



Le Bien-être au travail

Synthèse réalisée par :

Luc Cooremans – Président d'Honneur HR Public

Mai 2016

Réflexions sur la thématique 2015

Luc Cooremans

Président d'Honneur – HR Public

Tout au long de l'année 2015, nous vous avons proposé comme fil conducteur de nos rencontres le 'Bien-être au travail'.

Le bien-être au travail peut être objectivé. En effet, on peut le codifier et le réglementer. On peut aussi faire des enquêtes (et elles sont nombreuses) sur le bien-être au travail et prendre des mesures pour améliorer les situations.

Mais le bien-être au travail est aussi un état d'esprit global et subjectif.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) considère que le bien-être au travail est 'un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations des travailleurs et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail'.

Nous avons vu que le bien-être au travail revêt des aspects très divers parmi lesquels on peut citer l'embellissement, le confort et l'aménagement de l'espace de travail, une organisation soucieuse de l'équilibre vie privée/ vie professionnelle, une écoute plus attentive de la part de la hiérarchie, plus d'autonomie dans son travail, etc...

La Cégos a publié son baromètre 2015 du climat social et de la qualité de vie au travail et constate que pour 61% des salariés le travail est et reste une source d'épanouissement. Ouf. Oui mais me direz-vous les 39 autres pourcents?

A ceux-là je dis (re)lisez Spinoza qui développe une éthique de la joie où le Bonheur de l'homme résulte de l'expression de son essence c'est à dire de son désir. Son désir induit de la joie pourvu qu'il soit un homme libre et autonome c'est à dire exerçant son esprit doué de Raison.

Apprenons ou réapprenons tout simplement à être heureux non seulement au travail mais aussi dans la vie.

La joie c'est comme le rire cela se communique

1. Happiness

« Pour être heureux soyons optimistes » - **Léo Bormans**

Léo Bormans est l'auteur de livres de psychologie pour les adultes et les enfants. Il est à l'origine du projet Happiness qui a donné lieu au best-seller international du même nom.

The World Book of Happiness, livre offert en 2012 par Herman Van Rompuy comme cadeau de fin d'année à tous les dirigeants du monde.

Lors de sa conférence du 26 février 2015, Léo Bormans a passé en revue une série d'idées reçues sur le bonheur :

- Le bonheur ne doit pas être confondu avec amusement : les peines et les tristesses font partie du bonheur
- Le bonheur ne s'achète pas
- Le bonheur n'est pas une affaire de sécurité
- Les gens heureux changent moins fréquemment de job... le bonheur a donc un réel intérêt économique
- Il y a beaucoup plus d'optimistes que de pessimistes dans le monde, mais les pessimistes font plus de bruit. Ce sont toujours les choses négatives que l'on remarque
- Les optimistes sont ceux qui s'occupent de l'intérêt général et qui se focalisent sur les solutions et le futur, les pessimistes se concentrent sur les problèmes, le passé et eux-mêmes

Faites un test et posez-vous la question : êtes-vous heureux ?

Pensez à un moment où vous vous êtes vraiment senti heureux. Ce moment était-il inattendu ? Étiez-vous seul ou en compagnie ? Ce moment se passe-t-il dans le cadre d'une grande dépense d'argent ? Ce bonheur était-il lié à une sorte de reconnaissance ? ... Voilà vous avez le secret de **votre** bonheur.

Un plus grand bonheur est-il possible ? C'est la question que se pose Ruut Veenhoven dans « Happiness le grand livre du bonheur »

« De nombreuses recherches sont inspirées par l'espoir qu'il est possible de trouver une manière de créer un plus grand bonheur pour le plus grand nombre. D'innombrables théories sur le bonheur affirment toutefois que de meilleures

conditions de vie ne réduiraient pas l'insatisfaction. Selon l'une de ces théories le bonheur est relatif. Selon une autre le bonheur est un trait de caractère. Nos recherches les infirment toutes les deux. Une autre constatation rassurante est que la moyenne du bonheur sur une échelle de 0 à 10 peut monter jusqu'à 8 dans certains pays ».

(Belgique 7,3/Canada 8/Suisse 8/Islande 8,2/Danemark 8,3/Costa Rica 8,5)

« Le Danemark a récupéré son titre de « pays le plus heureux au monde », ressort-il du 4^e World Happiness Report réalisé par le Earth Institute de l'université de Columbia. La Belgique se classe 18^e et gagne une place. Les pays nordiques font les meilleurs scores. En fin de ce classement de 157 pays on retrouve l'Afghanistan, le Togo, la Syrie et le Burundi le dernier » (Le Soir 17 mars 2016).

100 chercheurs et scientifiques issus de 50 pays partagent les résultats de leurs recherches / réflexions sur le bien être individuel et des sociétés dans « Happiness le Grand livre du Bonheur ». Cinq contributions y sont apportées par des chercheurs/philosophes belges. Notons :

- Thomas d'Ansembourg « La paix intérieure est d'intérêt public »
- Mark Elchardus « La politique du bonheur »
- Philippe Van Parijs « Une bonne vie »
- Peter Andriaenssens « La voix de vos parents »
- Hein Zegers « Une personne n'est pas une moyenne »

Par ailleurs, **Gaël Brulé, directeur scientifique de Fabrique Spinoza**, dans sa thèse de doctorat soutient l'argument suivant pour expliquer que la France n'est classée que 63^e dans la World Database of Happiness « un système éducatif traditionnel basé sur la performance et, plus tard dans la vie, une trop lourde hiérarchie au travail ».

Fabrique Spinoza « Think tank du bonheur citoyen » (Fabrique Spinoza publie l'indicateur trimestriel du bonheur des français) identifie les 12 déterminants du bien-être au travail :

- Conditions de travail/ management/ organisation du travail
- Gouvernance/ relations sociales/ rémunération et avantages
- Relations à la vie privée/ nature du travail/ relation au temps
- Ethique et valeurs/ formation et perspectives/ sécurité de l'emploi

« L'essence même de l'homme est le désir d'être heureux, de bien vivre, de bien agir » Baruch Spinoza.

Points de repères :

- Léo Bormans aux Editions de l'Homme : Happiness (2011), Optimiste (2013), Love (2013), Hope (2015), Le Grand Livre du Bonheur (2016).
- www.worlddatabaseofhappiness.eur.nl
- www.theworldbookofhappiness.com
- www.fabriquespinoza.fr
- RH Magazine, avril 2015 n° 110 pages 35/36/37 « Du bonheur dans la GRH » Liliane Fanello. (www.hrpublic.be – Echo Presse)
- Film « Le bonheur au travail » de Martin Meissonnier. Ce film propose de découvrir une nouvelle vision du monde du travail et les idées les plus inventives pour améliorer notre quotidien professionnel.
- De Standaard 5/08/2015 interview van Martin Euwema (Professor organisatie psychologie KULeuven) « Over zin en onzin van de chief happiness officer ».



2. New Ways of Working (NWOW)

2.1. Points de repères : Les nouvelles méthodes de travail se généralisent et avec elles se posent de nouvelles questions :

- **En quoi ces nouvelles méthodes modifient-elles l'organisation, la hiérarchie et le rôle du chef ?**
- **Dans un environnement NWOW que pouvons-nous attendre (ou pas) des collaborateurs ?**

- **De quelles technologies avons-nous besoin ?**
- **Comment développer les relations avec ses collègues ?**

Adopter le NWOW doit être bien pensé, cela implique un changement culturel profond et un bon sens de l'organisation (toute l'organisation est concernée y compris les visiteurs et les fournisseurs) :

- **Le travail orienté clients et résultats,**
- **La culture organisationnelle orientée humain et basée sur la confiance,**
- **Numérisation et nouvelles technologies,**
- **Les environnements de travail dynamiques.**

www.ofoifa.belgium.be « Community of practice new ways of working »

www.selor.be « Testez vos compétences en new ways of working »

www.fedweb.belgium.be

www.uclouvain.be « Télétravail : enjeux et perspectives dans les organisations »
Thierry Breton.

www.uclouvain.be « New ways of working » L. Taskin et D.Foor Rapport théorique
mars 2013.

La direction générale Développement de l'Organisation et du Personnel du SPF P&O (DG DOP) a développé une offre de support intégré NWOW.

2.2. « New ways of working : paradoxes et enjeux »

Professeur Laurent Taskin

UCL - Louvain School of Management - Cirtès Centre Interdisciplinaire de recherche travail état et société.

1) De quoi parle-t-on ?

- Facteurs d'émergence : une inscription dans des tendances de fond de l'évolution du travail/ mondialisation/ individualisation/ flexibilité/ connaissances.

- Caractérisation : flexibilité spatio temporelle/ modes d'organisation (projets/équipes)/ modes de management (MBO/ 2.0) facilités par les technologies de l'information et de la communication.

2) Deux formes d'organisation du travail (faussement) emblématiques

- **Le télétravail** : exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie à distance, au moyen des TIC.

Différentes formes : télétravail régulier à domicile ou occasionnel à domicile, le télétravail en télé centre, le télétravail mobile (25% du temps en dehors du bureau et du domicile) ou télétravail indépendant.

- **Les bureaux collectifs** : bureaux paysagers (open space) grands espaces ouverts dans lesquels on crée un paysage intérieur ou bureaux partagés (shared office – desk sharing) simple espace plan privé de toute référence individuelle

(Voir le Soir du 30 janvier 2016 page 24 « Etre 'sans bureau fixe' c'est trendy » Entre colocation et open space, de plus en plus d'espaces de travail partagés accueillent les travailleurs nomades, notamment les gares, 1,5 milliard de personnes n'ont plus de bureau fixe dans le monde)

- **Des avantages pour l'employeur** : réduction de l'espace de travail et des coûts associés, productivité accrue des travailleurs, fidélisation et satisfaction des travailleurs.et pour les travailleurs : flexibilité, équilibre vie privée/ vie professionnelle, autonomie et responsabilisation, qualité du travail et productivité, réduction des déplacements.

3) Résultats de recherche et enjeux organisationnels

- **La distanciation et le contrôle** : la distanciation ou la despatialisation (distance physique, distance psychologique) est le processus par lequel, par la réduction de la contiguïté, le contrôle et l'isolement social interagissent et s'adaptent mutuellement pour produire de nouveaux comportements adaptés.

- **La collaboration, le bien-être et la performance** :

Télétravail a un effet positif sur les trois variables testées,

Flexdesk a un effet négatif sur les trois variables testées,

Mix du travail en flexdesk en alternance avec du télétravail permet de compenser l'ensemble des effets négatifs du flexdesk,

Les bureaux individuels ont un effet positif sur les trois variables testées.

Les travailleurs en flexdesk attachent plus d'importance aux dimensions : opportunités d'apprentissage/ distraction/ environnement de travail porteur,

Les travailleurs en bureau individuel attachent plus d'importance au sentiment d'efficacité personnelle (plus centrés sur leurs performances),

Les travailleurs en shared desk attachent plus d'importance à la dimension de la cohésion du groupe,

Les télétravailleurs à domicile attachent moins d'importance à la dimension concernant l'environnement de travail.

2.3. « Le nouveau monde de travail (NWOW). Quels usages en Wallonie ?

Lisa Lombardi

Expert @ Agence du Numérique - Coordinatrice @ CoWallonia

www.awt.be et www.digitalwallonia.be

Voici les réponses reçues aux questions posées lors d'une enquête :

- Le télétravail vous est-il ouvert par votre employeur ?
Non (71%)
- Souhaiteriez-vous pouvoir télétravailler ?
Oui (21%)
- Télétravaillez-vous effectivement à partir de votre domicile ? Oui (10%)
- Parmi les contraintes ou les freins quels sont ceux qui vous empêchent de télétravailler ?
 - La fonction nécessite la présence : 60%
- Avez-vous la possibilité d'arranger vos horaires de travail ?
Oui (51%)
- Adaptez-vous vos horaires suivant vos contraintes privées ?
33%

- Quel type d'espace partagé externe avez-vous fréquenté cette année pour votre travail ?
sans réponse 96%
- Quels sont les avantages que vous appréciez dans le télétravail ?
 - Gagner du temps sur les déplacements : 69%

Comparaison de l'évolution 2014/2012

- Le télétravail vous est-il autorisé par votre employeur ?
Oui 29%/28%
- Télétravaillez-vous à partir de votre domicile ou d'un centre ? Oui 21%/22%
- Souhaiteriez-vous pouvoir télétravailler ?
Oui 21%/13%
- Avez-vous la possibilité d'arranger vos horaires de travail ?
Oui 51%/42%

2.4. Des Expériences contrastées.

« Le SPW et le NWOW »

Emmanuelle Rappe - Directrice – Service Public de Wallonie

1) Le télétravail, en place depuis 2008

(Concerne +/- 750 personnes et +/- 9.000 fonctionnaires)

Recommandations :

- a) d'ordre communicationnel : montrer que l'on est opérationnel, éviter le sentiment d'exclusion/ perte du lien social
- b) d'ordre managérial : maintenir le lien entre le télétravailleur et le supérieur
- c) d'ordre technique : procédure en cas de panne, problèmes techniques/ sécurité.

2) NWOW :

Pourquoi ? La 6^{ième} réforme de l'Etat et aussi la recherche d'une amélioration de la performance en passant par une augmentation de la motivation.

Un modèle : le SPF Sécurité Sociale. Nos collègues déterminent eux-mêmes quand, où et comment ils travaillent et sont donc les régisseurs de leur propre vie. Cette culture a permis d'obtenir de meilleurs résultats, de réaliser des économies et d'accroître la productivité.

Le NWPW présuppose: une réorganisation de l'espace, une culture collaborative, des pratiques managériales adaptées et des TIC performantes.

Conditions d'implémentation: maturité organisationnelle (valeurs et culture en adéquation aux NWOW), managériale (management par projets, culture de l'évaluation des performances), RH et informatique/ technologique (intranet/ smartphones/ plateforme collaborative/ dématérialisation des documents).

Constat et état des lieux au SPW: culture « classique » au niveau contrôle (pointage,...), un environnement de bureau « classique » et une structure hiérarchique « classique ».

Proposition: entrer dans une phase pilote et identifier la structure qui répond à une série de critères (modifications à la fois structurelles et culturelles à mettre en place).

« Le Forem : espace collaboratif »

Sophie Masson - Analyste Business - Projet CRM.

Avec l'outil CRM (customer relationship management), le Forem vise à visualiser et à interagir avec les parties prenantes via un dossier unique employeur et demandeur d'emploi ce qui permet d'avoir une vue à 360° des usagers.

Le CRM est utilisé au Forem pour optimiser la gestion des dossiers uniques employeurs et des dossiers uniques particuliers. Au final le CRM va décloisonner les départements et les services.

Projet transversal à l'organisation et recherche d'un espace collaboratif.

Constats: difficultés de coordonner tous les intervenants alors qu'ils dépendent hiérarchiquement d'un autre responsable ; perte d'énergie dans l'organisation de réunions ; pas de flexibilité et manque de réactivité ; peu de communication entre les différents acteurs.

Solution: rassembler dans un même espace les ressources humaines affectées à un projet critique afin de faciliter la communication et les interactions entre acteurs isolés.

« SPF Mobilité »

Laurent Ledoux - Président.

Comment faire entrer les services publics dans l'ère du NWOW ?

L'une des premières initiatives de Laurent Ledoux lors de son entrée en fonction en 2013 fut d'abattre toutes les cloisons y compriscelles de son bureau.

Désormais le patron travaille au milieu de ses collaborateurs selon la logique « dynamic office ». La disparition des bureaux individuels et le relifting/ aménagement des espaces de travail, le tout dans le souci de développer et favoriser les échanges ;

Autre initiative, la suppression de l'obligation de pointer pour celui qui en fait la demande, avec en contrepartie une clarification des objectifs à atteindre. Le but n'est pas de faire du contrôle mais le collaborateur – tout comme son chef – doit savoir ce que l'on attend de lui.

Le télétravail a aussi été installé (maximum 3 jours/semaine), des « satellites offices » régionaux ont été installés en collaboration avec d'autres SPF.

La volonté de tout contrôler n'est qu'un mirage, le présentéisme ne sert à rien sinon à donner l'illusion à certains chefs qu'ils dirigent leurs troupes alors que pas du tout. Cela donne lieu à des comportements infantilisants. Si quelqu'un parvient à réaliser une tâche en cinq heures au lieu de dix et qu'il arrête de travailler ensuite. Tant mieux.

2.5. « Conclusions »:

Professeur François Pichault

ULg / Lentic

1. NWOW...or never ? Attention au mimétisme aveugle qui ne tient pas compte de toutes les dimensions de ce type idéal...
2. Différentes formes : attention à la question de l'identité au travail et à la « territorialisation » (piège du clean desk).
3. Des justifications... aux pratiques vécues : des enjeux économiques (coût/performance), des enjeux managériaux, des enjeux pour les travailleurs (autonomie/ qualité), des enjeux environnementaux (mobilité).

Mais attention aux effets de la distanciation ; importance de définir le projet managérial préalable et de repenser les fonctionnements hiérarchiques traditionnels.



3. Employabilité durable

3.1. Points de repères :

1. Etudier deux compétences essentielles « ability » et « agility », ces deux composantes sont indissociables et constituent le fondement de la volonté indivis-duelle de travailler plus longtemps.

Le modèle que vous propose Securex examine chaque composante sous deux angles :

- L'employabilité individuelle,
- La politique que mène l'entreprise dans laquelle opère le travailleur.

Ability renvoie à la santé physique et mentale du travailleur et agility est une conjonction entre « engagement », « talent development » et « résilience ».

2. Investir de manière proactive dans l'employabilité durable exige de la part des RH de se tourner régulièrement vers l'avenir. De quelles compétences allons-nous ou n'allons-nous plus avoir besoin à l'avenir ? L'employabilité durable est une orientation stratégique pour les RH.

3. Comment accompagner les collaborateurs pour les maintenir longtemps au travail et de manière optimale au sein de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs en assurant la stabilité des processus et la pérennité de l'entreprise. Tout en tenant compte du contexte dans lequel nous nous trouvons : marché du travail confronté à une pénurie de main d'œuvre et à un vieillissement de la population active, un taux d'emploi des 55+ trop faible et l'évolution démographique.

www.randstad.be

www.securex.be

www.agoria.be

www.beswic.be

www.jobfin.be SPF Finances 02/09/2015 « L'employabilité durable notre défi »

Journée d'études du 8 mai 2015 à l'Université d'Anvers en collaboration avec Mensura consacrée à l'employabilité durable des travailleurs âgés « Duurzame inzetbaarheid : leer hoe u oudere werknemers gezond en gemotiveerd houdt ».

HR Square juillet/août 2015 n°5 « Le secteur public ouvre la voie à l'employabilité durable » pages 6/7/5/8 Christophe Lo Giudice.
(www.hrpublic.be – Echos Presse)

3.2. « Réforme des pensions pour inaptitude physique des fonctionnaires : un enjeu en vue d'une réintégration ? »

Professeur Ria Janvier

UAntwerpen (www.uantwerpen.be/ria.janvier)

La conférence se développe autour de 7 axes :

- 1) La réglementation actuelle : la pension de retraite pour inaptitude physique est un régime de pension spécifique au secteur public. Celui-ci implique que le membre du personnel statutaire est mis à la retraite dès que son invalidité est constatée par un organisme médical compétent. Mise à la pension d'office après 365 jours calendriers d'absence pour maladie à partir du 60^{ième} anniversaire.
- 2) Facts & figures : motifs de mise à la pension en 2014 : limite d'âge (12,83%), d'office (0,03%), inaptitude physique (12,07%), anticipée (65,54%), différée (5,62%) autres (3,90%).
- 3) Considérations et évaluations : trop d'instances médicales sont impliquées, situations insolubles créées par la combinaison de de nominations définitives et d'affectations temporaires ou d'emplois contractuels. Objectif : simplifier.
- 4) 5) 6) et 7) La commission des réformes des pensions 2020/2040/ L'accord du gouvernement fédéral / Le calcul du coût / Réintégration.

La solution la plus cohérente consisterait à placer les fonctionnaires nommés dans le régime de l'assurance maladie invalidité et du chômage (voir l'accord du gouvernement fédéral 2014 : « ...le gouvernement examinera...la façon dont la pension de maladie peut être remplacée par des indemnités d'incapacité de travail dans le cadre de l'assurance maladie invalidité pour salariés...»). Les pensions pour motif de santé des fonctionnaires ont été 'revues'/'recalculées' et les chercheurs de l'université d'Anvers se sont penchés sur le coût/économie de cette réforme. Un exercice très complexe fait sur un échantillon de six organisations et l'on observe que le congé de maladie revient – selon les cas – à 1.445 et 2.445 /an par membre statutaire nommé à titre définitif. Avec la proposition de réforme, on arriverait à un coût relatif de 60à 70%.

La réintégration : le médecin du travail comme « ré intégrateur » avec un droit juridique exécutoire.

Pour en savoir plus : R. Janvier et S. Aerts : « Leçon 3 : Les circuits d'incapacité dans le secteur public : labyrinthe sans issue ? » dans le Droit social de la fonction Publique. Collection de l'Association belge pour le droit du travail et de la sécurité sociale, N° 9 La Charte 2015 (pages 117/181), Bruges.

3.3. « Remotion : Un pas en arrière est un pas en avant »

Bob Vermeir - Journaliste VRT/ **Tanya Verheyen** - VUB

www.remotie.be

Un pas en arrière est un pas en avant ou comment survivre à un changement de carrière. Passer à un niveau inférieur n'est pas synonyme de « dégradation » mais peut être un choix personnel pour mieux gérer sa vie.

De nombreux exemples illustrent la conférence de personnes qui quittent « la lumière » et choisissent une autre vie (tel manager de haut niveau qui choisit de se mettre au service de l'enseignement ou d'autres exemples du monde du sport, etc...).

Tanya Verheyen et Bob Vermeir veulent briser le tabou sur les rebondissements de carrière. Les carrières ne sont pas nécessairement linéaires (promotions successives), les « rétro gradations » - tenant compte du vieillissement et du fait que nous devons travailler plus longtemps – seront inévitablement intégrées dans la carrière. Bien menée la « remotion » a des avantages non seulement pour la personne mais aussi pour l'entreprise : la personne reste active, conserve voire développe des compétences utiles pour l'entreprise.

La remotion permet de réduire le stress et de mieux gérer l'équilibre vie privée/ vie professionnelle.

3.4. « Think sooner about later ou pensez plus tôt à plus tard »

Sabine Denis - The Shift

www.theshift.be

Aborder la fin des carrières dans un dialogue avec les travailleurs. Cette démarche se fonde sur une large réflexion entamée dès 2008 dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise et relancée avec la CCT 104 obligeant les entreprises à rédiger un plan pour l'emploi concernant l'occupation des travailleurs de 45+.

Une enquête menée en 2014 montre que les 51+ sont motivés à travailler plus longtemps (entre 40 et 69% de réponses positives en fonction des items).

Ceux qui sont les plus engagés dans leur job sont aussi ceux qui sont le plus inquiets quant à leur départ à la retraite ;

Organisée en six ateliers « best practices » la boîte à outils « think sooner about later » permet aux travailleurs de réfléchir en groupe (+/- 12 personnes) à ce qu'ils voudront faire au cours des dix prochaines années.

Les ateliers sont les suivants :

- Career : type & engagement (lifelong HR management),
- HR Practices (life cycle needs),
- Budget management : la dimension financière est évidemment importante,
- Well being mental & physical,
- Talent development : senior action plan,
- Job choice.

Les ateliers se terminent par un vrai plan d'action (what/how/who/when) à discuter avec le manager et les RH.

3.5. « Senior employee engagement towards sustainable employability »

Sonja Brouwers - Hay Group

www.haygroup.be

Quel est le niveau d'engagement des 50+ ?

On entend souvent dire que les 50+ :

- Ne sont pas motivés,
- Ne sont pas prêts pour de nouveaux challenges,
- Sont fatigués ou ont le sentiment d'être dépassés,
- Sont trop chers.

Ce n'est pas vrai.

Sur quels leviers agir pour assurer une employabilité durable ?

Une gestion active des carrières (relancer la motivation/ nouveaux challenges,)

Une culture d'organisation où le + âgé est perçu positivement (compétent/loyal), où l'on investit dans son développement et où l'on favorise la collaboration intergénérationnelle,

Supprimer les systèmes de rémunération fondés sur l'ancienneté.



COLLOQUE • Carrières • 11 juin 2015 • Bruxelles

L'employabilité durable
Maintenir au travail le plus grand nombre de personnes et le plus longtemps possible est l'un des enjeux économiques et sociaux de demain

En partenariat avec Business & Society Belgium et avec le soutien du SPF P&O.

HR Public | SHARING KNOWLEDGE AND EXPERIENCE

4. Burnout

« Burnout, quête de sens et techno capitalisme »

Pascal Chabot

Philosophe et professeur à l'IHECS (Bruxelles)

L'épreuve douloureuse du burnout apparaît comme un révélateur de notre rapport au progrès et de notre conception du travail.

Pascal Chabot nous rappelle que le premier à utiliser le mot burnout fut le psychanalyste Herbert Freudenberger, « Je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe leurs ressources internes en viennent à se consommer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte ».

Pathologie américaine ?

Christina Maslach et Michaël P. Leiter (Université de Berkeley) disent que «Le burnout est en train de devenir une véritable épidémie dans de nombreux pays du globe. L'univers professionnel est devenu froid, hostile et exigeant tant sur le plan économique que psychologique. Les individus sont émotionnellement, physiquement et spirituellement épuisés. Les exigences quotidiennes liées au travail, à la famille et à tout le reste ont fini par éroder leur énergie et leur enthousiasme ».

Pathologie de civilisation ?

Mais le burnout semble transcender les époques. Pascal Chabot nous rappelle des textes théologiques évoquent l'acédie (Saint Jean Cassien) et évoque roman de Graham Greene « A burnout case ». En voyage au Congo dans les années 50, Graham Greene cherchait un personnage pour un roman et y rencontre Michel Lechat, un médecin travaillant dans un établissement pour lépreux. C'est là qu'il entend le personnel médical qualifier certains lépreux de « brulés », bruler pour renaître.

Pascal Chabot poursuit sa conférence en développant les quatre axes suivants :

1) Pour en finir avec la perfection

Les personnes en burnout sont tout le contraire du tire-au-flanc, et de citer l'auteur américain Mathew Crawford « Eloge du carburateur ».

Dans ce livre l'auteur nous raconte comment il s'est adapté à son travail mais l'adaptation n'est pas une fin en soi. L'adaptation doit déboucher sur la

réalisation de soi. Le burnout traduit une adaptation qui ne débouche pas sur cette réalisation de soi.

Mais la complexité, les évolutions technologiques ont rendu les besoins adaptatifs de plus en plus importants. Après l'adaptation on se trouve devant l'accélération force totalitaire interne à la société postmoderne.

2) L'utile et le subtil

Les premiers touchés par le burnout sont les professions de l'humain « soigner, éduquer, gouverner » les trois métiers impossibles de Freud.

Les premiers touchés par le burnout sont les médecins, les infirmières, les enseignants et aussi ...les DRH. Autant de professions où l'on est au service des autres. Ce sont des métiers où les gènes de la pensée scientifique ne trouvent pas à s'appliquer, métiers qui reposent moins sur le progrès utile du techno capitalisme mais davantage sur un progrès « subtil ».

3) Méconnus et reconnus

La connaissance de soi et la reconnaissance de soi par l'autre. La reconnaissance tend à faire défaut en entreprise, pourtant la reconnaissance en soi n'est pas un acte difficile. Nous vivons dans un contexte où l'humain est de plus en plus remplaçable soit par d'autres travailleurs (les délocalisations en Chine) soit par des machines (progrès technologiques).

4) Retour sur la question du sens

Pascal Chabot évoque la philosophe Hannah Arendt. Après la philosophie de Marx, la pensée d'Hannah Arendt est une des plus importantes méditations sur le travail : travail activité « mécanique » visant à assurer la conservation de la vie, production de biens de consommation, sans permanence ni durabilité.

Au-dessus du travail, elle place l'« œuvre » qui elle survit à son auteur, au-dessus encore il y a l'« action » c'est-à-dire « construire un vivre ensemble meilleur ».

L'œuvre : ce qui dure, ce qui est le résultat d'une réification.

L'action : au sommet de la « Vita activa » Hannah Arendt place l'« action ».

Dans le travail et l'œuvre : la fonction (« What we are ? »)

Dans l'action : singularité et liberté (« Who we are ? »).

Points de repères :

- 1) Pascal Chabot : « Global burnout » PUF, Paris et l'« Âge des transitions » PUF, Paris

- 2) HR Square novembre/ décembre 2015 N° 7 pages 6/7/8/9 « Il faut inventer de nouveaux équilibres professionnels » Christophe Lo Giudice (www.hrpublic.be – Echo Presse)
- 3) Burnout : questionnaire CBI (Copenhagen Burnout Inventory) www.therapiebreve.be
- 4) Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le burnout se caractérise par « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ». C'est en 1969 que le terme burnout a été utilisé pour la première fois et il a fait l'objet de très nombreuses définitions depuis.

Le burnout implique un épuisement autant physique et émotionnel que mental.

Le burnout se déclenche la plupart du temps chez les personnes fortement impliquées et motivées, « to burn out, one has to first be in fire ». Le burnout est toujours lié au travail et on peut observer une diminution drastique de l'énergie et de la motivation.

Ne pas confondre burnout (lié au travail), dépression (caractérisé par une perte d'intérêt général et perte de la joie de vivre), stress, processus d'adaptation ou manière dont notre organisme répond et réagit à une situation nouvelle, exigeante et difficile à vivre.



5. Bien-être au travail

5.1. Points de repères

- **La loi sur le bien-être et le code sur le bien-être au travail** : Loi du 4 août 1996. Voir SPF Emploi Travail Concertation sociale www.emploi.belgique.be
- **Stratégie nationale en matière de bien-être au travail 2008/2012** : elle prévoit de :

Renforcer la prévention et favoriser les changements de comportement chez les travailleurs par la promotion d'une culture de la prévention des risques,

Renforcer le contrôle,

Mettre la priorité dans les secteurs à risques,

Lancer une première grande enquête en 2009 sur la santé et la sécurité au travail pour disposer d'un nouvel outil de base pour les politiques nouvelles,

Mettre l'accent sur les travailleurs en transition,

Avoir un plan porté par les partenaires sociaux et en totale concertation avec eux,

Avoir une culture d'évaluation constante,

Mettre l'accent sur les problèmes de bien-être nouveaux (stress, addictions, technologies nouvelles,...).

Cette stratégie se divise en 5 programmes et 12 projets principaux.

- **Le bien-être au travail est un concept très vaste** qui comprend toute une série d'aspects tels que : la sécurité au travail, la protection de la santé des travailleurs, la charge psychologique (stress, harcèlement,...), l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie et l'embellissement des lieux de travail.

- **Qu'est-ce que le bien-être au travail ?** Ce que l'on nomme bien-être au travail correspond à l'ensemble des facteurs plus ou moins identifiables susceptibles d'influer sur la qualité de vie des employés sur le lieu de travail.

Il existe une autre définition officielle définie par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qui considère le bien-être au travail « **comme un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisantes entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail** ».

- www.beswic.be BESWIC Belgian Safe Work Information Centre/ Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail.
- <http://ec.europa.eu/progress> Progress a pour mission de renforcer la contribution de l'UE et d'aider ainsi les Etats membres à respecter leurs engagements et à mener à bien leur action en vue de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité et de bâtir une société plus solidaire.
- www.fedweb.belgium.be/bien-être

- www.respectautravail.be
- Quel management pour concilier performance et bien-être au travail ?
Laurent Karzenty, Octares Editions 2015
- HR Square Janvier- Février 2016 N°8 pages 38 à 41 « La GRH de demain se devra d’être durable » Christophe Lo Giudice. (www.hrpublic.be – Echo Presse)

5.2. « Qu’est-ce que le bien-être au travail ? »

Professeur Adelin Decramer - UGent

Le champ du concept est large : santé/ sécurité/ satisfaction/ reconnaissance (sentiment subjectif)/ relation avec les autres (collègues/ hiérarchie)/ nous sommes dans une relation win/win performance individuelle/ performance de l’organisation.

Mais le concept comprend aussi : motivation/ stress/ burnout/ évaluation.

5.3. « 12 clés pour un management des ressources humaines durable »

Bien-être au travail. A la recherche de synergies entre bien-être et performance

Professeur Peggy De Prins - Antwerp Management School

Deux modèles :

PPP : People (social performance), Planet (environmental performance) et Profit (economic performance)

ROC (Respect, Omgevingbewustzijn, Continuïteit) : Roc se construit sur :

- **Respect :**

a) intégrer la dimension humaine et le caractère durable dans les missions et les valeurs de l’organisation,

b) bottom up (talents/ job crafting),

c) miser sur la qualité du travail (employee engagement),

d) agir comme guide (coach / stimulateur de talents)

- Environnement : comment relier notre gestion RH avec nos « stakeholders », les valeurs, normes et évolutions dans la société ?

- **Continuité :**

- a) la vérité c'est ce sur quoi s'accordent les partenaires, oser et favoriser la co créativité.
- b) visez votre employabilité à long terme.

5.4. « Les facteurs psychosociaux et les indicateurs d'alerte »

Conception d'un outil : indicateur d'alerte pour les risques psychosociaux en entreprise.

Professeur Valérie Flohimont - Université de Namur.

Il s'agit d'un travail de recherche pour le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale menée par le Centre V&S (UNamur) et HIVA (KUL)

De la recherche : opérationnalisation du bien-être : quel outil de détection des risques psychosociaux.

Un outil en deux modules :

Module 1 : données objectives et appréciations quantitatives,

Module 2 : appréciations qualitatives.

Un outil et un manuel à s'approprier et disponible gratuitement sur le site du SPF Emploi www.emploi.belgique.be

5.5. « Les risques psychosociaux en Europe ».

Etat des lieux et prospective

Fabienne Scandella - Senior researcher, ETUI (European Trade Union Institute).
ETUI est un centre indépendant de recherche et de formation de la Confédération Européenne des Syndicats (CES)

ETUI conditions de travail, santé et sécurité a pour objectif de fournir à la CES une expertise et un soutien techniques dans le but de promouvoir un haut niveau de santé et de sécurité aux travailleurs européens.

Les risques psychosociaux (RPS) sont actuellement les principales préoccupations en santé et sécurité au travail au niveau européen.

Le stress, la dépression et l'anxiété constitueraient le second problème de santé lié au travail le plus fréquent après les troubles musculo squelettiques.

Facteurs de RPS : intensité du travail et temps de travail/ demandes émotionnelles/ manque d'autonomie/ mauvaise qualité des relations sociales/ conflits de valeurs/ insécurité de l'emploi.

Troubles : stress/ burnout/ dépression et anxiété/ troubles cardiovasculaires/ troubles musculo squelettiques/ addictions.

Les RPS impactent la santé des personnes mais aussi les organisations et la société dans son ensemble.

RPS au niveau européen : deux enquêtes

- Enquête européenne sur les conditions de travail menée par l'Agence européenne pour l'amélioration des conditions de travail et de vie Eurofound,
 - Enquête Esener sur les risques nouveaux et émergents pour la santé et la sécurité au travail.
- Que pointe l'enquête Eurofound ? Les RPS les plus déterminants :
- a) Exposition à des comportements hostiles (harcèlement/ clients agressifs),
 - b) Équilibre insatisfaisant vie privée/ vie professionnelle,
 - c) Intensité du travail,
 - d) Sentiment de ne pouvoir faire un travail « bien fait »
- Que pointe l'enquête Esener :
- a) 50% des travailleurs européens estiment que le stress est courant sur leur lieu de travail,
 - b) Les RPS jugés plus complexes et plus difficiles à gérer que les risques traditionnels pour la santé et la sécurité.

5.6. Workshops

1. Le réseau fédéral Personnel Bien-être :

Maria De Leeuw, Hilda Poleunus, Marie Odette Katshinda - SPF P&O

Le réseau Personnel et Bien-être est le réseau des personnes en charge du bien-être et, plus largement, des personnes qui contribuent au bien-être de par leur fonction.

Le réseau compte 170 membres issus de différentes institutions fédérales ;

Les objectifs :

- Développer la collaboration entre les membres,
- Favoriser leur développement dans le domaine du bien-être.

Toutes les activités sont ouvertes aux personnes intéressées

Infos : bien-etre@p-o.belgium.be

2. Travailler autrement UGent :

Mieke Van de Putte - Projectleider « Anders werken » - UGent

Projet stratégique « travailler autrement sur mesure ».

Travailler autrement n'est pas un but en soi. Les collaborateurs sont le centre de la réflexion : de quoi ont-ils besoin pour encore mieux réaliser leurs tâches ?

Travailler autrement n'est pas synonyme de travailler à la maison.

L'accent est mis sur : collaboration / liberté / confiance.

Le projet se développe autour de 3 axes : HR/IT/ Espace de travail et de 3 focus : faire et donner confiance/ donner et prendre des responsabilités/ collaboration et partage des connaissances.

3. Le HRM Cockpit :

Professeur Alex Vanderstraeten - UGent

www.hrmcockpit.org

Le case study est dirigé par **Alex Vanderstraeten** (en néerlandais) et **Anne Coeckelberghs** (en français).

Objectifs du HRM Cockpit : soutien

- Au développement de la politique RH,
- A l'évaluation de la politique RH
- Au suivi de l'impact de la politique RH

Construction du modèle : carte stratégique. Définissez vos objectifs et votre stratégie. Top down et hypothèses (mesurables)

Structure du modèle :

- HR Input : capacité/ politique et stratégie/ méthodes et systèmes,
- HR Proces : performance et gestion des compétences/ développement de l'organisation et communication,

- HR Succes : organisation / culture et structure/ comportement durable/ compétences des collaborateurs,
- Impact : 3P : People (performance of people), Planet, Profit (social profit).



Conclusions

Luc Cooremans

Président d'Honneur HR Public

J'avais difficile à conclure, mais la lecture du livre « Management humain » de **Laurent Taskin** et **Anne Dietrich** m'a donné de nombreuses idées et j'en ai retenu quelques-unes que je me permets de reprendre et de vous offrir en guise de conclusion.

« Si l'on considère que le rôle de la GRH n'est pas (que) de produire de la valeur économique ou financière mais qu'il s'agit (aussi) d'organiser et de produire la reconnaissance au travail (confiance en soi, respect de soi et estime de soi) cela permet aussi de saisir autrement les responsabilités, causes et effets de phénomènes de stress ou d'épuisement au travail tels que le burnout.

....

Alors que globalement la GRH estime, au regard de ses actions de prévention et de gestion, qu'il s'agit d'abord d'une pathologie individuelle, la perspective proposée ici permet de comprendre que, lorsqu'un collègue lâche prise, c'est parce que le tissu des relations humaines au sein duquel il s'inscrivait a aussi lâché.

....

Le manager bienveillant n'est pas un « Bisousnours » qui vend du rêve, c'est un manager soucieux des rapports humains et qui organise le travail en veillant à offrir la reconnaissance qui doit l'être.

....

Considérez que le rôle du management est de veiller à ce que les conditions d'expression de la reconnaissance soient présentes afin de permettre au travailleur de se sentir pleinement Sujet (personne humaine) mais aussi Acteur de leur travail et de leur communauté de travail.

....

Remettre le travail au centre du management humain, c'est aussi, éviter à la gestion un écueil contemporain : ne s'occuper que du « vivre-ensemble », tels de gentils organisateurs soucieux du bien-être des travailleurs ou mettre simplement un peu de baume sur les plaies. Mettre le travail au centre, c'est rappeler que l'objet du management humain et de ses acteurs, c'est aussi l'expertise professionnelle qui est liée aux métiers de l'entreprise. Parce que dans l'entreprise, on est là pour travailler. Et travailler, c'est apprendre, partager, réaliser et se réaliser... à partir d'une expertise professionnelle. »

Je vous conseille vivement de lire « Management humain » publié chez de Boeck supérieur vous y trouverez de nombreuses idées pour un management humain et pour (re) découvrir de nombreuses théories et pistes de réflexion personnelle. Donner à la gestion des ressources humaines son sens, c'est ce que le livre « Management humain » propose.

Pour terminer je citerai également Pierre Yves Gomez qui préface « Management humain » :

« On ne parle pas assez de la souffrance au travail des managers. Bien que muette, elle est souvent violente... Une souffrance silencieuse.... Mais avant tout, comme la plupart des souffrances au travail, cette souffrance a pour cause le manque de sens. Le travail du manager est de plus en plus désincarné, désintégré par les innombrables ratios et normes qu'il faut respecter, les outils de gestion qu'il faut utiliser, les modes managériales auxquelles il faut souscrire, les rhétoriques creuses avec lesquelles il faut communiquer, les outils de contrôle et de reporting qui engloutissent le temps disponible. »

