

ExpertRH

Le bien-être au travail, une donnée essentielle pour l'entreprise.



Si les entreprises mettent depuis quelques années le bien-être au travail à l'ordre du jour, c'est parce qu'elles ont conscience que les intérêts économiques et les intérêts sociaux d'une entreprise sont alignés. Le capital humain est créateur de valeur et sa performance est augmentée si son bien-être est pris en compte dans l'équation de la performance globale de l'entreprise. La corrélation entre la performance économique et la performance sociale est positive. C'est la conclusion de la méta-étude *People & Profits* de Joshua Daniel Margolis et James P. Walsh, octobre 2011, basée sur 80 recherches sur 30 ans.

Pourquoi ces études ? Pourquoi autant d'experts issus de disciplines variées parmi lesquelles des neuroscientifiques, des médecins, des ergonomes, des psychologues, des sociologues, des spécialistes de la communication, des ingénieurs se sont saisis de la question du bien-être au travail ?

Loubna El Ouakili, Directrice Associée chez Happy Monday.

Le monde dans lequel nous vivons a connu de profondes mutations durant le siècle qui vient de s'écouler. D'une ère de production d'une grande quantité d'objets simples, représentée avec beaucoup d'acuité dans *Les temps modernes*, de Charlie Chaplin, nous sommes passés à une ère de production d'une grande quantité d'objets compliqués. Avec le numérique et l'économie de fonctionnalité, nous rentrons dans une ère dont le modèle économique est encore incertain. Ces mutations ont des conséquences sur la société, le monde du travail et l'individu. L'individualisation, l'instantanéité, l'accélération du rythme, l'insécurité sont quelques phénomènes qui ont émergé dans nos sociétés. Les changements au niveau du monde du travail sont une intensification du travail, la permanence des changements ou encore le contact client qui sollicite fortement les émotions... L'individu, lui, doit se faire résilient face à tous ces changements et il formule des attentes nouvelles en termes de réalisation de soi, d'équilibre vie professionnelle et vie privée, de besoin de sens, etc. Ces mutations se sont accompagnées

d'une complexification exponentielle des organisations. Le Boston Consulting Group a créé un « indice de complexification » basé sur des études empiriques. Ces études montrent que sur les 15 dernières années, le nombre de procédures, de niveaux hiérarchiques, de projets transversaux, d'interfaces de coordination... ont augmenté de 50 % à 350 % dans chacune des 100 entreprises cotées observées. Selon l'analyse du BCG, la complexité des organisations augmente de 6,7% chaque année sur les 50 dernières années. Au sein des organisations les plus complexes, les managers disent consacrer 40 % de leur temps à la production de reporting et entre 30 % et 60 % de leur temps à participer à des réunions [1]. Quelle part de leur temps peuvent-ils alors accorder au management de leurs équipes ?

Ces mutations sont à l'origine d'enjeux importants pour le continuum business de l'entreprise. Les consultations médicales résultant de stress vont croissant et le mal-être au travail nuit à la performance de l'entreprise. Ignorer le bien-être au travail, c'est s'exposer à quatre risques principaux : les risques éthiques et humains, les risques

juridiques, les risques de réputation et les risques économiques. D'abord, s'intéresser à la santé, à la souffrance au travail à l'heure où les preuves scientifiques des liens entre stress et maladies physiques et mentales ne sont plus discutables, est un impératif moral. En revanche, il ne s'agit pas de réduire le bien-être au travail à la santé physique et mentale du travailleur car elle n'est pas l'unique vecteur de bien-être. Il faut ajouter d'autres ingrédients aux recettes des politiques de bien-être pour atteindre l'adhésion, l'engagement et la motivation nécessaires à une performance pérenne. Viennent ensuite, les risques juridiques. L'employeur étant responsable de la santé de ses employés, le risque de litige existe. Dans de nombreux pays développés, l'employeur est également responsable pénalement de la santé mentale de ses employés. Au Maroc, le Code du travail reste encore silencieux sur les risques psychosociaux (RPS) et la santé mentale des travailleurs. Pourtant, nos entreprises ne sont pas épargnées par ces risques et les entreprises qui l'ont compris et agissent pour le bien-être prennent une longueur d'avance et créent un avantage compétitif.

Les risques de réputation liés à la médiatisation d'un événement négatif tel qu'un suicide ou des malfaçons conséquentes au mal-être de travailleurs, constituent le troisième type de risques. La sanction du consommateur ou la condamnation du public peut être sévère et préjudiciable. La réalisation de ce risque peut avoir un impact significatif sur l'attractivité d'une organisation. Comment attirer et fidéliser les talents dans un monde où les travailleurs sont de plus en plus sensibles à la qualité de vie qu'on leur propose, au label « Great place to Work » ? Les risques économiques constituent le dernier type de risque abordé via une lecture par les coûts. Il est nécessaire de distinguer les coûts directs et indirects engendrés par le mal-être au travail. Les coûts directs sont liés aux accidents, aux malfaçons, aux grèves, à la baisse de productivité, à la baisse de compétitivité. Les coûts indirects sont ceux engendrés par les conflits, la dégradation du climat social, la démotivation, le désengagement, la réduction de la capacité d'innovation, le turnover, la baisse de la qualité, etc. Les coûts cumulés du mal-être au travail impactent fortement la performance globale de l'entreprise. Chiffrer les coûts

directs et indirects du mal-être au travail aurait probablement un impact non négligeable sur la gestion du phénomène et l'implication des entreprises et de ces dirigeants. En cela, le rapport de recherche Evaluation des coûts du stress au travail [2] recense 39 indicateurs de coûts : 14 indicateurs de base (ex : nombre d'absence liées à un trouble psychosocial) ; 14 indicateurs liés à l'absentéisme (ex : coût de l'invalidité, temps supplémentaire, travailleurs remplaçants) ; 9 indicateurs liés au présentéisme (ex : accroissement des erreurs, réduction de la qualité) ; 9 indicateurs communs à l'absentéisme et au présentéisme (ex : perte de productivité, frais juridiques liés à des litiges, perte d'opportunités business, temps consacré à la problématique santé). Selon une étude de l'institut Américain du Stress de 2006, le coût du stress (absentéisme, turnover, baisse de productivité...) représente du PIB des Etats-Unis, soit 300 Mds d'USD.

A la lumière de ces enjeux, prendre en compte le bien-être au travail revient à accomplir un acte de gestion au même titre que les actes de pilotage financier par exemple. Les études sur la rentabilité des politiques de santé et de bien-être révèlent que leur retour sur investissement est de 2 à 5. L'entreprise a beaucoup à gagner à investir dans le bien-être au travail. En effet, les bénéfices sont nombreux pour la performance globale de l'entreprise quand les performances individuelle et collective sont augmentées. Le bien-être au travail accroît l'efficacité et augmente les capacités intellectuelles et émotionnelles. Il diminue la maladie et augmente l'énergie, améliore le climat social, l'entraide et la collaboration au travail, favorise l'innovation et mobilise les collaborateurs pour leur organisation. Cette mobilisation, cet engagement est vertical (top-down et bottom-up), horizontal (entre collaborateurs et transverse) et

à l'extérieur (médias, parties prenantes : clients ou fournisseurs, etc.). Une entreprise qui s'engage dans la voie du bien-être au travail, s'engage dans la voie la plus sûre pour atteindre ses objectifs de rentabilité et de rendement.

Les entreprises convaincues par les bénéfices qu'elles tireraient de la prise en compte du bien-être au travail, prête à embarquer, se demandent souvent par où elles peuvent commencer, quelles actions elles peuvent mettre en place.

Toute mise en place d'une politique de bien-être au travail débute, outre par la motivation des dirigeants de l'entreprise, par la mesure dudit bien-être ou du mal-être. Les diagnostics constituent la première

« L'entreprise a beaucoup à gagner à investir dans le bien-être au travail. »

étape de la transformation. Les démarches diagnostic bien-être consistent en une vaste enquête, incluant entretiens individuels ou collectifs, administration d'un questionnaire... Pour cette étape, l'entreprise peut choisir de construire un outil de mesure propriétaire ou de s'appuyer sur un outil externe. Le choix de l'outil sera dicté par l'objectif visé (favoriser la collaboration, réduire l'absentéisme, etc.). Il pourra également être fonction de la flexibilité de l'outil. Est-ce que la réalisation d'un outil sur mesure est envisageable ? La nature des livrables pourra également influencer ce choix.

La mesure du bien-être permet d'esquisser le plan d'action (formation, dialogue social...) ou de transformation organisationnelle qui permettra de mieux adapter le travail à l'homme. Certaines entreprises marocaines visionnaires se sont engagées dans sur un chemin prometteur en faisant du bien-être un levier

de la performance sociale et, par construction, un levier de performance économique. Les actions sont variées et les recettes appliquées au sein d'une organisation ne sont pas nécessairement transposables à une autre organisation. Une clé commune au bien-être et à la performance de toute organisation ressort de l'étude du BCG citée ci-dessus. Il s'agit de la collaboration. Selon le BCG, la clé est la collaboration et l'application de règles simples telles que « mieux connaître les autres », « élargir les interdépendances », « accroître l'ombre du futur » favorisent la communication et la création d'environnement dans lesquelles les travailleurs peuvent trouver des solutions créatives.

humain en considérant que toute action positive sur le corps aura une conséquence positive sur le mental et réciproquement. Cette croyance a donné naissance aux Semaines Zen, qui se déroulent 4 fois par an et pendant lesquelles, les collaborateurs d'INWI participent à des ateliers de yoga, d'hypnose, de respiration, de prise de parole en public, etc. Une journée de rupture, le Happy Day, permet de prendre de la hauteur et de travailler sur un thème du futur, favorisant l'expression de la créativité.

➤ M'dina Bus : Faire du bien-être au travail une priorité est un devoir moral dans un environnement de travail difficile

Moulay Youssef El Ouedghiri, Directeur du Capital Humain de M'dina Bus, part du constat que les métiers du transport collectif urbain sont intrinsèquement stressants. La confrontation permanente au client, l'exposition aux agressions, la responsabilité de la vie d'autrui soumettent les collaborateurs à une forte charge psychosociale et entraînent de l'absentéisme, entrave au service public. Les tensions vécues n'ont pas d'origine organisationnelle, ce qui ne veut pas dire que l'entreprise n'a pas de responsabilité à prendre dans le traitement de la situation. M'dina fait appel à un cabinet de psychologues pour soutenir sa démarche de bien-être. Des groupes de travail animés par des psychologues sont créés afin de faire un diagnostic de la situation dont la restitution formera la base des actions préventives et palliatives. Des plans de formations sont lancés sur des thèmes psychologiques tels que la gestion du stress, la maîtrise de soi en situation difficile ou sur des thèmes techniques tels que la sécurité routière. *

➤ INWI : des valeurs à l'action

Frédéric Debord, Directeur Général, WANA COROPORATE (INWI), s'est approprié le sujet du bien-être et a fait le pari de mettre son capital humain au cœur de la définition de l'identité et de la culture de l'entreprise. Le travail de co-construction de la culture d'entreprise s'est voulu pragmatique pour converger vers un langage, des attitudes, des objectifs communs. Les valeurs issues de cette réflexion, « Simplicité », « Proximité » et « Audace », orientent une partie des actions mises en œuvre, les autres actions découlant de la restitution des résultats d'un baromètre social administré sous la forme d'un questionnaire. La démarche d'INWI a rencontré un fort taux d'adhésion de la part de ses collaborateurs. Dans une société où l'homme au travail est souvent réduit à ses fonctions cognitives, INWI prône une approche holiste de son capital

1) Smart rules : 6 ways to get people to solve problems without you. BCG Perspectives, Yves Morieux, 2011

2) Evaluation du coût du stress au travail. Rapport de recherche. Université de Laval Québec, Jean-Pierre Brun et Christine Larmarche (2006)

20 septembre 2012 au Bulletin officiel en arab