques psychosociaux au travail
- Gagner l'adhésion aux objectifs d'un bonus 'CCT 90'
- Les vertus d'un leadership clairvoyant

LES CLÉS POUR
RESPECTER
LA NOUVELLE
LÉGISLATION
ET ALLER AU-DELÀ

COMMENT PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

TEXTE ■ CHRISTOPHE LO GIUDICE

La prévention des risques psychosociaux a été (re)mise à l'agenda de nos responsables RH avec une nouvelle législation que des experts français ont qualifié de 'modèle à suivre'. La problématique ne doit toutefois pas s'envisager dans la seule perspective d'un respect d'obligations légales, mais plutôt comme le levier d'une gestion ambitieuse de l'humain au travail, et donc aussi comme un vecteur de performances.

La nouvelle législation relative à la prévention des risques psychosociaux au travail est entrée en vigueur le 1^{er} septembre dernier. Elle se déploie sur la base de deux lois et d'un arrêté royal : la loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996

Plus précisément, les risques psychosociaux au travail sont définis comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique, qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.

LE VRAI ENJEU CONSISTE À FAIRE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL UN VÉRITABLE PROJET D'ENTREPRISE

TEMPS FORTS

- :: Une première étape passe par identifier les risques psychosociaux propres à l'environnement de travail et à les analyser. Plusieurs méthodes scientifiquement validées existent à cette fin.
- :: Le plus difficile réside dans le passage des enseignements du diagnostic à la définition d'un plan d'action et, surtout, à sa mise en oeuvre et à son évaluation.
- :: Aux grands programmes partant tous azimuts, on préférera des actions ciblées et un travail sur le management au quotidien, à la base de nombreuses sources de risques psychosociaux.

relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, la loi du 28 mars 2014 modifiant le code judiciaire et cette même loi du 4 août 1996, et enfin l'arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail.

« La loi sur le bien-être mettait jusque-là surtout l'accent sur le harcèlement moral ou sexuel et sur la violence au travail, tout en soulignant la nécessité de prévenir la charge psychosociale, mais sans vraiment aller beaucoup plus loin, confie Charlotte Demoulin, attachée au S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale. Ces manifestations très graves sont en réalité la pointe de l'iceberg de problématiques plus larges qui sont désormais prises en charge dans le cadre de la nouvelle législation : stress, burn-out, dépression, mal-être sur le lieu de travail, conflits graves, idées suicidaires, problèmes de sommeil, hypertension, etc. causés par le travail. »

Rôles précisés

« Au-delà du champ qui s'élargit, l'objectif de la nouvelle législation consiste également à tout d'abord renforcer la prévention au niveau collectif puis, le cas échéant, à prévoir des procédures individuelles accessibles aux travailleurs », note-t-elle. Une analyse des risques de situations de travail dans lesquelles un danger est détecté peut être demandée par minimum un tiers des représentants des travailleurs au Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) ou par un membre de la ligne hiérarchique. Lorsque la prévention au niveau collectif n'a pas pu prévenir la survenance de situations dommageables, le travailleur qui estime subir un dommage à sa santé découlant des risques psychosociaux au travail doit avoir accès à des procédures internes qui ont été élargies à l'ensemble des risques psychosociaux (et ne se limitant plus aux situations de violence ou harcèlement). On parle désormais de demande d'intervention psychosociale formelle ou informelle, et plus de plainte motivée. Il n'y a pas ici de protection contre le licenciement associée. De plus,



Charlotte Demoulin
S.P.F. Emploi

« La philosophie de la législation est d'inciter les employeurs à se mettre davantage à l'écoute de ce qui se passe dans leur entreprise et à prendre des initiatives. »

© Christophe Lo Giudice

nouveauté importante : lorsque la demande du travailleur présente un caractère collectif, c'est-à-dire que le travailleur dénonce une situation qui concerne potentiellement d'autres travailleurs, cette demande sera traitée par l'employeur en concertation avec son CPPT ou sa délégation syndicale. « La procédure pour harcèlement est maintenue en parallèle, avec la protection, et améliorée, l'idée étant qu'on ne l'invoque plus que dans les cas avérés, et non pas de façon parfois quelque peu hâtive », observe Charlotte Demoulin.

Le rôle des différents acteurs impliqués dans la prévention des risques psychosociaux - à savoir l'employeur, la ligne hiérarchique, le CPPT, la personne de confiance, le conseiller en prévention aspects psychosociaux, le conseiller en prévention-médecin du travail, le conseiller en prévention du service interne pour la prévention et la protection au travail - a été précisé, ainsi que la communication des informations entre eux.

« Cette nouvelle législation a le mérite d'envoyer un signal fort exprimant explicitement l'existence des risques psychosociaux

au travail, analyse Valérie Flohimont, directrice de recherche sur le bien-être au travail à l'Université de Namur. Elle met l'accent sur des phénomènes de plus en plus documentés par la recherche scientifique. » Pourtant, elle n'était pas partisane d'une modification de la loi qui permettait déjà d'entreprendre des actions par rapport à la charge psychosociale. « Comme souvent en Belgique, la loi fait l'objet d'adaptations à la suite d'événements dramatiques, dans ce cas-ci l'affaire MacTac où, outre les faits de harcèlement, des manquements dans la prévention des risques psychosociaux avaient été constatés. Mais le vrai enjeu n'est pas de se limiter à respecter des obligations légales, mais bien de faire du bien-être au travail, et donc de la prise en charge des risques psychosociaux, un véritable projet d'entreprise, répondant aux impératifs d'un projet business. »

Un investissement

A première vue, la notion de « risques psychosociaux » peut apparaître tellement large qu'elle en deviendrait presque insaisissable. Dès lors, comment les employeurs doivent-

ils procéder pour répondre à ces nouvelles obligations, tout en essayant par ailleurs de s'inscrire dans une orientation plus ambitieuse ? « La philosophie de la législation est avant tout d'inciter les employeurs à se mettre davantage à l'écoute de ce qui se passe dans leur entreprise et à prendre des initiatives, appuie Charlotte Demoulin. Dans sa conception, nous avons essayé de veiller aux intérêts de chacun. S'intéresser à ces risques est en effet aussi de l'intérêt de l'entreprise. »

Quelques chiffres en attestent : selon l'enquête nationale belge menée en collaboration avec la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, et portant sur 4.000 travailleurs, 28% de ceux-ci ressentent la plupart du temps ou toujours du stress au travail. Des études, comme Belstress, confirment la relation entre stress au travail et absentéisme. Ce stress serait à l'origine de 50 à 60% de l'absentéisme, ce qui représente des coûts énormes. D'après le Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail, la Fondation chiffre à 20 milliards d'euros le coût économique du stress dans l'UE. Le Bureau international du Travail estime quant à lui que les pertes de qualité, l'absentéisme et le turnover résultant du stress représentent entre 3 et 4% du PIB des pays industrialisés. Le chiffre s'établit à 3,4% pour notre pays. « Dès lors, pour l'entreprise, investir dans la prévention va naturellement contribuer à réduire ses coûts », note Charlotte Demoulin.

Signaux d'alerte

Une première étape passe par identifier les risques propres à l'environnement de travail sensu lato et à les analyser. « La sensibilisation à la prévention des risques psychosociaux ainsi que leur diagnostic dans l'entreprise sont généralement des démarches pour lesquelles les employeurs ne rencontrent pas trop de problèmes, observe Isabelle Hansez, directrice de l'Unité



Valérie Flohimont
Université de Namur

« Le véritable enjeu consiste à travailler sur le management au quotidien, en tapant sur le clou de façon régulière et sur le long terme. »

© Christophe Lo Giudice

LES PERTES DE QUALITÉ, L'ABSENTÉISME ET LE TURNOVER RÉSULTANT DU STRESS REPRÉSEN- TERAIENT ENTRE 3 ET 4% DU PIB DES PAYS INDUSTRIALISÉS

de Valorisation des Ressources Humaines de l'Université de Liège. Il existe suffisamment d'outils scientifiquement validés pour ce faire.»

L'un des plus emblématiques est assurément le Wocq, une méthode de diagnostic des risques psychosociaux liés au travail développée à la suite de sa recherche de doctorat et qui est désormais utilisée par un vaste panel d'entreprises. La démarche proposée

est de sonder toute la population de l'entreprise à l'aide d'un questionnaire standardisé de 80 items qui font tous référence à des situations de travail concrètes. Elle permet de situer l'entreprise par rapport à un benchmark, de détecter des problèmes spécifiques dans un département ou un service, ou encore d'identifier des parties de l'effectif plus à risques que d'autres.

Toutes les organisations n'ont pas forcément

le temps, ni la volonté d'opérer pareil diagnostic. « Mais les sociétés disposent déjà en interne d'une série de données qu'elles n'exploitent pas suffisamment ou qu'elles ne mettent pas en corrélation, note Valérie Flohimont. Rien qu'en s'arrêtant sur l'absentéisme, le turnover, les accidents de travail, il y a déjà moyen de mettre le doigt sur pas mal de problématiques en les croisant avec les réalités du travail. On obtient alors des signaux d'alerte qui incitent à approfondir la réflexion : un taux d'accident plus élevé dans un service est-il lié à l'introduction d'une nouvelle technologie ou à l'ambiance délétère qui y règne ? Si des suicides surviennent, il faut s'interroger quant à savoir si les conditions de travail ont quelque-chose à y voir, sans présupposer que l'entreprise soit nécessairement en cause. Etc. »

Les nouvelles dispositions légales imposent par ailleurs quelques actions bien précises : par exemple, adapter le règlement de travail et former les personnes de confiance à ces nouvelles obligations (lorsqu'une personne de confiance est désignée dans l'entreprise, ce qui n'est pas obligatoire). Une formation de minimum cinq jours, dont le contenu est déterminé par l'arrêté royal, est imposée ainsi que le suivi d'une supervision une fois par an. « Mais plus que de faire appel à un service externe, nous conseillons surtout aux entreprises de créer un espace d'expression et de faire parler les travailleurs sur ce qu'ils vivent, précise encore Charlotte Demoulin. Si la loi comporte par nature un certain formalisme, l'esprit qui a présidé à sa conception est d'encourager le dialogue dans l'entreprise et de chercher à faire évoluer les conditions de travail sans que ne soient nécessairement associées une plainte ou une procédure. »

Lent mouvement

Encore aujourd'hui, nombre d'entreprises s'arrêtent à cette phase de diagnostic, parfois faute de ressources ou faute de savoir quoi faire. « Le plus difficile réside en effet dans le passage des enseignements du diagnostic à la définition d'un plan d'action et, surtout, à sa mise en oeuvre et à son évaluation, souligne Isabelle Hansez. Une

Isabelle Hansez
Université de Liège

« Au-delà du diagnostic, rares sont les entreprises où la démarche aboutit à développer une vraie réflexion organisationnelle : réaménager un service, clarifier des rôles et responsabilités... »

© D.R.

étude que nous avons menée en 2006 montrait que seule une entreprise sur deux passait à l'étape du plan d'action. Une autre étude réalisée en 2012 par des collègues de la KU Leuven révèle une proportion similaire. » Ces études montrent en outre un lent mouvement en faveur d'interventions sur les conditions de travail à proprement parler, plutôt que de se centrer sur les individus. « La tendance reste cependant à proposer surtout de la formation - par exemple en gestion d'équipe, sur la façon de faire face à l'agressivité des clients, etc., ajoute-t-elle. On met encore trop peu en question l'organisation du travail en profondeur : réaménager la situation d'un service, clarifier des rôles et responsabilités, remettre en cause le style de management, etc. Rares sont les entreprises où la démarche aboutit à développer une vraie réflexion organisationnelle. » Un fil rouge sur lequel insistent tant Isabelle Hansez que Valérie Flohimont porte sur le refus de recettes toutes faites. « Il est essentiel de partir de la culture d'entreprise, de son contexte et, surtout, de sa maturité par rapport à la gestion des risques psychosociaux, indique cette dernière. Le projet doit en outre se bâtir en concertation avec les collaborateurs, que ce soit par l'intermédiaire de structures formelles (CPPT ou délégation syndicale) ou en mettant en place un groupe de travail, composé par exemple de travailleurs motivés par le sujet. Ce type de dynamique permet de définir des priorités car les risques psychosociaux se matérialisent de façons très différentes selon les individus. »

Injonctions paradoxales

Valérie Flohimont explique encore ne pas croire aux grands programmes censés prévenir les risques psychosociaux au travail. « Le véritable enjeu consiste pour moi à travailler sur le management au quotidien, en tapant sur le clou de façon régulière et sur le long terme. Attention : l'idée n'est certainement pas de dire 'Ce sont les méchants managers qui parlent mal aux pauvres travailleurs' : il s'agit d'envisager le management dans sa globalité. Le middle management se situe



**NOUS CONSEILLONS AUX
 ENTREPRISES DE CRÉER UN
 ESPACE D'EXPRESSION ET DE FAIRE
 PARLER LES TRAVAILLEURS
 SUR CE QU'ILS VIVENT**

au carrefour de contradictions énormes et le top management subit des pressions considérables : la question des risques psychosociaux se pose à tous les niveaux. »

Une des causes principales affectant la santé physique et mentale des travailleurs est à trouver dans la somme des injonctions paradoxales auxquelles ils sont soumis. Exemples : d'une part, on dit aux collaborateurs de travailler en autonomie et de

prendre leurs responsabilités; de l'autre, ils sont soumis à quantité de procédures et de normes et, quand ils s'en écartent, le couperet tombe. On exige d'eux une excellence de service, mais lorsqu'ils s'adressent aux RH ou à l'IT, la réponse tarde ou ne résout rien. On demande de travailler en équipe, mais on récompense le meilleur vendeur ou l'employé du mois. Etc.

De telles injonctions paradoxales sont destructrices au plan psychique et s'ajoute à une pression de plus en plus forte. Valérie Flohimont compare la situation à ces jeux vidéos de stratégie dans lesquels le joueur doit organiser ses batailles et affecter les sujets à différentes productions. « Quand on les affecte à 100%, certains se mutinent, d'autres tombent malade,... Pour qu'ils donnent le meilleur, il ne faut les affecter qu'à 85%. Dans les entreprises, on affecte les travailleurs à 115%. Ils n'ont plus l'occasion de respirer, d'avoir des contacts informels, de développer un soutien social... Imposer le chacun pour soi génère des conséquences que recouvre la notion de risques psychosociaux. »

L'entreprise se trouve en réalité confrontée à la nécessité de faire attention à ce qui est

demandé aux travailleurs et à la cohérence des messages véhiculés, tant en interne qu'à l'extérieur. Parfois, des actions simples peuvent donner des résultats quasi immé-

L'ENTREPRISE DOIT VEILLER À LA COHÉRENCE DES MESSAGES VÉHICULÉS

diats. « Par exemple, prendre le temps de fêter ce qu'on a bien fait : la reconnaissance est bien un acte de prévention des risques psychosociaux, conclut-elle. Il s'agit aussi de donner sa place à la métacommunication, à savoir un espace pour dire que ça ne va pas. C'est vrai aussi pour le management. Le responsable d'équipe doit pouvoir exprimer qu'il est stressé et que ce stress, par exemple, l'a fait mal réagir. Il donne ainsi l'autorisation implicite aux membres de son équipe de reconnaître un problème avant qu'il ne dégénère. C'est bien joli les managers qui disent 'Quand vous passez la porte de mon bureau, venez avec une solution et pas avec un problème'. Mais, parfois, il est bon de venir avec un problème et de chercher une solution ensemble, à deux ou en équipe... »

10 OUTILS POUR PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

- :: 1. Le **Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail**, produit par la Direction générale Humanisation du Travail du S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale et rédigé par les experts de l'Université de Namur. Cette publication d'une petite cinquantaine de pages clarifie la notion de risques psychosociaux et présente les étapes à suivre et des outils pour les prévenir. Il a été rédigé avant l'entrée en vigueur de la nouvelle législation, mais reste néanmoins d'actualité pour sa partie méthodologique (gratuit - www.sesentirbienautravail.be/content/campagne_2013).
- :: 2. Le **site du S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale** comporte une section sur la nouvelle législation relative à la prévention des risques psychosociaux au travail, avec des liens vers les textes légaux et des schémas de mise en oeuvre. Il est consultable via www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=41918.
- :: 3. Le site **www.sesentirbienautravail.be** : fruit d'une campagne de sensibilisation du S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale aux risques psychosociaux, il propose un outil simple de diagnostic fondé sur des situations de travail précises accessible aux travailleurs.
- :: 4. Le site **www.respectautravail.be** : il s'agit d'un site spécialisé comprenant des publications et des résultats de recherches sur les risques psychosociaux. On y trouve également une boîte à outils, des bonnes pratiques et des liens. Il s'adresse plus particulièrement aux acteurs de la prévention dans les entreprises.
- :: 5. Le **Dictionnaire des risques psychosociaux**, coordonné par Philippe Zawieja et Franck Guarnieri (Paris, Editions du Seuil, 2014), opère un inventaire audacieux, en 314 entrées rédigées par 251 contributeurs (dont plusieurs chercheurs belges), de tous les champs disciplinaires s'intéressant à la souffrance au travail. Il a récemment été primé par Académie des Sciences Morales et Politiques de l'Institut de France.
- :: 6. L'**Indicateur d'alerte pour les risques psychosociaux en entreprise** doit permettre aux employeurs de détecter la présence de ces risques sur le lieu de travail. Développé par des équipes de l'Université de Namur et de la KU Leuven, il devrait bientôt être accessible (www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=39884).
- :: 7. La **stratégie SOBANE**, élaborée par plusieurs partenaires dont le monde académique, est une méthode développée pour aider les entreprises à mettre en place une gestion dynamique et efficace des risques professionnels. Elle comprend quatre niveaux d'intervention : Screening (dépistage), OBServation, ANalyse et Expertise. Pour en savoir plus : www.sobane.be.
- :: 8. Le **site BeSWIC** (www.beswic.be) contient un grand nombre d'informations sur le bien-être au travail : la santé, la sécurité, l'ergonomie, les risques psychosociaux,... Il s'agit du centre de connaissance belge sur le bien-être au travail.
- :: 9. Le **site Wocq** (www.wocq.be) développé par l'unité VALORH de l'ULg (www.valorh.ulg.ac.be) présente la méthode de diagnostic des risques psychosociaux élaborée sous la houlette d'Isabelle Hansez, avec le soutien des Services fédéraux des Affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles (SSTC). Sa diffusion est soutenue depuis 2001 par le S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale et le Fonds Social Européen. On y trouve beaucoup d'informations et d'approches d'intervention en matière de risques psychosociaux.
- :: 10. **Les risques psychosociaux. Analyser et prévenir les risques humains**, écrit par la Française Bénédicte Haubold (Editions d'Organisation, 2010, 2e édition), explique de façon très concrète, comment initier une démarche de prévention des risques humains au travail. Plusieurs DRH, chercheurs et autres acteurs du monde du travail y partagent leur expérience et leurs points de vue.

NATHALIE DELOBBE (UCL) SUR LE LIEN ENTRE BIEN-ÊTRE ET PERFORMANCE

INVESTIR DANS LE BIEN-ÊTRE EST RENTABLE

TEXTE ■ CHRISTOPHE LO GIUDICE

Un travailleur bien dans son emploi et heureux au travail serait aussi un travailleur plus productif, plus performant. L'argument est souvent avancé, et parfois même brandi telle une nouvelle religion, mais est-il avéré ? Oui, nous dit une récente recherche de l'UCL.

Promouvoir le bien-être coûte à l'entreprise et relève d'une forme de responsabilité d'employeur, mais cela peut-il aussi générer une meilleure performance productive, commerciale et, in fine, comptable ? Autrement dit : est-il « rentable » d'investir dans le bien-être des collaborateurs ? C'est ce qu'a exploré une recherche académique menée par Nathalie Delobbe et Roxane De Hoe, respectivement professeur de GRH et assistante de recherche à la Louvain School of Management (UCL). Elle a été menée à la requête de la DiRACT, la Direction de la Recherche sur l'Amélioration des Conditions de Travail du S.P.F. Emploi, Travail et Concertation sociale. Les deux chercheuses se sont focalisées sur un secteur permettant d'isoler des business units travaillant avec des indicateurs de per-

formance comparables, à savoir la grande distribution.

Batterie de variables

Deux grandes enseignes belges ont accepté de participer à l'étude : quelque 945 salariés évoluant dans 44 magasins ont ainsi été interrogés. Une série étendue de variables ont été prises en considération : le rythme et la quantité de travail, les risques physiques, le contrôle sur le travail, le besoin de récupération, le stress, la clarté des rôles, la santé au travail, le soutien du supérieur hiérarchique, la reconnaissance, le plaisir au travail, etc. Cette enquête sur la charge psychosociale a été complétée par des entretiens semi-directifs avec les directeurs

performance économique (chiffre d'affaires, productivité), la performance commerciale (satisfaction de la clientèle) et la performance opérationnelle (pourcentage de rebuts, boni/mali). Elles ont ensuite croisé les indicateurs de bien-être et les indicateurs de performance pour identifier les corrélations positives ou négatives pouvant exister.

Clients satisfaits

La corrélation la plus marquante s'observe entre le bien-être au travail des salariés et la satisfaction des clients. Elle s'élève à .54, c'est-à-dire que plus de 25% des variations de satisfaction de la clientèle entre magasins apparaissent liées au degré de satisfaction exprimée par le personnel. Plus précisé-

TEMPS FORTS

- ∴ Le bien-être coûte à l'entreprise, mais il génère aussi une meilleure performance productive, commerciale et comptable.
- ∴ L'évidence la plus probante du bénéfice qu'une entreprise peut tirer d'une politique de promotion du bien-être au travail porte sur la satisfaction de la clientèle.
- ∴ Les politiques RH trop centralisées se révèlent contre-productives pour différentes dimensions du bien-être perçu par les travailleurs.

LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL EST PLUS IMPORTANT POUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES QUE LA SATISFACTION DU CLIENT

de magasins sur leurs pratiques de gestion du personnel et sur leur perception de la performance de leur magasin.

Par ailleurs, Nathalie Delobbe et Roxane De Hoe ont rassemblé des données issues des indicateurs de suivi des performances utilisés dans les deux enseignes. Ils se répartissent en quatre catégories : la performance sociale (absentéisme, turnover), la

performance économique (chiffre d'affaires, productivité), la performance commerciale (satisfaction de la clientèle) et la performance opérationnelle (pourcentage de rebuts, boni/mali). Elles ont ensuite croisé les indicateurs de bien-être et les indicateurs de performance pour identifier les corrélations positives ou négatives pouvant exister.

Le lien entre satisfaction du personnel et performance opérationnelle semble éga-

Nathalie Delobbe
Louvain School of Management

« Trop peu d'entreprises font un diagnostic sur le bien-être au travail en opérant le lien avec les données de performances business dont elles disposent pourtant par ailleurs. »

© Christophe Lo Giudice

lement bien réel. Ainsi, dans une des deux enseignes, il a été constaté que les magasins ayant le moins de rebuts sont aussi ceux où le personnel était plus satisfait. La corrélation avec la productivité apparaît par contre plus contrastée. Dans une des deux enseignes, moins de stress et de fatigue et plus de plaisir au travail sont associés à plus de productivité. Mais le constat exactement inverse se présente dans l'autre enseigne : les magasins les plus productifs sont, dans ce cas, aussi ceux où le personnel présente des niveaux moins élevés de bien-être psychologique.

De façon moins surprenante, le lien entre bien-être et performance sociale apparaît très clairement. Le rythme et la quantité de travail, le stress, l'insuffisance perçue de compétences et le manque de soutien social sont des facteurs accroissant l'absentéisme. Le turnover semble, quant à lui, moins clairement dépendre du bien-être au travail des salariés, dans ce secteur d'activité à tout le moins.

Best practices ?

Sur base de cette recherche, Nathalie Delobbe met en exergue trois facteurs essentiels de nature à améliorer le bien-être des travailleurs : « D'abord et avant tout, le rôle du supérieur hiérarchique et de la direction du site. Ensuite, la justice perçue, c'est-à-dire le sentiment d'être traité de manière juste, transparente et équitable. Enfin, un climat de travail protégeant la santé et la sécurité physique du travailleur. Sans doute étonnante, cette dernière dimension a pourtant des effets majeurs, touchant jusqu'à l'attachement affectif des collaborateurs à l'égard de leur entreprise. La sécurité et la santé au travail sont donc plus qu'une question de prévention ou de médecine du travail : elles peuvent devenir un véritable outil de mobilisation et d'implication. » Voilà qui plaide pour une collaboration accrue entre services de prévention, médecine du travail et départements RH...

Mais s'il est un résultat de l'étude qui doit interpeller les directions RH, c'est celui-ci : les magasins dans lesquels il est fait davan-



LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU TRAVAIL PEUVENT DEVENIR UN VÉRITABLE OUTIL DE MOBILISATION ET D'IMPLICATION

tage usage de politiques RH centralisées - programmes de formation formalisés, techniques de sélection sophistiquées, plans de promotion et enquêtes de climat social mises à disposition par les services centraux - sont aussi ceux dans lesquels le climat de sécurité, le soutien social, la clarté des rôles et les indicateurs de bien-être psychologique et physique sont les plus bas. Autrement dit : ce que la littérature classique en GRH pointe

comme des « best practices » peut avoir des effets négatifs sur la perception de bien-être des travailleurs.

Comment l'expliquer ? Dans les supermarchés, les directeurs de magasin disposent d'une certaine marge de manoeuvre dans la mise en oeuvre des politiques RH, que ce soit en matière de formation, d'évaluation, de promotion, de description des fonctions, etc. « Les directeurs qui appliquent le plus

fidèlement les politiques centrales s'investissent sans doute moins personnellement dans la gestion de leurs collaborateurs. A l'inverse, ceux qui 'se mouillent', donnent des formations sur le tas, sont plus présents sur le terrain, obtiendront une meilleure perception de bien-être de la part de leurs troupes. » Notons toutefois qu'une mise en oeuvre systématique d'entretiens annuels d'évaluation reste associée à des effets plutôt bénéfiques pour les salariés.

Premier RH

Plusieurs leçons peuvent être tirées au niveau des départements RH, souligne Nathalie Delobbe. « Habilitiez autant que pos-

sible le directeur du magasin à agir comme premier responsable du personnel, plutôt que de le positionner comme le rouage d'un siège central distant. N'investissez pas trop dans les procédures RH très centralisées perçues comme lointaines et impersonnelles, voire anonymes, et qui limitent la marge de manoeuvre des managers de ligne. »

Autre conseil : « Incluez dans l'évaluation des managers des indicateurs d'évolution

le chiffre d'affaires du magasin que la satisfaction du client, par exemple. Il s'agit donc bien d'une composante à part entière du monitoring de la performance. »

FAITES DU BIEN-ÊTRE UNE PRÉOCCUPATION DE VOTRE ÉQUIPE DE DIRECTION

La recherche de Nathalie Delobbe et Roxane De Hoe montre tout l'intérêt d'opérer des diagnostics sur le bien-être au travail qui soient corrélés aux performances. « Pour une des deux enseignes participant à l'étude, nous avons extrait une dizaine de dimensions les plus corrélées au bien-être du personnel et à la performance des magasins pour les utiliser comme véritables outils de monitoring : climat de sécurité, charge physique de travail, clarté de rôle, volume de travail, qualité du support du supérieur, soutien des collègues, compétences perçues, support de l'organisation en matière de bien-être, équité, ... Quand des signes de détérioration se marquent dans l'une ou l'autre de ces dimensions, il est alors plus aisé d'entreprendre des actions bien ciblées. » Les indicateurs pertinents et leur importance vont varier d'une organisation à l'autre. « Il est donc utile d'établir son propre tableau de bord, conclut Nathalie Delobbe. Trop peu d'entreprises font ce type de diagnostic en opérant le lien avec les données de performances dont elles disposent pourtant par ailleurs. De la sorte, elles réduisent la portée de la démarche en la limitant au champ du service de prévention ou, au mieux, du département RH. Or, quand vous opérez ce lien avec les performances, le sujet devient important pour le directeur financier et pour le CEO, et il peut alors devenir une préoccupation de l'équipe de direction. »

CE QUE LA LITTÉRATURE POINTE COMME 'BEST PRACTICES' PEUT AVOIR DES EFFETS NÉGATIFS SUR LA PERCEPTION DE BIEN-ÊTRE DES TRAVAILLEURS

du bien-être et de la satisfaction du personnel qu'ils pilotent. C'est d'autant plus crucial qu'on voit dans l'étude que le bien-être du personnel est beaucoup plus important pour

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL CONTRIBUE À LA SATISFACTION DES CLIENTS

Avoir des collaborateurs satisfaits et bien dans leur job contribue à davantage satisfaire et fidéliser les clients. Cette assertion est une des composantes de l'équation proposée par Frederick Reichheld dans le livre *The Loyalty Effect* publié en 1996. Il la qualifiait de 'cercle vertueux' : des travailleurs satisfaits font des clients fidèles, ce qui contribue à faire progresser le chiffre d'affaires et les profits, ainsi que la valeur pour l'actionnaire. En retour, l'entreprise peut alors investir dans le développement des personnes, la reconnaissance et la qualité de l'environnement de travail, avec des effets positifs sur le bien-être et la satisfaction des collaborateurs.

Vingt ans ont passé et, pourtant, ce cercle vertueux reste négligé dans les entreprises. La recherche de Nathalie Delobbe et de Roxane De Hoe apporte de l'eau au moulin de la dynamique présentée. « Il ressort nettement de notre étude que la réduction des risques physiques - à l'exception des gestes répétitifs et du travail sur écran - et l'amélioration du climat de sécurité au travail sont associées à une plus grande satisfaction des clients. Une meilleure clarté de rôle, plus de soutien du supérieur, un rythme et une quantité de travail et une insécurité d'emploi moindres vont également de pair avec des clients plus satisfaits. »

Contrairement aux attentes, les clients sont aussi plus satisfaits dans les magasins où le personnel a moins de possibilités de participer aux décisions et d'exercer un contrôle sur son travail. Les deux chercheuses relèvent encore que les clients sont plus satisfaits dans les magasins où règne une plus grande justice procédurale dans la gestion du personnel. Elles observent des corrélations fortes et positives entre la satisfaction des clients, d'une part, et la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, d'autre part. Quant à la santé au travail, ici aussi les corrélations sont positives entre la satisfaction des clients et l'état de santé général du personnel, et négatives avec les soucis de santé et les douleurs et maux.

FRÉDÉRIC GILMARD
(BPOST) PARTAGE
L'EXPÉRIENCE
BPEOPLE

LE BIEN-ÊTRE EST UN ENJEU BUSINESS

TEXTE ■ CHRISTOPHE LO GIUDICE

En 2012, bpost a lancé le projet bpeople se focalisant en particulier sur le bien-être et l'engagement des collaborateurs. Il a débouché sur une vaste panoplie d'initiatives dont les premiers résultats sont perceptibles. Mais sa réelle originalité réside dans l'ancrage de la démarche dans les préoccupations business.

Au début des années 2000, la situation de la poste belge n'est pas brillante : une situation déficitaire, une qualité de service insuffisante, des clients insatisfaits, une productivité faible, une image terne d'administration assez lourde, le tout dans une perspective de diminution progressive des volumes de courrier traditionnel et d'une libéralisation totale du marché postal annoncée pour le 1^{er} janvier 2011. Sous la houlette du CEO Johnny Thijs, l'équipe de direction prend le chantier à bras le corps en activant plusieurs leviers : gestion budgétaire rigoureuse et ambitieuse, modernisation du management, déploie-

ment d'un nombre important de projets de changement, automatisation des processus, partenariat avec la poste danoise,...

Aujourd'hui, tous les observateurs en conviennent : bpost est devenu une entreprise très différente. Le chiffre d'affaires est passé de € 1.929 millions en 2003 à 2,4 milliards en 2013. L'EBIT a évolué de moins € 79 millions à plus 450,7 millions. Le niveau de qualité a beaucoup progressé, tout comme la satisfaction des clients. Les programmes de maîtrise des coûts et d'amélioration de la productivité ont même fourni des résultats dépassant les attentes avec, par exemple, une économie de 1.082 ETP pour la seule année 2013 qui s'est clôturée avec un bénéfice de € 248,2 millions

l'évolution du multimédia. « Une partie de la perte de ces recettes est compensée par la croissance enregistrée au niveau des paquets, concède-t-il. Mais même si le marché des paquets est en croissance, le chiffre d'affaires qui s'y rapporte ne vaut toujours qu'un septième de celui du courrier traditionnel. Il nous faut dès lors trouver de nouvelles solutions, par l'innovation en matière de produits et services, mais aussi en travaillant toujours plus sur la qualité de service et sur nos performances. »

Dans une organisation aussi labour intensive, et avec un personnel de surcroît en contact quotidien avec les clients, bpost a pris la mesure du levier que peuvent représenter le bien-être et l'engagement de ses collaborateurs. Pour l'activer, la direction a pris le parti de faire appel à un chef de projet issu des opérations en la personne de Frédéric Gilmard. Son premier cheval de bataille : procéder au remplacement de l'enquête de satisfaction « maison » dont la pertinence et la validité pouvaient être questionnées, au profit d'une enquête scientifiquement validée permettant la comparaison de la situation de bpost avec celle d'autres sociétés.

TEMPS FORTS

- :: Une enquête de satisfaction, c'est bien. Mais entamer une démarche rigoureuse en matière de bien-être passe par l'adoption d'un outil de diagnostic scientifiquement validé et permettant de se comparer à d'autres organisations.
- :: Pour devenir une priorité du top management, la perspective bien-être gagnée à être reliée aux enjeux business, en analysant les corrélations entre indicateurs de bien-être et KPI du business.
- :: Une bonne pratique consiste à permettre aux équipes de s'approprier leurs résultats, puis de les amener à définir leurs priorités et les actions adaptées à leur situation, dans un cadre global défini.

Nouveaux défis

En marge de ces beaux résultats, Johnny Thijs prend, dès 2011, conscience de la fatigue de son personnel générée par ces années de changement, voire d'un certain malaise. « Cette perception contrastait toutefois avec les résultats de l'enquête de satisfaction du personnel qui montrait une progression constante, confie Frédéric Gilmard, à l'époque responsable du projet bpeople chez bpost. Il nous fallait donc nous interroger quant à savoir si nous mesurons la réalité. Plus fondamentalement, les changements avaient été très nombreux, mais l'entreprise allait encore devoir se transformer en profondeur : il nous fallait nous assurer de pouvoir compter sur un personnel engagé et évoluant dans de bonnes conditions pour relever les défis qui se présentaient à nous. » Un de ces défis n'est autre que de faire face à la chute des volumes de courrier due à

Ambition du top

C'est ISW Limits, une spin-off de la KUL et de l'UCL, qui a remporté ce marché. Sur base de cette méthodologie, bpost a pu lancer son enquête bpeople en mai 2012 et se doter ainsi d'un premier diagnostic. Une série de questions se recoupant les unes les autres aborde trois dimensions : le contenu du job des individus, leur fonctionnement dans l'équipe et avec leur responsable, et l'impact des initiatives prises par l'organisation pour



Frédéric Gilmard bpost

« Si l'on parvient à ramener les zones de distribution enregistrant les moins bons résultats en matière de bien-être et d'engagement au niveau des meilleures, l'entreprise en tirera un bénéfice directement chiffrable. »

© Christophe Lo Giudice

contribuer au bien-être et à l'engagement des travailleurs.

Fort de son ancrage business, Frédéric Gilmard a d'emblée compris toute l'importance d'aborder les questions de bien-être et d'engagement en lien avec les indicateurs

bué : depuis 2012, la direction s'est donnée pour nouvelle ambition de se retrouver dans la bonne moitié des entreprises belges en matière de bien-être au travail et d'engagement. »

L'analyse croisée des résultats de l'enquête

L'ENGAGEMENT EST REVENU AU NIVEAU DE LA MOYENNE DU MARCHÉ ET NOUS AVONS L'AMBITION DE LA DÉPASSER D'ICI 2016

de performance des activités. De la richesse des données produites par l'enquête, il a pu construire une série de corrélations très parlantes pour une équipe de direction. « Il faut bien admettre qu'en général, le bien-être au travail passe un peu au-dessus de la tête du management, sauf si l'on parvient à démontrer qu'il s'agit d'un réel enjeu business, dit-il. La démarche bpeople y a contri-

et des indicateurs de performance, menée sur les soixante zones de distribution, représentant une population d'environ 18.000 personnes, montre par exemple que le « top-10 » des zones dans lesquelles les collaborateurs se sentent le moins stressés selon l'enquête affiche 23% de stress en moins et 24% d'absentéisme court-terme en moins que le « bottom-10 ». De même, le « top-10 »

des zones dans lesquelles les collaborateurs se disent les plus engagés montre une différence de 76% en termes de plaintes de la clientèle par rapport au « bottom-10 ».

Ouvrir le dialogue

Frédéric Gilmard a alors émis plusieurs recommandations. Les priorités : insuffler une nouvelle culture en matière de leadership, s'attacher à mieux orchestrer et accompagner les changements et investir dans le « dialogue authentique » entre chaque couche hiérarchique, afin de canaliser le stress qui avait tendance jusque-là à surtout se répercuter sur la base. Deux autres domaines d'actions s'ajoutent : la gestion du stress - par la mise à disposition d'outils appropriés et un travail sur les équipes 'dans le rouge' - et une attention portée à la santé physique dans le contexte du vieillissement des effectifs.

« Si la première étape de prise de conscience par le top de l'entreprise a été franchie avec succès et a permis de placer l'engagement et le bien-être plus haut sur leur agenda, la difficulté pour le business reste de traduire de manière concrète et tangible les priorités en plans d'actions », concède-t-il. Entre-temps, une deuxième enquête a été menée en mai dernier. Ses résultats montrent déjà une progression. « L'engagement est revenu au niveau de la moyenne du marché et nous avons l'ambition de la dépasser. Le niveau de stress s'est réduit, mais reste encore supérieur à la moyenne. »

Pour poursuivre sur la voie de l'amélioration, bpost mise sur l'implication du terrain. « Dans une organisation aussi étendue, il faut tenir compte des spécificités des divisions et des départements. Leurs résultats leur ont été communiqués en les invitant à en tirer leurs propres conclusions et à définir le 'top 3' de leurs priorités, à traduire ensuite en actions concrètes. Une grande variété d'initiatives se met ainsi en place, avec la vertu supplémentaire d'ouvrir un dialogue avec et au sein des équipes... »

JACQUELINE PAPIN (SAFRAN) SUR L'ANTICIPATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

LA GESTION DES RISQUES EXIGE UN APPRENTISSAGE

TEXTE ■ CHRISTOPHE LO GIUDICE

En France, les entreprises ont, depuis des années déjà, l'obligation de recenser et de prévenir les risques psychosociaux avec, à la clé, une obligation de résultat. Le groupe Safran n'a pas attendu la contrainte légale pour s'emparer du sujet. Avec de précieux enseignements à tirer de la démarche pluridisciplinaire engagée...

L'équipementier Safran, groupe de haute technologie et leader dans les domaines de l'aéronautique, la défense et la sécurité, fait partie des précurseurs dans la gestion des risques psychosociaux. Dès 2004, il s'est inspiré des méthodes de prévention du stress professionnel initiées au sein de sa filiale belge, Techspace Aero, pour étendre à ses différents sites l'outil de diagnostic Woccc. Établi par l'ULg, ce questionnaire scientifiquement validé évalue les facteurs de l'environnement de travail qui sont sources de stress et/ou de stimulation. Cette démarche visait à prévenir les risques individuels et collectifs dans ce groupe de 66.300 personnes.

« Le chantier a été entamé sur la base de

remontées d'informations et de problématiques qui nous ont persuadés de la pertinence d'agir de manière proactive, confie le docteur Jacqueline Papin, responsable de la coordination de la politique santé au sein de la direction du développement durable. Un groupe de travail a été mis en place, de façon pluridisciplinaire, en impliquant des médecins, les directions de sites, des opérationnels, etc., pour nous positionner en matière de prévention. »

C'est ainsi que, début 2011, un accord sur la prévention du stress au travail a été signé avec les organisations syndicales. Sur cette base, un plan d'actions ciblé a été mis en oeuvre, incluant la formation de l'encadrement et la sensibilisation des salariés, avec pour objectif de détecter plus rapidement les symptômes de stress et mieux les prendre en charge. Safran s'est également doté d'un référentiel SSE qui détermine les prescriptions minimales auxquelles chaque site dans

L'ANTICIPATION PERMET DE NE PAS 'ACHERETER' UN PROJET DE CHANGEMENT AVEC LES RISQUES QU'IL COMPORTE

Ces travaux ont abouti à la conviction qu'il fallait travailler sur les facteurs de risques, plutôt que sur leur matérialisation. Autrement dit: la prévention primaire. Celle-ci aide à réduire ou éliminer les risques professionnels avant l'apparition de conséquences néfastes éventuelles sur la santé, là où les préventions secondaires et tertiaires sont destinées à réduire les atteintes du stress et à intervenir en curatif. « L'approche organisationnelle nous semble être plus porteuse, dit-elle. Il sera en effet toujours aléatoire de distinguer au plan individuel les facteurs de stress professionnels de causes liées à la vie privée. »

le monde est tenu de se conformer, avec 27 standards qui intègrent notamment la prévention des risques psychosociaux.

Même vocabulaire

Sur la période 2011-2013, un diagnostic a été effectué sur plus de 35 sites du groupe en interrogeant 20.000 travailleurs, en tenant compte des spécificités de chaque contexte de travail. Une analyse transverse a été menée au niveau des cadres. Chaque site a été amené à constituer un comité de pilotage qui, par la suite, a réalisé son analyse des résultats dégagés pour proposer des actions destinées à pallier les facteurs de risques.

TEMPS FORTS

- :: Gérer les risques psychosociaux passe par une approche organisationnelle, axée sur les conditions de travail. Il sera toujours aléatoire de distinguer au plan individuel les facteurs de stress professionnels de causes liées à la vie privée.
- :: Un diagnostic global de l'organisation ne suffit pas: il faut tenir compte des différents contextes et des facteurs de risques spécifiques des différents secteurs de l'entreprise.
- :: La grosse difficulté à surmonter consiste à traduire les enseignements qui en découlent en plans d'actions.



Jacqueline Papin Safran

« Le diagnostic est moins à considérer comme un baromètre que comme un révélateur de problématiques et de types d'organisation dommageables, que l'on peut alors tenter de corriger à l'aide d'actions bien ciblées. »

© D.R.

L'exercice n'a pas conduit à d'importantes surprises, ni alertes. « Le diagnostic a surtout conforté les perceptions et les remontées d'expériences que nous avons avec l'avantage de les objectiver, observe Jacqueline Papin. Chez les cadres, la gestion du temps, les injonctions paradoxales et, de façon plus surprenante, des questions de motivation ont été pointées comme facteurs de risques. Du côté ouvrier, nous avons surtout noté des facteurs critiques en matière de reconnaissance. »

En tandem

Autres vertus de la démarche: l'alignement sur un même vocable et une sensibilisation de tous à la problématique. Jacqueline Papin ne sombre toutefois pas dans l'angélisme: « Un tel processus reste lourd à initier, a fortiori sur un périmètre d'étude aussi large. Et la grosse difficulté consiste à traduire les enseignements qui en découlent en actions. Les facteurs de risques identifiés touchent à l'organisation, aux conditions de travail, et les managers ne savent pas forcément par où prendre ces sujets. Un accompagnement est indispensable: une fois que le diagnostic est posé, c'est là que tout commence. »

Une enquête aboutit à des moyennes, mais les différences entre sites sont nombreuses. « Une usine de câblage avec un effectif surtout féminin et un centre de R&D composé d'ingénieurs connaissent des facteurs de risques très différents, illustre-t-elle. Chaque établissement doit donc oeuvrer à construire un plan d'actions adapté, pertinent et réaliste. Au contraire de la Belgique, notre réglementation ne prévoit pas de conseillers en prévention, ni de personnes de confiance, ce qui amène à devoir faire davantage appel à des soutiens externes. En cela, les dispositifs prévus en Belgique sont beaucoup plus riches. »

Safran a beaucoup misé sur les comités de pilotage et sur les directions des sites dans le déploiement du projet. Un choix porteur en termes d'adhésion, mais qui a eu pour conséquence un déficit d'implication des RH de proximité. « La direction de site gagne à travailler avec, pour chacun des secteurs, un tandem manager et RH de proximité pour établir et déployer les actions, avec les partenaires sociaux. Aujourd'hui, nous adaptons notre approche pour la rendre plus pragmatique et plus pérenne, en veillant à ce que les RH soient davantage partie prenante. »

Deux outils se révèlent très utiles en ce sens: le référentiel SSE d'une part; et, d'autre part, l'instrument d'évaluation de l'impact humain de tout changement récemment introduit. « Chaque manager ou chef de projet doit désormais mener un diagnostic des risques psychosociaux en amont de tout changement envisagé. Dès lors que des facteurs de risques sont identifiés, un plan d'actions peut être mis en place pour les anticiper. Cet outil permet ainsi au management de prendre conscience qu'il ne faut pas 'acheter' un projet avec les risques sous-jacents qu'il comporte, mais qu'on doit les aborder au préalable. »

Dans la durée

Evaluer les fruits d'une telle gestion des risques psychosociaux demeure difficile. « Nous suivons de près les indicateurs mis en place, mais il serait délicat de vouloir comparer un 'avant' et un 'après'. Le groupe évolue, les sites connaissent des changements, de multiples facteurs entrent en ligne de compte, explique Jacqueline Papin. Le diagnostic est moins à considérer comme un baromètre que comme un révélateur de problématiques et de types d'organisation dommageables, que l'on peut alors tenter de corriger au fur et à mesure à l'aide d'actions bien ciblées. Il s'agit d'une dynamique à mettre en place. »

Le chantier entamé a permis de clarifier la problématique auprès de tous les acteurs et d'identifier précisément les facteurs de risques. « La question de l'après Wocccq se pose, conclut-elle. Le recours à cet outil a été intellectuellement très stimulant et nécessaire pour arriver au point où nous sommes. Maintenant que cette éducation est faite, nous travaillons à une méthodologie spécifique à notre groupe, plus pragmatique, souple et ancrée dans la durée. Nous devons entrer dans une optique d'amélioration continue. »

MARIA BRUNI (BAYER)
SUR LA PROACTIVITÉ
DANS LA PRÉVENTION
DES RISQUES
PSYCHOSOCIAUX

ON NE PEUT FAIRE DE GRH SANS INVESTIR DANS LE BIEN-ÊTRE

TEXTE ■ CHRISTOPHE LO GIUDICE

Complexe, trop formelle, presque punitive: Maria Bruni se montre critique à l'égard de la nouvelle loi sur les risques psychosociaux. Il faut dire que chez Bayer, le bien-être au travail est une préoccupation ancrée dans la culture d'entreprise. « Il ne faut pas s'y intéresser parce qu'une loi vous y oblige, mais parce qu'on trouve que c'est important, humainement et comme vecteur de performance », affirme sa DRH pour la Belgique.

Pour la quatrième fois, Bayer s'est vu décerner le titre de « Top Employer » en Belgique à l'initiative d'un organisme indépendant. Les conditions de travail qualifiées par les chercheurs de « secondaires » ont été particulièrement appréciées. A savoir les aspects non financiers, dont le régime de travail et de congés, les possibilités en matière de communication interne et les programmes de bien-être. Bayer s'est également distingué dans les autres catégories: les conditions de travail dites « primaires » (rémunération), la formation et le développement, les possibilités de carrière et la gestion de la culture. Dans notre pays, cet acteur mondial actif dans les secteurs de la santé, de l'agriculture et des matériaux de haute technologie emploie 1.600 personnes avec un siège central pour la Belgique à Diegem, deux sites de production à Anvers et à Tiel et un centre de

recherche dans le domaine de la biotechnologie à Gand. « Nous faisons déjà beaucoup en matière de bien-être au travail, relève Maria Bruni, DRH de Bayer en Belgique. Mais il faut partir du point de vue qu'on n'en fait jamais assez, qu'il y a toujours de la marge pour faire plus et mieux, en particulier en accordant davantage d'importance à la prévention. »

A ses yeux, la nouvelle législation relative à la prévention des risques psychosociaux a le mérite de mettre le sujet en tête des agendas. Mais c'est à peu près la seule vertu que Maria Bruni lui trouve. « La réglementation m'apparaît fort complexe, très formalisée et, dès lors, particulièrement peu adaptée à un environnement de travail comme le nôtre. » Au début de l'année à venir, tous les managers suivront une formation obligatoire sur le nouveau cadre légal. « Mais nous ne voulons pas que leur perspective du bien-être se limite à une question réglementaire ou de procédure, ce qui donne un caractère réducteur, voire punitif, à l'approche. »

Eventail d'ingrédients

La culture de bien-être au travail que prône Maria Bruni est toute différente. « Il ne faut pas s'intéresser au bien-être des collaborateurs parce qu'il y a une réglementation qui y oblige, mais parce qu'on trouve que c'est important, à la fois humainement et comme vecteur de performance, souligne-t-elle avec force. Le bien-être au travail s'inscrit dans l'ADN de toute approche RH ambitieuse: le fait que les gens se sentent bien et viennent travailler avec plaisir pour des performances supérieures, ce n'est rien d'autre que la mission du DRH. On ne peut pas faire de GRH sans s'intéresser au bien-être. »

Un large éventail d'ingrédients contribuent à la dynamique de bien-être promue chez Bayer: un bâtiment dernier cri et à la pointe en matière de durabilité, une ergonomie de travail soignée, la possibilité de télétravailler, la flexibilité des horaires d'arrivée et de départ, de la convivialité - avec, par exemple, un terrain de pétanque permettant aux collègues de se délasser aux beaux jours sur le temps de midi -, un système permettant

LE BIEN-ÊTRE
AU TRAVAIL,
C'EST AUSSI
DONNER DES
PERSPECTIVES
D'AVENIR
AUX GENS

de pouvoir 'acheter' des congés supplémentaires, une offre de conciergerie (repassage, cordonnerie, etc.), des services médicaux incluant un check-up une fois tous les deux ans pour les 45+ et la vaccination contre la grippe, etc.

« Le bien-être au travail, c'est aussi donner des perspectives d'avenir aux gens, ajoute Maria Bruni. Ce à quoi contribue notre sys-

TEMPS FORTS

- :: Le fait que les gens se sentent bien et viennent travailler avec plaisir pour des performances supérieures, ce n'est rien d'autre que la mission du DRH.
- :: Le nouveau cadre légal comporte le risque de réduire la question du bien-être à une affaire de procédures.
- :: On n'en fait jamais assez en matière de bien-être au travail: un diagnostic régulier révèle de nouvelles pistes d'amélioration.



**Maria Bruni
Bayer**

« Nous montrons à nos collaborateurs que nous travaillons tous les jours à leur bien-être et que c'est un sujet dont ils peuvent nous parler librement. »

© Christophe Lo Giudice

tème de Talent Management que l'on peut qualifier de très élaboré, incitant les collaborateurs à se développer sans cesse et leur ouvrant des possibilités d'évolution. Chez Bayer, tout le monde est considéré comme un talent. Il y a les collaborateurs qui ont le potentiel de grimper dans l'organisation et ceux qui peuvent et veulent évoluer dans l'entreprise par extension de leurs responsabilités, promotion latérale, job rotation, missions particulières, etc. »

Surcharge de travail

Tous les trois ans, l'entreprise fait appel à l'expertise de l'ULg pour mener une enquête sur ce que les membres de son personnel pensent de leurs conditions de travail et du contrôle qu'ils ont sur leur travail. « Le dernier diagnostic réalisé récemment délivre de très bons résultats sur tous les indicateurs, à l'exception de celui ayant trait au contenu et à l'organisation du travail, explique la DRH. Nous rencontrons un problème général de surcharge de travail, de cadences et de rythmes du travail. »

La décision a donc été prise de travailler spécifiquement sur cette dimension. « Bien sûr, la masse globale de travail ne va pas diminuer, mais nous pouvons travailler sur la façon d'aborder le travail. » Des ateliers sur la gestion du stress ont ainsi été organisés,

sous la formule de Lunch & Learn. « Ils ont permis à chacun d'identifier sa propre sensibilité au stress, qui est différente pour tout le monde. Différents modules sont proposés, jusqu'à des accompagnements individualisés. Des sessions de time-management sont également en préparation, que ce soit en individuel ou en groupe.

D'autre part, vu la grande diversité de ses activités, le nombre de sites et la taille de l'organisation, Bayer doit faire face à un haut niveau de complexité structurelle et organisationnelle. Pour éviter que cette complexité n'engloutisse trop de temps et d'argent, un programme de 'Complexity Reduction' a été instauré. L'objectif consiste à démasquer les structures lourdes et les procédés inopérants et de trouver des solutions pour améliorer l'efficacité. « Moins d'un an après le lancement de l'initiative, nous constatons déjà que nos employés sont plus attentifs à la problématique et que des initiatives durables ont vu le jour. »

Culture d'ouverture

Une dimension importante, selon Maria Bruni, c'est de 'désinstitutionnaliser' la question du bien-être au travail. « Nous montrons à nos collaborateurs que nous travaillons tous les jours à leur bien-être et que c'est un sujet dont ils peuvent nous parler librement.

Il n'y a, par exemple, aucune honte à reconnaître qu'on est sous tension, qu'on n'y arrive pas ou qu'on n'en peut plus. Trop souvent, les gens continuent à venir travailler puis, à un moment, finissent par s'effondrer. Il faut donc créer une culture d'ouverture et de feed-back sur le sujet. »

Dans cet esprit, la ligne hiérarchique a été formée à l'amélioration du feed-back et de la culture de la performance. « Le manager doit rendre son équipe performante, mais il doit aussi être à même de détecter si une personne en fait trop et la mettre en garde. Il est de la responsabilité de chacun de poser des limites, de trouver son équilibre, mais le manager peut y aider. L'important est de casser certaines croyances qu'on a soi-même selon lesquelles il faut toujours en faire plus, alors qu'il est parfois nécessaire de faire autrement, de revoir son organisation de travail. »

Voire de reconsidérer son organisation de vie, même si le sujet est délicat, conclut Maria Bruni. « Car le bien-être au travail ne peut être dissocié du bien-être global: la qualité de vie au travail n'est pas hermétique aux dimensions privées que sont les situations familiales, les contraintes liées au trafic, et un tas d'autres paramètres. Les sources de mal-être extérieures ne s'arrêtent pas aux portes de l'entreprise qui peut difficilement agir à ce niveau. Il relève de la liberté de tout un chacun d'en faire état ou non dans le contexte du travail. Nous constatons toutefois que nos collaborateurs se montrent assez ouverts et viennent parler d'éventuels problèmes ou frictions auprès des RH, ce qui me semble confirmer qu'il n'est pas souhaitable chez nous de formaliser davantage la façon d'aborder la prévention des risques psychosociaux. »

RISQUES PSYCHOSOCIAUX: CHIFFRES ET CONSEILS MÉTHODOLOGIQUES

LA NOTION DE 'RISQUES' AIGUISE LE SENS DE L'URGENCE

TEXTE ■ CHRISTOPHE LO GIUDICE

L'analyse des risques psychosociaux est une obligation pour l'entreprise mais, menée de façon ambitieuse et constructive, elle doit surtout permettre d'initier un plan d'action pouvant générer un véritable retour sur investissement. Conseils méthodologiques.

Dans les nouveaux textes entrés en vigueur le 1^{er} septembre dernier, le législateur a fait le choix de parler de « prévention des risques psychosociaux » plutôt que de « promotion du bien-être ». Une philosophie moins positive ? « Parler de 'risques' met l'accent sur les problèmes, là où le bien-être au travail représente plutôt un idéal à atteindre, reconnaît Sylvia de Turck, Senior Consultant spécialisée dans la prévention psychosociale chez Securex. C'est comme regarder le verre à moitié vide ou à moitié plein. En pratique, le qualificatif ne change pas grand-chose. La notion de 'risques' a l'avantage d'aiguiser un 'sense of urgency' sur des problématiques qui remontent de plus en plus à la surface et sur lesquelles des directions pou-

vaient tendre à fermer les yeux. La véritable nouveauté porte sur l'élargissement du domaine d'application, qui est une très bonne nouvelle. »

La nouvelle législation porte sur une large variété de réalités. Les risques psychosociaux peuvent se traduire en angoisse, en dépression, en stress, en burn-out, mais également en problèmes de sommeil, par

rapport à l'année précédente, sauf en ce qui concerne les agressions (7% en 2012). Si les répondants se disent surtout victimes d'agressions provoquées par des personnes extérieures (55%), les collègues, les supérieurs hiérarchiques ou encore des groupes de collègues sont mis en cause dans respectivement 26%, 18% et 8% des cas.

UNE BONNE PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX GÉNÈRE DES RETOURS POSITIFS

TEMPS FORTS

- :: Le stress toucherait pas moins de 64% des travailleurs en Belgique, soit une hausse de 18% depuis 2010. Ce n'est pas la seule composante des risques psychosociaux qui connaisse une progression.
- :: L'important tient moins au type de méthodologie d'analyse des risques choisis qu'à l'adaptation de celle-ci à la culture et au contexte de l'organisation.
- :: La finalité ne réside pas tant dans le diagnostic, que dans le passage à un véritable plan d'action, ce qui implique de s'intéresser aux réalités vécues par les travailleurs.

de l'hypertension, par un mauvais climat de travail, des conflits... L'unité HR Research de Securex collecte et analyse actuellement des données pour éclairer l'ensemble de la problématique, au-delà de la question du stress déjà très documentée. Un premier volet de l'étude mené sur un échantillon de 1.318 personnes représentatif du marché du travail belge montre ainsi que le stress toucherait pas moins de 64% des travailleurs en Belgique, soit une progression de 18% depuis 2010.

Une autre enquête réalisée l'an dernier auprès de 2.088 travailleurs révélait par ailleurs que 11% des travailleurs s'étaient sentis discriminés au cours des 12 mois précédant: 10% se sont plaints de harcèlement moral; 1,4% de harcèlement sexuel et pas moins de 16% d'avoir subi une agression au travail. Ces chiffres restaient stables par

Boom des demandes

Pour l'entreprise, dresser un diagnostic de ces risques dans son propre environnement et l'analyser ne sont pas chose aisée. « On observe une grande disparité dans leur prise en considération selon les entreprises, commente Sylvia de Turck. Certaines vont bien plus loin que ce que ne l'exige la législation, là où d'autres n'ont pas même mené l'analyse de base, voire n'ont pas de règlement de travail, en particulier dans les PME. » Ce n'est dès lors pas surprenant qu'avec l'entrée en vigueur de la nouvelle législation, il y ait un boom des demandes d'analyse ou d'intervention sur ces questions. Les méthodologies d'analyse des risques psychosociaux se déclinent en deux catégories: les enquêtes quantitatives (questionnaire) et les analyses participatives (atelier, groupe de discussion, entretiens). « Les

Sylvia de Turck
Securex

« Le diagnostic, surtout quand il est mené par questionnaire, n'est qu'une photo de ce qui va bien et de ce qui va moins bien. Ce n'est pas le plan d'action. Trop d'entreprises font cette confusion. »

©D.R.

premières sont plus particulièrement adaptées pour les grandes et moyennes entreprises car elle livrent une vue sur la situation de toute une population. Elles permettent également la comparaison des résultats avec les moyennes du marché. Dans les plus petites structures, on préfère généralement une approche plus qualitative, la méthode quantitative comportant le biais que les résultats ne soient influencés par les extrêmes et que les réponses soient trop facilement identifiables. »

L'important, souligne Sylvia de Turck, tient moins au type de méthodologie choisi qu'à l'adaptation de celle-ci à la taille, à la culture et au contexte de l'organisation. Mais le principal enjeu réside encore ailleurs, dans le passage du diagnostic à un plan d'action. « Le diagnostic, surtout quand il est mené par questionnaire, n'est qu'une photo de ce qui va bien et de ce qui va moins bien. Ce n'est pas le plan d'action. Trop d'entreprises font cette confusion. Une fois que le diagnostic a révélé certaines problématiques, il est nécessaire de passer par une étape supplémentaire consistant à aller à la rencontre des travailleurs, à analyser leurs réalités, à solliciter les propositions qu'ils peuvent avoir et, ensuite, d'élaborer un plan d'action et des priorités. » Une certitude: l'employeur a beaucoup à gagner à opérer la démarche avec rigueur et sérieux, et non pas dans la seule perspective de répondre à l'obligation légale. « Une bonne prévention des risques psychosociaux génère inmanquablement des retours positifs, ne fut-ce qu'en matière de gestion de l'absentéisme, conclut la consultante. Conduire une analyse des risques approfondie tous les deux ou trois ans permet d'évaluer plus en profondeur les effets des actions mises en oeuvre, tout en restant prudent dans l'interprétation des résultats, d'autres facteurs - comme une réorganisation, par exemple - pouvant les impacter. »



LE STRESS COÛTE À L'EMPLOYEUR 3.750 EUROS PAR TRAVAILLEUR PAR AN

Le stress est une composante qui se retrouve souvent dans les entreprises, mais qui peut recouvrir des réalités très différentes selon les secteurs, les organisations, les services et même les individus. « De plus, sa qualification n'est pas toujours liée à la conception que l'on s'en fait, indique Sylvia de Turck. Un travailleur peut être stressé par sa charge de travail, parce que son ordinateur ne fonctionne pas bien ou parce qu'il subit trop de contrôle ou, à l'inverse, parce qu'il évolue avec trop d'autonomie. »

Ce qui est certain, c'est que les travailleurs ne sont pas les seuls à être concernés par la problématique, les employeurs le sont aussi. « Lorsque les travailleurs ne peuvent plus gérer leur stress, ils s'exposent à des problèmes physiques et psychologiques », relève-t-elle. D'après l'étude menée par Securex, ces problèmes liés au stress sont responsables de plus d'un tiers des jours d'absence pour maladie et coûtent à l'employeur au moins 3.750 euros par travailleur et par an. L'excès de stress génère aussi une diminution des performances et a un impact négatif sur la rotation du personnel ainsi que sur la volonté des travailleurs de poursuivre leur carrière plus longtemps.

Constats étonnants: les travailleurs peu qualifiés souffrent davantage de problèmes liés au stress (31%) que les personnes qualifiées (24%) ou les cadres (17%). Plus longtemps un travailleur travaille au sein d'une même entreprise, plus il souffre du stress: 18% des travailleurs actifs dans la même entreprise depuis moins d'un an souffrent de troubles liés au stress, contre 25% pour les personnes ayant une à dix années d'ancienneté et 31% quand celle-ci dépasse onze ans. Les travailleurs ayant un contrat à durée indéterminée souffrent en outre plus des problèmes liés au stress (28%) que leurs collègues à contrat à durée déterminée (19%).