



## Promouvoir la Qualité de Vie au Travail

Stéphanie van de Perre

ARTICLE DE 2019

# 1. Le contexte des entreprises

## Introduction

Des publications prônant des valeurs de bien-être, Qualité de Vie au Travail (QVT) existent à profusion. Sans compter les congrès, conférences et séminaires d'entreprises sur la nécessité de réintroduire l'humain dans la gestion de l'entreprise.

Les principaux indicateurs de Risques Psychosociaux (RPS) n'ont jamais été aussi préoccupants, notamment le stress et le burn-out. Ce sujet est aujourd'hui abordé abondamment au quotidien, dans la presse et en milieu médical.

Les chiffres sont en évolution constante et varient sensiblement selon les sources ; ci-dessous quelques fourchettes et évolutions récentes pour la France et la Belgique :

- 25 à 30% des salariés estiment subir un stress important.
- 10 à 12% des travailleurs sont exposés au risque de burn-out.
- Le taux global d'absentéisme progresse de 4% par an mais de 8 à 10% pour les arrêts de longue durée.
- L'absentéisme de longue durée progresse même de 20% chez les moins de 40 ans.
- On peut estimer que 60 % des cas d'absence de longue durée sont reliés au stress.

Les entreprises se sont focalisées sur les arrêts de courte durée pour lesquels elles disposent de moyens d'action. Elles doivent désormais prendre des mesures pour limiter les arrêts de longue durée et faciliter le retour des collaborateurs.

Les chiffres d'absentéisme sont donc en évolution inquiétante dans tous les secteurs d'activités, privé et public. Et plus particulièrement les absences de longues durées, qui ont doublé en 10 ans. Leur coût social dépasse à ce jour le coût du chômage en Belgique.

Le stress individuel est omniprésent, 70 % des travailleurs se sentent stressés au travail et à ce niveau élevé, il a tendance à s'installer durablement, à se transmettre et se développer et induit des effets collatéraux sévères.

L'ambiance est souvent lourde, les équipes semblent à bout de souffle, démotivées. Le plaisir ne fait pas partie du travail. L'engagement n'est pas au rendez-vous ; les carrières qui s'allongent créent de nouveaux défis.

Enfin, le turn-over au sein des équipes est important, engendrant un coût considérable de recrutement et de formation de nouveaux collaborateurs.

Ces effets sont constatés dans un grand nombre d'organisations, au niveau général ou au sein de certaines directions, départements et équipes et font tâche d'huile au fil du temps.

## Les racines du problème

Le « vécu » de l'entreprise est profondément modifié et il n'est plus considéré comme lieu d'épanouissement. Des programmes de réduction des coûts ont émaillé l'actualité économique lors de ces 10 à 15 dernières années. Les effectifs ont atteint un seuil plancher au prix d'efforts continus de productivité, souvent accompagnés d'évolutions technologiques diversement intégrées et acceptées. Sous les effets de la mondialisation, les travailleurs de tous les pays sont mis en concurrence et les principaux pays européens ont vu le taux de croissance de leur économie baisser à des niveaux qui ne donnent plus les mêmes perspectives d'évolution des individus au sein des organisations

On observe au sein des entreprises un niveau de pression accru sur les collaborateurs et les équipes. Les objectifs sont difficiles à atteindre. La charge de travail a augmenté, les tâches se sont à la fois complexifiées et souvent réduites à un maillon d'une chaîne. Les travailleurs perdent le sens.

Les employés sont focalisés sur leurs tâches et leurs mails, ont le nez dans le guidon. Les entreprises sont contraintes à de plus en plus de normes, réglementations.

L'environnement de travail s'est aseptisé et déshumanisé. Chacun s'isole. Il a été démontré que les travailleurs communiquent moins, travaillent plus à leurs mails et baissent en efficacité.

La communication au sein des entreprises est souvent déficitaire ou inadéquate. Les employés sont souvent surinformés et n'arrivent pas à faire le tri dans ce flot de mails, documentations, présentations, réunions. Les messages importants sont noyés. D'autres sujets sont évités alors qu'ils sont essentiels. Des décisions sont souvent prises sans en expliquer le fond, des restructurations ou changements de process, de stratégie sont mal communiqués ou tardivement. Les messages passent mal, des interprétations erronées circulent.

Le fonctionnement des entreprises basé sur la maximisation des profits né avec l'avènement du capitalisme industriel et sur un droit social hérité de la révolution industrielle trouve aujourd'hui ses limites. Les configurations et les rapports de force ont changé et sous l'effet des conséquences des crises successives, les entreprises font face à de nouvelles pathologies résistantes. La distance hiérarchique limitant autonomie et initiative prévaut largement. Les conditions de travail sont jugées peu satisfaisantes. Comment concilier les objectifs à court-terme des actionnaires et les aspirations sur le long terme des salariés ?

### Lien entre burn-out et QVT

Nous considérons le stress et le burn-out comme des symptômes visibles de causes plus profondes. Celles-ci sont pour beaucoup liées au contexte sociétal et socio-économique et partiellement sous le contrôle et l'influence de l'entreprise. D'autres sont individuelles et liées aux histoires de vie personnelles. Le stress perçu est le résultat de causes multifactorielles. C'est le cas également dans les cas de burn-out avérés. On parle de l'accumulation de facteurs internes et externes, qui font qu'à un certain seuil de stress accumulé, la personne craque physiquement et psychologiquement.

L'entreprise doit considérer sa co-responsabilité et assurer un cadre de travail qualitatif qui permet à chaque travailleur d'exercer sa fonction dans un environnement positif pour sa santé physique et mentale. L'entreprise peut agir sur les facteurs directement et partiellement sur son contrôle. C'est ce qu'on appelle agir en amont des situations de risques, en prévention primaire.

### La QVT : définition, approche et bénéfices de la démarche

La QVT partage une vision de l'entreprise comme lieu de profit, de production mais aussi comme lieu de vie humain, d'expériences humaines et levier de performance pour l'organisation, particulièrement lorsque les recettes classiques ont été épuisées. (2013, La Fabrique Spinoza).

La Qualité de Vie au travail (QVT) est une étape vers le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) qui encourage les organisations à intégrer des considérations de responsabilités sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et interactions avec les parties prenantes. Il n'y a pas de définition stabilisée de la QVT au sens normatif, ni de définition unique au plan scientifique.

En 2013, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) pose une première définition de la Qualité de Vie au Travail : « Sentiment de bien-être au travail, perçu collectivement et individuellement, qui englobe

l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ».

Notre vision de la prévention de la prévention du stress, burn-out et des RPS au sens plus large est d'investir dans la QVT. C'est à notre sens ce qui est le plus porteur et le plus durable.

La démarche QVT place l'humain au cœur de l'entreprise et valorise tous les ingrédients de la vie en entreprise : l'individu, les relations à tous les niveaux de l'organisation, le contenu du travail, les valeurs promues, ... Par son action, elle stimule la motivation et l'engagement des travailleurs. Ses effets vont au-delà d'une amélioration de la productivité, elle facilite les relations entre individus, clarifie les attentes et améliore la communication.

Une corrélation a été établie entre QVT et la performance d'une organisation. De surcroît ses effets sur la performance générale est durable. Investir dans le capital semble même dans certains cas l'investissement le plus rentable dans la panoplie des opportunités pour une entreprise. C'est également une façon de prendre de l'avance dans un univers de plus en plus concurrentiel.

La démarche participe largement à la notion de RSE, responsabilité sociétale tant promue de nos jours. Elle a comme effet de rendre les travailleurs fiers de leur entreprise et contribue au sens du travail. Enfin, elle a un effet très positif sur l'image, renforçant l'attrait pour des profils de qualité et fidélisant les collaborateurs prometteurs et confirmés.

### Réglementation et responsabilités

En Belgique (Loi revue en 2014 – article 32/1), 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 contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.

La loi relative au bien-être des travailleurs du 4 août 1996, revue en 2014, prévoit que les employeurs réalisent une prévention précoce et collective, le plus en amont possible de tous les risques psychosociaux au travail, pour prévenir les dommages ou pour les limiter. (Billy, 2016, p. 138 et p. 315).

Le politique s'engage également dans la prise de conscience que l'organisation doit relier l'économique à l'humain. En Belgique, le ministère de la Santé est à l'initiative de plusieurs projets pilotes d'envergure sur la prévention du burn-out.

### Sur le terrain

Ce qui est observé sur le terrain en matière que QVT est en première analyse peu impactant. En effet, il existe un décalage entre l'importance de la recherche académique et la place que mérite le sujet dans une presse économique-financière et médiatique.

Sur base d'une exposition personnelle, les exemples d'entreprises qui ont à l'agenda le déploiement d'une véritable démarche QVT sont rares. Au mieux, on observe des entreprises qui souhaitent mettre en place des actions ponctuelles pour aider leurs collaborateurs à gérer le stress et prévenir le burn-out.

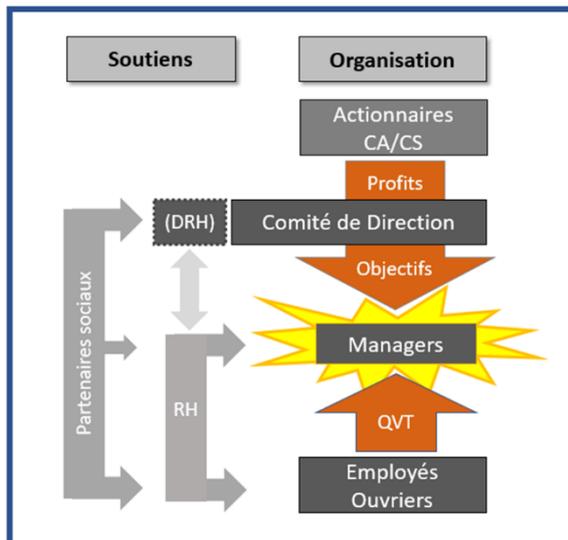
Cette description n'est pas nécessairement une fatalité. Au-delà du cadre réglementaire, l'entreprise a une responsabilité sociétale vis-à-vis de ses travailleurs, de ses clients et de ses actionnaires.

Dans ce cadre élargi, il est essentiel de se poser la question des promoteurs de la Qualité de Vie au Travail au sein des entreprises ? En effet, qui, outre certains dirigeants éclairés, est le mieux placé pour

à la fois porter un intérêt suffisant à la démarche et aura assez de poids et de connaissances pour enclencher la démarche.

## 2. Les parties prenantes

Le schéma ci-dessous résume la structure des principales parties prenantes au sein d'une entreprise. Nous proposons dans cette partie d'analyser la position de ces acteurs face au concept de QVT et de comprendre où se situerait une ligne de démarcation qui opposerait les différents échelons et enfin d'évaluer leur capacité à recommander et mener à bien un projet de QVT d'envergure.



Les besoins de QVT des ouvriers et employés sont indéniables ; il suffit pour s'en convaincre de se référer aux besoins fondamentaux de l'individu au travail tels que définis par Emilie Bourdu : relation à autrui, compétence, autonomie, reconnaissance, sens et contribution. Le lien est direct et fort entre ces besoins et les principes de la QVT. Mais cette classe forme très rarement une entité suffisamment homogène ou puissante pour faire entendre sa voix sur l'utilité de consacrer des ressources et des moyens à une démarche de type QVT.

Mais qu'en est-il pour le management ? Soulignons d'abord que le management se situe dans une position intermédiaire qui lui demande de se positionner pour ses équipes mais aussi pour lui-même sur la notion de QVT. En outre, les managers sont pris entre les exigences d'actionnaires et des demandes d'écoute et de soutien de leurs équipes.

Très vite il apparait que trois dimensions déterminent le degré d'ouverture du manager à toute démarche de QVT :

- Selon la taille de l'entreprise, le management comprend plusieurs niveaux, du manager de proximité au manager d'encadrement. Plus on monte dans la hiérarchie, plus le management s'éloigne des principes liés aux concepts de QVT.
- Une grande diversité de profils coexiste au sein des entreprises, du plus traditionnel au plus progressiste, recouvrant toute la palette de pratiques managériales.
- Des niveaux inégaux de formation aux bonnes pratiques de management et aux concepts de QVT. La formation initiale délivrée aux managers reste très focalisée sur la réduction des coûts et l'optimisation des processus organisationnels.

Nous pouvons donc conclure qu'en ce qui concerne l'attitude du management face aux concepts de QVT, tous les cas de figure existent. C'est ainsi que dans certaines entreprises, on rencontre des initiatives personnelles de managers disposant de l'autonomie et des budgets suffisants pour lancer une démarche QVT circonscrite à leur périmètre d'influence.

En revanche, le rôle déterminant du management dans la mise en œuvre de tout projet QVT est indéniable puisqu'une très large majorité des axes sur lesquels agit les concepts de QVT concerne les bonnes pratiques de management. En outre, l'engagement des employés est fortement dépendant du lien de confiance avec le management. Mais de récentes études montrent qu'en moyenne, les managers n'ont que 10% de leur temps à consacrer à des fonctions de support et de soutien des collaborateurs. Le besoin d'une intervention de l'extérieur efficace se fait donc sentir pour aider le manager à se recentrer sur les aspects humains de sa fonction.

En ce qui concerne les dirigeants, ils se consacrent très largement aux objectifs de maximisation du profit de l'entreprise ; mission qui leur est assignée par les actionnaires avec souvent une rémunération largement dépendante de ces objectifs. Cette vision est ancrée profondément dans notre culture économique-financière. En ce qui concerne la dimension humaine du travail, la paix sociale et la sécurité figurent encore souvent comme seules priorités.

Pourtant de nombreux travaux ont abordé le thème du lien entre la QVT et la performance des entreprises. La relation entre QVT et performance n'est pas évidente à démontrer, les travaux font appel à des disciplines variées : psychologie, économie, sociologie, etc. Pour beaucoup, la cause est entendue : La QVT « améliore la productivité et stimule l'engagement des collaborateurs », mais promouvoir le bien-être des salariés a un coût pour l'entreprise et la question est posée de la rentabilité d'un tel investissement. Un deuxième facteur très peu commenté peut expliquer la réticence des dirigeants à lancer un projet QVT d'envergure dans l'entreprise : les délais. En effet, l'amélioration de la QVT mobilise des énergies sur le long terme. Il est dès lors important d'insister sur les gains à court terme à attendre d'une telle démarche.

Pour mieux approcher le degré de réticence rencontré aujourd'hui chez les dirigeants, le sondage « Kantar » réalisé en octobre 2017 auprès des « top managers » sur le management de qualité apporte un éclairage : 9 sur 10 estiment que les pratiques managériales doivent changer mais un quart considère que le management n'a pas besoin de s'apprendre, que c'est avant tout une question de personnalité et d'expérience.

Peu encourageant pour le futur, le parcours traditionnel du futur manager/dirigeant démarre souvent par une école de commerce et l'analyse de programmes proposés à ce jour par de grandes écoles renommées montre une sous-pondération des matières dites « soft ». Néanmoins, des signes positifs nous proviennent des Etats-Unis, La Harvard Business Review a modifié sa méthodologie de notation des hauts dirigeants en incorporant des critères de performance globale, sociétale, environnementale.

Penchons-nous enfin sur les instances de soutien dans les entreprises : les ressources humaines et les partenaires sociaux. En préambule, il est utile de souligner que les ressources humaines sont une fonction transversale au service des opérations. Il s'agit donc pour ces dernières d'un prestataire de services ou au mieux d'un prescripteur sans réel pouvoir décisionnaire. Leur poids dépend de leur rattachement plus ou moins fort à l'équipe dirigeante.

Parallèlement, la liste des missions et tâches des ressources humaines est longue et variée. Dans un contexte marqué depuis plusieurs années par le chômage, on comprend que le thème de la QVT n'a

pas été très porteur au sein des organismes de soutien, c'est encore plus vrai pour les partenaires sociaux fortement mobilisés par des questions de « lutte sociale ».

En ce qui concerne la capacité et la volonté des ressources humaines à recommander et à s'engager dans un programme QVT d'ampleur, nous faisons les constats suivants :

- La théorie est récente et donc pas totalement intégrée par les RH ; le domaine académique de la QVT a une trentaine d'années seulement.
- Dans les grandes entreprises, l'organisation même de la DRH peut constituer un écran face aux besoins du terrain : lourdeur des organisations souvent matricielles avec des services centraux structurés par domaine d'expertise renforcés par des équipes décentralisées en sites de production ou en filiales.
- La définition des contenus d'une démarche QVT est difficile et peut paraître confuse. Si les fondements et les objectifs de la QVT sont clairs, son contenu est encore un peu diffus.
- Les théories reprennent des domaines liés au travail lui-même : centrer la démarche QVT sur les questions du travail est complexe et nécessite des mises à plat détaillées et une remise en question en profondeur des habitudes.
- Les outils et indicateurs sont complexes et ne sont donc pas à la portée de tous.
- Enfin, les ressources humaines ne disposent souvent pas des données suffisantes pour se lancer efficacement. Si les systèmes d'informations financière et commerciale produisent un niveau de détail très supérieurs aux capacités d'analyse d'un manager, on est frappé par la pauvreté relative des reportings RH.

Nos recherches conduisent à deux conclusions fortes :

C'est au niveau du management que la ligne de démarcation se situe entre les échelons concernés par l'harmonie des relations humaines et les échelons motivés essentiellement par d'autres considérations à l'exception d'entreprises où le dirigeant considère la QVT comme outil de performance et d'attractivité ou comme responsabilité sociale de l'entreprise.

Qui aurait cru que les RH, promoteurs naturels de la QVT au sein d'une organisation en sont en réalité souvent un « frein » non conscient ? Il est donc essentiel de sensibiliser, d'informer et de former les responsables des Ressources Humaines. Ils ont un rôle essentiel à jouer dans la promotion de la QVT. Combien d'entreprises aujourd'hui ont une Direction des Ressources Humaines « généreusement » dimensionnée en nombre et en compétences, au spectre d'interventions large et profond, proche de la Direction Générale et influent au sein d'un Comité de Direction ? Il s'agit de conditions nécessaires pour lancer des initiatives QVT efficaces aux résultats durables.

Et pourtant, des exemples d'organisations qui mettent en place des initiatives d'ampleur existent. Dans le palmarès de l'institut « Great Place to Work » (2018, Le Figaro Economie) centré sur la qualité de vie au travail figurent en bonne place depuis plusieurs années des entreprises reconnues telles que Décathlon, Leroy Merlin, Adidas.

Des exemples existent donc, mais il se dégage de nos recherches une impression de dispersion des initiatives en termes de contenu, de dimensions adressées et de profondeur dans la démarche. Le risque majeur est que les entreprises se concentrent sur des aspects périphériques au travail et non sur le travail lui-même, son organisation, la relation entre les travailleurs, leur sentiment d'être en mesure de réaliser un travail de qualité. (2016, Bourdu).

### 3. Une approche et des solutions

#### Introduction

Nous privilégions une approche différenciée : générique pour une situation de stress au travail, spécifique pour des cas de burn-out.

Le stress au travail requiert une approche systémique. En effet, le stress est généré dans les interactions humaines, à chaque niveau de l'entreprise. C'est le cas entre le manager et son équipe mais aussi au sein de l'équipe, entre les services et les départements que les situations délicates vont se créer et devenir génératrice de stress. Réduire le stress dans une entreprise nécessite une bonne compréhension des interactions à chaque niveau.

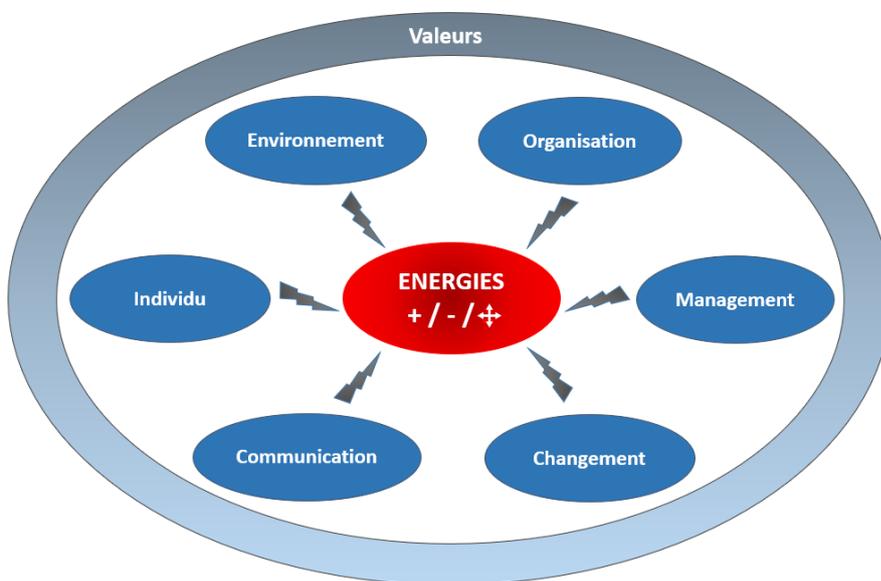
Le stress au travail est le facteur principal qui induit des cas de burn-out. Ceux-ci nécessitent une approche individuelle qui peut conduire dans un deuxième temps à une analyse plus globale du contexte de l'entreprise et donc rejoindre la problématique du stress au travail évoquée plus haut.

Nous allons aborder ces deux thèmes dans ce chapitre.

#### Le stress au travail

Les situations en entreprises sont souvent complexes ou apparaissent comme tel. Nous avons tenté de les simplifier en décrivant l'entreprise comme un système dans lequel interagissent des pôles qui induisent chacun des énergies positives, négatives ou des pertes d'énergie (l'effet joule) qui in fine s'exercent sur l'organisation tout entière et sur chaque individu qui la compose.

#### La dynamique énergétique de l'organisation



Nous avons pris en compte ici les 6 pôles qui nous paraissent les plus influents ; un ou plusieurs pôles supplémentaires pourraient compléter le schéma selon les cas rencontrés en entreprises.

Ces pôles sont eux-mêmes influencés par les valeurs véhiculées par l'entreprise, affichées ou pas. En effet, portées silencieusement ou littéralement, elles ont une grande importance et nécessitent d'être identifiées. Les valeurs induisent la cohérence du système. L'alignement entre ces valeurs et ce qui se

manifeste concrètement au niveau des générateurs d'énergies favorise l'alignement au sein de l'organisation.

Si ces pôles ne sont pas pilotés adéquatement, ils induisent un niveau élevé de stress et/ou les conditions préalables au déclenchement d'un burn-out chez les collaborateurs. Au sein de chacun des pôles, on retrouvera des facteurs stressants, générateurs de stress pour les travailleurs ou des facteurs ressources, qui leur donnent de l'énergie. L'enjeu est bien entendu d'arriver à maintenir un équilibre positif entre stressants et ressources.

Cette vision permet d'établir ce que nous appelons « le bilan énergétique » d'une organisation et ainsi mesurer le niveau de stress/pré-burnout ressenti au sein de l'organisation. Notre contribution consiste alors à aider les responsables à canaliser l'énergie négative générée par les pôles et à favoriser une résultante énergétique positive.

Tout ce que nous développons dans ces lignes est applicable à plusieurs niveaux au sein de l'entreprise :

- A l'échelle d'une Business Unit, d'un département, d'une équipe ou d'une équipe projet.
- A un ou plusieurs niveaux hiérarchiques : direction générale, directions fonctionnelles, management et échelons de supervision.
- Dans le contexte des opérations courantes de l'entreprise ou dans des circonstances telles que changement structurel, évolution des forces concurrentielles ou du marché.

### **Le burn-out**

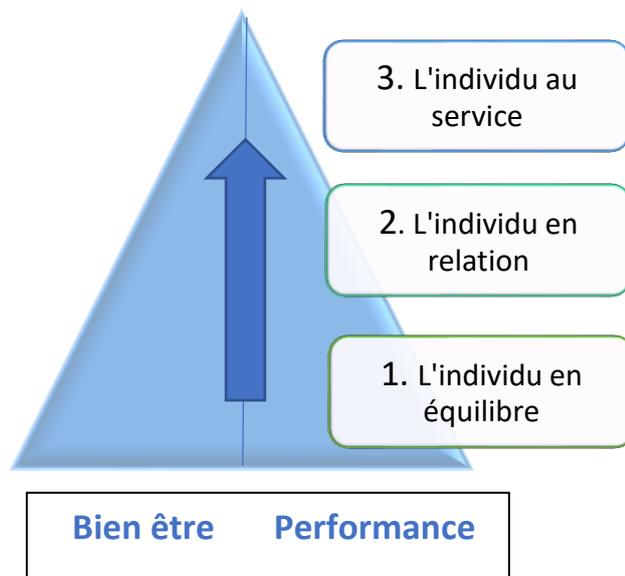
Les cas de burn-out requièrent une approche individuelle tout en gardant à l'esprit que les causes de burn-out ne se limitent pas à l'environnement professionnel ; elles sont souvent multi factorielles. Certaines causes sont sous le contrôle de l'employeur, certaines sont plus individuelles et personnelles. Elles peuvent être situationnelles ou plus structurelles. Il est important de les différencier et d'identifier les causes précisément.

Pour les cas de pré burn-out ou burn-out, il est compliqué et souvent trop tard pour préconiser une approche et des solutions génériques ; mais lorsqu'ils se présentent au sein d'une entreprise, nous insistons pour aborder ces cas par rapport au ressenti de l'individu en l'intégrant dans un « système » (l'organisation) tel que décrit plus haut.

Cependant, nous constatons dans une majorité de cas que c'est la relation aux autres qui est source de stress avancé et qu'une des voies à privilégier est de créer un espace où l'échange de qualité est possible, ce qui aura pour effet de réduire de façon durable les tensions.

Les entreprises ont très longtemps basé le développement des collaborateurs et leurs systèmes d'évaluation sur les compétences et les capacités analytiques. On constate depuis plusieurs années un déficit de développement de compétences dites « soft » à tous les niveaux. Ces compétences permettent de favoriser l'épanouissement professionnel des collaborateurs et créent les conditions d'un fonctionnement harmonieux et humanisant de l'entreprise.

Le schéma ci-dessous décrit l'évolution pyramidale de tout individu dans un environnement professionnel à la recherche de bien-être et de satisfaction au travers de la performance reconnue. Les objectifs complémentaires de bien-être et de performance sont interconnectés et complémentaires.



Nous considérons 3 niveaux de développement personnel au service du bien-être et de la performance durable :

- **L'individu en équilibre** : se gérer en autonomie, assurer son équilibre psychique, émotionnel, mental et physique, être au clair et réaliste avec ses objectifs et la manière de les atteindre.
- **L'individu en relation** : assurer une communication interpersonnelle adaptée et efficace, prévenir les conflits et les gérer, convaincre et négocier, fixer ses limites et les communiquer dans un mode adapté, animer et participer aux réunions.
- **L'individu au service, dans son rôle de leader** : contribuer, soutenir ses collègues, piloter son équipe, assurer la coopération et la synergie, atteindre les objectifs, être un leader « humanisant », développer son écoute, sa présence.

Mettre l'accent sur ces éléments à chaque niveau de l'entreprise est une clé considérable. Remettre l'humain au centre du travail, c'est assurer la performance saine et durable.

### Les 3 phases

Un processus en trois phases successives garantit un travail qualitatif et ciblé. Il permet d'agir utilement sur le cœur du sujet identifié.

Notre approche démarre par un **diagnostic**. Les facteurs stressants et ressources sont spécifiques au secteur d'activité, à l'environnement, au profil des travailleurs, au style de management, au type de fonction. Afin de cibler des mesures concrètes et utiles, nous considérons qu'une méthodologie de diagnostic est incontournable.

Le diagnostic peut se concevoir pour une équipe, un département ou l'ensemble de l'entreprise. La méthodologie que nous utilisons permet d'avoir un état des lieux clair sur le niveau de fatigue des travailleurs ainsi que sur leurs facteurs stressants et leurs ressources. A la fin de l'enquête, chaque collaborateur reçoit un rapport individuel et l'entreprise reçoit un rapport institutionnel qui permet d'avoir une vue complète et d'identifier des pistes d'améliorations. En complément, des entretiens individuels ou des groupes de paroles peuvent être menés pour affiner le diagnostic.

Le diagnostic peut être également individuel. Il permet à la personne de prendre conscience de son niveau d'énergie, de ses stressseurs et de ses ressources. Elle est mis face à ses responsabilités en tant qu'acteur de son bien-être et de son équilibre. Des pistes de solutions sont évoquées et il lui appartient de les mettre en place.

La phase **d'analyse et de recommandations** est réalisée en partenariat avec les directions fonctionnelles et les responsables des ressources humaines de l'entreprise. Il est essentiel de définir des objectifs et de s'accorder sur des plans d'actions. Idéalement les pistes de solutions sont construites avec les acteurs clés de l'organisation et encore mieux, au sein de groupes de travail par les travailleurs concernés eux même.

Enfin, le plan d'action est traduit en **interventions** (coaching, sensibilisation, formation). Celles-ci sont destinées à renforcer et réaligner les énergies positives dans l'organisation. Elles se déroulent en fonction des priorités, sont envisagées pour un département en particulier ou l'ensemble de l'organisation selon les résultats du diagnostic et les objectifs d'amélioration. Elles peuvent être individuelles également. Ces actions sont menées sur une période de plusieurs mois. C'est une phase essentielle car établir un diagnostic et des recommandations sans la mise en place de solutions génère une frustration importante.

#### Des actions à différents niveaux

Selon la nature et l'objectif des actions mises en place en situation de stress et/ou de burn-out, ou tout autre symptôme évoqué plus haut, on parle de niveau de prévention primaire, secondaire ou tertiaire.

#### **Prévention secondaire et tertiaire**

Ce qui est certainement le plus courant dans les entreprises actuellement c'est de réagir face aux événements, lorsque le risque est présent. Par exemple, si l'organisation se rend compte d'un niveau de stress et de fatigue élevé pour un ensemble de collaborateurs, elle peut mettre en place des actions de solutions qui visent à limiter le risque de burn-out (mesures secondaires). Une mesure tertiaire vise à réparer le risque : ce sera le cas dans l'accompagnement au retour au travail.

#### **Prévention primaire**

Nous privilégions de renforcer les mesures de prévention primaire, celles qui consistent à mettre des actions en place qui visent à éliminer le risque en amont. Investir dans un programme de QVT est une mesure de ce type. Dans ce cadre, nous envisageons des solutions globales de formations managériales, telles que des trajets de leadership.

## 4. Les interventions types

### Approche collective

#### **Avec le comité de direction, ou la direction des ressources humaines**

Des actions de sensibilisation et de formation à cette vaste matière peuvent être envisagées. Elles sont demandées par un ou plusieurs membres qui considèrent la thématique importante et utile. Des séances de travail sont organisées afin de définir ce sur quoi l'organisation veut travailler et comment elle l'envisage. Un alignement au plus haut niveau de l'organisation est une condition de succès des actions menées.

#### **Avec les managers**

La sensibilisation et la formation des managers est essentielle. Il s'agira de les amener à réfléchir à leur rôle clé dans la Qualité de Vie au Travail et de les aider à la promouvoir. Des trajets de formation sont dès lors envisagés ou des coachings individuels. Les objectifs sont en individuels et collectifs. Les managers sont amenés à travailler sur leur propre vécu de stress, leurs facteurs stressants et ressources dans un premier temps. La réflexion des mesures structurelles à mettre en place dans leur périmètre d'action est aussi un enjeu. Ces programmes intègrent du développement de compétences managériales et de soft skills.

### **En équipe**

Un travail avec l'ensemble de l'équipe peut s'envisager également. Ce travail permet à une équipe de réfléchir à la problématique et de trouver ensemble les solutions. Chacun prend dès lors sa responsabilité. Le niveau de confiance et la capacité à se dire les choses au sein d'une équipe est également un enjeu dans ces cas. Ce sont d'ailleurs deux des éléments de base du bon fonctionnement de l'équipe.

### **Pour un ensemble de collaborateurs**

Des sessions de sensibilisation et de formation sur la gestion du stress et la prévention du burn-out sont aussi proposées aux travailleurs, quel que soit leur niveau hiérarchique. Ces actions informent le travailleur et permettent à chacun de mieux identifier ses propres signaux de stress, de les reconnaître comme tel et d'apprendre à les gérer. Il est cependant utopique d'imaginer que ces formations vont résoudre des dysfonctionnements structurels au sein d'une organisation.

## **Approche individuelle**

### **Accompagnement individuel en coaching**

Les personnes subissant un niveau de stress élevé ont besoin d'être accompagnées. Mettre en place des solutions en matière de gestion du stress n'est pas simple. Le plus souvent il s'agit de travailler sur des causes profondes, installées depuis la tendre enfance et un accompagnement est contributeur d'un équilibre durable.

Selon le niveau d'intensité et de temporalité de la présence des symptômes de stress et le stade dans lesquelles sont les personnes, les types d'accompagnement varient.

- Les accompagnements des personnes avec un niveau de stress avancé et installé, ou même dans des symptômes de pré-burn-out.
- Les accompagnements des personnes qui sont dans la phase de burn-out et qui sont souvent en arrêt professionnel.
- Ceux qui accompagnent les personnes dans la phase de préparation à la reprise jusqu'à ce que la personne soit à nouveau en activité, ayant retrouvé son énergie et une motivation durable.

Le coaching est souvent approprié. Dans certains cas complexes qu'il est essentiel d'identifier en tant que coach, l'apport du médecin, du psychologue clinicien, du psychiatre sera indispensable.

### **Le travail individuel, au sein d'un groupe**

Des ateliers de développement en prévention du stress donnent des résultats intéressants. L'approche et les objectifs restent les mêmes que lors d'un coaching individuel mais le groupe a un effet stimulant, soutenant et thérapeutique.

Ils peuvent être envisagés dans la phase de prévention du stress chronique, voire pré burn-out afin d'éviter que la situation ne dégénère et n'évolue vers le burn-out. Dès lors les participants au groupe fermé, travaillent ensemble, sur leurs objectifs individuels dans un processus de coaching un nombre déterminé de journées (5 à 6 journées). Ces ateliers peuvent aussi se réaliser en vue d'accompagner des personnes dans la phase du retour au travail. Le processus est identique.

## 5. La mise en place d'un programme QVT

Des expériences d'entreprises qui ont mis en place une véritable stratégie QVT, il ressort qu'il s'agit souvent d'un dirigeant engagé sur le sujet, qui a pris le leadership et partagé sa vision. Ces leaders humanistes et visionnaires sont actuellement encore en minorité. Mais de nombreuses entreprises prennent aujourd'hui conscience de l'importance du sujet et ont le souhait d'y travailler.

Le point de départ consiste à travailler au plus niveau de l'entreprise ; c'est avec le comité de direction qu'un expert externe peut apporter un éclairage et un soutien essentiels. Les dirigeants ont une responsabilité à prendre en matière de Qualité de Vie. Sans leur engagement, leur support et la décision d'attribuer des moyens, l'entreprise se limitera à des mesures superficielles.

La première étape consistera à définir avec la direction des objectifs, d'allouer des ressources et de s'accorder sur un calendrier réaliste de l'intervention.

Les échanges avec le comité de direction permettront également de préciser le périmètre de l'intervention : l'entreprise dans son ensemble, une ou plusieurs business units / directions, certains niveaux de management, ...

Dès lors qu'une décision est prise et un objectif fixé, il est opportun de créer une équipe projet. Idéalement l'équipe projet est multidisciplinaire et composée de membres représentant les parties prenantes de l'organisation : représentants du management, des ressources humaines, médecin du travail, conseiller en prévention... Dans certains cas, associer les partenaires sociaux est judicieux et nécessaire. Il est indispensable de former l'ensemble de l'équipe projet à la démarche QVT.

Nous insistons ici sur l'importance du choix du chef de projet qui aura un rôle déterminant dans toutes les phases du projet. La première mission du chef de projet est de porter le projet et de faire adhérer tous les membres de l'équipe au défi qui les attend. Il s'agit en effet de missions de longue durée qui nécessitent persévérance, des qualités interpersonnelles fortes et la capacité d'utiliser des outils nouveaux. Chaque membre doit comprendre et accepter tous les éléments de la mission : les objectifs, la méthode, le calendrier, les moyens mis à disposition, les contraintes de reporting.

## 6. Conclusion

Prévenir le stress et le burn-out au sein des entreprises est un enjeu collectif, sociétal et économique.

Nous prenons le parti de miser sur la promotion de la QVT pour y parvenir. Théorie multidisciplinaire, multi-dimensionnelle, « protéiforme », qui implique l'économique, le social, le psychologique, le politique, le philosophique même, le domaine de la QVT est dense, riche et passionnant. Mais c'est également une thématique jeune et foisonnante qui ne bénéficie pas encore d'une doctrine synthétique et homogène telle que l'ont apporté en leur temps Porter pour la stratégie, Kotler pour marketing, Brealey & Myers pour la finance.

Il faut prendre son bâton de pèlerin, rester connecté à l'actualité et aux initiatives politiques, et apprendre à convaincre lorsque c'est possible, interpellé lorsque c'est nécessaire et tirer parti des opportunités lorsqu'elles se présentent.

Dans notre approche, nous identifions le rôle crucial des ressources humaines sur ce sujet. Nous avons défini une offre spécifique pour les accompagner tout au long du processus.

Nous sommes enthousiastes pour l'avenir : le timing pour se lancer sur les thématiques de QVT en entreprises est excellent ; les besoins sont là et la prise de conscience est en marche dans un environnement économique plus favorable.

Le métier de coach en prévention du stress et du burn-out et consultant sur la thématique de la qualité de vie au travail est neuf et évoluera en continu. Chacun peut ainsi y intégrer sa vision, ses compétences et son expérience et expérimenter les meilleures approches et méthodologies, en partenariat avec les organisations.

*« Ce chemin est à suivre parce qu'il est vertueux, prometteur et bénéfique » (La Fabrique de Spinoza)*