

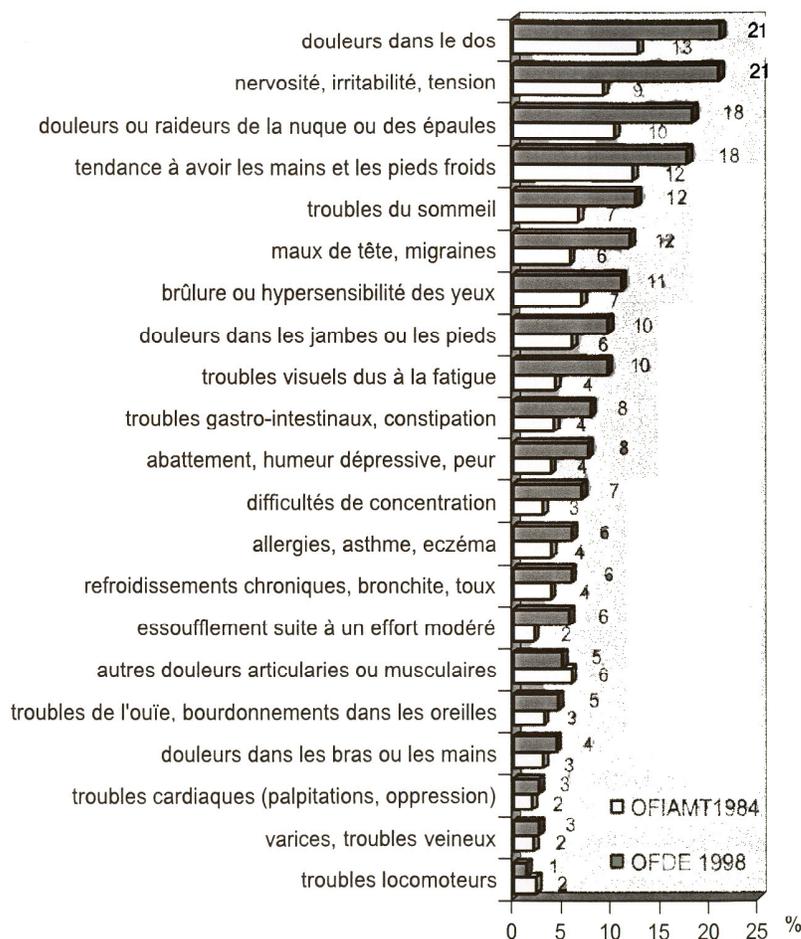
## Le bien-être des collaborateurs : un investissement qui en vaut la peine

Le bien-être au travail est devenu un thème incontournable dans les milieux des Ressources Humaines. Depuis la parution, en mars 2003, de l'étude sur "Les coûts du stress en Suisse", commandée par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), quelques chiffres sont répétés à l'envi ([www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)) :

- 8 milliards = coût total annuel (en Suisse) des atteintes à la santé (y compris les accidents du travail et les maladies professionnelles)
- 4, 2 milliards = coût du stress, dont 1, 4 milliard pour les frais médicaux, 348 millions pour l'automédication et 2,4 milliards liés aux absences et pertes de production.
- 26% des personnes actives se disent stressées *souvent* ou *très souvent*.
- 13% se sentent en mauvaise santé.

Un certain nombre de symptômes sont évoqués par environ 20% des répondants. De manière générale, plus les individus se sentent stressés, plus les symptômes se manifestent.

La comparaison de cette étude avec une autre enquête réalisée en 1984 par l'OFIAMT indique que le nombre de personnes qui éprouvent ces symptômes *souvent* ou *très souvent* s'est accru très fortement ces quinze dernières années. Pour certains symptômes, il a presque doublé. (*Voir schéma 1, ci-dessous*).



**Schéma 1 :**

Pourcentage des réponses souvent et très souvent dans les deux recherches OFIAMT 1984 et OFDE 1998.

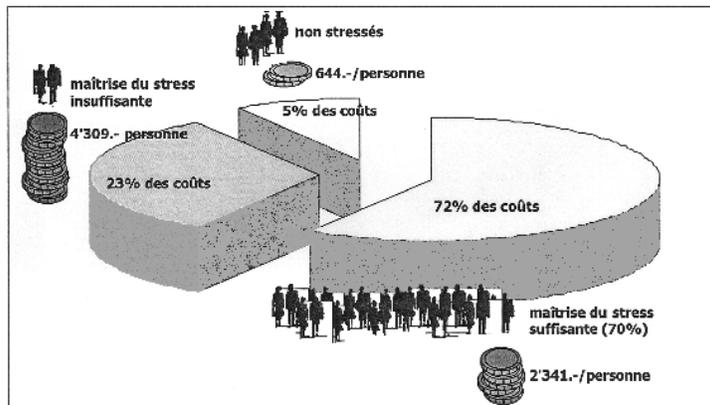
Les causes : elles sont foisonnantes et difficiles à distinguer. Il apparaît toutefois plausible de les imputer en partie à la généralisation de l'emploi de l'ordinateur (problèmes de dos et de

vue), mais également au climat d'incertitude généré par les turbulences économiques et sociales, climat dans lequel les individus ont tendance à réprimer l'expression de leurs émotions.

### Combien coûte le stress ?

Les sujets qui ne s'estiment jamais stressés représentent 18% de la population active et engendrent 5% de l'ensemble des coûts. Les individus très stressés (12% de la population active) engendrent 23% de l'ensemble des coûts.

La majorité des actifs (70%) estiment maîtriser suffisamment leur stress...Ils sont pourtant à l'origine de coûts quatre fois supérieurs à ceux attribués aux personnes non stressées ! Or on se souvient que plus de la moitié de ces coûts (2,4 milliards sur 4,2) est due aux absences et pertes de production... et sont donc à la charge des entreprises.



### La santé des travailleurs : une obligation de l'employeur ?

La législation du travail précise les obligations des entreprises (art. 2 al. 1 OLT 3) : "L'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs."

Ergonomie, hygiène, influences physiques, chimiques ou biologiques, efforts excessifs ou trop répétitifs, organisation du travail, ainsi que le respect de la personnalité et de l'intégrité personnelle, ressortent de la responsabilité légale de l'employeur.

La gestion du stress fait partie depuis longtemps des catalogues de formation continue, en compagnie de la gestion du temps et de celle des conflits. La nouveauté, c'est qu'elle n'est plus une affaire individuelle concernant quelques cadres "travaillomanes" : le "nouveau

stress", issu entre autres du climat économique, est devenu un phénomène de société et concerne tous les niveaux de la hiérarchie.

Hans Selye expliquait déjà que les facteurs de stress étaient cumulatifs : surmenage, concentration, pression des délais et de la qualité, insécurité, conflits interpersonnels, manque de reconnaissance... pour ne considérer que la partie professionnelle de la vie du travailleur, dont la vie privée n'est pas forcément exempte de tensions, de chagrins et de soucis.

### Conciliation de la vie professionnelle et familiale

On peut se demander après ces constats si l'équilibre vie privée – vie professionnelle ne devrait pas davantage être pris en considération par les entreprises.

Les jeunes, dit Hervé Sérieyx<sup>1</sup>, se refusent de plus en plus à "perdre toute leur vie à la gagner" et de plus en plus de personnes souhaitent arbitrer différemment l'affectation de leur temps entre les diverses activités de leur vie. Le travail n'est plus considéré comme une valeur prioritaire.

<sup>1</sup> Hervé Sérieyx, "Boussoles pour temps de brume", Village Mondial, Paris, 2003

Un projet nommé VIA2<sup>2</sup> vient d'obtenir un financement du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. Il a pour objectif d'inciter les entreprises et les institutions publiques de Suisse Romande à mettre en place des pratiques permettant à leurs collaborateurs de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle. Après un état des lieux de la situation en Suisse Romande, le projet veut sensibiliser les organisations sur les retours sur investissement en termes de gestion des ressources humaines : accroissement de la motivation et de l'innovation du personnel, réduction de l'absentéisme, etc.

Les quelques entreprises qui ont déjà fait un bout de chemin dans ce sens disent s'en féliciter. Anne-Marie Van Rampaey, directrice des Ressources Humaines du CSEM<sup>3</sup> à Neuchâtel, donne quelques chiffres révélateurs.

Depuis trois ans, les collaborateurs du CSEM qui le souhaitent peuvent travailler à temps partiel : 29 femmes sur 62, mais aussi 33 hommes sur 217 ont saisi cette opportunité, la plupart pour des raisons familiales. Une crèche a été ouverte (une première à Neuchâtel). La souplesse et la confiance sont la règle pour traiter les horaires et les demandes de congé. Résultats : le taux d'absentéisme a chuté de 4,8% en 1998 à 1,6% en 2002 et 2003, le taux de rotation a passé de 15,6% en 2000 à 7,2% en 2002 et 9% en 2003. Sans compter l'ambiance, l'efficacité et la créativité qui ne sont pas chiffrables...

### **Enquête auprès des collaborateurs**

L'entreprise qui souhaite réduire les coûts liés au stress et au "mal-être" de ses collaborateurs ne peut faire l'économie de s'intéresser à la manière dont ils perçoivent leur activité et leur environnement professionnels. Les nouvelles normes en matière de qualité exigent d'ailleurs de mesurer et d'attester la satisfaction des collaborateurs.

ICE Fagioli & partenaires effectue ce type d'enquête en garantissant une totale confidentialité et au moyen de procédures efficaces et économiques. Selon la taille de l'entreprise, la démarche comprend de 5 à 9 étapes et dure entre 2 et 6 mois. L'entreprise cliente bénéficie de l'accompagnement de professionnels qualifiés, tant dans les techniques d'entretien que dans l'analyse des résultats et la mise en place des mesures correctrices.

### **Comprendre l'entreprise**

Pour appréhender la réalité d'une organisation, tout en prenant en compte à la fois les hommes et les structures, la Théorie Organisationnelle d'Eric Berne<sup>4</sup> fournit une grille d'analyse pertinente. L'observation de plusieurs éléments clés met en évidence le lien direct entre la rentabilité du collaborateur et les conditions de travail.

La culture de l'entreprise est étudiée par analogie avec les trois Etats du Moi de l'Analyse Transactionnelle (Parent, Adulte, Enfant) : elle est composée à la fois des valeurs et des normes ("Parent"), des techniques, méthodes et savoir-faire ("Adulte") et de l'ambiance de travail ("Enfant") : plaisir, liberté d'expression et de comportement.

Cette approche est systémique : le niveau d'implication des collaborateurs est mis clairement en relation avec la façon dont le groupe est organisé et dirigé.

On comprend mieux, dès lors, pourquoi certaines entreprises, qui ont voulu délibérément faire adhérer leurs collaborateurs à un "credo", n'ont pas obtenu l'effet escompté. (Un style de management qui a pu être qualifié d'"anti-teflon"<sup>5</sup>...). Les employés ne sont pas dupes : pour accepter de s'impliquer davantage, ils ont besoin de sentir que leur entreprise est organisée dans le respect de certaines règles et valeurs essentielles.

### **Comprendre le point de vue de l'individu**

"Les acteurs sont rationnels non par rapport à un modèle général, abstrait, scientifique ou moral, mais par rapport à ce qu'ils se sont concrètement fixés comme but à atteindre"<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> VIA2, Nadene Canning Wacker : allsystemsgo@bluewin.ch

<sup>3</sup> ava@csem.ch

<sup>4</sup> Eric Berne (fondateur de l'Analyse Transactionnelle), "Structure and Dynamics of Organizations and Groups", Lippincott, Philadelphia, 1963

<sup>5</sup> L'expression est de Stéphane Haefliger, "Jeux de mots, maux du jeu; Evaluation de l'évaluation des performances" in Revue Economique et Sociale, 1999.

<sup>6</sup> François Dupuy, "Le client et le bureaucrate", Dunod, Paris, 1998

Chaque collaborateur est détenteur du secret de sa propre motivation. Il est donc judicieux de s'intéresser à sa personnalité.

Pour mieux comprendre les personnes, ICE Fagioli & partenaires a sélectionné, parmi tous les tests et typologies actuellement sur le marché, l'ennéagramme<sup>7</sup> qui décrit neuf fonctionnements humains de base et leur dynamique. Il permet de comprendre un individu tel qu'il est actuellement (ses comportements et ses motivations) et tel qu'il pourrait devenir.

Cet outil est particulièrement performant au moment de choisir un candidat, d'accorder une promotion ou de mieux répartir les responsabilités dans une équipe. C'est également une aide appréciée dans le coaching, qu'il s'agisse d'une personne licenciée qui veut se repositionner ou d'un cadre qui souhaite mieux gérer son stress.

### **Le travail sur les émotions**

Il peut être rentable pour une entreprise d'offrir à ses collaborateurs l'occasion d'exprimer et de prendre conscience de leurs émotions, notamment de l'inquiétude que presque tous éprouvent sans toujours oser la partager. Beaucoup de personnes n'ont en effet pas conscience de l'impact des changements économiques et sociaux sur le psychisme.

Un travail individuel ou en groupe sur les émotions consiste à devenir davantage conscient de ses propres émotions, à comprendre leur rôle et leur impact sur la santé, à savoir les identifier et à les exprimer de manière appropriée selon les circonstances. Il en résulte une meilleure maîtrise de soi et une meilleure gestion du stress et des relations interpersonnelles. Le climat de travail s'améliore généralement assez rapidement et par conséquent l'efficacité des individus et des équipes s'en trouve augmentée.

### **Les cadres aussi...**

La récente étude Baromanager (sur la situation du management dans les entreprises romandes) relève des chiffres inquiétants ; sur plus de 400 managers interrogés, ils sont :

- 87% à se sentir surchargés de travail
- 58% dont les objectifs ne sont pas clairement définis
- 56% à se dire soutenus par leur supérieur
- 36% à se sentir valorisés par rapport à leurs compétences
- 38% à se sentir valorisés par rapport à leur travail
- 33% à se faire du souci pour leur emploi...

Comment ces cadres sous pression, sans objectifs clairs et si peu nombreux à être valorisés par leur propre hiérarchie, peuvent-ils apporter à leurs subordonnés la reconnaissance, la structure et la stimulation dont ils ont besoin ?

Il est certain que dans les années à venir, les entreprises vont davantage se soucier du bien-être de leurs collaborateurs, sachant qu'un faible investissement, bien ciblé, peut avoir un effet de levier remarquable.

*Marie-Claire Fagioli*



<sup>7</sup> "Ennea" signifie 9 en grec. Cf [www.creation-entreprise.ch](http://www.creation-entreprise.ch)