

Colloque HR Public

# La GRH de demain se devra d'être « durable »

■ Christophe Lo Giudice

Toute organisation vise à atteindre un certain niveau de performance, qu'elle soit d'ordre économique ou sociétale. Mais celle-ci est-elle compatible avec le bien-être des collaborateurs ? Et quels sont les facteurs qui contribuent à ajouter de la plus-value sociale à la plus-value économique ? C'est ce qu'a exploré le colloque de la plate-forme HR Public...

**O**n nous le martèle comme une nouvelle religion : les travailleurs « heureux » sont aussi plus performants, plus créatifs, plus loyaux, moins absents, etc. La recette serait donc toute simple et passerait par le « bonheur au travail ». Au-delà des bonnes intentions et des discours marketing, la combinaison entre performance des résultats et bien-être des travailleurs est toutefois bien plus complexe qu'il n'y paraît. Plusieurs académiques ont tenté de l'éclairer, chacun avec leur perspective, le 17 novembre dernier, à l'occasion du colloque 'Academics meet Practitioners' organisé par HR Public en collaboration avec l'Université de Gand et l'Institut de Formation de l'Administration Fédérale.

## Une pandémie

« Le travail n'est pas toujours agréable, introduit le professeur Alex Vanderstraeten de l'Université de Gand. Il peut être dur, ennuyeux, générateur de stress, voire épuisant. Il peut aussi poser des problèmes en matière d'équilibre de vie, problèmes qui eux-mêmes dépassent la seule sphère professionnelle. Par ailleurs, le travail est source de fierté et l'un des composants clés de notre identité. Il est dès lors essentiel de réfléchir aux conditions faisant que le travail est perçu comme agréable ou pénible et aux facteurs contribuant à une bonne combinaison avec l'exigence de bonne performance. Bien-être (ou bonheur au travail) et performance : s'agit-il de notions qui s'excluent l'un et l'autre ou, au contraire, qui peuvent se renforcer, et avec quels rôles pour les RH ? »

Senior Researcher à l'European Trade Union Institute (ETUI), le centre indépendant de recherche et de formation de la Confédération euro-

péenne des syndicats, Fabienne Scandella dresse un état des lieux interpellant des risques psychosociaux en Europe. « Il s'agit de risques émergents, c'est-à-dire tout à la fois 'nouveaux', liés aux modifications de l'organisation du travail et des modalités de gestion et de production depuis la fin des années '80, et en augmentation, indique-t-elle. Avec la crise économique, on observe une aggravation causée par la plus grande précarisation du travail, l'intensification du travail, la mise en concurrence des travailleurs, etc. »

Cox et Griffiths ont défini ces risques comme étant « ces aspects de la conception, de l'organisation, du management et du contexte du travail qui ont le potentiel de causer des dommages psychologiques, sociaux et/ou physiques ». On peut penser, par exemple, au lean management, à l'évaluation des performances individuelles par le benchmarking ou encore aux conflits avec/à l'absence de soutien par les collègues. « Pour bien saisir la problématique, il convient de distinguer d'une part les facteurs de risques - intensité du travail et temps de travail, demandes émotionnelles, manque d'autonomie, mauvaise qualité des relations sociales, conflits de valeurs, insécurité d'emploi - et, d'autre part, les divers troubles auxquels ils peuvent conduire - stress, burn-out, dépression et anxiété, maladies cardiovasculaires, assuétudes et troubles musculosquelettiques, etc. »

Aux dires de Fabienne Scandella, l'exposition aux risques psychosociaux est devenue littéralement « pandémie ». Elle parle de véritable épidémie en Europe. Ainsi, selon l'Enquête européenne sur les forces de travail, en 1999-2007, près de 28% des répondants, soit approximativement 55,6 millions de travailleurs, ont rapporté que leur bien-être mental a été affecté par l'exposition à des facteurs de risques psychosociaux au travail. Toujours selon l'enquête, le stress, la dépression et l'anxiété constitueraient aujourd'hui le second problème de santé lié au travail le plus fréquent après les troubles musculosquelettiques.

Les risques psychosociaux impactent la santé des individus qui y sont exposés, mais également les entreprises et la société dans son ensemble. Ainsi, d'après l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), des exigences trop élevées rendent le risque d'épuisement émotionnel sept fois plus élevé ; un faible contrôle sur le travail rend

« Le bonheur n'est pas à rechercher, mais est le résultat d'activités qui font du sens »



> **Fabienne Scandella** ETUI

« Malgré les appels répétés des partenaires sociaux, la Commission européenne bloque toute avancée législative sur les questions de santé et de sécurité au travail. Or, de nouvelles initiatives sont nécessaires si on veut parler de bien-être au travail. »

© Hendrik De Schrijver



> **Charlotte Lambert** Université de Namur

« Les risques psychosociaux nous sont présentés comme le mal du siècle, mais restent difficiles à définir et, surtout, à identifier sur le lieu de travail. D'où l'intérêt de les éclairer à l'aide d'un outil de prédiagnostic. »

© Hendrik De Schrijver

le risque de mortalité cardiovasculaire deux fois plus élevé ; et une forte pression rend le risque de morbidité liée à l'hypertension trois fois plus élevé.

### Initiatives bloquées

Au niveau organisationnel, une étude a notamment montré en Grande-Bretagne, qu'en 2011-2012, le stress professionnel a mené à la perte de 10,4 million de jours de travail, et les travailleurs étaient absents en moyenne 24 jours sur l'année. D'après Eurofound, parmi les employés qui disent « travailler tout le temps sous pression », la fréquence des accidents est cinq fois plus élevée que chez les travailleurs qui ne sont jamais sujets à un travail sous pression. Au niveau sociétal, la Commission Européenne a calculé en 2002 que le coût du stress professionnel dans l'Europe des 15 était de 20 milliards d'euros par an. Dans un récent projet financé par l'UE (2013), le coût de la dépression liée au travail a été estimé à 617 milliards d'euros par an...

Deux enquêtes permettent de suivre l'évolution de la situation à l'échelon européen. D'abord, l'enquête sur les conditions de travail menée par Eurofound sur un échantillon de 43.000 travailleurs (2010) pointe certains facteurs de risques plus déterminants : l'exposition à des comportements hostiles, un équilibre insatisfaisant entre vies professionnelle et privée, l'intensité du travail en augmentation dans la plupart des pays, et le sentiment de ne pouvoir faire un travail « bien fait ». Ensuite, l'enquête ESENER menée auprès de membres de la direction de 50.000 entreprises dans 35 pays qui nous apprend quant à elle que les risques psychosociaux sont jugés plus complexes et plus difficiles à gérer que les risques traditionnels pour la santé et la sécurité au travail. Le premier incitant à mettre en place des mesures de

prévention est l'existence d'une législation, même si l'importance de l'absentéisme y concourt aussi.

« En conséquence, conclut Fabienne Scandella, si les accords-cadre 'autonomes' issus du dialogue social européen (stress au travail, violence et harcèlement au travail) ont bien favorisé une prise de conscience, force est de constater qu'ils n'ont pas permis d'assurer un degré minimum de protection par rapport à ces problématiques en Europe. D'autres initiatives, législatives celles-là, sont donc nécessaires. Pourtant, malgré les appels répétés des partenaires sociaux, la Commission européenne bloque toute avancée, toute initiative législative sur les questions de santé et sécurité au travail depuis 2004. »

### En amont

Un tel constat rejette la balle dans le camp des entreprises. Doctorante à l'Université de Namur et chercheuse au sein du Centre interdisciplinaire 'Vulnérabilités et Sociétés', Charlotte Lambert a présenté un outil d'opérationnalisation du bien-être permettant de détecter les risques psychosociaux. « Ceux-ci nous sont présentés comme le mal du siècle, mais restent difficiles à définir et, surtout, à identifier sur le lieu de travail, confie-t-elle. L'objet de la recherche que nous avons menée avec l'HIVA pour le compte du SPF Emploi a consisté à élaborer un outil d'alerte, basé sur des indicateurs déjà présents dans l'entreprise, visant à conscientiser celle-ci à la présence de ces risques et à l'éclairer par un prédiagnostic. »

Il existe en effet sur le marché une large gamme d'outils pour réaliser une analyse des risques psychosociaux dans l'entreprise. « L'idée est ici d'offrir un dispositif intervenant en amont pour prendre la température, offrir des signaux pertinents sur la manifestation de risques psychosociaux et évaluer l'effectivité des



**> Adeliën Decramer** Université de Gand  
*« Les gens travaillent mieux quand ils ont une certaine autonomie dans les choix de quand et comment travailler. C'est le couplage entre une gestion des performances qualitative et l'autonomie qui donne les meilleurs résultats. »*  
 © Hendrik De Schrijver

mesures préventives mises en œuvre. » Le dispositif est conçu en deux modules. Le premier se fonde sur des données objectives et une appréciation quantitative, aboutissant à des scores (vert, orange ou rouge) afin de déterminer si le deuxième module doit être rempli. Celui-ci s'axe sur une discussion de groupe, pour une appréciation subjective. « Il permet de réévaluer les indicateurs en fonction du secteur, de la taille ou de la situation de la société, observe Charlotte Lambert. Prenons un exemple : si un signal d'alerte émerge du module 1 quant au nombre d'accidents de travail considéré comme graves au cours de l'année écoulée, cet alerte aura un sens différent dans une PME de 500 personnes actives dans les services où il y a peu d'accidents d'habitude et dans un entreprise industrielle de 5.000 personnes qui est déjà parvenue à une réduction substantielle de son taux d'accidents. »

Quelques autres indicateurs utilisés dans le module 1 : le nombre de travailleurs ayant été absents pour plus de 30 jours calendrier pour cause de maladie, le nombre de procédures en justice déposées contre l'entreprise pour licenciement abusif, le nombre de demandes d'interventions formelles et informelles déposées auprès de la personne de confiance ou le conseiller en prévention interne ou externe, le nombre de grèves ou arrêts collectifs de travail avec une revendication locale, la survenance de changements importants de structure au sein de l'entreprise, etc. Dès trois à quatre indicateurs d'alerte, l'utilisateur est invité à remplir le module 2 où l'on s'intéresse en profondeur à l'évaluation du taux de fréquence des accidents, du taux d'absentéisme, du taux de rotation, de la concertation autour des risques psycho-

sociaux ou à la formation et aux actions de sensibilisation à leur égard. « Contrairement à l'analyse des risques, il n'y a pas d'obligation légale à ce type de prédiagnostic, mais il permet de se faire une idée de la situation. Il est accessible gratuitement sur le site du SPF Emploi. »

### Résultats contrastés

Professeur à l'Université de Gand, Adeliën Decramer a exploré les relations entre les systèmes RH (notamment axés sur les performances) et le bien-être au travail telles qu'émergeant des recherches menées au sein de son unité. D'emblée, celle-ci prend une certaine distance avec l'engouement actuel autour du concept de bonheur au travail, tel qu'illustré par le livre de Tony Hsieh, le patron de Zappos, *Delivering Happiness, A Path to Profits, Passion and Purpose*. « Il convient de distinguer différentes perspectives : le bien-être relatif à la santé physique et mentale, le bien-être associé au bonheur qui est plus subjectif et le bien-être relationnel, résultant des interactions aux collègues et aux managers. »

Ce cadre étant posé, Adeliën Decramer souligne que les recherches aboutissent à des conclusions contradictoires : certaines font état de gains mutuels entre systèmes RH, performance individuelle et performance de l'organisation ; d'autres sont plus critiques et montrent l'impact positif des systèmes RH pour l'organisation, mais négatifs sur le bien-être des travailleurs (stress, burn-out, etc.) ; d'autres encore mettent en exergue qu'une GRH qui contribue au bien-être des travailleurs les amènent à une performance supérieure qui elle-même engendre plus de performance pour l'organisation. De plus en plus de voix s'élèvent contre les « évaluations » et la gestion des performances au sens large qui seraient néfastes pour la motivation intrinsèque. Conclusion de la professeure : « Il n'existe pas de solutions simples, clés sur porte, ni de recettes qui fonctionneraient partout. Raison pour laquelle il ne faut pas parler de meilleures pratiques, mais de bonnes pratiques. »

Aux systèmes maniant le bâton et la carotte, Adeliën Decramer encourage à préférer les cycles de performance intégrés où les managers travaillent avec leurs collaborateurs à fixer les objectifs, les attentes mutuelles, les objectifs de développement, le suivi et l'évaluation des résultats, et récompensent la performance avec l'ambition d'impacter positivement la performance de l'organisation. A cet égard, les systèmes les plus forts se caractérisent par leur cohérence interne ; l'alignement entre les objectifs de l'individu, de l'équipe et de l'organisation ; et le rôle important dévolu aux managers directs.

Tenir compte des évolutions sociétales est également essentiel. « Les horaires '9 to 5' sont un modèle du passé, pointe-t-elle. Il n'y a plus de sens à obliger les gens à être présents au bureau comme garantie d'efficacité. Les entreprises évoluent vers plus de flexibilité et de liberté, qui vont souvent de pair avec... plus de travail. Or, les gens ont aussi besoin de décrocher, de se reposer. Ce qui fait que certaines sociétés interdisent la consultation des mails après une certaine heure. Une solution critiquable. En réalité, les gens travaillent mieux quand ils ont une certaine autonomie dans les choix de quand et comment travailler. C'est le couplage entre une gestion des performances qualitative et l'autonomie qui donne les meilleurs résultats. »

Et que penser de la vague « happy » ? « Des chercheurs montrent que l'accent trop mis sur la recherche du bonheur

## Désigner un 'Chief Happiness Officer' ? Sans doute pas une bonne idée !



**> Peggy De Prins** Antwerp Management School  
*« Il ne faut pas démolir le bâtiment de la GRH tel qu'il s'est construit historiquement. Mais il faut oser s'engager dans un ambitieux trajet de rénovation, où l'on allie l'idée de bien-être et celle de performance. »*

© Hendrik De Schrijver

amène le résultat inverse. Se proclamer ou désigner un 'Chief Happiness Officer', un gestionnaire du bonheur ? Ce n'est sans doute pas une bonne idée. Le bonheur n'est pas à rechercher, mais est le résultat d'activités qui font du sens. Il peut être très malsain d'instrumentaliser le bonheur à des fins avant tout économiques. Et, en temps de crise ou de restructuration, comment garantir que le 'bonheur' sera encore une priorité pour l'entreprise et les équipes RH ? Ne nous laissons pas éblouir par les prophètes du bonheur. L'enjeu est plutôt de travailler à un contexte qui donne du sens au travail et qui soit positif pour la santé des travailleurs. »

### R - O - C

Professeur à l'Antwerp Management School, Peggy De Prins replace la question du bien-être au travail et de la performance dans la perspective d'une GRH « durable ». « D'une perspective très rationnelle centrée sur l'efficacité, la gestion des ressources humaines a évolué vers une approche centrée sur les relations humaines et la collaboration, puis sur la participation et l'engagement, explique-t-elle. Depuis les années '80, on l'aborde sous l'angle stratégique, orientée vers les objectifs économiques et, donc, centrée sur les performances. Mais cette perspective atteint aujourd'hui ses limites : le contexte actuel témoigne de la faillite d'un modèle trop axé sur le court-terme. Place à

une GRH durable, s'inscrivant dans le modèle des parties prenantes. »

La directrice du Master en GRH de l'Université d'Anvers ne plaide bien entendu pas en faveur d'une « démolition » du bâtiment de la gestion des ressources humaines tel qu'il s'est construit historiquement. « Mais il faut oser s'engager dans un ambitieux trajet de rénovation, estime-t-elle. Dans le cadre de celui-ci, n'opposons pas l'idée de bien-être et celle de performance : il faut les deux. Et, pour y arriver, il faut avoir tout le monde à bord : aussi bien les RH que la direction, les managers de ligne, les collaborateurs... Tous doivent être impliqués dans le design et la mise en œuvre de l'approche RH. »

Cette rénovation nécessite d'aborder trois questions essentielles. Un : comment rendre (davantage) les collaborateurs pleinement parties prenantes internes, et non plus de simples ressources ? Deux : comment connecter (encore davantage) les politiques RH avec les parties prenantes et les valeurs sous-jacentes, les normes et les évolutions de la société ? Trois : comment faire en sorte que les collaborateurs et l'organisation soient (encore davantage) tournés vers l'avenir ?

Pour rendre la perspective plus compréhensible, Peggy De Prins a développé le modèle ROC, calqué sur les lettres PPP (People, Planet, Profit) du développement durable : 'R' pour Respect, 'O' pour 'Omgevingsbewustzijn' (conscience de l'environnement) et 'C' pour Continuité. Avec, comme clé de voûte, l'équilibre à établir entre les trois. Dans son livre *12 sleutels voor duurzaam HRM* (Editions Acco, 2015), elle présente une série de pistes pour rendre le modèle décrit opérationnel : intégrer les notions d'humanité et de durabilité dans les missions et valeurs, réserver une place aussi centrale aux travailleurs qu'on le fait à l'égard du client, ne pas raisonner seulement en termes de compétences mais également de talents, ne pas se limiter au job design mais envisager aussi le job crafting, encourager les collaborateurs à sortir de leur zone de confort mais sans entrer dans un management 'presse-citron', équilibrer le travail sur mesure et les dynamiques collectives, ne pas se concentrer sur les collaborateurs clés et les hauts potentiels mais inclure aussi les travailleurs 'périphériques', les 'low performers', etc., oser s'inscrire dans un changement guidé par la co-création, etc.

« Un tel modèle est encore seulement émergent, reconnaît Peggy De Prins. Il n'existe pas encore de véritable mode d'emploi. Mais il existe déjà des méthodologies, divers outils et des formations pour contribuer à le soutenir et à le déployer. Dans un monde aussi concurrentiel que le nôtre, les organisations ne peuvent survivre avec des gens motivés que si l'on conçoit les trois 'P' - et donc le 'R', le 'O' et le 'C' d'une gestion des ressources humaines durable - comme étant une affaire non pas de 'ou', mais bien de 'et'. Il faut agir sur tous les fronts en même temps, et dès lors se soucier à la fois de performances ET de bien-être au travail. »

## Le premier incitant aux mesures de prévention est l'existence d'une législation

### TEMPS FORTS

- ➔ Les risques psychosociaux sont des risques émergents, c'est-à-dire tout à la fois nouveaux, liés aux modifications de l'organisation du travail et des modalités de gestion, et en forte augmentation.
- ➔ Pour autant, la recherche de performance ne devrait pas induire par nature des impacts négatifs en termes de bien-être au travail.
- ➔ C'est tout l'objet de la mise en œuvre d'une gestion des ressources humaines « durable », l'étape visant à dépasser les limites de la GRH dite « stratégique ».