

# Ma vie mon travail ?

Rapport adressé à la Fondation Roi Baudouin  
par la task force 'Quality of working life'

Des entreprises présentent leurs initiatives visant à améliorer l'équilibre  
entre vie professionnelle et privée ainsi qu'à  
promouvoir le bien-être au travail

Membres de la task force 'Quality of working life'

Dirk Antonissen, Carl Brenninkmeijer, Kathryn Cauwenbergh, Jan Declercq,  
Agnès Deltenre, Hubert De Neve, Christian Dirx, Madeleine Fally, Christine  
Franckx, Nicolas Georges, Hilde Hermans, Brigitte Legreve, Véronique  
Marichal, Giseline Rondeaux, Bob Thomas, Jos Van Nieuwenhove, Leon Vliegen.

# Sommaire

<i>Avant-propos</i>	3
<i>Partie I – Qualité de la vie au travail</i>	6
<i>Contexte, définition, neuf facteurs-clés</i>	
1. La task force	6
2. Définition	8
3. Enjeux	11
4. Neuf facteurs-clés qui déterminent la qualité de la vie (au travail)	13
5. Applications des neuf facteurs-clés	19
<i>Partie II - Valeurs, rémunérations, santé, prise en charge, télétravail</i>	24
1. Valeurs personnelles et culture d'entreprise	24
2. Rémunérer et valoriser	29
3. Initiatives de promotion de la santé	36
4. La prise en charge des tâches familiales: les entreprises et les services de garde d'enfants	44
5. Télétravail	49
<i>Synthèse et réflexions finales</i>	58
<i>Coordonnées</i>	

## Avant-propos

La brochure "Qualité de la vie au travail" est un prolongement naturel des recommandations que la Commission Travail et Non-Travail avait formulées à l'adresse de la Fondation Roi Baudouin en 1999<sup>(1)</sup>. Celle-ci avait fondé sa réflexion sur le constat, peu habituel dans les milieux académiques et politiques, que le travail et le non-travail étaient indissociablement liés. En effet, si on se focalise uniquement sur la participation au travail, on néglige l'importance des activités qui se situent en dehors de la sphère professionnelle proprement dite, la contribution du non-travail social et individuel à l'épanouissement de l'individu et la plus-value que ces activités apportent à la société. Lier le travail et le non-travail a permis à la Commission d'ouvrir toute grande la porte vers l'univers de vie concret des gens et l'a, dans une certaine mesure, obligée à réfléchir à la manière dont toutes ces activités humaines s'emboîtent les unes dans les autres. L'une des recommandations de la Commission est d'ailleurs que tout citoyen ait la possibilité, tout au long de sa vie, de participer de différentes manières à la vie sociale, non seulement sur le marché de l'emploi mais aussi dans la sphère du non-travail.

Les analyses et les recommandations de la Commission Travail et Non-Travail se situent principalement à un niveau macro-sociétal. Le 'droit au travail' est étendu au 'droit à la participation', la sécurité sociale se mue en une assurance-participation, la notion de cohésion sociale s'intègre dans une politique de travail et de non-travail. Mais quelles relations ces sphères du travail et du non-travail entretiennent-elles à un niveau micro-économique, notamment dans les entreprises? Si les activités de travail et de non-travail (comme les fonctions domestiques et familiales, la formation, l'épanouissement personnel, la vie associative, les loisirs, etc.) sont si importantes, tant pour l'être humain que pour la société, quelle est la position des entreprises dans ce domaine et comment ces dernières parviennent-elles à organiser cela de manière à encore consolider leurs propres objectifs? On passe ici de l'analyse macro-économique de la Commission Travail et Non-Travail à l'environnement à plus petite échelle de l'entreprise.

La thématique a donc été reformulée pour devenir la "qualité de la vie au travail", qui comporte manifestement deux composantes: le bien-être sur le lieu de travail et l'équilibre entre travail et vie privée. Ces concepts seront clairement définis dans la première partie du texte.

Une 'task force' composée de cadres d'entreprise ayant dans leurs compétences la politique des ressources humaines a été constituée en collaboration avec l'ISW, Instituut Stress en Werk, spin-off de la KULeuven, et le Lentic, Université de Liège. L'objectif poursuivi par la Fondation Roi Baudouin était de réunir au sein de cette cellule de réflexion des représentants d'entreprises provenant de différents secteurs afin de cerner plus clairement les défis auxquels est confronté l'employeur sur le plan de la qualité de la vie au travail et analyser d'un œil critique des initiatives menées dans ce domaine. Afin d'élargir et d'enrichir autant que possible la discussion, on s'est efforcé de diversifier le groupe au niveau des secteurs, des expériences et des profils représentés. En revanche, une diversification en fonction de la taille des entreprises n'a pu être possible. En effet, les petites entreprises ont plus de mal à déléguer des personnes pour participer à des réunions à

Bruxelles, d'autant plus qu'elles sont disséminées dans tout le pays et qu'elles n'ont souvent pas de bureau dans la capitale, ainsi que le fait qu'il n'y a pas, au sein de ces PME, toujours une personne spécifiquement en charge de la GRH. Travailler avec de petites entreprises exige donc une autre méthodologie. Nous regrettons donc de ne pas avoir pu les intégrer dans ce projet.

La 'task force' a finalement été composée d'une quinzaine de représentants d'entreprises qui avaient déjà mis en œuvre des initiatives concrètes en matière de qualité de la vie au travail, qui étaient sur le point de le faire ou qui manifestaient un intérêt marqué pour cette question. Ils peuvent être considérés comme des 'témoins privilégiés': ils sont au courant d'un grand nombre d'initiatives visant à harmoniser la vie professionnelle et privée et à améliorer le bien-être sur le lieu de travail, parce qu'ils les ont eux-mêmes mises sur pied et/ou parce qu'il sont quotidiennement confrontés à ces réalités dans leur entreprise. Ce sont en partie des pionniers dans ce domaine et ils font souvent office de référence pour d'autres entreprises. L'essentiel de cette brochure est basé sur des exemples concrets issus de leurs entreprises et replacés dans un cadre plus large de qualité de la vie au travail. C'est la raison pour laquelle on trouvera en annexe les coordonnées des entreprises qui ont participé à la 'task force'. Cette brochure n'est cependant pas un vade-mecum, mais se veut plutôt une source d'inspiration. A la présentation de "bonnes pratiques", pas toujours aisément transférables, nous avons préféré évoquer les facteurs de succès ou les contraintes inhérentes aux initiatives proposées.

La task force 'Quality of working life' a été mise en place en février 2002 et a achevé ses réunions au printemps 2003.

Comme il en va souvent avec les commissions, les groupes de travail et les cellules de réflexion, un petit groupe de personnes s'est fortement impliqué tandis que d'autres membres ont, pour un tas de raisons tout à fait justifiées, suivi les activités du groupe à une plus grande distance. Nous tenons à remercier très sincèrement Carl Brenninkmeijer (C & A), Jan Declercq (Accenture), Hubert De Neve (Belgacom), Christian Dirx (IBM), Nicolas Georges (Ericsson), Hilde Hermans (Cisco Systems), Bob Thomas (GlaxoSmithKline), Jos Van Nieuwenhove (ING Belgique) et Leon Vliegen (Borealis), dont l'intérêt et l'implication ne se sont jamais démentis et qui ont porté tout le projet grâce à leur motivation, leurs expériences et leur ouverture. Nos remerciements vont également à Madeleine Fally (Arcadis Fally), Christine Franckx (Cliniques Univ. Saint-Luc), Véronique Marichal (RMB), Agnes Deltenre (Saint-Gobain Glass), Brigitte Legrève (Unisys) et Katrien Cauwenbergh (Proctor & Gamble) pour leur intérêt et leur engagement. (On peut se demander si le genre de ces personnes, en l'occurrence, est un élément fortuit)

Tout le projet a été encadré par l'ISW, KU Leuven et le Lentic, Ulg. Pour l'ISW, les personnes impliquées ont été Dirk Antonissen, administrateur délégué et, à différents moments, Maai Vandepoel, Ilse Devacht et Claudia Put, qui s'est principalement chargée de la rédaction finale. Du côté de Lentic, les participants ont été Anne-Marie Dieu et Giseline Rondeaux. A la Fondation Roi Baudouin, le projet a été initié par Anne Françoise Genel et Marina De Lamper, puis poursuivi par Magda Lambert, avec Danielle Chau comme assistante, sous la coordination de Françoise Pissart, directrice.

La brochure est structurée comme suit. La première partie est consacrée au contexte dans lequel s'inscrit la thématique de la qualité de la vie au travail. On y trouvera une explication du fonctionnement et de la méthodologie de la task force, une définition du bien-être sur le lieu du travail et de l'équilibre entre travail et vie privée, une présentation des neuf facteurs-clés qui déterminent la qualité de la vie au travail ainsi que des applications concrètes de ces facteurs. La seconde partie se concentre sur quelques thèmes: les valeurs personnelles et la culture d'entreprise, la politique de rémunération et de valorisation, les initiatives de promotion de la santé, la prise en compte de certaines fonctions familiales telles que la garde d'enfant, et enfin le télétravail. Le document se conclut par quelques réflexions finales et une liste de coordonnées.

Avec ses deux composantes que sont le bien-être au travail et l'équilibre entre vie professionnelle et privée, la qualité de la vie au travail est un thème qui intéresse tous ceux qui participent à la vie sociale, que ce soit dans des formes de travail ou de non-travail. Les entreprises jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre de ces principes. La Fondation Roi Baudouin espère dès lors que cette brochure servira de source d'inspiration aux décideurs d'entreprises établies en Belgique et les incitera, ainsi que d'autres acteurs, à mener des initiatives passionnantes dans ce domaine.

Bruxelles, novembre 2003

# Partie I – Qualité de la vie au travail

## Contexte, définition, neuf facteurs-clés

### 1. La task force

#### Contexte

La mission que la Fondation Roi Baudouin a assignée à la task force consistait à présenter et à examiner sous un œil critique des initiatives mises sur pied par des entreprises pour améliorer le bien-être sur le lieu de travail et/ou l'équilibre entre travail et vie privée.

L'efficacité d'une organisation dépend dans une large mesure des personnes qui en font partie, de leur créativité et de leur motivation. Les changements dans l'organisation du travail et dans la structuration de la famille comme de la société contribuent à estomper les frontières qui séparent traditionnellement travail et temps libre. C'est ce qui pousse un plus grand nombre de travailleurs à rechercher activement un nouvel équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Par conséquent, ce thème devient aussi important pour l'employeur afin d'attirer, de motiver et de conserver son personnel. Il entraîne aussi des répercussions non négligeables pour l'organisation générale de l'entreprise.

Plusieurs intérêts sont en jeu pour les deux parties. Les intérêts directs du travailleur sont généralement faciles à identifier. Il veut encore avoir une 'vie' à côté du travail et du temps à investir dans d'autres activités. Son 'bien-être' physique et psychologique est étroitement lié à une coordination satisfaisante entre son travail et sa vie privée. Mais l'employeur est lui aussi face à un important défi. Il attend en effet de son personnel une plus grande faculté d'adaptation et davantage de flexibilité...

L'adéquation des attentes de l'employeur et du travailleur n'est pas seulement une question d'efficacité à court terme. C'est également un facteur crucial pour accroître la satisfaction que procure le travail et la productivité des travailleurs ainsi que pour réduire l'absentéisme et la rotation du personnel.

En dépit de ces divers avantages et défis, il paraît souvent beaucoup plus difficile de mettre en œuvre une politique judicieuse et efficace de promotion du bien-être. Si beaucoup d'entreprises sont ouvertes aux idées nouvelles, elles ont des questions ou des objections lorsqu'il s'agit de les concrétiser. Le gain d'efficacité qui en résulte pour elles ainsi que l'analyse coûts/bénéfices, compte tenu de la réalité de l'entreprise, n'apparaissent pas toujours non plus de manière claire. Souvent, les entreprises qui initient des projets de promotion du bien-être ne disposent pas de points de comparaison et d'exemples pertinents.

#### Approche

La task force a moins mis l'accent sur la théorie que sur les besoins concrets, les pôles d'intérêt et l'expérience que les participants ont de la vie quotidienne de l'entreprise. L'objectif était que ces participants soumettent au débat des projets – réussis ou moins réussis – menés dans leur propre

entreprise et confrontent leurs expériences au vécu et aux réflexions critiques d'autres personnes. A partir d'exemples concrets, on s'est efforcé de mieux définir les caractéristiques d'une politique de promotion du bien-être sur le lieu du travail: d'une part les points qui méritent une attention spécifique, les risques cachés et les contraintes, d'autre part les avantages, les défis, les forces et les atouts d'une telle politique. Le contenu précis de la discussion a donc dépendu dans une large mesure des domaines d'intérêt des participants et de la dynamique du groupe.

Des experts nationaux et internationaux ont été invités afin d'apporter une aide et d'alimenter la discussion. Le groupe a également eu l'occasion de confronter ses idées avec les conceptions de différents groupes d'intérêts ('stakeholders').

En fin de compte, ce projet a permis d'esquisser des stratégies et des méthodes concrètes et pratiques ainsi que des outils pour intégrer une politique de bien-être dans l'organisation d'une entreprise. Il s'agissait d'un projet pilote qui a surtout fourni des exemples susceptibles de servir d'action à des entreprises passionnées par ce thème.

## Déroulement

Le projet proprement dit a compris une dizaine de réunions de 2 à 3 heures, réparties sur une période de 12 mois. L'ordre du jour de ces réunions était fixé en concertation avec les intéressés. Au fil des réunions, le groupe a recherché une réponse pragmatique et concrète aux questions suivantes:

- § Que signifie le thème du bien-être et de l'équilibre travail/vie privée pour une entreprise?
- § Pourquoi élaborer une politique dans ce domaine?
- § Comment intégrer concrètement ce thème dans la stratégie de mon entreprise?
- § Quels moyens ou instruments puis-je mettre en oeuvre pour cela?

Comme la discussion sur la qualité de la vie au travail est souvent rendue plus complexe par un manque de clarté et par des confusions dans la terminologie utilisée, la cellule de réflexion s'est efforcée, lors de ses premières réunions, de fixer un cadre conceptuel commun et univoque afin de faciliter la communication ultérieure.

Dans ce but, les participants ont mis en regard des ouvrages spécialisés et leurs propres interprétations. Au début des réunions, on a aussi cherché à savoir quels étaient les attentes, les questions, les projets, les initiatives concrètes ou les expériences des participants. C'est en fonction de ces éléments qu'ont été sélectionnés une série de thèmes sur lesquels le groupe s'est concentré lors des réunions ultérieures. On s'est efforcé de parvenir à une grande diversité de sujets (télétravail, services au personnel, formations personnelles ou coaching, mobilité,...). La brochure retrace de manière synthétique le parcours que la task force a accompli et les conclusions auxquelles elle est parvenue.

## 2. Définition

Le concept de la qualité de la vie au travail a été exploré à partir de différentes perspectives et a été nourri des expériences des différents membres, compte tenu des responsabilités qu'ils exercent dans leur entreprise. La qualité de la vie au travail comprend deux concepts complémentaires: d'une part l'équilibre entre travail et vie privée, d'autre part le bien-être au travail. Les définitions qui s'appliquent à ces deux concepts pèchent souvent par un manque de clarté.

### Qu'est-ce que l'équilibre entre travail et vie privée ?

Comme le terme permet de le supposer, l'équilibre entre travail et vie privée concerne la recherche d'une relation harmonieuse entre le domaine professionnel et les activités qui se déroulent en dehors de la sphère du travail.

Cependant, une tentative de définition s'impose étant donné que le contenu précis des concepts de 'travail' et de 'vie privée' n'est pas toujours très clair. Le premier terme concerne la partie d'une existence humaine dans laquelle une activité rémunérée est exercée, en ce compris les éventuelles heures supplémentaires non payées et les temps de déplacement de et vers le lieu de travail. L'aspect 'vie privée' est défini comme étant le reste de l'existence, c'est-à-dire toutes les activités qui s'accomplissent en dehors du travail: la famille, le temps libre (sans engagements ou dépendant de tiers) et la détente. L'équilibre entre travail et vie privée ne désigne pas une donnée objective mais bien une perception, et se situe donc au niveau subjectif. Par conséquent, il se peut très bien qu'une répartition à première vue 'saine' ou équilibrée entre le nombre d'heures de travail et de vie privée ne soit pas du tout ressentie comme telle par l'intéressé. La situation inverse est tout aussi possible.

### Le bien-être au travail: Quoi? Pourquoi?

La loi sur le bien-être au travail (4 août 1996) stipule que l'employeur peut prendre certaines mesures pour promouvoir le bien-être des travailleurs dans l'exécution de leurs tâches. Ces mesures concernent des domaines tels que:

1. la sécurité du travail,
2. la protection de la santé du travailleur sur le lieu du travail,
3. les tensions psychosociales provoquées par le travail,
4. l'ergonomie,
5. l'hygiène au travail,
6. l'embellissement des lieux de travail,
7. les mesures environnementales prises par l'entreprise dans les domaines précités,
8. la protection des travailleurs contre les violences et le harcèlement moral et sexuel sur le lieu du travail (adjonction le 18 juillet 2002).

Dans le débat actuel sur l'équilibre entre travail et vie privée, le concept de 'bien-être sur le lieu de travail' désigne principalement les mesures visant à accroître le bien-être psychosocial du travailleur. La plupart des ouvrages et des articles consacrés aux conditions psychosociales de travail mettent l'accent sur les facteurs qui provoquent le stress et qui compromettent ainsi la santé, mais aussi sur

les facteurs psychosociaux qui influencent négativement la productivité. Mais lorsque l'on choisit de dresser un tableau des conditions de travail à partir du bien-être psychosocial, l'accent est davantage mis sur les facteurs de promotion du bien-être. L'approche adoptée dans ce cadre est plus préventive et vise à éviter le développement de problèmes liés au travail, comme des maux psychosomatiques et des conflits. On cherche en outre à satisfaire à des indicateurs de bien-être plutôt qu'à éviter des indicateurs de stress.

### Importance de l'équilibre entre travail et vie privée

Pourquoi consacre-t-on aujourd'hui tant d'intérêt à ce sujet? Le maintien d'un équilibre entre travail et temps libre ne posait-il aucun problème auparavant? Ou ne s'agit-il que d'un concept branché – et donc superflu – de plus, caractéristique d'une époque qui aime décidément compliquer les choses? La task force a tout d'abord passé au crible un certain nombre de constats et de chiffres concernant l'impact du travail sur la vie privée. Les données ci-dessous ont été obtenues par une enquête menée auprès d'un groupe diversifié de travailleurs actifs dans différents secteurs<sup>(2)</sup>.

- § 51% des personnes ont l'impression de ne pas avoir assez de temps pour développer des relations en dehors du travail
- § 30% des personnes estiment que le travail nuit à leur santé
- § 12% des personnes (22% des femmes, 9% des hommes) affirment que leur carrière les empêche de fonder une famille
- § 4 personnes sur 10, essentiellement des jeunes travailleurs, souffrent d'un volume de travail excessif
- § les femmes et les trentenaires surtout expriment le sentiment de ne plus exercer de contrôle sur leur vie
- § on se plaint, surtout parmi les femmes et les quadragénaires, d'un excès d'informations

Ces constats indiquent de manière indéniable que le travail exerce une lourde contrainte sur la vie personnelle. Peut-être ces données mettent-elles trop l'accent sur l'impact du travail sur les femmes. Des chiffres de l'ONSS prouvent en effet que, petit à petit, les hommes sont tout aussi concernés par l'équilibre entre travail et vie privée. Par exemple, ils sont de plus en plus nombreux à faire usage du nouveau régime de congé de paternité. Le 1<sup>er</sup> juillet 2002, la mutuelle a ajouté sept jours supplémentaires aux trois jours de congé légaux auxquels les travailleurs masculins du secteur privé ont droit après la naissance de leur enfant. Cela a eu pour effet que 17.000 jeunes pères ont pu profiter de deux semaines de congé de paternité au deuxième semestre 2002. (Source: Het Nieuwsblad 02-07-2003)

Il est donc inévitable de se demander pourquoi l'équilibre entre travail et vie privée a pu devenir un enjeu aussi important dans notre société. On peut songer à différentes raisons, qui touchent souvent à des évolutions sociétales.

Avec l'arrivée massive des femmes sur le marché de l'emploi (ménages à deux revenus) et l'apparition de nouvelles structures familiales (familles monoparentales), un grand nombre de travailleurs se sont tout à coup vus contraints de rechercher une combinaison adéquate entre leur travail et leur vie privée. Avant cela, on considérait comme une évidence que la femme s'occupe des tâches familiales et ménagères. Lorsque les revenus professionnels du conjoint suffisaient, la femme pouvait rester au foyer et assumer une fonction de tampon qui permettait au conjoint d'exercer son travail dans de bonnes conditions tandis que les enfants et le ménage bénéficiaient de l'attention nécessaire. Une fois que l'on s'écarte de cette répartition traditionnelle des rôles, les parties concernées sont contraintes de combiner de manière créative leur travail et leur vie privée. Cette recherche d'équilibre est encore accentuée depuis que la génération née après 1970 a fait son entrée sur le marché de l'emploi. Les membres de cette génération ont aujourd'hui une trentaine d'années, sont actifs dans la vie professionnelle depuis les années 90 et ont grandi avec la mondialisation, la stagnation économique, la chute du communisme, MTV, le sida et les ordinateurs. La flexibilité et le plaisir que procure le travail sont des valeurs importantes pour eux, mais la famille et les relations le sont tout autant. Ces 'nouvelles' valeurs ont entre autres pour conséquence que certains d'entre eux sont prêts et, davantage que par le passé, à troquer sans trop de difficultés des augmentations salariales, des titres et des promotions contre davantage de possibilités de loisirs et d'épanouissement. C'est une grande différence avec les générations précédentes.

Enfin, il y a aussi un certain nombre de mutations dans l'organisation des entreprises qui entraînent des conséquences pratiques et psychologiques pour les travailleurs. L'idée maîtresse est que la frontière entre le travail et le non-travail tend à s'estomper. De plus en plus de gens font des heures supplémentaires, aussi bien chez eux que dans leur cadre habituel de travail, ou travaillent un ou plusieurs jours par semaine à leur domicile privé. Ceci est étroitement lié à l'évolution technologique: grâce au GSM, aux moyens de communication électroniques et aux ordinateurs portables, le travail n'est plus lié à des lieux et à des horaires précis. Cette distinction de plus en plus ténue entre travail et vie privée est encore favorisée par une nouvelle tendance dans la dynamique des organisations. De nos jours, les entreprises doivent pouvoir répondre avec flexibilité à un environnement en forte mutation, par exemple en élargissant les heures d'ouverture des bureaux et des magasins et en aplanissant la structure hiérarchique au profit de relations dans lesquelles les cadres et les collaborateurs de base se trouvent davantage au même niveau. Un autre changement organisationnel est le remplacement d'une approche orientée sur les processus par un type de management plus global et davantage axé sur les résultats: les collaborateurs ou les équipes ne sont plus évalués en fonction de facteurs tels que leur engagement ou la méthode utilisée, mais en fonction de leur production ou du résultat final. L'avènement d'une économie globale de 7j/7 et de 24h/24 contribue également, à l'échelle de l'ensemble de la société, à gommer les frontières entre temps de travail et temps réservé à la vie privée.

Comme les clients considèrent que les produits et les services doivent aussi pouvoir être obtenus en dehors des heures traditionnelles de bureau, l'entreprise se retrouve soumise à un principe de disponibilité permanente.

### 3. Enjeux

Quelles sont les implications de cette prise en compte d'un équilibre entre travail et vie privée pour l'employeur, le travailleur et les pouvoirs publics? Tout d'abord, les employeurs font face à la nécessité de maximaliser leur efficacité économique sous la forme d'une recherche de compétitivité et de flexibilité du temps de travail. Un exemple est ce qu'il est convenu d'appeler 'l'orientation client', qui se traduit par un allongement des heures d'ouverture et une réduction des délais de livraison. Une deuxième manière dont s'exprime ce souci d'efficacité économique est l'augmentation de la durée d'utilisation du matériel coûteux et des sources de production, ce qui permet d'accroître le rendement.

Dans le contexte d'un marché de l'emploi extrêmement compétitif, le bien-être au travail et l'équilibre travail/vie privée sont d'importants outils de motivation, de recrutement et de fidélisation des collaborateurs. Des études<sup>(3)</sup> suggèrent en effet qu'il existe un lien entre, d'une part, la politique de l'entreprise en matière de travail et de vie privée et, de l'autre, la rotation, la motivation, le recrutement et la fidélisation du personnel. Les étudiants jugent qu'un bon équilibre entre leur carrière et leur vie privée est un atout pour un premier employeur. Des cadres sont sensibles non seulement à la reconnaissance et aux responsabilités qui sont attachées à une fonction, mais aussi à des aspects tels que le lieu de travail et la flexibilité des horaires. Bref, la prise en compte d'un équilibre entre travail et vie privée pour les collaborateurs exige certes des efforts de la part des employeurs, mais finit par porter ses fruits.

Les collaborateurs à qui on donne l'occasion de rechercher cet équilibre ont davantage le sentiment de maîtriser leur propre vie et risquent moins de ressentir une usure prématurée. On constate aussi une amélioration de l'ambiance générale de travail et une plus grande satisfaction des travailleurs. L'employeur peut par conséquent tabler sur une augmentation de la créativité et de la productivité et sur une réduction des coûts dus à la rotation du personnel et à l'absentéisme.

Enfin, l'image d'une entreprise ou d'une organisation joue un rôle de plus en plus grand dans un monde où l'on cherche, par le marketing et la communication, à influencer le comportement du consommateur. Un employeur qui, dans sa communication, montre l'importance qu'il attache à l'équilibre entre travail et vie privée en retire des effets positifs.

Les travailleurs ont également intérêt à ce que s'instaure un bon équilibre entre travail et vie privée, par exemple par l'établissement d'horaires de travail flexibles. En effet, cela entraîne une amélioration des conditions de vie et de travail. Une meilleure maîtrise de la répartition du temps de travail permet de travailler plus efficacement et de mieux gérer les contraintes et le stress de la vie professionnelle. En outre, l'équilibre entre carrière et vie privée permet de libérer du temps pour la famille, les études, les centres d'intérêt personnels et l'engagement dans des activités sociales comme la vie associative. Contrairement à l'époque où on vantait la quantité d'heures de travail, l'existence menée en dehors du travail suscite aujourd'hui le respect. Pour éviter toute ambiguïté, précisons que l'équilibre entre travail et vie privée ne peut pas uniquement être perçu comme un moyen de

satisfaire les travailleurs qui ont une charge de famille: les mesures visant à favoriser une telle politique doivent aussi profiter aux autres.

Une étude de l'ISW montre que les différences au niveau du volume et du temps de travail peuvent avoir une influence aussi bien positive que négative sur l'équilibre travail-vie privée et sur le bien-être des travailleurs. Tout dépend en fait du degré de contrôle dont on dispose par rapport aux conditions de travail. Ce n'est donc pas l'écart par rapport à un schéma de travail 'normal' qui est déterminant pour l'équilibre travail-vie privée, mais bien le degré auquel les travailleurs peuvent intervenir sur leur propre horaire de travail. En ce sens, le concept de flexibilité est donc investi d'une double signification et il paraît opportun de distinguer la 'flexibilité institutionnelle' (la variation du volume et du temps de travail telle qu'elle est structurellement établie, notamment dans des horaires de travail, et sur laquelle on n'a que peu de prise) et la 'flexibilité individuelle' (la variation du volume et du temps de travail que l'on peut, dans une certaine mesure, influencer soi-même).

De manière générale, la flexibilité individuelle exerce un effet très positif sur la manière dont le travail est vécu, sur l'équilibre entre travail et vie privée et sur le bien-être du travailleur. Cette forme de flexibilité laisse en effet aux travailleurs une certaine latitude pour combiner au mieux différentes activités et préserver ainsi l'équilibre entre leur travail et leur vie privée. On constate ainsi que les travailleurs qui peuvent décider eux-mêmes à quelle heure ils commencent le matin ou combien d'heures ils prestent sur la journée et qui peuvent faire varier ces éléments de jour en jour en fonction d'autres contraintes ou activités ressentent leur job comme moins stressant et se sentent mieux dans leur peau que ceux qui, tout en exerçant une fonction similaire, ne disposent de la même autonomie. Il en va de même pour les travailleurs qui peuvent compenser leurs heures supplémentaires à des moments qu'ils choisissent, qui peuvent occasionnellement travailler chez eux lorsque cela leur convient, etc.

La flexibilité qui est établie de manière institutionnelle produit l'effet inverse. Il s'agit ici de conditions de travail qui s'écartent des horaires normaux, mais selon un schéma fixe qui ne permet guère de variations ou de modifications personnelles à court terme (comme le travail à temps partiel, le travail le samedi ou en soirée, les semaines alternées de 4 ou 5 jours, l'obligation de prester des heures supplémentaires pour achever un travail, ...). Les travailleurs dont l'emploi est organisé selon de telles modalités se montrent en général moins satisfaits de leur job en soi et de l'équilibre entre travail et vie privée, même s'ils ont eux-mêmes opté pour cette formule. En effet, ces conditions les placent dans une position où ils ont peu de marge de manœuvre pour s'adapter à des circonstances inattendues. Bien que le contexte ne le fasse pas toujours apparaître clairement, il s'agit en fait d'une flexibilité qui est demandée au travailleur.

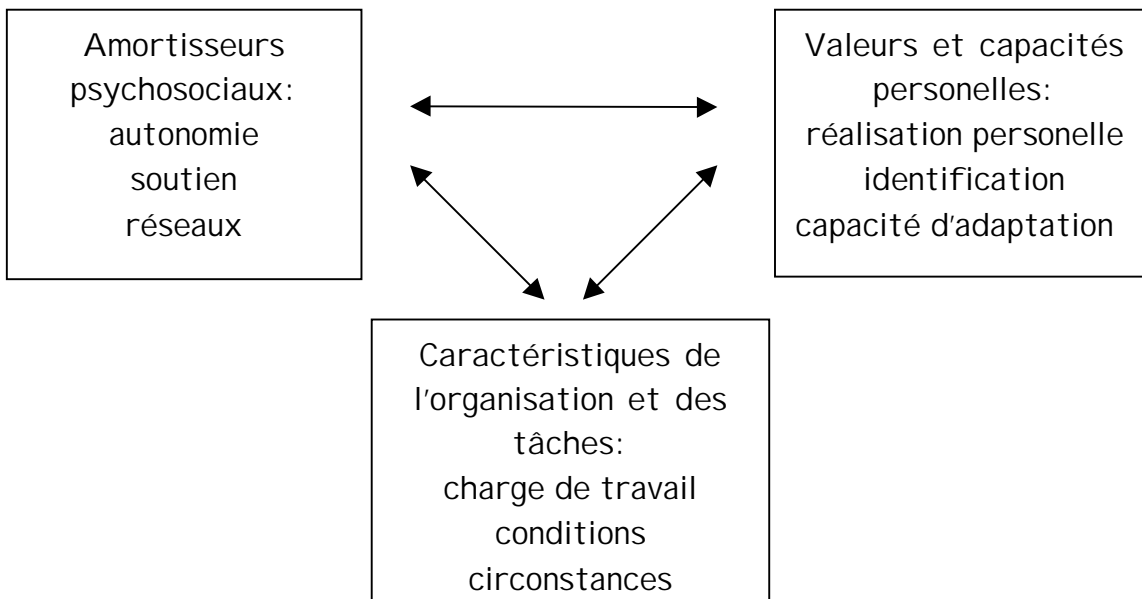
Du point de vue des pouvoirs publics, la principale implication de l'instauration d'un meilleur équilibre entre travail et vie privée est l'augmentation de l'emploi. En effet, la mise en place de réponses structurelles aux besoins de flexibilité – comme des services de garde d'enfants et d'aide familiale – entraîne la mise au travail de personnes, souvent peu qualifiées.

En raison de l'application, dans les entreprises, de toutes sortes de formules flexibles de travail, la formation et l'acquisition de connaissances prêtes à l'emploi ont pris une très grande importance. Ceci incite l'organisation régulière de formations, de recyclages et de remises à niveau.

Une politique de promotion de la qualité de la vie au travail supprime les inconvénients qui incitent traditionnellement les travailleurs âgés à quitter prématurément la vie professionnelle. Si les conditions de travail tiennent compte des différences individuelles, et notamment de l'âge, et laissent un peu plus de place au temps libre, la satisfaction des travailleurs ne pourra qu'augmenter. Dès lors, pourquoi vouloir arrêter de travailler à 53 ans ?

## 4. Neuf facteurs-clés qui déterminent la qualité de la vie (au travail)

L'essence du débat sur le bien-être au travail et sur l'équilibre entre travail et vie privée est l'identification des facteurs qui influencent ces domaines. La task force de la Fondation Roi Baudouin est partie pour cela de cadres de réflexion théoriques existants qui ont fourni un grand nombre de concepts différents. Pour se frayer un chemin dans cette multitude de facteurs qui exercent une influence, elle s'est ensuite fixé pour objectif d'intégrer les informations ainsi obtenues pour en faire un tout cohérent. Les préférences personnelles, les expériences professionnelles et l'intérêt commun des membres de la task force ont guidé ce processus. La question centrale était donc de savoir quels facteurs peuvent servir de leviers pour se lancer activement dans une politique de promotion de la qualité de la vie au travail. Cette discussion a débouché sur l'identification de neuf facteurs-clés, répartis en trois catégories principales.



La catégorie 'caractéristiques de l'organisation et des tâches' est la plus ancienne des trois. Cela signifie donc que des facteurs tels que la charge de travail, les conditions et les circonstances, qui composent cette catégorie, sont connus depuis le plus longtemps. En outre, ils font l'objet d'une assez bonne conformité dans le monde de l'entreprise en ce qui concerne leur contenu et leurs possibilités d'application. Plus récemment, on s'est aussi intéressé aux 'amortisseurs psychosociaux' en partant de l'idée que certains facteurs font office d'amortisseurs dans des situations de travail stressantes<sup>(4)</sup>.

Les ingrédients de cette catégories sont: l'autonomie, le soutien et les réseaux.

La troisième catégorie, 'Valeurs et capacités personnelles', est la plus novatrice et mettre en œuvre des mesures dans ce domaine est encore un défi pour bon nombre d'entreprises. Elle se compose de trois facteurs: réalisation personnelle, identification et capacité d'adaptation.

D'une part, chacun de ces neuf facteurs contribue directement à optimiser le bien-être sur le lieu de travail. Mais d'un autre côté, l'employeur peut également prendre des mesures spécifiques à chaque facteur pour que le collaborateur en retire un profit dans la sphère de sa vie personnelle.

## ® Caractéristiques de l'organisation et des tâches

La charge de travail dépend des exigences imposées au collaborateur dans sa situation professionnelle. Par exemple, la gamme des tâches concrètes qu'il doit effectuer, le nombre et la clarté des responsabilités exercées, la nécessité de répondre à des normes de qualité élevées et le respect des délais. Il est important à cet égard de trouver un juste équilibre entre une 'sur-stimulation' et une 'sous-stimulation' du collaborateur. En effet, une surcharge permanente de travail est aussi néfaste qu'un manque chronique de stimulation. De même, le fait d'exploiter insuffisamment les compétences, les connaissances et l'expérience de quelqu'un est tout aussi problématique que la situation inverse dans laquelle ces compétences sont sollicitées de manière excessive. Mais la charge de travail n'est pas tout. Certains facteurs, comme l'autonomie ou le soutien social, constituent une sorte 'd'amortisseur' au cas où la charge de travail n'est pas optimale: un volume de travail plus élevé n'exerce pas d'influence sur le bien-être psychosocial d'un travailleur qui dispose d'un degré suffisant d'autonomie pour organiser lui-même ses activités et qui en outre se sent soutenu dans son milieu de travail.

On peut aussi ressentir une 'charge de travail' dans le cadre de la vie privée, par exemple lorsque les activités ménagères prennent une place prépondérante ou lorsque l'on participe à un trop grand nombre d'activités sociales ou autres (par exemple, lorsque certaines tâches familiales et domestiques absorbent énormément de temps et d'énergie). L'employeur peut exercer une action préventive à ce niveau en proposant des formules, comme des horaires flexibles, qui permettent d'optimiser aussi ce type de contraintes.

Les conditions de travail sont fixées contractuellement et ont des implications juridiques et financières pour le collaborateur. Elles déterminent par exemple, en particulier dans un environnement de production, la durée et le nombre de pauses qui peuvent être prises pendant le temps de travail. La plupart du temps, on privilégie les longues pauses, comme celle de midi, alors que les petites pauses intermédiaires sont au moins aussi importantes. Il est préférable de prévoir un plus grand nombre de pauses plus petites pendant une journée de travail plutôt qu'une ou deux longues pauses. En effet, le niveau de performance baisse assez rapidement alors que le temps de récupération est relativement bref.

Les conditions de travail comportent également certaines spécifications qui influencent la sphère de la vie privée, comme les formules d'assurance hospitalisation et d'assurance groupe, les rémunérations, les horaires mobiles et le droit à l'interruption de carrière.

Les circonstances physiques dans lesquelles le travail est exécuté ont des incidences non négligeables sur le bien-être des travailleurs. La sécurité est l'une des caractéristiques de cet environnement physique de travail et elle entretient une relation constante avec le bien-être

psychosocial. Il y a donc une relation positive entre le niveau de sécurité et la santé, autrement dit le sentiment de bien-être augmente dans la même mesure que le sentiment de sécurité. Mais à partir d'un certain 'niveau de base' de sécurité, des mesures visant à encore accroître celle-ci n'ont plus d'effets favorables supplémentaires sur le sentiment de bien-être. D'autres caractéristiques de l'environnement physique, comme le manque d'espace, la mauvaise qualité de l'éclairage et les nuisances sonores, peuvent également être des facteurs de stress. La situation du lieu de travail ou la possibilité de faire du télétravail sont d'autres circonstances qui influencent le bien-être. Il faut alors déterminer dans quelle mesure il est possible de répondre au besoin individuel de pouvoir travailler à partir de différents sites.

Certaines conditions de vie physiques et psychosociales peuvent être des facteurs de stress en elles-mêmes, par exemple lorsque la situation du domicile ne permet pas de bénéficier du repos nécessaire et des possibilités indispensables de récupération.

## ® Amortisseurs psychosociaux

L'autonomie désigne le degré de liberté dont on dispose pour vivre selon ses valeurs personnelles ou le mode de vie que l'on préfère, sans pression de la famille ou de l'environnement social. Ce mode de vie choisi est accepté et soutenu par des tiers importants. Il s'agit ici d'une autonomie perçue, qui ne peut pas être définie de manière objective.

L'autonomie au travail peut être réalisée par la mise en œuvre du concept de 'liberté d'action' qui consiste à envisager les possibilités qu'a le collaborateur de décider comment il ou elle exécute son travail: à quel rythme, de quelle manière et dans quel ordre, à quel moment prendre une pause. On peut même lui donner l'occasion de définir de manière plus ou moins autonome le contenu de son travail. L'aménagement du cadre physique de travail et des horaires sont également des facteurs qui interviennent à ce niveau. On constate de manière générale que les travailleurs font état d'un plus grand bien-être au travail lorsqu'ils disposent d'une liberté d'action suffisante. Mais un degré excessif d'auto-contrôle peut exercer une incidence néfaste sur la santé parce que la possibilité de décider soi-même se mue en une obligation d'agir et de prendre des responsabilités.

L'entreprise peut offrir au collaborateur les moyens de mieux organiser sa vie privée, par exemple en lui permettant de choisir ses dates de congé compte tenu de ses attentes individuelles, en lui laissant la possibilité de faire une interruption de carrière ou en l'autorisant à récupérer ses heures supplémentaires de manière flexible.

Le soutien social désigne la possibilité de s'adresser à d'autres personnes, à des moments importants de la vie ou à l'occasion d'événements plus banals ou plus quotidiens, afin de partager ses expériences et de recevoir une aide. Ce soutien est surtout lié à la qualité d'une relation et il implique aussi bien l'aide donnée que l'aide reçue. Dans le contexte professionnel, ce soutien social est fourni par des collègues et des supérieurs hiérarchiques. Les contacts tant fonctionnels qu'informels avec les collègues et les supérieurs sont une source importante de soutien social. Il est important que cette assistance soit apportée au plus grand nombre de niveaux possibles: relations de collégialité, information, aide à l'accomplissement de certaines tâches, appui instrumental, entre autres.

Concrètement, des moments de formation et de coaching peuvent faire en sorte que l'on se sente soutenu dans son environnement de travail. Il appartient au management de veiller à ce que les cadres dirigeants soient ouverts à une politique de qualité de la vie au travail et possèdent les compétences nécessaires pour mettre celle-ci en œuvre. L'employeur a un rôle important à jouer pour assurer ce soutien et remédier ainsi à des difficultés psychosociales, entre autres par une prise en charge psychologique, par des services d'aide et par des chèques-service.

Le sentiment de bien-être du collaborateur dépend également du degré auquel il peut faire appel à des réseaux formels ou informels, tant au travail qu'en dehors du contexte professionnel proprement dit. La contribution de l'employeur peut consister à stimuler et à soutenir la participation de son personnel à la vie associative et à la société civile.

## ® Valeurs et capacités personnelles

Le facteur 'réalisation personnelle' se réfère à la sensation de pouvoir réaliser soi-même certaines choses. Dans le cadre spécifique du travail, cela signifie que l'on a l'occasion de s'épanouir au sein de l'organisation et d'exploiter ses connaissances et ses compétences. On peut citer plusieurs exemples d'initiatives qui permettent de concrétiser cet élément dans une situation de travail: des formations spécifiques, des possibilités de rotation fonctionnelle et géographique d'un emploi à l'autre, une approche intégrée et systématisée du développement, de l'accompagnement et du suivi de la carrière. Un autre élément crucial est le souci de bien concilier la fonction exercée et les ambitions personnelles. Des formules d'évaluation ou des systèmes mesurant le profil et les attentes du collaborateur peuvent y contribuer.

L'entreprise peut également aider le collaborateur à atteindre des objectifs personnels en dehors du cadre professionnel. On peut citer comme exemple le cas de sportifs de haut niveau qui ont la faculté de moduler leur temps de travail de manière flexible en fonction de leur programme d'entraînement et des périodes de compétition. Une situation peut-être plus familière est celle d'un employeur qui soutient les initiatives bénévoles ('community involvement') de ses collaborateurs.

'Le Petit Coup de Pousse' de Belgacom apporte une aide financière à des organisations et des associations qui poursuivent une finalité sociale. Ce sont les collaborateurs de l'entreprise elle-même qui s'impliquent dans la vie associative et qui proposent une initiative ou un projet. Pour participer à 'Le Petit Coup de Pousse', le collaborateur de Belgacom constitue un dossier reprenant des informations sur les activités ou l'objectif de l'association, le nombre de personnes concernées, une brève description de l'action proposée et le budget sollicité. Un montant maximum de 5 000 euros peut être attribué. Citons comme exemples de projets de ce type une formation à l'internet pour des personnes âgées, nécessiteuses et isolées, une école de devoirs pour jeunes d'origine étrangère, un appel aux accompagnateurs bénévoles pour des malades du sida, une récolte de dons pour des sans abris, etc. Le but de l'initiative est de valoriser l'engagement bénévole des collaborateurs au service de la société.

On peut certes se demander si le travailleur ne risque pas d'être davantage motivé pour réaliser ses ambitions en dehors du travail, aux dépens de son implication dans l'emploi qu'il exerce. D'un autre côté, un tel engagement est positif pour l'image de l'entreprise. La task force de la Fondation Roi Baudouin souligne à cet égard l'importance d'une responsabilité commune pour promouvoir le bien-être et l'équilibre entre travail et vie privée. Une concertation entre le travailleur et l'employeur ouvre des possibilités pour discuter de telles initiatives, mais donne également l'occasion d'attirer l'attention du collaborateur sur la responsabilité en matière de faisabilité organisationnelle et financière pour l'organisation.

Toute entreprise est caractérisée par une culture particulière, qui se compose entre autres de la mission explicite ou de la vision de l'entreprise, de sa structure interne, de la répartition des rôles et de son mode de gestion des problèmes. Tant la culture que les activités, les produits et les services de l'entreprise représentent des conceptions et des valeurs sous-jacentes. On qualifie d'identification à l'entreprise le degré auquel le collaborateur adhère à la culture, aux activités, aux produits ou aux services de l'entreprise. Un collaborateur qui s'identifie fortement avec 'son' entreprise a un engagement à long terme, se montre très loyal, fait preuve d'une grande ouverture, d'un fort investissement personnel et d'une grande flexibilité dans l'environnement du travail. Une organisation a donc tout intérêt à ce que ses collaborateurs s'identifient à elle. Du point de vue du collaborateur, il est également très important que la hiérarchie personnelle des valeurs corresponde à la culture de l'entreprise pour laquelle on travaille. Une discordance entre ces deux éléments est une source de démotivation et d'insatisfaction. Plus encore, on s'aperçoit que certaines personnes basent même le choix de l'entreprise sur la perception qu'elles ont des valeurs qui y règnent. Une entreprise peut ainsi attirer surtout des collaborateurs ayant un profil d'indépendant ou d'entrepreneur.

Une entreprise est perpétuellement soumise à des changements: dans le climat économique actuel, les réorganisations, les fusions ou même les risques de fermeture sont une réalité pour bon nombre d'entre elles. Le degré auquel les collaborateurs peuvent s'adapter à cet environnement en évolution constante, c'est-à-dire leur capacité d'adaptation, dépend de différents facteurs, comme la quantité (perçue) du changement, la mesure dans laquelle on peut prévoir la nature et le moment de ce changement et la mesure dans laquelle on anticipe les incertitudes liées au travail. Les collaborateurs perçoivent habituellement l'importance du changement: il est facile d'argumenter qu'une réorganisation est indispensable à la survie et/ou au renouvellement de l'organisation. Mais cette compréhension n'implique pas que les collaborateurs soient prêts à accepter toutes les conséquences des changements organisationnels et à faire preuve de la flexibilité nécessaire pour les réaliser. La diversité des formations, des styles personnels, des cultures et des situations privées amène à percevoir différemment la situation, soit comme une opportunité, soit au contraire comme une menace. La réaction des travailleurs face à la flexibilité dépend dans une large mesure de la manière dont les changements sont proposés et mis en œuvre. Ce qu'on appelle le 'change management' est un exemple de moyen visant à optimiser la capacité d'adaptation. Il permet à l'organisation de planifier et d'exécuter les changements de manière stratégique et coordonnée. Le plan de carrière est aussi une intervention qui vise à aider le collaborateur face à des changements liés à son travail en définissant ses forces personnelles, ses faiblesses, ses intérêts et ses compétences dans le contexte

des opportunités que lui offre son environnement de travail. De manière globale, les programmes de gestion du changement qui permettent le mieux de gérer des transitions problématiques sont ceux qui tiennent compte de l'apport des collaborateurs et du climat social de l'organisation.

L'environnement privé doit également comporter un espace matériel et mental suffisant pour pouvoir s'adapter à des conditions changeantes. Songeons par exemple à des bouleversements aussi importants que le fait de partir travailler à l'étranger. La fonction de l'employeur peut consister à mettre au point une politique d'aide aux expatriés et à ceux qui reviennent au pays.

## 5. Applications des neuf facteurs-clés

Initiatives menées dans les entreprises des membres de la task force de la Fondation Roi Baudouin.

Chez Accenture, le travail à domicile, le Sick Child Assistance et une large gamme de services (fourniture de commissions à domicile, service de repassage) ne sont que quelques exemples dans l'éventail d'initiatives visant à favoriser le bien-être au travail et l'équilibre entre travail et vie privée.

Belgacom cherche à permettre un équilibre entre la vie professionnelle et privée au moyen d'une Work Life Unit et d'une Social Unit. La vision qui sous-tend la Work Life Unit repose sur trois prémisses:

1. un collaborateur qui se sent bien dans sa peau assure un meilleur service au client;
2. un meilleur service assuré au client permet à ce dernier de maintenir sa confiance dans l'entreprise;
3. une entreprise plus performante est synonyme de croissance et de nouvelles opportunités pour le collaborateur.

Les catégories suivantes d'activités visent à optimiser la combinaison entre travail et vie privée:

- prévention: dépistage du cancer et de maladies cardiovasculaires; alimentation saine;
- soins de santé: assurance hospitalisation, maladies graves, frais médicaux;
- enfants: vacances pour enfants, garde d'enfants malades, accueil pendant les congés;
- informations et conseils personnalisés: services via l'intranet, info via SUN;
- vacances et temps libre: agenda culturel et sportif, excursions, réductions sur vacances;
- réductions: programme 'affinity', événements sportifs et culturels;
- initiatives de reconnaissance: jubilés, fête pour seniors;
- décès: intervention financière dans les frais d'enterrement ainsi que pour couvrir le délai d'attente avant la pension de survie;
- vie quotidienne: fonds pour naissance, études, difficultés financières, stress;
- avantages des produits Belgacom: helpdesk pour l'ordinateur privé, ADSL;
- pension:: préparation à la pension, accessibilité de certaines initiatives aux pensionnés;
- information: information détaillée via intranet/internet; helpdesk.

La Social Unit se compose de neuf travailleurs sociaux en entreprise qui sont chargés de veiller au bien-être individuel des travailleurs de Belgacom et de favoriser les relations sociales au sein de l'entreprise. Ils fournissent un accompagnement en cas de problèmes qui se posent dans la vie professionnelle (par exemple: phénomène de 'burnout', réintégration après absence de longue durée, alcoolisme) et de problèmes privés qui ont une répercussion sur le travail (par exemple: dépression, abus de médicaments, équilibre entre travail et vie privée).

Borealis veut assumer ses responsabilités pour garantir le bien-être de ses collaborateurs en général et une bonne combinaison travail/vie privée en particulier:

- des programmes ont été mis sur pied dans le cadre d'une volonté forte de mettre l'accent sur la sécurité, l'environnement et la santé. Ils opèrent selon deux axes: une démarche orientée sur les attitudes et une autre sur les processus;
- des procédures de prise en charge ont été instaurées pour s'attaquer à des problématiques liées au stress, à l'alcool, à la toxicomanie et au harcèlement;
- un nouveau système de travail par équipe a été introduit tenant compte de l'équilibre entre travail et vie privée et de la santé des collaborateurs;
- une politique du personnel axée sur la gestion des âges permet aux collaborateurs d'adopter un rythme de travail adapté à certaines phases de leur existence: extension des compétences à exercer ou au contraire fin de carrière progressive pour les travailleurs âgés;
- organisation régulière d'une enquête de satisfaction à propos du (lieu de) travail;
- crédit-temps;
- horaires mobiles;
- planification autonome des jours de congés;
- plan de carrière;
- division du travail et des fonctions;
- travail à domicile;
- bureaux satellites;
- 'plan cafétéria': une partie des jours de vacances peuvent être échangés contre d'autres avantages, tels que des rémunérations et une assurance-groupe.

C&A a également mis au point une série de mesures pour favoriser le bien-être au travail et la gestion des rapports entre travail et vie privée. Quelques exemples des mesures qui ont été prises:

- possibilités de détente dans le bâtiment;
- restaurant d'entreprise convivial avec lieu de rencontre;
- politique permanente de promotion de la santé grâce à la collaboration d'un médecin du travail attaché aux Ressources Humaines;
- politique proactive de prévention;
- large gamme d'horaires mobiles;
- possibilité de travail à temps partiel;
- crédit-temps;
- possibilité d'emporter des repas à manger chez soi le soir;
- à l'étude: nouveaux avantages tels que service de repassage et de commissions;
- horaires variables établis avec bon sens.

En tant qu'entreprise jeune, dynamique et internationale, Cisco Systems a mis en œuvre les éléments suivants visant à accroître le bien-être au travail:

- des emplois de haut niveau impliquant des responsabilités et la possibilité de travailler de manière autonome;
- un environnement de travail qui stimule les initiatives personnelles;

- des formations accessibles à tous et des possibilités d'auto-formation au moyen de didacticiels;
- des possibilités de travail à domicile (lignes ADSL et ISDN);
- 'coffee corners' avec mise à disposition gratuite de fruits et de boissons;
- table de ping pong;
- cadre de travail agréable et stimulant: nouveaux bureaux, environnement aux couleurs vives, belles tables de travail;
- bâtiments accessibles aux personnes souffrant d'un handicap physique;
- politique salariale compétitive;
- horaires flexibles;
- communauté pour expatriés;
- communication et atmosphère ouvertes.

Ericsson a mis au point des mesures concrètes afin d'améliorer le bien-être de ses collaborateurs, tant du point de vue professionnel que par rapport à leur vie privée:

- horaires flexibles;
- services spécifiques tels que nettoyage à sec, réduction sur le prix des vacances;
- réseaux sociaux: par exemple, organisation de visites guidées dans des musées ou au zoo;
- le drink HR: un cocktail informel organisé tous les 2 mois;
- crédit-temps;
- jours de congés supplémentaires;
- dix jours de congé de paternité;
- possibilité de travail à domicile;
- abonnement à un centre de fitness;
- programme diversifié de formations;
- enquête annuelle de satisfaction pour tous les collaborateurs;
- plusieurs lieux de rencontre informels.

GlaxoSmithKline a déjà une longue expérience de différentes mesures visant à améliorer le bien-être au travail et à harmoniser les rapports entre travail et vie privée, par exemple sous la forme de:

- coaching de cadres dirigeants;
- évaluation régulière du stress à l'aide de mesures structurées;
- un vaste réseau formel et informel d'assistance aux collaborateurs, par exemple sous la forme d'un 'fun club', d'espaces de rencontre et de réunion réservés à certaines catégories de collaborateurs (par ex. R&D), de fêtes du personnel;
- un 'entretien de développement' est l'occasion de s'intéresser en détail à la manière dont les valeurs de l'entreprise sont traduites en termes de comportements et d'attitudes générales, mais aussi à la façon de concilier les valeurs personnelles et celles de l'entreprise; horaires de travail flexibles grâce à un système de badges qui enregistrent les présences.

IBM a mis en œuvre une série d'interventions qui ont déjà prouvé leurs effets:

- congés sociaux d'une durée supérieure à celle fixée par la loi;
- travail à temps partiel à la carte, en concertation avec le supérieur hiérarchique;
- télétravail, aussi bien à domicile que chez le client et dans des bureaux satellites;
- une politique de gestion de la diversité régit par exemple la présence des femmes parmi le personnel, en adéquation avec la diversité de la clientèle;
- des enquêtes anonymes sondent les attentes, les problèmes et la satisfaction des collaborateurs.

Chez ING Belgique (ex-BBL), il existe une longue tradition d'initiatives de promotion du bien-être qui peuvent avoir un impact sur les conditions de travail et la vie privée. Voici quelques exemples de réalités aussi bien classiques que nouvelles:

- vaste gamme 'd'œuvres sociales' gérées de façon paritaire, qui constituent un élément important de la rémunération, avec entre autres des interventions généreuses en matière de soins médicaux et d'exams préventifs et des interventions financières dans différents 'événements de l'existence': culture, sport, détente, colonies de vacances pour enfants du personnel; tout cela aussi bien pour les collaborateurs actifs que retraités et pour les membres de leur famille;
- larges possibilités de recourir librement aux formules légales les plus diverses de travail à temps partiel et de crédit-temps; possibilités d'adaptation en fonction de l'évolution des situations familiales et privées;
- large bonne volonté informelle pour adapter temporairement la situation de travail (p. ex. horaires) en fonction de circonstances privées (p. ex. obligations familiales);
- gestion de la mobilité: désignation d'un mobility manager interne qui exerce une fonction facilitatrice au niveau des trajets domicile-travail du personnel, mène une action de sensibilisation et met au point des solutions concrètes (p.ex. covoiturage, formules de réduction sur les transports publics);
- approche intégrée et systématisée du développement, de l'encadrement et du suivi de la carrière, tant de manière générale que pour certains publics spécifiques (p. ex. travailleurs à potentiel élevé dans le contexte plus large de la vie des entreprises);
- une longue tradition de formations structurées internes a été complétée par un investissement considérable dans des 'open learning systems' permettant à chacun de s'inscrire librement – y compris pour des objectifs personnels – à des cours donnés par des instituts de formation internes et externes;
- grandes manifestations festives pour tout le personnel lors de certains tournants historiques pour l'organisation (grande restructuration, jubilé, nouvelles orientations dans la politique de l'entreprise), le tout soutenu par des publications internes ciblées;
- actions d'information, de formation et de sensibilisation pour favoriser l'application des règles déontologiques propres au secteur et à l'entreprise, entre autres au moyen de l'intranet;

- collaboration active et créative à des projets de changement initiés par d'importants groupes de collaborateurs, tant au niveau de la préparation que de la mise en œuvre (p. ex. campagne de 'rebranding' de la BBL en ING Belgique);
- vaste consultation des collaborateurs dans le cadre de campagnes de rationalisation et de changements organisationnels.

Procter & Gamble a pris les initiatives suivantes pour accroître l'autonomie individuelle, fournir une assistance et favoriser les réalisations personnelles de ses collaborateurs.

Dans le cadre professionnel:

- grande liberté laissée pour organiser de manière autonome ses vacances, ses horaires et son travail;
- auto-initiation du plan de travail;
- mentorship/reverse mentorship, Godmother concept;
- formations en liaison avec le plan de travail;
- e-based training;
- e-based employment experiencee
- réseaux, aussi bien formels qu'informels, spécifiquement destinés aux femmes;
- participation des travailleurs à la redéfinition de la mission, des valeurs fondamentales et des principes de l'entreprise;
- implication des collaborateurs aux tests de nouveaux produits;
- création d'un Employee Career Center pour l'accompagnement de carrière;
- vaste politique de promotion de la sécurité;
- attention soutenue accordée à l'ergonomie.

Mesures ayant un impact sur la vie privée:

- flexibilité des conditions de travail pour une plus grande liberté: horaires mobiles, travail à domicile, crédit-temps;
- en cas de problèmes sociaux, fiscaux, personnels ou professionnels, les collaborateurs et les membres de leur famille peuvent faire appel en toute discrétion à un Employee Assistance Program;
- événements destinés à renforcer l'esprit d'équipe, activités culturelles et sportives organisées en dehors des heures de travail;
- un lien inconditionnel entre les intérêts de l'entreprise et ceux des collaborateurs est inhérent aux valeurs fondamentales de l'entreprise;
- réseaux pour les conjoints des collaborateurs expatriés;
- création d'une banque d'emplois disponibles pour les conjoints des expatriés
- limitation des voyages par une large utilisation d'autres moyens de communication;
- création de lieux de travail virtuels;
- plan de pension, assurance-vie, revenu garanti, facilités internes, espace fitness, boutique d'entreprise.

## Partie II - Valeurs, rémunérations, santé, prise en charge, télétravail

### 1. Valeurs personnelles et culture d'entreprise

Le choix d'un emploi adéquat n'est pas arbitraire ou fortuit. Les gens ont tendance à choisir des jobs qui correspondent à leurs intérêts, leurs valeurs personnelles et leurs capacités. A l'inverse, les employeurs sélectionnent aussi des candidats dont ils pensent qu'ils conviennent pour les fonctions à exercer et qu'ils peuvent adopter les valeurs de l'entreprise.

Les valeurs représentent des conceptions fondamentales et contiennent l'appréciation d'une personne sur ce qui est juste, bon ou préférable. La liberté, l'obéissance, l'équité, l'égalité, le respect de soi-même, etc. sont des exemples de valeurs. Dans la pratique, on peut trouver la valeur sous-jacente à un comportement en répétant à plusieurs reprises la question du 'pourquoi' jusqu'à ce que l'on parvienne à la conception fondamentale ou à la valeur ultime. Les valeurs sont classées selon une hiérarchie personnelle. La composition de cette échelle individuelle de valeurs dépend de l'importance relative que nous accordons à chacune d'entre elles.

Les valeurs personnelles sont très importantes lorsque l'on examine les comportements dans des organisations parce qu'elles influencent l'attitude et la motivation vis-à-vis de l'entreprise. Les collaborateurs ont certaines conceptions sur ce qu'il faut ou qu'il ne faut sûrement pas faire dans une entreprise. Ces conceptions relatives à la situation de travail contiennent des interprétations de ce qui est juste et erroné et constituent donc des valeurs liées au travail.

Les valeurs influencent l'attitude de chaque collaborateur vis-à-vis de la situation de travail, mais aussi son comportement observable. Supposez que vous ayez comme valeur que 'l'effort doit être récompensé' et que vous vous retrouviez donc dans une organisation où les rémunérations sont davantage basées sur les performances que sur l'ancienneté. Quelle serait votre réaction si, en changeant d'employeur, vous appreniez que ce dernier récompense l'ancienneté et non la performance? Vous éprouverez sans doute un sentiment de déception et vous serez moins satisfait du travail accompli. En outre, vous n'aurez pas envie de fournir beaucoup d'efforts puisque 'de toute façon, cela ne sert à rien'.

Les valeurs personnelles relatives à la situation de travail sont en évolution, tant au niveau de la société qu'en fonction de la phase de l'existence dans laquelle se trouve chaque individu. Les orientations du travail, c'est-à-dire les raisons pour lesquelles on travaille, en sont un exemple: de 1981 à 1999, les travailleurs belges ont eu tendance à accorder une importance accrue à des orientations intrinsèques, c'est-à-dire à des raisons de travailler qui sont liées à la personne elle-même<sup>(5)</sup>. Ce qu'on recherche surtout, c'est un job qui donne l'occasion d'exploiter ses capacités, où il est possible de prendre des initiatives et dont l'utilité pour la société est explicite. Par contre, on parle d'orientation extrinsèque, ou de raison externe de choisir un emploi, lorsqu'une importance

plus grande est accordée à des facteurs tels que l'ambiance de travail et la collégialité. Ces facteurs peuvent même être plus importants que la rémunération.

Cette évolution des valeurs s'exprime également dans les différences entre les catégories d'âge sur le marché de l'emploi. Les jeunes de moins de 30 ans qui veulent faire carrière recherchent la 'mentalité de start-up' d'une entreprise, qui laisse une large place aux initiatives personnelles, alors que les plus de 30 ans ont davantage tendance à privilégier l'existence de valeurs familiales dans une entreprise. On fait remarquer à juste titre qu'il existe aussi de grandes différences entre les travailleurs, par exemple en fonction du sexe.

## La culture d'entreprise ou les valeurs organisationnelles

A côté des valeurs personnelles qui déterminent le bien-être psychosocial dans une situation de travail, il y a aussi des valeurs qui émanent de l'organisation. Ce qu'il est convenu d'appeler la culture d'entreprise est le système de valeurs qui est adopté par les membres d'une entreprise et qui permet à cette organisation de se différencier d'autres. L'intérêt d'une culture d'entreprise est qu'elle fait en sorte que tout le monde pense et fonctionne dans la même direction ou selon une même vision. Les valeurs qui sont adoptées dans un contexte professionnel peuvent différer fortement de celles sur lesquelles l'individu se base dans son environnement privé. Réalité sociale spécifique, l'entreprise est lieu d'intégration sociale et de dynamique sociétale, qu'elle dispose d'une capacité à produire par elle-même ses propres valeurs, normes de comportement et registres d'efficacité et à les diffuser comme valeurs. La culture d'entreprise est donc un ensemble de valeurs, de normes, de représentations et de pratiques propres à chaque univers de travail spécifique. L'exemple suivant illustre bien cette sensibilité des valeurs au contexte: le travailleur d'une usine d'armement peut être très attaché au respect de la vie humaine, ce qui ne l'empêche pas de participer à la fabrication de matériel de destruction de la vie. De même, la concurrence interne, que certaines entreprises encouragent entre collègues, n'est pas nécessairement caractéristique de l'attitude de la personne en dehors du cadre professionnel.

Comment cette culture d'entreprise naît-elle? Ce sont souvent les créateurs de l'entreprise qui la définissent en fonction de leurs propres visions. Il se peut aussi qu'à certains moments, par exemple à l'occasion d'une réorganisation, d'une fusion ou d'une opération de renouvellement, une organisation se livre à un exercice de réflexion afin d'explicitier sa culture d'entreprise en fonction de sa mission. Pour donner une crédibilité à ces valeurs, la vision doit être propagée par toutes les composantes de l'organisation. Les valeurs ont davantage tendance à être partagées par tous lorsqu'elles sont définies à l'issue d'une discussion avec les collaborateurs que lorsqu'elles sont purement et simplement imposées par la hiérarchie.

Une deuxième caractéristique d'une culture d'entreprise est que les valeurs doivent être visibles dans de nombreuses pratiques de l'entreprise. D'où l'importance d'avoir à la base un système de valeurs cohérent et univoque. Enfin, les valeurs doivent s'exprimer au moyen d'entretiens de fonction ou d'évaluation qui doivent être l'occasion d'aborder aussi bien les finalités que les objectifs individuels et le degré auquel les capacités personnelles correspondent aux valeurs de l'entreprise. Les entretiens d'évaluation peuvent en outre être un moyen stratégique pour transmettre ou confirmer les valeurs de l'entreprise.

Avec son nouveau logo, Belgacom veut exprimer ses nouvelles valeurs d'entreprise, "simple", "uplifting", "fresh" et "reliable". A peu près tous les collaborateurs ont participé à la diffusion interne de ces valeurs, par exemple par l'organisation d'ateliers.

La mission de l'entreprise Borealis a été traduite en 1994 en quatre valeurs de base. A l'issue d'une longue préparation à laquelle ont participé 300 collaborateurs sur 13 sites, ces valeurs ont été modifiées en 2003 pour donner les quatre éléments suivants:

- responsabilité: leadership en matière de santé, de sécurité et d'environnement; relations de bon voisinage sur chaque site, application de normes éthiques élevées dans les relations commerciales;
- respect: impliquer les gens dans l'organisation, communication claire, coopération, une seule entreprise s'appuyant sur la diversité;
- excellence: viser la réussite des clients et des propriétaires, gagner par l'innovation et l'engagement, en faire plus que ce qui a été promis;
- vigilance: être rapide et flexible, créer et saisir des opportunités, rechercher des solutions simples et intelligentes.

Au niveau de la culture d'entreprise aussi, on assiste à une évolution, similaire à celle qui concerne les valeurs personnelles: on passe en effet de l'emploi à vie à ce qu'on appelle 'l'employabilité'. Dans le premier cas, le fait qu'une personne puisse faire à peu près toute sa carrière au service d'une même entreprise est présenté comme une valeur importante. Par contre, l'employabilité met l'accent sur la création de nouvelles options pour les collaborateurs d'âge différent afin qu'ils puissent se montrer plus efficaces, plus motivés et plus créatifs dans le domaine de l'emploi, de leur carrière et de la vie en général. Un plan est ensuite élaboré pour et par le collaborateur afin d'atteindre ces objectifs professionnels et personnels. La conséquence de ce passage à l'employabilité est que l'accent est davantage mis sur la performance, ce qui exige une grande adaptation pour beaucoup de travailleurs. Des valeurs telles que l'employabilité et la flexibilité créent une plus grande pression sur les travailleurs, en particulier ceux d'un certain âge qui ont plus de mal à intégrer ces 'nouvelles valeurs'.

Comment les entreprises convertissent-elles leurs valeurs spécifiques (formulées dans leur déclaration de mission etc.) en règles de comportement? Pour les membres de la task force, c'est une tâche qui n'est pas aisée mais qui est d'autant plus importante. Lorsqu'une organisation attend de ses collaborateurs qu'ils se comportent selon certaines valeurs propres à l'entreprise, cela implique que ce comportement doit pouvoir être débattu, mesuré ou influencé. La possibilité de discuter d'un comportement signifie en retour qu'on n'évalue pas seulement le résultat, mais aussi la façon dont ce résultat a été obtenu. On attend donc des cadres dirigeants qu'ils fassent office de 'coach' pour leurs collaborateurs, autrement dit qu'ils donnent des instructions, des conseils, des orientations pour améliorer les performances. Dans certaines organisations, ce travail de coaching figure même dans la description des fonctions dirigeantes.

Certaines entreprises occupent des personnes de nationalités et de cultures différentes, ce qui a un impact sur l'interprétation des règles de comportement et sur les relations internes. Cela peut parfois compliquer la discussion sur certains comportements. Chez Cisco Systems Belgique, environ 20% du personnel est de nationalité différente. La collaboration entre les 45 nationalités représentées se fait bien. Des formations spécifiques à l'entreprise permettent de sensibiliser les travailleurs et les cadres aux différences culturelles et à la manière de les gérer efficacement. Les formations au management de Cisco accordent également une grande importance à cet élément.

Chez GlaxoSmithKline aussi, le coaching est un instrument important, non seulement sur le plan des performances mais aussi sur celui du développement personnel. Les collaborateurs peuvent faire appel à un coach interne ou externe.

Borealis a introduit une série de formats permettant de traduire la culture d'entreprise en comportements. Le message sous-jacent consiste chaque fois à faire comprendre clairement quelle est 'la manière dont nous faisons les choses ici'. Exemples:

- La communication interne/externe répond à des questions telles que 'pourquoi faisons-nous ce que nous faisons?' et 'pourquoi faisons-nous les choses comme nous les faisons?'
- Les procédures de promotion et de sélection tiennent compte de l'adéquation entre les conceptions individuelles et les valeurs de l'entreprise;
- Les moments de feedback et de coaching permettent de discuter des comportements.

## Le contrat psychologique entre l'employeur et le travailleur

Les relations de travail ont connu d'énormes changements. Elles se caractérisaient traditionnellement par un emploi à temps plein et à durée indéterminée et par des horaires réguliers. Les contrats de travail plus récents comportent une plus grande variation individuelle parce qu'il faut tenir compte des emplois temporaires et à temps partiel, du télétravail et du travail à domicile ainsi que d'une forte flexibilité interne.

Le 'contrat psychologique', c'est-à-dire les attentes mutuelles que nourrissent l'employeur et le travailleur dans le cadre de leurs relations de travail, est un bon concept pour comprendre ces changements. Une série d'éléments dans la définition qui est donnée de ce contrat psychologique méritent qu'on s'y intéresse de plus près. Tout d'abord, il y a le caractère essentiellement informel des attentes réciproques. Contrairement au contrat de travail proprement dit, qui spécifie les droits et les devoirs de chacun, le contrat psychologique n'est pas explicité ou mis sur papier.

De plus, chaque partie concernée adopte un point de vue subjectif vis-à-vis de ce contrat psychologique, qu'elle perçoit en fonction de sa sensibilité ou de ses conceptions propres. Un contrat psychologique peut être compromis ou enfreint lorsque l'une des deux parties a l'impression

que l'autre ne répond plus aux attentes implicites. Dans ce cas-là aussi, il s'agit d'un point de vue subjectif ou d'une perception. Bref, un contrat psychologique est explicité, mais pas formalisé. Comme exemples d'obligations de l'employeur telles qu'elles sont perçues par le travailleur, on peut citer: un salaire équitable ou un système de rémunération cohérent, des procédures correctes de sélection, de promotion et d'évaluation, des formations, une dimension humaine, une sécurité d'emploi, du temps et des possibilités pour remplir ses obligations personnelles et familiales, la discrétion, la reconnaissance et/ou le droit à la concertation. Comme exemple d'obligations du travailleur perçues par l'employeur, il y a l'honnêteté, la loyauté, la flexibilité, l'engagement à long terme, la conscience professionnelle et/ou l'investissement personnel. Certains affirment qu'on assiste aujourd'hui à une évolution vers un 'nouveau' contrat psychologique<sup>(6)</sup> remplaçant le contrat traditionnel. Alors que le 'contrat psychologique traditionnel' est et était synonyme de caractère durable, de prévisibilité, de stabilité, de justice, de respect mutuel et de tradition, le 'nouveau' contrat psychologique, qui est mis en avant par la littérature de management, met plus d'importance à l'autonomie, l'ambiguïté, la flexibilité, la reconnaissance et les principes de marché. Les ouvrages grand public de management prétendent que ce nouveau contrat psychologique deviendra plus important et repoussera le contrat psychologique traditionnel. Mais sur base de recherche scientifique en Flandre, il s'avère qu'à peine 4% des travailleurs fonctionnent selon le nouveau contrat psychologique. La grande majorité des gens qui travaillent continue donc à être attachée à la loyauté et à l'engagement à long terme.

## 2. Rémunérer et valoriser

La rémunération constitue pour le travailleur une importante condition de travail, qui peut influencer sa décision d'accepter ou non un emploi ainsi que la satisfaction qu'il en retire, et qui crée en outre des opportunités en dehors de la situation de travail. Mais est-ce la seule forme de valorisation à laquelle les travailleurs sont sensibles? Le lien entre la satisfaction et la motivation, d'une part, et les rémunérations de l'autre est manifestement plus complexe que la somme d'argent qui est allouée chaque mois. Quels sont dès lors les facteurs non financiers de motivation ou de valorisation qui peuvent exercer une influence? Contrairement à ce que l'on pourrait prévoir, l'exposé qui suit ne relève pas exclusivement du domaine des conditions de travail: d'autres piliers importants de l'équilibre entre travail et vie privée, comme la réalisation personnelle, l'autonomie et l'assistance, interviennent également.

A la faveur d'une discussion sur le thème 'Valorisation, motivation et qualité de la vie', la task force de la Fondation Roi Baudouin a identifié plusieurs tendances, qui sont apparues grâce aux réflexions interactives des membres et à leur longue expérience de la Gestion des Ressources Humaines<sup>(7)</sup>.

### Tendance 1: des modes de valorisation sur mesure

A la base de cette tendance, il y a le fait que les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'élaborer et d'appliquer une politique de valorisation qui tienne compte des aspirations personnelles et de l'environnement (professionnel et privé) dans lequel vivent les travailleurs. Pour bien saisir le cadre dans lequel s'inscrit cette tendance, il est utile de jeter un coup d'œil sur l'une des premières théories relatives à la motivation et à la valorisation dans la vie professionnelle, telle qu'elle a été formulée par Frederick Herzberg dans les années 50. Herzberg est parti de l'idée que le succès ou l'échec individuel dépendait de l'attitude de chaque collaborateur face au travail. Plaçant au centre de ses recherches la question 'qu'est-ce que les gens attendent de leur travail?', il a identifié des facteurs qui induisent une attitude positive ou négative à l'égard du travail. Une des distinctions importantes qu'il introduit est celle entre les collaborateurs satisfaits de leur travail et les collaborateurs motivés. Certains facteurs sont systématiquement liés à la satisfaction au travail. Il s'agit de facteurs intrinsèques tels que le sentiment de 'réalisation personnelle', la reconnaissance, le contenu du travail, les responsabilités et les perspectives de promotion. A l'inverse, les facteurs d'insatisfaction les plus généralement invoqués sont d'ordre extrinsèque: la stratégie de l'entreprise, l'administration, la supervision, les relations personnelles et les conditions de travail. Herzberg affirme que les facteurs qui favorisent la satisfaction au travail sont dissociés de ceux qui sont une source d'insatisfaction. Par conséquent, si on élimine ces derniers, cela ne peut être, au mieux, qu'une sorte de tentative de réconciliation mais cela n'exerce guère d'effet motivant. Si des caractéristiques telles que le salaire, les conditions de travail, les relations personnelles et l'administration sont adéquates, les gens ne seront sans doute pas insatisfaits. Mais si l'on veut aussi avoir des gens motivés, il faut surtout mettre en avant des éléments tels que la responsabilité, les possibilités de développement et la reconnaissance.

Borealis applique actuellement un cadre de motivation qui fait la distinction entre les collaborateurs motivés et satisfaits. Il se base sur les phases successives du Customer Relationship Management: satisfaction (on est satisfait de ce qu'on a acheté), loyalty (on n'est pas seulement satisfait de l'achat mais à l'avenir, on choisira une nouvelle fois le même produit) et advocacy (on parle du produit ou de la marque à d'autres personnes en termes positifs). La différence entre les concepts de 'satisfaction' et de 'loyauté' s'applique aussi aux collaborateurs de l'entreprise. En effet, les collaborateurs satisfaits ne sont pas forcément les plus motivés et les plus engagés. Le tableau ci-dessous montre dans les grandes lignes le lien entre la satisfaction dans le contexte professionnel et le degré d'implication dans le travail. Un collaborateur motivé est quelqu'un qui combine la satisfaction et l'implication dans son travail. En revanche, la frustration apparaît chez ceux ou celles qui sont engagés mais qui éprouvent une insatisfaction, par exemple parce qu'on ne répond pas à leurs attentes ou à leurs besoins individuels.

	Satisfait	Insatisfait
Impliqué	Motivé	Frustré
Non impliqué	Satisfait	En décrochage

## Tendance 2: la demande d'individualisation augmente

Cette tendance fait apparaître que l'approche (et plus encore l'application) de la politique de valorisation est de plus en plus personnalisée: on tient de plus en plus compte des attentes et des souhaits de groupes de collaborateurs sans cesse plus restreints. En effet, les travailleurs d'une même entreprise n'ont pas nécessairement les mêmes besoins en termes de rémunérations. Les systèmes traditionnels de rémunération ont été conçus pour la structure familiale classique, composée d'un chef de ménage – masculin – avec deux enfants à charge et une épouse au foyer. Moins de 10% des salariés correspondent aujourd'hui à ce profil. Au moins 25% des salariés sont des isolés alors qu'un tiers de la population active fait partie d'un ménage à deux revenus et sans enfants. Si on fait une coupe de la population active, on s'aperçoit par exemple que les hommes ont d'autres attentes en matière de rémunération que les femmes. Il y a aussi la distinction classique entre le jeune collaborateur qui donne la préférence à une rémunération immédiate et son collègue plus âgé qui privilégie le salaire différé. Mais de toute évidence, il y a aussi des souhaits pour que la politique de rémunération soit adaptée en fonction de l'univers de vie de chacun (famille, développement personnel, équilibre vie privée/vie professionnelle, possibilités d'épanouissement individuel). Enfin, l'attitude et par conséquent les attentes d'un même collaborateur peuvent évoluer au rythme des modifications dans son propre cycle de vie.

Bref, les modes traditionnels de rémunération ne répondent plus aux besoins d'un marché de l'emploi très hétérogène. Il est de plus en plus important de tenir compte de la diversité des attentes, en fonction de catégories d'âge et de profils extrêmement variés.

Des structures flexibles de valorisation, telles que des 'plans cafetaria', répondent à cette nécessité et tendent dès lors à se généraliser dans les entreprises. Comment fonctionnent-ils? Le collaborateur a la possibilité d'affecter un certain pourcentage de son salaire pour 'acheter' une série d'avantages tels qu'une assurance-hospitalisation, des jours de congé supplémentaires, un plan de pension, une assurance-vie, une adhésion à un club sportif, des formations liées à certains hobbies, etc. Nous constatons toutefois que l'application de ces systèmes exige un niveau élevé d'encadrement, tant pour bien les faire comprendre que pour aider le travailleur (et l'employeur) à faire des choix. Les entreprises ont besoin dans ce domaine d'un cadre de référence pour instaurer une clarté et une continuité, que ce soit sur le plan de la politique budgétaire (maîtrise des coûts) ou sur celui des possibilités d'application (préservation du principe d'équité).

### Tendance 3: jouer la carte de l'équité

Quelles que soient la structure et les composantes de la politique de valorisation, les collaborateurs en perçoivent chacun l'application de leur propre manière, selon des filtres d'évaluation personnels. L'essentiel est donc de tenir compte de 'l'équité perçue'.

On peut dire de façon générale que les salariés évaluent ce qu'ils reçoivent, autrement dit 'l'output' d'une situation de travail, par rapport à ce qu'ils y investissent (leur 'input'), et qu'ils comparent cet équilibre contribution-rétribution avec celui de tiers qui sont importants à leurs yeux. Plus précisément, nous examinons nos investissements – tels que nos efforts, notre expérience, notre compétence et notre formation – et nous les comparons aux résultats que nous en retirons, notamment en termes de salaire, de promotion sociale et de reconnaissance. Nous estimons que notre situation de travail est équitable lorsque notre ratio est égal à celui d'autres personnes de référence, tels que des collègues ayant une formation ou des fonctions similaires. Si ce n'est pas le cas, il en résulte une certaine tension qui peut donner lieu à plusieurs sortes de décisions ou d'actions: par exemple, fournir moins d'efforts, se voir sous un autre angle ('je pensais que j'avais un rythme de travail moyen, mais je me rends compte que j'en fais plus que beaucoup d'autres'), percevoir différemment d'autres personnes ('le job de Pierre est tout de même moins intéressant que je ne le pensais') ou présenter sa démission.

Ce qui est important, c'est donc que les collaborateurs ne s'intéressent pas uniquement à la quantité absolue de rémunérations qu'ils reçoivent en échange des efforts fournis: ils se forment aussi un jugement sur leur ratio input-output et sur celui des autres.

Le management doit accorder de l'importance à une bonne communication pour éviter des problèmes relatifs à l'équité en distinguant deux types d'équité:

§ L'équité 'technique' concerne la manière dont est structurée la politique de valorisation et son degré de conformité avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Par exemple: insister sur le

travail collectif pour atteindre les objectifs et, dans la pratique, mettre fortement l'accent sur les prestations et les rémunérations individuelles est un signal dissonant, que les collaborateurs ne vont pas pouvoir interpréter techniquement.

- § L'équité 'émotionnelle' porte sur la perception que les collaborateurs ont de l'équité interne. Ceci concerne donc la manière dont le manager met en pratique et présente la politique de valorisation. Il ne s'agit pas seulement d'une explication, mais plutôt de la façon dont les principes et les composants de cette politique sont ressentis et vécus dans la pratique quotidienne par le manager et le collaborateur. Songeons par exemple aux méthodes de feedback utilisées pour évaluer les prestations de chacun, au comportement et à d'autres éléments qui influencent la motivation des collaborateurs.

#### Tendance 4: concertation, implication et transparence

Dans beaucoup d'entreprises, les collaborateurs sont de plus en plus associés aux décisions à prendre. D'une part, ils tendent à s'émanciper et revendiquent une implication et une ouverture de plus en plus grandes, tant pour ce qui est de la définition que de l'application de certains aspects spécifiques de la politique menée. D'autre part, en associant les collaborateurs aux décisions qui les concernent et en leur donnant plus d'autonomie et de contrôle sur leur situation de travail, on les motive et on les implique davantage dans l'organisation, et par conséquent on augmente à la fois leur productivité et leur degré de satisfaction vis-à-vis du travail. La participation aux décisions constitue donc en soi une valorisation intrinsèque pour les collaborateurs. Ce raisonnement s'applique aussi à la politique de rémunération proprement dite; cela signifie que le collaborateur est plus émancipé et souhaite avoir son mot à dire dans la définition et l'application de la politique de rémunération dans la mesure où cette participation revêt pour lui un intérêt financier direct. Certes, les syndicats ont toujours été et sont toujours d'importants interlocuteurs dans les négociations des conditions de travail. Par ailleurs les employés éprouvent aussi le besoin d'exprimer des points de vue plus personnelle. De plus, différents canaux (p. ex. internet) leur donnent accès à une masse de données, qui leur permettent de se 'préparer' et d'exprimer une opinion fondée sur des sujets qui les concernent au premier chef.

Un des moyens pour garantir l'efficacité de l'entreprise consiste à exploiter au maximum les connaissances des collaborateurs. Encourager la concertation et l'implication dans l'entreprise répond à cette nécessité. Compte tenu de la complexité croissante des emplois, les dirigeants ne peuvent plus être parfaitement au courant de ce que font leurs collaborateurs. La participation permet dès lors à ceux qui possèdent les connaissances adéquates, quel que soit leur niveau, d'apporter leur contribution de manière à optimiser les décisions. D'où la question de savoir si une entreprise doit opter pour une structure démocratique. La concurrence et la complexité du marché vont finir par imposer cette démocratisation. Les connaissances sont devenues trop précieuses pour ne pas être exploitées.

On peut se demander si cette implication dans la politique de l'entreprise ne se limite pas aux seuls travailleurs qualifiés. Borealis réfute cette idée et constate que la catégorie des ouvriers fait preuve d'une implication aussi forte.

La communication interne joue un rôle important à cet égard dans la mesure où elle parvient à employer un langage non-technique et compréhensible par tous. Dans les structures traditionnelles, par contre, la division HRM utilise (ou utilisait) un jargon juridique uniquement accessible aux plus qualifiés, et encore.

Cependant, l'intensification de la concertation par une communication adéquate peut aussi susciter des attentes impossibles à combler. L'ouverture peut en effet donner aux travailleurs l'impression que leur participation sera inévitablement suivie d'effets et provoquera toujours des changements. Une solution éventuelle est de créer une situation 'd'ouverture graduelle' en instaurer des filtres et des conditions pour que les informations voulues remontent vers les différents niveaux de l'entreprise. En dehors même d'un cadre entrepreneurial qui stimule l'ouverture, les gens ont tendance, de manière générale, à s'exprimer plus librement. Une 'émancipation excessive' peut parfois générer des comportements considérés comme inacceptables dans une entreprise et qu'il faut pouvoir réfréner.

Le degré d'implication des collaborateurs dans la vie de l'entreprise dépend parfois également de la structure de l'organisation. Une structure plane, comme celle de Cisco Systems, incite davantage à la concertation et à la participation aux décisions qu'une structure fortement hiérarchisée. En outre, une culture d'ouverture ainsi que la mise à disposition de canaux de communication favorisent les échanges d'idées et d'opinions parmi le personnel. Sur l'intranet, il y a par exemple plusieurs sites où il est possible de soumettre directement des questions, des remarques etc. à la direction générale ou au CEO. Les réponses sont également publiées. En Belgique, les collaborateurs peuvent aussi formuler des opinions et des critiques dans des e-mails en utilisant un pseudonyme.

### Tendance 5: la performance individuelle ou collective comme critère de valorisation

D'une part, cette tendance renvoie à l'introduction de systèmes de rémunération variable, de l'autre elle implique une différence entre une rémunération individuelle et collective.

La valorisation des performances au moyen de bonus et d'autres formes de rémunérations variables s'avère être une composante essentielle de l'arsenal d'une organisation. Au lieu de rémunérer le temps de travail ou l'ancienneté, une partie du salaire est basée sur certains critères de performance liés à l'individu et/ou à l'organisation. Il s'en suit que le revenu fluctue selon les performances.

A côté des avantages financiers pour l'entreprise elle-même, cette démarche entraîne aussi des avantages sur la plan de la motivation, puisque le salaire est lié aux performances réalisées.

Manifestement, la stratégie de rémunération variable s'avère efficace: les entreprises constatent souvent une augmentation de leur productivité et un impact positif sur l'attitude des collaborateurs, qui deviennent en partie responsables de la productivité. Ils sont en quelque sorte contraints de réfléchir à la manière d'améliorer leurs performances. Par ailleurs, la liaison du salaire aux performances fait aussi disparaître l'impression selon laquelle la rémunération mensuelle est un 'dû'.

Pour les travailleurs, la rémunération variable peut cependant présenter aussi des inconvenients en raison de son caractère non prévisible. Avec un salaire fixe, on sait sur quel revenu mensuel et annuel on peut tabler, notamment pour rembourser des emprunts. La rémunération variable est également tributaire de facteurs tels que les performances collectives ou une récession économique. En outre, si un bonus est octroyé plusieurs années de suite, il se peut que les travailleurs finissent par le considérer comme un droit acquis. Le jour où il n'est plus attribué, la direction devra affronter le mécontentement du personnel.

Dans le prolongement de la première tendance, qui privilégie la rémunération sur mesure, on constate que, dans certains cas, la 'performance' individuelle crée un cadre de travail trop étroit. De plus en plus d'entreprises recherchent dès lors de nouveaux modes de valorisation des performances.

Chez Borealis, l'accent est mis aussi bien sur l'équilibre entre l'individu et le groupe qu'entre les aspects financiers et non-financiers. La mise en commun de ces quatre facteurs donne le tableau suivant:

	Individuel	Collectif
Financier	Salaire/bonus	Avantages: assurance-hospitalisation etc.
Non-financier	Possibilités d'apprentissage et de développement	Cadre de travail -leadership -qualité -culture

En échange de ses performances, un individu reçoit un salaire ou des bonifications bien précises alors qu'un groupe peut bénéficier de différents avantages collectifs. En ce qui concerne les aspects non-financiers, le travailleur individuel se voit proposer des possibilités d'apprentissage et de développement. Au niveau collectif, la valorisation du travail fourni s'exprime au travers du cadre de travail, l'objectif ultime étant de créer une bonne atmosphère de travail, notamment en instaurant un leadership approprié (p. ex. par une formation) et en optimisant la culture d'entreprise. Dans le secteur non-marchand, une forme de valorisation collective peut par exemple consister à mettre en évidence un groupe de volontaires afin de souligner leur motivation et leur implication.

Le schéma ci-dessus illustre aussi clairement la différence entre salaire et valorisation. Un salaire désigne toujours une rémunération financière qui est octroyée au collaborateur en échange de certaines activités et en récompense des services rendus. Il s'agit généralement d'un montant mensuel fixe, qui peut toutefois être complété par des bonifications (financières) destinées à récompenser des performances particulières. Le salaire est donc une composante essentielle de la stratégie de rémunération, mais les autres formes de valorisation financière et non-financière sont des compléments importants pour renforcer des performances individuelles ou collectives.

Un exemple de plus en plus important de valorisation non-financière est la position qu'un individu occupe sur le marché pour avoir travaillé dans une entreprise. Une organisation qui offre des possibilités de développement à ses collaborateurs accroît indirectement leur valeur sur le marché. Cela peut constituer à tout moment une forme non négligeable de valorisation pour toute personne active sur le marché de l'emploi.

La question qui se pose est de savoir si un tel cadre de rémunération intégré, prenant en compte à la fois des aspects financiers et non-financiers, est assimilé par tout le monde, y compris donc par le collaborateur moyen. Il ne faut donc pas perdre de vue le marketing interne: en fin de compte, la réaction des collaborateurs dépendra de la manière et de l'intensité avec laquelle on parle de ces possibilités au sein même de l'organisation. Le rôle du management est crucial pour situer la portée et l'objectif d'un tel système de rémunération et pour le 'promouvoir' auprès des collaborateurs.

En même temps qu'elle introduit des facteurs de valorisation non-financière, une entreprise doit se demander comment les quantifier. Un salaire, un bonus ou des avantages tels qu'une assurance-hospitalisation peuvent être convertis en chiffres, mais comment déterminer l'impact ou le degré de valorisation d'une formation? Une piste peut consister à organiser une enquête sous forme de questionnaire. Une mesure de la motivation dans l'entreprise en liaison avec l'introduction d'avantages non-financiers peut fournir une indication sur l'impact d'un système de valorisation non-financière.

La situation de l'entreprise (environnement, position sur le marché, attentes des actionnaires, typologie du personnel etc.) fait en sorte qu'il peut y avoir des différences quant au moment où certain aspects de la politique de rémunération peuvent être introduits: ce qui est (déjà) possible dans une organisation ne l'est pas (encore) dans une autre. Ici aussi, une approche 'à la carte' s'impose de plus en plus. Dans le prolongement de cette idée, on peut faire observer qu'une politique de rémunération doit pouvoir être continuellement adaptée, à mesure que se profilent de nouvelles tendances dans la société. Par exemple, lorsqu'une rémunération basée sur le cycle de vie a pour effet de valoriser l'ancienneté en tant que telle, il peut arriver que cette politique ne puisse plus être maintenue à un certain moment. Par contre, une approche tenant compte de l'évolution des besoins selon les âges témoigne pour l'instant d'une meilleure prise de conscience de la société.

Le fil rouge de cet exposé sur les modes de rémunération et de valorisation est qu'un système uniformisé, composé de rémunérations financières octroyées mensuellement en échange de services prestés, est une stratégie très unilatérale qui ne tient pas compte de facteurs susceptibles d'exercer une influence positive sur la motivation humaine. Pour composer des systèmes de rémunération adaptés, il convient de prendre en considération l'importance d'aspects sociodémographiques individuels, le principe d'équité, les rémunérations variables et la possibilité de participer aux décisions stratégiques. Qui plus est, il s'agit aussi de facteurs déterminants pour définir la qualité de la vie privée et professionnelle.

### 3. Initiatives de promotion de la santé

Le bien-être et le stress au travail: depuis quelques années, c'est un enjeu de société qui apparaît de plus en plus sur le devant de la scène. Le stress au travail nuit à la qualité des prestations et au bien-être, ce qui, à long terme, a des répercussions sur l'absentéisme et les incapacités de travail. Sous l'effet de toute une série de problèmes psychosociaux liés au travail, les collaborateurs développent des troubles psychologiques et physiques qui les empêchent d'exercer correctement leur travail. C'est pourquoi les entreprises et les organisations sont de plus en plus interpellées à propos de la santé physique et psychosociale de leur personnel. Le lancement d'initiatives de promotion de la santé à différents niveaux représente donc un nouveau défi.

Nous examinerons dans ce chapitre un modèle intégré mis au point par l'ISW pour apporter des réponses concrètes à des problèmes touchant au bien-être et au stress dans un contexte professionnel. Ce modèle opérationnel est scientifiquement étayé et constitue une base solide pour élaborer des outils de recherche, effectuer des screenings et des audits, dispenser des formations et réaliser des interventions et des accompagnements en entreprise. Au sein de la task force de la Fondation Roi Baudouin, la présentation de ce modèle a suscité quelques commentaires inspirés par les expériences de certains membres.

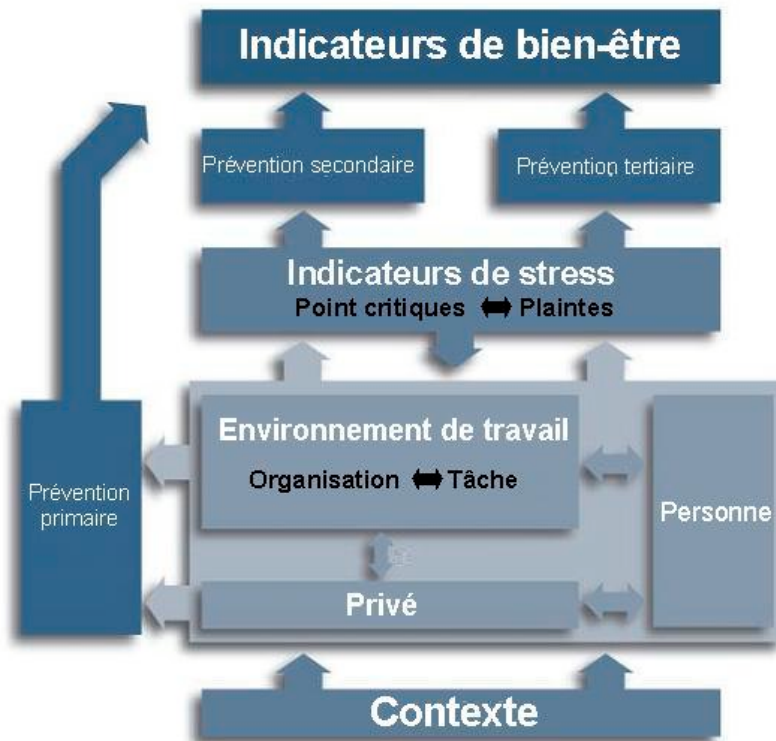
L'objectif d'une entreprise est le profit, celui d'une organisation l'efficacité et... le bien-être?

L'efficacité et les marges bénéficiaires sont fortement réduites par les (coûts résultant des) problèmes et troubles des travailleurs. En effet, les problèmes au travail peuvent générer une insatisfaction et même des symptômes tels qu'une sensation d'usure prématurée ('burnout'). Il en résulte des phénomènes dont pâtit l'entreprise ou l'organisation, tels qu'un absentéisme important, une forte rotation du personnel ainsi que des pertes de productivité et de créativité. Chacun a donc intérêt à prévenir ou à résoudre de tels problèmes. Le principe de base est qu'une politique bien conçue de bien-être au travail engendre des collaborateurs loyaux et motivés et rend l'entreprise performante.

Les quatre piliers du Modèle intégré de bien-être  $\tilde{\alpha}$ : le contexte, la personne, la vie privée et le travail

Un individu ne vit et ne travaille pas dans le vide, mais bien dans un contexte sociologique et économique plus large. Il en va de même pour une entreprise: la définition de ses objectifs doit tenir compte des potentialités et des contraintes socio-économiques.

Toute personne professionnellement active fonctionne en même temps dans un environnement de travail et dans un environnement privé. Tout travail se caractérise par un contenu, des conditions, des relations et des circonstances. Au niveau du travailleur individuel aussi, il y a des aspects caractéristiques des tâches à effectuer, comme le volume de travail, la liberté d'action dont on dispose, la responsabilité et la sécurité. Pour la plupart des travailleurs, le défi consiste en tout cas à trouver un équilibre entre la situation professionnelle et privée, autrement dit à tendre vers un équilibre optimal entre ces deux dimensions.



Le Modèle intégré de bien-être

Quelle est l'origine des problèmes et des troubles?

Plusieurs types de facteurs et de situations peuvent intervenir. Quelques exemples pour illustrer la problématique:

1. un déséquilibre entre l'environnement de travail et l'environnement privé: combien de temps reste-t-il pour la détente et la vie de famille?
2. des problèmes d'interaction entre des facteurs personnels, d'une part, et l'environnement de travail et l'environnement privé de l'autre: un individu doté d'une saine dose d'ambition est frustré lorsque sa carrière se heurte à un plafond;
3. des problèmes d'interaction entre des variables liées à l'organisation et aux tâches à effectuer: un travailleur qui est structurellement investi d'importantes responsabilités mais qui, en pratique, dépend d'autres personnes pour chaque décision à prendre;
4. des insuffisances au niveau des variables liées à l'organisation ou aux tâches: un manque de soutien social de la part des supérieurs, un manque de motivation, une mauvaise communication 'top-down' ou 'bottom-up'.

## Quelles sont les implications pratiques du Modèle intégré de bien-être ©?

Sans lien direct avec des applications pratiques – en l’occurrence, des mesures et des interventions dans l’entreprise ou l’organisation – un modèle ne signifie pas grand-chose. Selon la nature et la gravité des problèmes qui se posent dans une entreprise, il est possible de prendre des mesures de prévention primaires, secondaires ou tertiaires afin d’éviter une escalade et d’instaurer des indicateurs de bien-être au sein de l’entreprise.

Les mesures primaires interviennent de manière préventive au niveau de l’organisation, ce qui évite l’apparition de problèmes et de conflits. Un exemple est la détection préalable de facteurs de risque dans la situation de travail, ce qui permet d’apporter des rectifications avant que des problèmes concrets ne surgissent. Les points qui se prêtent à de telles mesures dans une organisation concernent le contenu du travail (la perception des rôles et des fonctions est-elle claire ou ambiguë), les conditions de travail (une flexibilité structurelle est-elle prévue, p. ex. sous la forme d’horaires mobiles ou de crédit-temps?), les relations de travail (le supérieur hiérarchique est-il capable d’apporter un soutien social adéquat?), les valeurs de l’entreprise (les valeurs individuelles sont-elles adaptées à la culture d’entreprise?). Des indications sur la charge de travail, l’autonomie individuelle et les conditions physiques de travail constituent bien entendu une extension possible.

La prévention secondaire cherche surtout à s’attaquer à des problèmes qui se posent au niveau de l’organisation et à éviter des plaintes individuelles. Des mesures telles que des programmes de formation (sur mesure) empêchent l’aggravation de situations problématiques. Parmi les signaux dans l’organisation qui poussent à intervenir, il y a l’insatisfaction face au travail, l’absentéisme, les velléités de départ, les comportements indésirables (harcèlements, agressions), les attitudes malsaines et dangereuses, les accidents du travail et l’augmentation du pourcentage d’erreurs.

Lorsque les problèmes et les plaintes individuelles sont devenus tout à fait manifestes, il faut intervenir au niveau tertiaire.

Cela se produit souvent lorsque d’autres mesures de prévention n’ont pas été prises à temps ou n’ont pas eu d’effets suffisants. Des programmes d’assistance individualisés (ou ‘Employee Assistance Programmes’) permettent de traiter des plaintes individuelles, telles que le phénomène de ‘burnout’.

## Exemples d’interventions concrètes au niveau de prévention primaire, secondaire et tertiaire

Mesurer pour savoir: mesures du stress et du bien-être

La loi sur le bien-être au travail et celle sur le harcèlement obligent les entreprises belges à passer régulièrement en revue les facteurs de risque auxquels est exposé leur personnel. Mais vous avez aussi tout intérêt à faire de votre entreprise ou organisation une ‘caring company’. Avant d’élaborer des plans d’action ou des interventions en matière d’absentéisme, d’insatisfaction ou de stress, il convient de se faire une idée du sentiment général de bien-être et des plaintes ou problèmes éventuels.

Il existe tout d'abord de très courts questionnaires (à peine 2 pages, p. ex. S-ISW) permettant une détection rapide et efficace de facteurs de risque organisationnels et psychosociaux dans le contexte de travail et de leurs répercussions sur le bien-être des travailleurs. Il s'agit d'une sorte d'enquête sur le principe des 'feux clignotants': les travailleurs jugent-ils que tel ou tel aspect du bien-être au travail est satisfaisant (feu vert), qu'il comporte un risque (feu orange) ou qu'il nécessite des interventions (feu rouge)?

Un grand nombre d'entreprises et d'organisations en Belgique aimeraient connaître aussi bien le degré de satisfaction des salariés que la situation en matière de stress et de bien-être. Le besoin de mesurer ces deux éléments en même temps ne trouve pas seulement son origine dans des modèles stratégiques de qualité, mais aussi dans la législation, qui impose l'identification d'un nombre sans cesse croissant d'éléments du bien-être au travail. Comme la satisfaction et le bien-être sont intimement liés et s'influencent réciproquement, il est utile de les mesurer ensemble et non pas séparément. Cette approche intégrée permet entre autres que des phases similaires de la recherche ne soient effectuées qu'une seule fois. Elle fait aussi apparaître plus clairement les liens entre les caractéristiques des tâches et de l'organisation, tout comme la satisfaction au travail, les problèmes éventuels (tels que l'absentéisme et les intention de départ) et toutes sortes de plaintes liées au stress.

Enfin, il est indiqué dans certains cas de dresser un tableau global et approfondi des facteurs de risque psychosociaux et organisationnels dans la situation de travail et de leurs conséquences sur le bien-être des travailleurs, p.ex. pour définir une politique de bien-être et pour respecter le cadre légal relatif au bien-être au travail (plan d'action, politique intégrée de bien-être).

#### Mise sur pied d'une politique de bien-être

Les groupes de travail dans les entreprises (collaborateurs HRM, conseillers en prévention, médecins d'entreprise et autres décideurs importants) sont accompagnés au moment de tracer les lignes de force d'une prévention primaire, secondaire et tertiaire des troubles et problèmes psychosociaux. Ces lignes de force sont ensuite traduites en plans d'action concrets, tels qu'une analyse des risques, des formations pour cadres dirigeants, une assistance individuelle en cas de 'burnout' ou la mise sur pied d'une politique de réduction de l'absentéisme. La phase de sensibilisation informe les dirigeants et les collaborateurs de thèmes psychosociaux comme le stress au travail, le harcèlement, les agressions, les traumatismes, la toxicomanie, ... et exerce un impact préventif important. En effet, elle implique une prise de conscience de l'existence de certains problèmes et une détection plus rapide de ceux-ci afin de pouvoir les tuer dans l'œuf.

#### Prévention de traumatismes et de comportements agressifs

S'il y a un risque que des salariés d'une entreprise se retrouvent dans des situations aiguës de stress, telles que des violences, des accidents et des agressions verbales, il est préférable de prendre des mesures préventives.

Une sensibilisation informe les collaborateurs des mesures organisationnelles prises par l'entreprise pour que les procédures correctes soient respectées en cas d'incident. Une formation spécifique vise à générer des réactions adéquates dans des situations de violence et de stress aigu, par exemple en

gardant la maîtrise de son propre comportement. En cas de confrontation régulière avec des agressions verbales, il faut enseigner des techniques pour éviter les réactions indésirées ou faire cesser les comportements indésirables. Durant toute cette procédure, une attention particulière est accordée aux dirigeants ou responsables parce que ce sont eux qui représentent l'entreprise ou l'organisation. Il est donc particulièrement important pour eux d'apprendre à réagir 'sainement' face aux personnes victimes d'un traumatisme.

Si des collaborateurs sont effectivement impliqués dans un incident, une prise en charge adéquate doit immédiatement être mise en place.

### Psycho-éducation

La psycho-éducation est une forme particulière de sensibilisation, qui est basée sur l'expérience et la compétence que le Dr. Jim White (Glasgow University, Ecosse) a acquise depuis de longues années. Elle informe les gens sur les problèmes de stress et la façon dont ils peuvent eux-mêmes les résoudre<sup>(8)</sup>. Les thèmes suivants sont abordés à la faveur de six séances de deux heures chacune: découverte du stress, maîtrise de son corps, maîtrise de son esprit, maîtrise de son comportement, angoisse et sentiments dépressifs, et problèmes d'insomnie. Les groupes sont aussi ouverts à l'entourage des intéressés: amis, parents et voisins.

### Formation à la modification préventive du comportement

Il est fréquent que des mesures préventives et des procédures de sécurité ne soient pas appliquées ou respectées. Une première exigence est que les conseillers en prévention, les responsables de la politique de sécurité et tous les dirigeants qui peuvent avoir une influence sur l'application concrète des mesures de sécurité soient informés des facteurs déterminants qui interviennent pour induire et surtout maintenir des modifications de comportement. Il faut aussi leur apprendre comment communiquer efficacement des mesures stratégiques.

### Interventions de l'entreprise visant à résoudre des situations de conflits, de comportements indésirés ou de harcèlement

Suite à l'influence de collègues et du contexte de travail, un conflit entre deux personnes peut rapidement dégénérer et s'étendre au niveau du groupe. Les interventions sur mesure de l'entreprise veillent à ce que les collaborateurs puissent à nouveau ressentir une satisfaction dans leur situation de travail. Avant d'intervenir, il est primordial de procéder à une analyse approfondie des problèmes liés au travail et des autres facteurs qui jouent un rôle. Une séance de sensibilisation permet de donner à tous les intéressés des informations sur le contexte, l'objectif et le mode de fonctionnement de l'enquête. Tous les intéressés sont interrogés au moyen d'interviews semi-structurées. La liste de questions est établie avec précision à partir du modèle ISW, complété par des informations propres à l'entreprise. Une analyse de contenu éclaire à la fois les faiblesses et les points forts de l'équipe et fait apparaître la cohésion entre les différents facteurs. Une séance de feed-back donne l'occasion de faire rapport sur les résultats, aussi bien à ceux qui ont commandité l'enquête qu'à l'équipe elle-même. L'objectif final est de parvenir à un plan d'intervention concret et/ou à un avis permettant d'étayer la politique à suivre. Les résultats de l'enquête indiquent quelles interventions sont les plus adéquates et correspondent aux besoins de l'équipe ou de certains individus.

Accompagnement psychosocial en cas de restructuration, de fusion et de licenciement

Des réorganisations et des restructurations en profondeur peuvent entraîner des troubles psychiques chez des collaborateurs, perturber le fonctionnement de l'équipe et réduire la productivité et la flexibilité. Dans un tel contexte, un accompagnement compétent s'impose. Il peut comprendre les éléments suivants: des entretiens individuels avec les collaborateurs menacés, un coaching des supérieurs hiérarchiques directs qui doivent procéder à des licenciements ou à des mutations de certains collaborateurs, un accompagnement collectif dans des équipes qui voient partir de nombreux collègues, le suivi de la communication relative aux changements et aux restructurations (p. ex. comment communiquer de mauvaises nouvelles?), la sélection et l'encadrement de coaches internes désignés pour la durée du processus.

Qui est responsable du bien-être psychosocial dans une entreprise?

A un certain moment, une entreprise en arrive à se demander dans quelle mesure c'est à elle d'apporter des solutions à des problèmes psychosociaux ou si ce n'est pas au travailleur lui-même de prendre ses responsabilités. Et même, dans quelle mesure l'une des deux parties peut-elle être contrainte d'assumer ses responsabilités? Lorsqu'un collaborateur est par exemple confronté à des problèmes conjugaux, on peut attendre de lui qu'il les résolve lui-même, faute de quoi l'organisation prendra des mesures pour limiter l'impact que ces problèmes peuvent avoir sur la qualité du travail. Mais un travailleur doit-il au moins avoir l'occasion de s'attaquer aux problèmes qui se posent dans le contexte professionnel? L'exemple des institutions publiques montre toute la complexité de cette question de la responsabilité: les agents statutaires se voient offrir certaines opportunités, par exemple sous forme de rotation de postes, mais il s'avère qu'ils ne sont pas très motivés à en faire usage.

Une proposition de consensus pourrait être que l'entreprise investisse structurellement dans des formules d'assistance, mais en laissant le collaborateur libre de décider s'il veut ou non en faire usage. Ainsi, la décision finale de vouloir changer ou apprendre relève entièrement du travailleur.

L'approche dite de 'self-management' vise à accroître la responsabilité des collaborateurs, qui sont incités à prendre les problèmes en mains et à s'y attaquer grâce à des stratégies auxquelles ils ont l'occasion de s'initier.

Au bout du compte, on peut même distinguer trois parties responsables d'un meilleur bien-être psychosocial:

1. l'individu doit vouloir changer;
2. l'entreprise doit proposer aux travailleurs une structure, des initiatives et des possibilités adéquates;
3. la société et les pouvoirs publics peuvent, par des mesures globales telles que des tarifs de remboursement, récompenser certaines initiatives émanant de l'entreprise et favoriser le bien-être des travailleurs.

GlaxoSmithKline a dû faire face à un taux élevé d'absentéisme dans le département d'emballage: chaque accroissement temporaire du volume de travail avait des répercussions très sensibles sur le nombre d'absences. L'accent mis sur le 'people-management' et la désignation d'une sorte de figure de 'catalyseur' sur le lieu de travail ont manifestement produit des effets positifs. L'investissement en moyens thérapeutiques, non négligeable, s'est finalement révélé moins coûteux que les problèmes liés à l'absentéisme.

Cisco Systems fait observer que la réponse des travailleurs à des offres d'assistance peut dépendre de différences culturelles. Depuis deux ans, les collaborateurs de cette entreprise ont la faculté de faire appel à un Employee Assistance Program, qui est assuré par une organisation indépendante spécialisée dans le traitement des problèmes personnels et professionnels. Aux Etats-Unis, ce service s'est facilement implanté et est assez largement utilisé. Par contre, la réaction en Europe est plus réservée et il faut faire pas mal de 'promotion' pour convaincre les travailleurs de l'utilité d'un tel service d'assistance.

L'Employee Assistance Program est un service de conseil tout à fait confidentiel auquel les collaborateurs peuvent faire appel pour obtenir, par téléphone ou en tête à tête, des conseils sur des sujets tels que:

- les situations de stress au travail et à la maison;
- les problèmes relationnels et conjugaux;
- les dépressions et les angoisses;
- les problèmes familiaux;
- l'alcoolisme et la toxicomanie;
- le deuil ou la perte.

Ce programme est accessible à tous les collaborateurs de Cisco et aux membres de leur famille.

Sous le thème 'des collaborateurs satisfaits sont de bons collaborateurs', C&A souligne l'importance du 'fun' dans l'organisation et le rôle que l'entreprise elle-même peut jouer pour introduire cette composante dans le fonctionnement quotidien. Ce facteur 'fun' est déterminé par la satisfaction personnelle que procure le travail ou la raison intrinsèque de travailler. L'organisation peut faire passer l'idée qu'il s'agit d'une donnée importante en examinant par exemple de manière individuelle comment le collaborateur contribue à la qualité de l'ambiance de travail et à la collégialité. Un comportement aimable et une propension à prendre des initiatives sont des exemples d'éléments personnels qui peuvent favoriser cette bonne ambiance de travail.

En collaboration avec son service externe de prévention et de protection, Belgacom a mis au point une politique de lutte contre le stress, qui comprend:

- une vaste enquête, reposant sur des bases scientifiques et dont l'anonymat est garanti, parmi le personnel afin de situer le problème du stress au travail chez Belgacom;
- une aide immédiate et concrète pour des collaborateurs de Belgacom qui souffrent de problèmes de santé dus au stress au travail. Tous les collaborateurs de Belgacom peuvent consulter à cet effet le médecin du travail, qui discutera avec eux du problème dont ils souffrent et les orientera, si nécessaire, vers un psychologue pour suivre une formation antistress. Le psychologue travaille en toute indépendance par rapport à Belgacom, ce qui garantit une confidentialité absolue. La formation a pour but de remédier aux effets négatifs du stress au travail et d'aider le travailleur à mieux gérer son stress. Elle se compose d'une dizaine de consultations et est gratuite pour le travailleur;
- des brochures de sensibilisation sur le harcèlement sexuel au travail, sur la manière de réagir en cas d'agression ou d'incident grave et sur la gestion du stress sont mises gratuitement à la disposition de tous les collaborateurs; pour les chefs d'équipe, il existe par exemple des brochures consacrées à la manière d'aborder les problèmes d'alcoolisme dans leur service.

#### 4. La prise en charge des tâches familiales: les entreprises et les services de garde d'enfants

L'employeur peut décider de prendre des mesures qui répondent aux difficultés rencontrées par son personnel pour concilier le travail et la sphère privée, par exemple en instaurant des horaires flexibles mais aussi en prévoyant des possibilités de garde d'enfants.

A première vue, il peut paraître intéressant pour le travailleur de profiter des possibilités de garde d'enfants mises en place par l'entreprise, surtout à une époque où les places dans les crèches sont trop rares. L'employeur aussi semble avoir intérêt à proposer ces possibilités à son personnel: moins les parents ont de soucis, plus ils peuvent consacrer de temps à l'entreprise et plus grandes seront sans doute aussi leur reconnaissance et leur implication.

Mais à y regarder de plus près, on s'aperçoit qu'il peut y avoir des besoins différents selon le type de prise en charge et que certains aspects négatifs pour les deux parties sont inhérents aux formules de garde d'enfants liées à l'entreprise.

##### La garde d'enfants est-elle un problème?

La recherche de possibilités adéquates de garde d'enfants en bas âge reste un défi important pour bon nombre de parents. La demande est forte, surtout dans certaines régions, et l'offre de services agréés est souvent insuffisante, ce qui entraîne de longues listes d'attente. A cela s'ajoute le fait qu'en plus du nombre réduit de places disponibles, les travailleurs – et par voie de conséquence les services de garde d'enfants – sont soumis à des exigences sans cesse accrues en matière de flexibilité.

Beaucoup de mères et/ou de pères ont troqué depuis longtemps (de leur plein gré ou non) la journée de travail classique de 9 à 17 heures contre des horaires de travail plus variables et plus élastiques, qui facilitent peut-être leurs propres déplacements ou favorisent la rentabilité et la flexibilité de l'entreprise, mais qui peuvent aussi engendrer des difficultés supplémentaires pour faire garder les enfants. Quant aux grands-parents, qui pouvaient jadis dépanner à l'occasion ou même de façon permanente, leur rôle tend aussi à s'estomper. Quelle est l'alternative? Une étude du Conseil supérieur de l'Emploi<sup>(9)</sup> fait apparaître que la maternité est la principale raison qui pousse les femmes de 25 à 45 ans à quitter le marché de l'emploi. Les pouvoirs publics sont conscients du manque de possibilités d'accueil et des conséquences sur le marché de l'emploi et veulent créer 10.000 nouvelles places en crèche à l'horizon 2004. Dans le même temps, ils incitent les entreprises à apporter leur pierre à l'édifice en lançant elles-mêmes des initiatives spécifiques. Mais est-ce si simple que cela?

##### Un accueil permanent ou exceptionnel

L'accueil d'enfants ne se limite pas aux gardiennes et aux crèches. Il convient de faire une distinction entre, d'une part, l'accueil quasi permanent d'enfants en bas âge pendant les heures de travail normales des parents et, d'autre part, celui qui est organisé dans des circonstances exceptionnelles ou des situations de crise (périodes de congés scolaires, accueil avant et après l'école d'enfants en âge de scolarité, garde d'enfants malades, garde de soir ou de nuit, ...) – et cela sans même vouloir parler de besoins plus spécifiques de certains salariés, comme la prise en charge d'enfants handicapés physiques ou mentaux, d'enfants malades chroniques... Bien que l'accueil permanent concerne indiscutablement, en chiffres absolus, le plus grand nombre de cas, les demandes portent souvent

sur des besoins aigus d'accueil dans des situations exceptionnelles. Celles-ci sont généralement imprévisibles, mais exigent une solution rapide et efficace, ce qui entraîne souvent pas mal de soucis et de problèmes d'organisation pour les parents.

### Initiatives actuelles en matière de garde d'enfants

Comme il est impossible, tant conceptuellement que pratiquement, d'organiser un accueil qui réponde à des situations aussi diverses, il faut faire des choix. Mais même alors, la garde d'enfants reste une donnée délicate et controversée et les entreprises doivent se montrer créatives dans leur recherche de solutions. Malgré la forte demande émanant de leur personnel, beaucoup d'entreprises font preuve d'une certaine réticence face à la mise en place de tels services. Certaines d'entre elles ont néanmoins déjà pris des initiatives concrètes pour proposer à leurs employés des services de garde d'enfants selon des modalités variées. L'accueil peut être soit permanent, soit temporaire. L'entreprise peut soit recruter du personnel qualifié pour assurer ce nouveau service, soit faire suivre une formation à des membres de son propre personnel pour les réorienter vers cette fonction d'accueil. Il y a pour l'instant une quarantaine de crèches d'entreprise reconnues en Flandre, la plupart du temps dans des institutions publiques et des hôpitaux. A cela s'ajoutent des entreprises qui 'louent' pour les enfants de leur personnel un certain nombre de places dans des services extérieurs agréés, évitant ainsi aux parents de devoir se lancer dans de fastidieuses recherches. Pour des possibilités d'accueil plus spécifiques et à court terme, comme la garde à domicile d'enfants malades ou l'accueil dans des situations de crise, on fait généralement appel à des collaborations avec des services externes (mutualités, initiatives privées spécialisées, ...). Dans ce cas, les travailleurs ont par exemple droit à un certain nombre de 'chèques-service' par an afin de pouvoir recourir à ces possibilités lorsque le besoin s'en fait sentir.

Belgacom met des 'chèques-service' à la disposition de son personnel afin qu'il puisse faire appel à des initiatives externes et professionnelles de garde à domicile d'enfants malades.
--

Mais les employeurs et les travailleurs ont-ils intérêt à ce qu'il y ait des possibilités de garde d'enfants au sein de l'entreprise? Un certain nombre de questions non seulement pratiques ou organisationnelles, mais aussi éthiques, interviennent à ce niveau. Pour l'employeur, la mise en place d'une crèche peut constituer un des nombreux avantages extra-légaux et être donc un mode de rémunération fiscalement attrayant. En outre, moins les travailleurs doivent se préoccuper de faire garder leurs enfants, plus ils peuvent se concentrer sur leur travail et faire preuve de flexibilité, ce qui est tout bénéfique pour eux comme pour leur employeur. Des enquêtes menées auprès du personnel montrent d'ailleurs que de tels services sont fortement appréciés et renforcent l'image de 'caring company' de l'entreprise. L'organisation d'une crèche peut donc être pour l'employeur un moyen de favoriser le lien tant pratique que moral qui attache le personnel à l'entreprise.

## Réflexions critiques

D'un autre côté, l'employeur est aussi en droit de se demander si la gestion d'une crèche relève bel et bien de sa responsabilité ou du 'core business' de son entreprise. S'il choisit malgré tout d'offrir ce type de service, il doit pouvoir en garantir la qualité, non seulement en respectant les normes et obligations légales (en particulier s'il introduit une demande de subsides), mais aussi en répondant jusqu'à un certain point aux attentes et aux critères de qualité des parents (sécurité, pédagogie, matériel, ...). Du point de vue organisationnel aussi, et compte tenu des horaires de travail flexibles du personnel, des régimes de travail à temps partiel, des congés annuels etc., la mise en place d'un service à la fois flexible et rentable demande un sérieux investissement. C'est pourquoi bon nombre d'entreprises choisissent de ne pas créer elles-mêmes d'initiatives de ce genre, mais de donner l'occasion à leurs employés de faire usage de services existants qui disposent déjà d'une grande compétence, tant sur le plan de l'organisation que sur celui des critères de qualité. Mais où est la limite? Jusqu'à quel point l'employeur peut-il intervenir dans la vie privée des travailleurs et la réguler? Est-il sain qu'il assume un (trop) grand nombre de responsabilités parentales? Pourquoi une entreprise devrait-elle s'occuper de garde d'enfants et pas d'enseignement, par exemple? Et qu'en est-il des travailleurs qui n'ont pas d'enfants ou bien qui choisissent de les confier à d'autres personnes: dans quelle mesure une entreprise peut-elle investir dans des initiatives auxquelles seule une partie du personnel s'intéresse ou a accès?

La question n'est pas facile non plus du point de vue du travailleur. Car même si, dans un premier temps, celui-ci peut être soulagé de voir qu'il peut se décharger d'une partie de ses soucis familiaux, il en résulte inévitablement une plus grande dépendance vis-à-vis de l'entreprise. Une dépendance qu'il ne souhaite peut-être pas vraiment, ou dont il n'est même pas conscient, et qui n'a rien à voir avec la satisfaction que lui procure ou non son emploi. En effet, s'il envisageait pour l'une ou l'autre raison de changer de travail, il serait confronté à court terme à la difficulté de trouver de nouvelles structures d'accueil pour son ou ses enfant(s). D'autre part, cette solution risque aussi de compromettre son intégration dans la vie de son quartier, ce qui accroît encore sa dépendance envers l'entreprise. Enfin, la flexibilité accrue des travailleurs que permettent ces initiatives n'est pas univoque: alors qu'auparavant les travailleurs pouvaient mettre un terme à leur journée de travail au moment où ils devaient s'occuper de leurs enfants, les employeurs qui se chargent en partie de cette fonction peuvent plus facilement poser des exigences accrues à leur personnel, en termes d'horaires de travail et de disponibilité. Et qu'en est-il de la responsabilité et de la liberté de choix du travailleur? Est-il souhaitable qu'il les délègue à l'entreprise? De nombreux parents aiment avoir leur mot à dire au sujet de l'éducation de leurs enfants. Au moment de choisir une structure d'accueil, ils tiennent compte, par exemple, des conceptions pédagogiques des éducateurs ou des besoins de l'enfant. Ou bien, ils optent délibérément pour un service implanté dans leur propre village afin d'entretenir les contacts avec le voisinage ou d'éviter des navettes aux enfants. Souvent, ces attentes et ces exigences sont formulées de manière encore plus nette dans des situations exceptionnelles, comme la garde d'enfants malades. Les parents à qui leur employeur donne la possibilité de faire appel à des services existants de garde d'enfants conservent en général une certaine liberté pour faire leur choix en fonction de leurs priorités personnelles. Il n'en va pas de même lorsque l'entreprise crée sa propre crèche: dans ce cas, la seule alternative qui est souvent

laissée aux travailleurs est de profiter de la proposition de l'employeur ou de devoir chercher de leur côté (et à leurs frais) une solution plus adaptée à leur vision ou à leurs souhaits.

Le dernier écueil est celui du coût. Au vu du nombre restreint d'initiatives menées à ce jour sur le marché belge, il est particulièrement malaisé de se faire une image fiable des coûts et bénéfices réels des services de crèche organisés dans l'entreprise même. Mais il y a un point sur lequel tout le monde s'accorde: si l'entreprise choisit de recruter des collaborateurs externes qualifiés afin de garantir un service de qualité professionnelle, cela implique un sérieux investissement qui n'est pas à la portée de toute entreprise. C'est pourquoi certaines d'entre elles tentent de faire preuve de créativité en faisant appel à leur propre 'main-d'œuvre redondante' et en la réorientant, moyennant un minimum de formation, vers une fonction d'accueil. Elles peuvent ainsi faire d'une pierre deux coups: réaliser des économies sur d'autres postes (indemnités de licenciement, prépensions,...) et donner une motivation nouvelle au personnel concerné. Mais même dans ce cas, l'organisation de services de garde d'enfants s'avère être une solution coûteuse en comparaison avec d'autres systèmes de flexibilité qui ont déjà une longue tradition, comme les horaires mobiles, le travail à temps partiel, etc. Une autre éventualité consiste à faire appel à des subsides, même si cela entraîne des formalités et des normes de qualité supplémentaires et si cela peut contraindre les entreprises à accepter aussi d'autres enfants que ceux de leur propre personnel. Une solution financière intermédiaire consiste à recourir à des initiatives externes existantes. Les contraintes organisationnelles deviennent alors minimales pour l'employeur, qui paie uniquement les services réellement prestés, quel que soit le nombre de travailleurs qui en font usage. Le coût final s'avère souvent inférieur aux estimations initiales, surtout pour les services de garde temporaire, parce que les parents n'abusent pas de ces facilités: ainsi, les parents qui peuvent faire appel à des services pour garder leurs enfants malades n'utilisent en général pas tous les chèques-service auxquels ils ont droit.

### Que faut-il en conclure?

On peut conclure de cette discussion que l'organisation d'un service de garde d'enfants reste, tant sur le plan éthique qu'organisationnel et financier, une expérience risquée et jusqu'ici difficile à chiffrer. La création de structures internes d'accueil temporaire ou permanent est une solution réservée aux grandes entreprises qui possèdent à la fois les infrastructures nécessaires et des effectifs suffisants pour pouvoir en faire pleinement usage. Sur ce plan-là, le recours à des services extérieurs qui opèrent déjà sur le marché est plus avantageux et moins risqué, surtout lorsqu'il s'agit d'accueil temporaire.

Avant d'envisager des actions concrètes, l'entreprise doit clarifier un certain nombre de questions éthiques. Elle doit notamment déterminer à quel point sa culture ou son idéal d'entreprise met des limites à la responsabilité de l'employeur ou à son immixtion dans la vie privée du travailleur. Par ailleurs, il vaut certainement la peine de se demander en quoi consistent exactement les besoins des travailleurs en matière de garde d'enfants et quelles formules alternatives pourraient leur être proposées. Enfin, quelle que soit la formule envisagée, il est absolument indispensable, avant de se lancer dans un tel projet, d'établir un 'business plan' détaillé qui indique aussi bien les besoins des travailleurs que les coûts pour l'entreprise.

## Une application concrète: Cisco Systems

La garde d'enfants est un sujet brûlant chez Cisco Systems, où l'âge moyen des collaborateurs fluctue entre 28 et 35 ans. On a même assisté en 2002 à un véritable 'baby boom' au sein de l'entreprise: pas moins de 10% des collaborateurs sont effectivement devenus papa ou maman.

Un autre argument pour organiser un service de crèche dans l'entreprise est qu'un tel projet s'inscrit dans la philosophie de 'caring company' de Cisco.

Comme cette demande était régulièrement formulée par les travailleurs, l'entreprise a cherché à recueillir des informations complémentaires sur certains aspects de la garde d'enfants afin de pouvoir prendre une décision fondée.

- Un sondage a été effectué auprès d'un groupe d'employés afin d'avoir une idée de leurs attentes réelles. Ce questionnaire a fait apparaître que la demande dépassait les besoins et que ce service ne serait utilisé que par un groupe très restreint de collaborateurs. On a dressé un inventaire des aspects suivants:
  - o qui fera effectivement usage de ce service?
  - o quelles sont les attentes (p. ex. en matière d'horaires d'ouverture)?
  - o les bénéficiaires sont-ils prêts à payer une contribution et de combien?
- L'aspect pratique et financier a été examiné. Le coût d'un service de garde d'enfants est très élevé pour l'entreprise – un facteur non négligeable dans le climat économique ambiant. Est-ce que l'employeur va demander une contribution financière aux bénéficiaires et de combien? Qui va gérer administrativement tout cela? A cela s'ajoutent des questions pratiques telles que la langue qui doit être utilisée par le personnel, les heures d'ouverture, le local etc.
- On étudie aussi les possibilités de collaboration avec d'autres entreprises qui sont situées dans le même parc industriel et qui pourraient aussi être intéressées par cette démarche.

Quelques réflexions critiques formulées par Cisco par rapport à l'idée d'organiser un service de garde d'enfants:

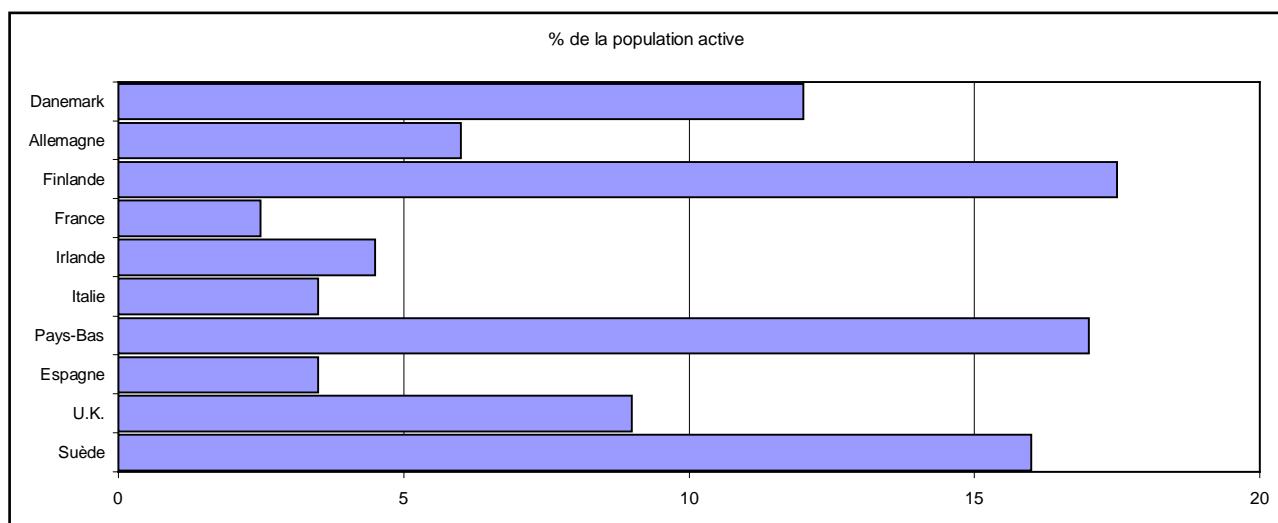
- C'est un avantage qui paraît attrayant, mais qui ne profitera qu'à 20% du personnel. Qu'en est-il des 80% restants?
- Quelles règles faut-il appliquer en cas de départ ou de licenciement du travailleur?
- Que faire si la demande est supérieure à l'offre? Quels critères de sélection faut-il appliquer?
- Qu'advient-il des gens qui préfèrent rechercher une solution de garde d'enfants plus proche de chez eux afin de ne pas obliger leurs enfants à faire de longs trajets en voiture?
- Jusqu'à quel point faut-il être flexible (cf. horaires d'ouverture)?
- Quelles normes de qualité faut-il appliquer? Faut-il demander des subsides, avec toutes les obligations qui en découlent?

Compte tenu des informations ainsi recueillies et après avoir effectué une analyse coûts-bénéfices, Cisco Systems a décidé de ne pas organiser son propre service de garde d'enfants. Des possibilités de coopération avec d'autres entreprises ou avec des services existants ne sont cependant pas exclues et continueront à être examinées à l'avenir.

## 5. Télétravail

Dans leur recherche de flexibilité, les entreprises se sont tournées, notamment, vers le télétravail. Depuis plusieurs années, cette forme de travail s'est ménagé une place de plus en plus importante dans les préoccupations des DRH. Bien que cette tendance n'ait connu un réel essor qu'au cours de ces dernières années, la problématique du travail à distance n'est pas nouvelle en soi. Alors que dans les années 80, la logique du télétravail reposait sur des expériences pilote touchant des activités périphériques ou administratives, impliquant peu de personnes et s'exerçant principalement à domicile, le télétravail des années 90 change d'envergure. Il concerne des catégories entières de travailleurs et de pans d'activité et vise des emplois qualifiés. Cette intensification du télétravail (il toucherait actuellement un travailleur sur 10 en Belgique) soulève un certain nombre d'enjeux sur les plans individuel et managérial. Les entreprises qui décident de recourir de façon importante au télétravail se doivent d'y être attentives si elles souhaitent réussir leur projet.

On estime que la proportion de télétravailleurs varie de moins de 5% à moins de 20% de la population active en Europe. Le schéma ci-dessous illustre cette tendance pour dix pays européens.



Source : ECATT, août 2000

Mais comment appréhender les multiples réalités que recouvre la notion de télétravail ? A partir de nombreuses définitions issues de la littérature, on peut caractériser le télétravail comme un ensemble de tâches exercées à distance en recourant aux TIC, ces tâches étant effectuées par des individus ou des entités propres, relié(e)s entre eux(elles) par des outils électroniques de traitement et d'échange d'information et des moyens de télécommunication. En d'autres termes, le télétravail est une modification à la fois spatiale et temporelle de l'organisation du travail, basée sur une nouvelle répartition du temps entre le domicile, le bureau et la clientèle.

Il peut apparaître sous des formes variées, dans des contextes d'utilisation précis, selon la combinaison de différents critères : le lieu d'exercice de l'activité (à domicile, dans un bureau satellite, chez le client...), l'importance relative de l'effectif concerné (forme individuelle ou forme structurelle), l'activité exercée sous forme de télétravail (activité périphérique ou core business) ou encore l'objectif assigné au télétravail (intégration ou recherche d'équilibre individuel, instrument de flexibilité et de productivité des entreprises permettant de nouveaux modes de production des services) (Pichault et Grosjean, 1998). Le pourcentage du temps de travail consacré au télétravail peut également constituer un critère de différenciation des formes de télétravail, ainsi que le degré de formalisation de la pratique au sein de l'entreprise.

Il apparaît ainsi que le terme de « télétravail » s'applique à diverses situations de travail, de l'employé administratif qui travaille occasionnellement à domicile au commercial qui travaille une fois par semaine chez son client, ou encore à l'entreprise dont la majeure partie de l'effectif ne se rend au bureau qu'une ou deux fois par semaine.

Mais au-delà des principes, qu'en est-il de la pratique concrète du télétravail ? Quels sont les avantages et les inconvénients de cette formule pour les employeurs et pour les employés ?

Les avantages pour l'employeur sont multiples : réduisant les temps de déplacement entre le domicile et le lieu de travail, le télétravail apparaît comme une solution aux problèmes d'engorgement urbain. Il peut également entraîner une réduction des frais immobiliers et des coûts d'infrastructure supportés par l'entreprise (Kurland et Bailey, 1999). Il permet également à l'entreprise de bénéficier d'une flexibilité accrue, et peut contribuer à une augmentation de la productivité. En termes de gestion des ressources humaines, le télétravail peut être utilisé comme un argument de rétention du personnel ou d'attraction de nouvelles recrues, en ce qu'il correspond aux aspirations d'une société en quête de « temps choisi » (Echange et Projets, 1980).

Les employés, quant à eux, y perçoivent également de nombreux aspects positifs : gain de temps et diminution de la fatigue et du stress lié aux déplacements et encombrements routiers, manière de concilier vie privée et vie professionnelle ou encore gain d'autonomie et souplesse des horaires grâce à une individualisation de l'organisation du temps de travail.

Pour séduisante qu'elle apparaisse, la formule du télétravail n'en comporte pas moins certains inconvénients ou enjeux auxquels il convient d'être conscient. Ainsi, l'employeur sera confronté à une certaine perte de visibilité sur les processus de travail des employés, dans la mesure où les formes traditionnelles de contrôle des prestations ne sont pas pertinentes dans le cas des télétravailleurs. Il en va de même pour le contrôle de la performance des télétravailleurs, ce qui entraîne une difficulté dans leur évaluation. L'employeur perd également, dans une certaine mesure, la visibilité de la satisfaction des employés et de leur motivation. Par ailleurs, le télétravail peut se traduire par une implication accrue du client dans la vie organisationnelle, que l'on pourra observer notamment au niveau de la prise de décision, de certaines variables de GRH, d'une précarisation des conditions de travail ou encore du développement d'une certaine hétérogénéité culturelle (Edwards, Ferner et al., 1995; Lentz, 1996). Enfin, le télétravail peut avoir certains impacts

sur le dialogue social au sein de l'entreprise. Enfin, une telle modification de l'organisation du travail n'est pas sans avoir de conséquences sur la gestion et plus particulièrement l'engagement organisationnel des professionnels. En effet, plus ils travaillent à distance, plus il est difficile de maintenir la loyauté et le lien d'identité à leur organisation et plus il y a une chance de voir se développer le comportement du « mercenaire » (offrir leurs compétences aux plus offrants) (Audet et Jacob, 2001).

Les employés aussi peuvent être confrontés à certains désavantages liés au télétravail : individualisation et isolement social, éloignement de la vie de l'entreprise (centres de décision, circuits d'information de l'entreprise, échanges informels avec les collègues...) conduisant à une répartition inégale du pouvoir entre les télétravailleurs et leurs collègues au sein de l'entreprise (Castagnos, 1995), accentuation de la précarisation de l'emploi. En outre, le télétravail peut conduire à un brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle (Sammer et Combes, 1994 ; Valenduc et Vendramin, 1989).

Enfin, il peut éprouver certaines difficultés à se motiver, à se discipliner, voire même à ressentir une perte d'identité professionnelle. Ainsi si l'entreprise laisse souvent la pleine autonomie au télétravailleur dans la gestion des rythmes et temps de travail, une ambiguïté importante subsiste souvent car cette autonomie est rarement définie ou reconnue. En l'absence de balises claires, elle reste difficile à exercer par le télétravailleur. Cet exercice est d'autant plus difficile que l'éloignement de ses collègues prive le travailleur à distance d'un référentiel commun à ce sujet.

Au-delà de ces considérations globales, une lecture des différentes formes de télétravail en terme de genre et de diversité peut également s'avérer importante pour comprendre la réalité des entreprises et les attentes et difficultés des travailleurs. Certaines études tentent à montrer que le télétravail féminin serait différent du télétravail masculin, que les conditions de mise en oeuvre, la façon dont ces conditions de travail se vivent et se négocient au sein de la structure familiale serait différent pour les femmes et les hommes.

- La nature des activités pratiquées en télétravail serait différente selon le genre (segmentation du marché du travail).
- Le renforcement du rôle domestique de la femme à l'occasion du télétravail nécessiterait de la part de celle-ci davantage de négociations et d'ajustements avec les membres de leur famille.

Ces quelques éléments de réflexion montrent l'importance d'adapter la gestion des ressources humaines au contexte du télétravail. Celle-ci doit évoluer vers davantage d'individualisation, vers la mise à disposition de support et d'outils à l'exercice d'une activité, en somme vers une autre conception du travail. Considéré jusqu'à présent comme l'accomplissement de tâches définies dans un lieu et une durée donnés, il doit plutôt être vu comme l'atteinte d'objectifs définis par la hiérarchie, peu important le temps passé et les moyens mis en oeuvre. Cela suppose également que le télétravail soit défini de façon claire et précise, et encadré par une réglementation minimale au sein de l'entreprise. Dans cette perspective, le rôle du manager est appelé à évoluer car des besoins nouveaux émergent. Ils se situent au niveau d'un accompagnement qualitatif des personnes et d'un

support à la mise en oeuvre d'objectifs bien définis. Cet accompagnement doit être proposé durant l'accomplissement des tâches et non au terme de celles-ci. La contribution principale du manager à distance est de jouer un rôle de facilitateur au sein de l'équipe de travail (Laval, 2000).

Les besoins vis-à-vis de l'encadrement résident aussi dans le maintien d'un esprit d'équipe, dans la fonction de lien, de relais avec l'entreprise. Le management doit ainsi lutter contre l'isolement provoqué par la séparation du travailleur à distance d'avec le lien social créé dans un lieu habituel de travail (Kraut et al, 1999), et s'inscrire dans le développement et la transmission d'une culture organisationnelle (Ahuja et Carley, 1999). Le management doit donc s'adapter à ces demandes et développer des mesures, des outils de gestion qui lui permettront à la fois de répondre aux besoins de socialisation des télétravailleurs et aux besoins d'accompagnement. C'est en grande partie dans la capacité du management à s'adapter à ces nouveautés que réside le succès du télétravail pour une entreprise.

### Retour d'expérience: Le projet « e-Place » d'IBM

Le projet e-Place d'IBM repose sur la notion de mobilité: mobilité dans l'espace (éviter les déplacements et le trafic), dans le temps (développer une gestion dynamique de son temps de travail en équilibrant vie privée et professionnelle) et mobilité fonctionnelle (gérer ses compétences, ses qualifications et sa carrière).

A ce titre, e-place s'inscrit en droite ligne dans la politique des Ressources Humaines d'IBM, qui repose sur la notion d'employabilité : le contrat psychologique entre l'entreprise et l'individu implique un engagement de la part de ce dernier à accroître sa mobilité fonctionnelle et par là sa valeur de marché. L'entreprise s'engage à lui fournir les outils nécessaires pour ce faire, voulant ainsi attirer, retenir et motiver le meilleur talent de l'industrie. La place d'une politique telle que e-place dans ce contexte est essentielle.

Avec e-Place, le collaborateur d'IBM a le choix entre trois lieux de travail possibles.

- Le « Flagship Site », ou bureau d'ancrage, où se trouvent le secrétariat, le manager et le service dont dépend la personne. Tous ces sites sont aménagés en desksharing : il n'y a plus de bureaux dédiés. Les « Flagship Site » sont répartis entre le centre du pays et les régions autour de Bruxelles, afin de permettre aux collaborateurs d'éviter les bouchons vers la capitale. Chacun de ces sites est équipé d'un espace de mobilité (« Proximity Area »).
- Les anciens sièges régionaux ont donc été rééquipés en bureaux satellites ou « Site with Proximity Area », avec infrastructure d'accueil et de secrétariat.
- Le « Proximity Center », ou petit site « satellite » équipé d'infrastructures télécom, de salles de réunion et de quelques postes de travail sans accueil ni secrétariat.

Le domicile n'est pas un lieu de travail à proprement parler : le travail au domicile du collaborateur est toléré, mais IBM ne le favorise pas, et ce pour plusieurs raisons :

- Les risques d'isolement sont plus importants que dans les centres de proximité et l'attachement à l'entreprise se dilue plus facilement lorsqu'on travaille de son domicile ;
- Les problèmes de sécurité au travail et de prévention des risques sont plus difficiles à gérer quand il s'agit du domicile (droit d'ingérence très limité) que lorsqu'il s'agit d'un site décentralisé de la société.

#### Le fonctionnement du programme

Le projet e-place a été mis en place parallèlement à un vaste projet de relocalisation et de réaménagement des sites d'IBM en Belgique et au Grand-Duché. La superficie moyenne des bureaux a été réduite de 40 pour cent et tous les espaces de bureau, à l'exception des espaces de bureau de direction, sont en « desksharing ». L'opportunité de participer au programme est offerte à 90 à 95% du personnel de IBM Belgium/Luxembourg. Actuellement, le pourcentage de travailleurs mobiles « répertoriés » se situe autour de la moitié des 2643 collaborateurs.

Ce réaménagement complet de l'espace de travail s'accompagne d'un changement dans l'organisation du travail : autonomie accrue du collaborateur, gestion de la performance axée davantage sur les résultats atteints plutôt que sur le niveau de présence ; mais aussi, changement dans l'organisation des fonctions de secrétariat et de facilities management. Le nombre de secrétaires a diminué et il n'y a plus de secrétaire « attitrée » dévolue à un manager à l'exception de la direction. Les secrétaires sont regroupées fonctionnellement (mais non physiquement) dans une seule équipe avec leur propre manager.

Le programme e-place étant ouvert à presque tous les collaborateurs, la société offre à son personnel la possibilité de recevoir un équipement mobile (laptop, gsm,...) ; elle met à sa disposition l'information sur le programme e-place, et sur les formations disponibles, tant techniques que non techniques. Le personnel est régulièrement interrogé au travers d'enquêtes. Le site Intranet propose une sorte de guide du télétravail. Les formations ne sont pas obligatoires, sauf la session de courte durée sur les outils TIC, appelée « shake session ». Pour le reste, le travailleur dispose de toute une série de formations, le plus souvent disponibles en ligne via l'Intranet : il lui appartient de s'en servir selon ses besoins. IBM a développé divers outils TIC pour faciliter le télétravail :

- plusieurs outils CRM (Customer Relationship Management) permettant à chaque participant au processus de vente, de reconnaître si, où et quand une opportunité commerciale est identifiée et validée, qui s'occupe de préparer l'offre, de l'établir, etc.;
- de même, plusieurs outils électroniques disponibles sur l'Intranet ou via Lotus Notes permettent d'effectuer des transactions telles que : la prise de congés, la commande d'une voiture, mais aussi la préparation des objectifs et de l'évaluation annuels, l'attribution d'options sur action ou de récompenses financières en reconnaissance de prestations exceptionnelles, etc.;
- calendrier et agenda électroniques;

- sametimeConnect, le « chatbox » reliant tous les employés de la société au travers de l'outil e-mail appelé Lotus Notes. C'est sur l'utilisation de ces outils que porte la « shake session ».

L'engagement d'outils informatiques de pointe explique également pourquoi IBM a si activement promu une politique de mobilité de ses collaborateurs.

IBM, en raison de son activité, encourage le travail en équipe. Le Teaming est non seulement un des trois maîtres-mots exprimant sa stratégie (Win, Execute, Team), il fait partie des objectifs de chaque collaborateur. Un des rôles essentiels de chaque manager de la société est d'encourager cet esprit d'équipe en se montrant comme un « role model ». Chaque équipe trouve sa voie et ses propres bonnes pratiques.

De façon générale, l'organisation du travail mobile est sujet à un accord entre le manager et chaque collaborateur.

Il n'y a pas à proprement parler de système d'évaluation de la capacité d'une personne à télétravailler : c'est le rôle du manager de percevoir et évaluer cette capacité.

Lors du déploiement du programme e-place, les points suivants ont essentiellement retenu l'attention.

- L'organisation du projet a été confiée à un comité de pilotage, appuyé par trois groupes :
  - o Le groupe des Architects, responsable de la définition des spécifications des immeubles;
  - o Le groupe des Builders, spécifiquement chargé du projet de construction;
  - o Un troisième groupe chargé de la communication.
- E-place a été géré comme un projet de changement, et le point de vue de l'utilisateur a dominé les analyses et les décisions. C'est pourquoi la communication a occupé une place importante dans l'action du comité de pilotage, tant au niveau de la communication générale qu'au niveau des équipes et individuellement. La communication a été axée sur e-place comme étant une autre façon de travailler.
- L'impact du télétravail sur le management de la compagnie n'est pas à négliger et l'on sait que les projets de télétravail sont souvent critiqués parce qu'ils enlèvent aux dirigeants la faculté de contrôler le travail de leurs employés. Un des premiers groupes vers lequel s'est concentré l'action du comité de pilotage était donc les managers. Au travers de cours et de réunions fréquentes, ceux-ci ont été familiarisés avec leur nouveau rôle : davantage celui de coach que de chef, moins de contrôle de la présence que de contrôle et d'évaluation des résultats.

Nonobstant tout le soin mis dans l'exécution du projet, des problèmes inattendus se sont manifestés, tels que

- les restrictions imposées par les pouvoirs publics : nonobstant toute la sympathie que rencontre le télétravail auprès des pouvoirs publics, il n'en demeure pas moins que ceux-ci demeurent rigides par rapport aux changements que représente le télétravail;
- heureusement, la politique e-place a permis de trouver parfois des solutions créatives aux problèmes posés par le manque d'infrastructure routière et d'offre de transports publics dans un des zonings industriels les plus importants de la capitale européenne. Ces manques ont été partiellement résorbés;
- qu'advient-il de la distribution du courrier ? Comment acheminer celui-ci rapidement auprès de travailleurs mobiles ? La solution à ce problème s'appelle Blue Magic : un appareil qui combine les fonctions d'imprimante, de photocopieuse et de scanner : ainsi les courriers urgents sont-ils scannés dans l'appareil qui envoie immédiatement le fichier scanné à l'adresse e-mail du destinataire.

E-place offre de réelles possibilités d'améliorer l'équilibre entre le travail et la vie privée. Mais e-place rend également l'environnement de travail, et l'organisation de celui-ci, plus complexe. La mise en œuvre d'outils informatiques tels que les outils Customer Relationship Management permet de réduire cette complexité mais ne l'élimine pas.

Toutefois, e-place, et le télétravail en général, offrent une réponse nécessaire à l'évolution de la société de la connaissance, et répond aux besoins d'autonomie et de mobilité des knowledge workers. A ce titre, e-place constitue un outil de motivation pour les collaborateurs et de rétention pour l'entreprise.

Un autre enseignement important est que e-place a permis de réaliser des économies importantes dans les dépenses d'occupation des immeubles de la société. Toutefois, c'est la facture du transport qui a connu une augmentation considérable pour des raisons pouvant être évitées moyennant une politique intégrée et réfléchie de la part des pouvoirs publics.

## Quelques références bibliographiques 'Télétravail'

- Ahuja, M.K. en Carley, K.M. (1999) " Network structure in virtual organizations " *Organizational science*, vol. 10, n°6.
- Audet, M. en Jacob, R. (2001) " Défis des directions RH à l'ère de l'entreprise virtuelle ", Actes du XIIe Congrès de l'AGRH, Liège
- Castagnos, J.-C. (1995), " Les structures virtuelles d'entreprises - Une innovation menaçante pour l'emploi", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 17, n°, pp. 37-53.
- Cazal, D., Dietrich, A., et al. (2001). " NTIC et NFO: entre mythes et réalités. " Actes du XIIe Congrès de l'AGRH, Liège.
- Cocula, F. en Fredy-Planchot, A. (2001). " Spécificités et facteurs de réussite du management à distance. " Actes du XIIe Congrès de l'AGRH, Liège.
- Cressent G. (2002), " le télétravail, vers un nouveau cadre juridique... ", *Personnel*, N°426, Janvier 2002
- De Blasis, J.-P. (1982), *Les enjeux-clés de la bureautique*, Paris, Editions d'Organisation.
- Deffayet S. (2001), " Manager les ressources humaines dans l'organisation en réseau, une illustration ", Actes du XIe Congrès de l'AGRH, vol. I, pp.97-116
- ECATT (août 2000). Rapport final Benchmarking Telework and E-Commerce in Europe, Commission Européenne.
- ECHANGE et PROJETS (1980), *La révolution du temps choisi*, Paris, Albin Michel.
- Edwards, P., Ferner, A., et al. (1995), "Coming Unstuck? in Search of the " Corporate Glue" in an International Professional Service Firm"", *Human Resource Management*, vol. 34, n° 3, pp. 343-361.
- Haine V., Archambault M. (1997), " Réussir en télétravail: les caractéristiques individuelles et du milieu familial ", Actes du VIIIe congrès de l'AGRH, pp.266-276
- Handy, C. (1995), "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, vol., n° May-June, pp. 40-50.
- Hootsmans H.M. et alii " When work comes home: mapping the work-family interface " Research report, EMERGENCE European project. ([www.emergence.nu](http://www.emergence.nu))
- Kraut, R., Steinfield, C., et al. (1999) " Coordination and virtualization: the role of electronic networks and personal relation " *Organizational Science*, vol. 10, n°6.
- Kurland, N.B. en Pailey, D.E. (1999) " Telework: the advantages and challenges of working here, there, and anywhere " *Organizational dynamics*, vol.28, n°2.
- Laval, F. (2000) " Gestion des ressources humaines et NTIC, enjeux et perspectives ", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
- Lecler, E. (1993), *Partenariat industriel. La référence japonaise*, Lyon, L'interdisciplinarité.
- Lentz, S. (1996), "Hybrid Organization Structures: a Path to Cost Savings and Customer Responsiveness", *Human Resource Management*, vol. 35, n° 4, pp. 453-469.
- Pichault, F. en Grosjean, S. (1998). *Du télétravail au travail à distance. Les modèles contingent et politique en question*. Bruxelles, Fonds National de la Recherche Collective.
- Planque, B. (1990). " Les réseaux d'innovation: réseaux contractuels et réseaux conventionnels. " *Mondialisation de l'économie et développement du territoire*, Saint-Etienne.

- Sammer, C. en Combes, Y. (1994), "Evolutions structurelles: des espaces-temps revisités à travers l'étude des pratiques d'outils mobiles en milieu professionnel", *Technologies de l'information et société*, vol. 6, n° 4, pp. 353-376.
- Snell, N. (1994), "Virtual HR: Meeting New World Realities", *Compensation & Benefits Review*, vol., n° November - December, pp. 35-43.
- Tremblay, D. G. (2001). " Le télétravail: les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des RH. " *Actes du XIIe Congrès de l'AGRH*, Liège.
- Valenduc, G. en Vendramin, P. (1989), "Le télétravail: quels enjeux pour les relations sociales?" *Cahiers de la Fondation Travail/Université*, vol. 5.
- Walker, O. C. J. (1997), "The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol., n° Winter, pp. 75-82.
- Weissbach H-J., (2000), " Telework regulation and social dialogue ", *Euro-Telework*, research report, 2000

## Synthèse et réflexions finales

La qualité de la vie au travail englobe deux composantes: le bien-être sur le lieu de travail et l'équilibre entre travail et vie privée. Le bien-être sur le lieu de travail est étroitement lié à l'équilibre entre le travail et la vie privée et à la possibilité qu'a le travailleur de bien coordonner ces deux aspects. La vie privée va largement au-delà du temps libre: toutes les activités qui se déroulent en dehors du travail en font partie. Il a fallu qu'interviennent toute une série d'évolutions pour que le thème de la qualité de la vie au travail puisse être débattu dans le cadre des relations de travail: le besoin de flexibilité, la dissociation de plus en plus nette entre temps et temps de production, la mondialisation de l'économie, les techniques de management axées sur les résultats, le souci des gestionnaires de ressources humaines d'éviter une trop grande rotation du personnel, l'évolution des valeurs et des modes de vie, la rupture des contraintes spatio-temporelles classiques sous l'effet des progrès de la technologie, l'allongement de la durée du travail suite aux longues navettes, etc. Ces évolutions ont poursuivi leur petit bonhomme de chemin à la fin du siècle précédent et ont fini par entraîner une révolution tranquille dans le domaine du travail. La qualité de la vie au travail est devenue un enjeu de société et une préoccupation pour les entreprises.

Des enquêtes montrent que 30% des collaborateurs interrogés estiment que le travail nuit à leur santé et que 40% - en particulier parmi les jeunes – souffrent d'un volume de travail excessif. Le stress se classe en deuxième position, juste après les maux de dos, parmi les problèmes de santé liés au travail. Plus d'un quart des travailleurs en souffrent et il coûterait chaque année 20 milliards d'euros en soins de santé. Le stress est considéré comme la maladie du XXI<sup>e</sup> siècle.

La task force 'Quality of working life' a examiné avec pragmatisme aussi bien le thème du bien-être au travail que celui de l'équilibre entre travail et vie privée ainsi que les rapports qu'ils entretiennent entre eux, ce qui l'a amenée à avancer un certain nombre de propositions et de suggestions. Il est cependant essentiel de bien comprendre que l'équilibre entre travail et vie privée est une donnée subjective. Il s'agit donc d'une perception personnelle d'une situation et non pas d'une évaluation objective. C'est pourquoi une approche uniformisée dans l'entreprise n'est ni adéquate, ni souhaitable. Une politique efficace visant à améliorer l'équilibre entre travail et vie privée est par définition différenciée, ce qui implique une politique des ressources humaines adaptée, et elle se différencie fortement de l'approche uniformisée du passé.

Une politique de qualité de la vie au travail va dans l'intérêt à la fois de l'employeur et de l'employé: c'est un puissant outil de motivation, de recrutement et de fidélisation des travailleurs. Une telle politique réduit l'absentéisme et la rotation du personnel et accroît la satisfaction. Elle rend plus attrayante l'image de l'entreprise, ce qui a également des répercussions sur le marketing.

Quels facteurs peuvent servir de leviers pour œuvrer activement en faveur d'une meilleure qualité de la vie au travail?

On peut agir sur les éléments suivants:

Caractéristiques des tâches et de l'organisation

1. Charge de travail

Une augmentation de la charge de travail n'exerce pas forcément d'incidence négative sur la qualité de la vie au travail, pour autant que le collaborateur dispose d'une liberté d'action pour organiser ses activités et qu'il se sente bien soutenu dans son contexte professionnel.

2. Conditions de travail

La rémunération financière est certainement un élément important des conditions de travail, mais ce n'est pas le seul. La motivation est influencée de manière positive si la politique de rémunération de l'entreprise tient compte des caractéristiques et des attentes personnelles des collaborateurs, du principe d'équité, des rémunérations variables et de possibilités de participation à des décisions stratégiques.

3. Contexte de travail

Lorsque la situation au domicile privé ne permet pas de bénéficier du repos et de la récupération indispensables, les conditions de vie peuvent être un facteur de stress qui exerce un impact sur le travail. Des possibilités d'accompagnement psychosocial proposées par l'entreprise peuvent y remédier.

Amortisseurs psychosociaux

4. Autonomie

Le bien-être au travail est sensiblement accru lorsque le collaborateur dispose d'une liberté d'action suffisante pour décider lui-même comment il exécute son travail, à quel rythme, dans quel ordre, à quel moment il prend une pause, quand il effectue des heures supplémentaires, etc.

5. Soutien

Dans le contexte professionnel, ce soutien social est apporté par des collègues et des supérieurs hiérarchiques. La prise en charge psychologique joue aussi un rôle important.

6. Réseaux

En tant que canaux d'information interne et externe et que moyens pour trouver une assistance, les réseaux sont un élément important du sentiment de bien-être: on possède l'information et on sait à qui s'adresser.

Valeurs et capacités personnelles

7. Réalisation personnelle

Les collaborateurs se sentent heureux si la fonction qu'ils exercent correspond à leurs ambitions personnelles. Il ne faut pas sous-estimer l'importance des entretiens de fonction. Le soutien accordé par l'entreprise à des initiatives externes impliquant des collaborateurs accroît le sentiment de reconnaissance.

## 8. Identification

Lorsqu'il y a une adéquation entre la culture de l'entreprise (telle qu'elle s'exprime à travers les produits, la structure interne, le mode de communication, la gestion des conflits,...) et les valeurs et normes personnelles du collaborateur, ce dernier peut s'identifier plus fortement à l'entreprise, ce qui se traduit par une plus grande motivation.

## 9. Capacité d'adaptation

Les scénarios de changement qui tiennent compte de l'apport des collaborateurs et du climat social en vigueur sont les plus aptes à permettre des transitions difficiles et problématiques.

Une sélection au hasard parmi les multiples possibilités qui permettent d'améliorer la qualité de la vie au travail:

(Nous vous renvoyons au texte complet du rapport pour une description détaillée des propositions ainsi que pour des exemples tirés de la pratique des entreprises.)

- grande liberté pour organiser ses vacances;
- réseaux, tant formels qu'informels, spécifiquement destinés aux femmes;
- participation des collaborateurs aux tests de nouveaux produits;
- réseaux pour les conjoints les collaborateurs expatriés;
- limitation des voyages par une large utilisation d'autres moyens de communication;
- communication et atmosphère ouvertes, transparence;
- possibilité de travailler à domicile;
- enquête annuelle de satisfaction auprès de tous les collaborateurs;
- politique du personnel axée sur la gestion des âges;
- création de bureaux satellites;
- possibilité d'emporter des repas à manger chez soi le soir;
- open learning system;
- grande flexibilité pour adapter les conditions de travail à l'évolution de la situation privée;
- coaching de cadres dirigeants;
- mesure régulière du stress;
- 'entretiens de développement';
- organisation à la carte du travail à temps partiel;
- politique de gestion de la diversité;
- organisation d'enquêtes anonymes;
- initiatives en matière de garde d'enfants malades;
- informations et conseils personnalisés fournis par l'intranet;
- célébration des jubilés en signe de reconnaissance;
- dans les grandes entreprises, création d'une unité sociale qui assure un accompagnement des collaborateurs sur le plan du bien-être individuel;
- utilisation de l'intranet pour transmettre des questions et des remarques à la direction générale.

Le rapport a mis l'accent sur une série de thèmes. Nous en reprenons ici les principales conclusions:

### Thème 1 - Valeurs personnelles et culture d'entreprise

Pour diffuser une culture d'entreprise authentique et puissante, il faut:

- qu'elle émane de toutes les composantes de l'organisation;
- qu'elle apparaisse de manière visible dans de très nombreuses pratiques;
- qu'elle fasse l'objet d'entretiens de fonction ou d'évaluation.

Les missions des entreprises se modifient au gré de l'évolution de l'environnement. Lorsque la mission de l'entreprise change, elle a plus de chances d'être mise durablement en pratique si les collaborateurs sont associés à ce changement.

La traduction des valeurs de l'entreprise en règles de comportement suppose que les supérieurs fassent office de coachs pour qu'il soit possible, au moyen de conseils et d'instructions, de parler du comportement et de l'influencer.

A côté du contrat de travail formel, le contrat psychologique, plus informel, reflète les attentes mutuelles que nourrissent l'employeur et le travailleur. Comme le contrat psychologique met en jeu des conceptions et des sentiments, et est donc subjectif, il n'est pas formalisé. Certains affirment qu'on assiste aujourd'hui à une évolution vers un nouveau contrat psychologique, en remplacement du contrat traditionnel. Alors que l'ancien contrat psychologique était synonyme de caractère durable, de prévisibilité, de stabilité, de justice, de respect mutuel et de tradition, le 'nouveau' contrat psychologique met en avant l'autonomie, l'ambiguïté, la flexibilité, la reconnaissance et les principes de marché. Dans les ouvrages grand public consacrés au management, ce 'new deal' est volontiers présenté comme étant la relation de travail de demain. Mais cette assertion est réfutée par les faits. En Flandre, il s'avère qu'à peine 4% des travailleurs ont un tel contrat. La grande majorité d'entre eux continuent donc à être attachés à la loyauté et à l'engagement à long terme.

### Thème 2 - Rémunérer et valoriser

La rémunération financière est un élément important des conditions de travail, mais n'est certainement pas la seule forme de valorisation à laquelle les collaborateurs sont sensibles. La satisfaction que procure le travail et l'implication jouent également un rôle non négligeable dans la motivation, et donc aussi dans le sentiment de bien-être, des collaborateurs.

Ces derniers ont des besoins très variés selon leur profil individuel: jeune, âgé, homme, femme, célibataire, père ou mère de famille, famille monoparentale, ambitions, attentes etc. C'est pourquoi une politique adéquate du personnel applique de plus en plus une politique de rémunération personnalisée qui s'écarte nettement des pratiques salariales traditionnelles, décidées en vertu de conventions collectives entre syndicats et organisations patronales. Les attentes d'un collaborateur peuvent aussi évoluer selon l'avancement de son propre cycle de vie, et il faut également pouvoir s'y

adapter avec flexibilité. D'autres adaptations (comme la non-application du critère d'ancienneté dans les échelles barémiques) s'imposent à mesure que de nouvelles tendances se font jour dans la société. Il y a une différence claire entre salaire et valorisation. Un salaire prend généralement la forme d'un montant fixe payé mensuellement. Il est complété par d'autres formes de valorisation, financière (p. ex. bonus, assurance-hospitalisation) ou non (p. ex. possibilités de formation et de développement leadership approprié, concertation).

Ce qu'on appelle les 'plans cafeteria' s'inscrivent dans ce schéma, mais il y a des conditions à respecter pour qu'ils puissent bien fonctionner: il faut penser à leur gestion administrative, aider les collaborateurs à faire les bons choix, mettre en place une intense communication interne, veiller à la transparence et au maintien de l'équité.

La participation aux décisions constitue en soi une forme intrinsèque de valorisation.

L'employeur en retire aussi des avantages. Dans une économie de la connaissance, la participation permet à ceux qui possèdent les connaissances adéquates, quel que soit leur niveau, d'apporter leur contribution. Les connaissances sont devenues trop précieuses pour ne pas être exploitées, d'où la nécessité d'une structure démocratique. Cependant, une 'émancipation excessive' peut parfois générer des comportements considérés comme inacceptables par rapport à la culture d'entreprise et qu'il faut donc pouvoir réfréner.

On peut dire en guise de conclusion que l'importance d'aspects sociodémographiques individuels, le principe d'équité, les rémunérations variables et la possibilité de participer aux décisions stratégiques sont des éléments qui doivent être pris en compte pour composer des systèmes de rémunération adaptés. Qui plus est, il s'agit aussi de facteurs déterminants pour la qualité de la vie au travail.

### Thème 3 - Initiatives de promotion de la santé

Après les maux de dos, le stress arrive en deuxième position dans la liste des problèmes de santé liés au travail. Il nuit à la qualité des prestations et au bien-être, ce qui, à long terme, a des répercussions sur l'absentéisme et les incapacités de travail.

Les plaintes apparaissent lorsque:

1. il y a un manque d'équilibre entre le travail et la vie privée;
2. les attentes personnelles ne correspondent pas aux possibilités que peut offrir le travail;
3. il y a une tension entre la fonction et des variables liées à l'organisation (p. ex. être investi d'importantes responsabilités mais, en pratique, ne pas pouvoir décider seul);
4. l'environnement de l'entreprise est déficient: manque de soutien des supérieurs et mauvaise communication.

En matière de prévention du stress, l'accent doit être mis sur l'organisation et non pas sur le collaborateur individuel. Selon la nature et la gravité des problèmes qui se posent, il est possible de prendre des mesures de prévention primaires, secondaires ou tertiaires afin d'éviter une escalade et d'instaurer des indicateurs de bien-être au sein de l'entreprise.

Au bout du compte, on peut distinguer trois acteurs chargés de stimuler le bien-être psychosocial dans les entreprises:

1. l'individu (qui doit arriver à se connaître lui-même et être prêt à changer);

2. l'entreprise (qui doit proposer aux travailleurs une structure adéquate, des dirigeants compétents, des initiatives et des possibilités);
3. la société et les pouvoirs publics (qui peuvent, par des mesures globales telles que des tarifs de remboursement, récompenser certaines initiatives émanant de l'entreprise et favoriser le bien-être des travailleurs).

#### Thème 4 - La prise en charge des tâches familiales: la garde d'enfants

L'organisation d'un service de garde d'enfants par l'entreprise elle-même reste, tant sur le plan éthique qu'organisationnel et financier, une expérience risquée. La création de structures internes d'accueil temporaire ou permanent est une solution réservée aux grandes entreprises qui possèdent à la fois les infrastructures nécessaires et des effectifs suffisants pour pouvoir en faire pleinement usage. Sur ce plan-là, le recours à des services extérieurs qui opèrent déjà sur le marché est plus avantageux et moins risqué, surtout lorsqu'il s'agit d'accueil temporaire.

Les entreprises doivent explorer où se situe la frontière entre ce qui relève d'une part de leur responsabilité et de leur droit d'initiative et, d'autre part, du domaine privé et des missions de la collectivité. C'est une question qui doit d'abord être clarifiée au sein de chaque entreprise. Il vaut aussi la peine d'étudier quels sont les besoins précis des employés. En cas de maladie subite d'un enfant ou d'un autre membre de la famille, des possibilités de flexibilité dans les horaires de travail peuvent être des solutions plus intéressantes pour bon nombre d'entre eux: savoir que l'on peut s'absenter un jour ou modifier temporairement son horaire de travail supprime une partie du stress inhérent à ces situations et permet de s'organiser plus facilement.

#### Thème 5 - Télétravail

Le travail à distance n'est pas en soi une nouvelle forme de travail : les représentants de commerce ou les techniciens chargés d'effectuer des réparations chez les clients y sont habitués depuis longtemps. La nouveauté est que, depuis les années 90, le télétravail ne touche plus seulement les fonctions périphériques d'une entreprise.

Il concernerait actuellement un travailleur sur dix, davantage dans les pays du Nord que du Sud de l'Europe. Le concept de télétravail recouvre des réalités multiples: il peut se faire individuellement ou en groupe, viser la flexibilité ou être un élément de l'équilibre entre travail et vie privée, concerner des fonctions centrales ou périphériques, être limité dans le temps (par exemple, deux jours par semaine) ou prendre un caractère permanent, être effectué à domicile ou dans des bureaux-satellites, ... Chacune de ces formules entraîne des avantages et des inconvénients, tant pour l'employeur que pour le collaborateur. Dans tous les cas, le télétravail ne permet plus un contrôle spatial direct. C'est pourquoi l'évaluation des télétravailleurs est davantage axée sur les résultats alors que le contrôle de la présence perd de son importance. D'autre part, le télétravail peut conduire à un brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle, sans que l'on puisse encore en déduire quelles seront les conséquences sur le concept de 'qualité de la vie au travail'.

Ajoutons encore deux réflexions finales. La législation sociale actuelle n'incite pas les entreprises à se lancer dans des expériences en matière de bien-être au travail ou de recherche d'un meilleur équilibre entre travail et vie privée. Il n'est pas possible de tester une nouvelle initiative à petite échelle sans l'accord des organisations syndicales. Or, cette concertation sociale peut s'avérer un frein. Si la législation laissait une plus grande place à l'innovation et à l'expérience, le champ d'applications pourrait s'en trouver sensiblement élargi.

Par ailleurs, la plupart des initiatives que nous avons mentionnées ne se prêtent pas facilement à une simple évaluation quantitative: une politique adéquate de promotion de la qualité de la vie au travail exige une approche différenciée, parce que les travailleurs connaissent des situations très diverses et que chacun appréhende la sienne de manière subjective.

Des voix s'élèvent aussi pour affirmer que les initiatives en matière de bien-être au travail et d'équilibre entre travail et vie privée seraient réservées aux grandes entreprises: les PME ne disposeraient ni des services, ni du personnel, ni des moyens et du temps suffisants pour s'y consacrer. On pourrait aussi envisager les choses autrement. Sans doute les grosses entreprises peuvent-elles effectivement, grâce à leur taille, prendre des initiatives internes capables d'avoir une rentabilité économique et financière. Mais il n'empêche que les PME peuvent en faire autant en recourant à la sous-traitance. On pourrait aussi plaider pour que les PME fassent précisément usage des services mis en place par les grandes entreprises: cela permettrait à ces dernières de trouver une (petite) rentabilisation supplémentaire de leur investissement alors que les PME bénéficieraient d'une solution financièrement et psychologiquement plus abordable. Les pouvoirs publics devraient peut-être stimuler des partenariats de ce type.

'Last but not least', il n'y a pas de politique de qualité de la vie au travail dans l'entreprise sans une volonté et un rôle actif de la direction pour soutenir cette politique, l'encadrer et donner une formation spécifique aux cadres dirigeants. Si la direction des ressources humaines doit être intimement convaincue du bien-fondé d'une telle politique, la direction générale doit avoir la volonté de la suivre dans cette direction. En effet, quels que soient les mesures ou les services proposés par l'entreprise, leur utilisation effective par les travailleurs, et donc leur succès, dépend souvent de l'attitude du supérieur hiérarchique concerné. Permet-il à ses collaborateurs d'exprimer des réflexions critiques? Fait-il preuve de compréhension et d'intérêt pour la recherche d'un meilleur équilibre entre travail et vie privée? Approuve-t-il le fait que ses collaborateurs recourent aux formules proposées? Les informe-t-il correctement des dispositions existantes? Sait-il bien utiliser des techniques telles que les entretiens d'évaluation? Est-il prêt à se perfectionner dans son rôle de dirigeant? Un grand nombre des actions menées par l'entreprise passent par le supérieur hiérarchique direct. Autrement dit, la politique des ressources humaines doit rester attentive à la fonction essentielle des cadres dans la réussite d'une politique de qualité de la vie au travail.

Il y a encore du pain sur la planche. La présente brochure, avec ses nombreux exemples tirés de la pratique des entreprises membres de la task force, démontre que le bien-être au travail et l'équilibre entre travail et vie privée exercent une influence positive sur la qualité du travail et de la vie, ce qui est aussi tout profit pour l'entreprise.

## Coordonnées

Dirk ANTONISSEN - CEO ISW

tél. +32-16-20 85 96, [dirk.antonissen@isw.be](mailto:dirk.antonissen@isw.be)

Kathryn CAUWENBERGH - HR Manager Procter & Gamble

[cauwenbergh.kj@pg.com](mailto:cauwenbergh.kj@pg.com)

Jan DECLERCQ - HR Director Accenture

tél. +32-2-226 72 48, [jan.declercq@accenture.com](mailto:jan.declercq@accenture.com)

Agnès DELTENRE - Directrice HR Saint-Gobain Glass

tél. +32-71-26 12 80, [agnes.deltenre@saint-gobain.com](mailto:agnes.deltenre@saint-gobain.com)

Hubert DE NEVE - e-HR Manager Belgacom

tél. +32-2-202 28 45, [hubert.de.neve@belgacom.be](mailto:hubert.de.neve@belgacom.be)

Christian DIRKX - HR Manager IBM Belgium-Luxembourg

tél. +32-2 225 39 60, [christian\\_dirkx@be.ibm.com](mailto:christian_dirkx@be.ibm.com)

Madeleine FALLY, Administrateur Arcadis Fally SA

[m.delbar@arcadisfally.be](mailto:m.delbar@arcadisfally.be)

Christine FRANCKX - ancienne Directrice HR Cliniques Universitaires Saint-Luc, chargée de cours à l'UCL

tél. +32-2 764 15 86, [christine.frankx@hosp.ucl.ac.be](mailto:christine.frankx@hosp.ucl.ac.be)

Marc VAN DAMME, Nicolas GEORGES - Ericsson

tél. +32-2-745 15 53, [marc.van.damme@ericsson.com](mailto:marc.van.damme@ericsson.com) - [nicolas.georges@ericsson.com](mailto:nicolas.georges@ericsson.com)

Hilde HERMANS - HR Manager Cisco Systems Belgium

tél. +32-2-778 47 56, [hhermans@cisco.com](mailto:hhermans@cisco.com)

Brigitte LEGREVE - HR Business Consultant Unisys

tél. +32-2-728 07 90, [brigitte.legreve@be.unisys.com](mailto:brigitte.legreve@be.unisys.com)

Giseline RONDEAUX - Chargée de recherche au Lentic - Université de Liège

tél. +32-4-366 30 70, [g.rondeaux@ulg.ac.be](mailto:g.rondeaux@ulg.ac.be)

Kurt SMITS - HRM C&A Belux

tél. +32-2-257 66 57, [smits@retail-sc.com](mailto:smits@retail-sc.com)

Bob THOMAS - Director Organisation & People Development GlaxoSmithKline

tél. +32-2-656 88 04, [bob.thomas@gskbio.com](mailto:bob.thomas@gskbio.com)

Jos VAN NIEUWENHOVE, ING België HR Department

tél. +32-2-738 64 82, [jos.van-nieuwenhove@ing.be](mailto:jos.van-nieuwenhove@ing.be)

Leon VLIEGEN - HR Manager Borealis

tél. +32-11-45 90 11, [leon.vliegen@borealisgroup.com](mailto:leon.vliegen@borealisgroup.com)

# Ma vie mon travail?

Un rapport de la Fondation Roi Baudouin, rue Brederode 21, B-1000 Bruxelles.

Coordination pour la Fondation Roi Baudouin  
Françoise Pissart, directrice  
Anne-Françoise Genel, responsable de projet  
Danielle Chau, assistante  
Nathalie Troupée, assistante

Avec la collaboration de  
Magda Lambert

Farde  
Casier / Fieuws

Ce rapport peut être téléchargé gratuitement sur notre site [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)  
ou commandé gratuitement sur notre site [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be), par e-mail à l'adresse [publi@kbs-frb.be](mailto:publi@kbs-frb.be)  
ou auprès du centre de contact - Fondation Roi Baudouin,  
tél. : +32-70-233 728 - fax : +32-70-233 727

Dépôt légal D/2003/2848/26  
ISBN 2-87212-427-6  
décembre 2003

## Notes

---

- (1) Rapport de la commission prospective Travail et Non-Travail. Ce rapport a vu le jour sous la présidence de Pierre Van der Vorst, administrateur général de l'Office National de la Sécurité Sociale, et sous la rédaction de Luc Soete, professeur à l'Université de Maastricht et directeur du Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology.
- (2) Données basées sur une étude de Ceridian Performance Partners en 1999 et 2000.
- (3) Geurts, S.A. Demerouti, E. Work/non-work interface: a review of theories and findings. In M.J. Schabracq, J.A. Winnubst, C.L. Cooper, *The handbook of work and health psychology*. Wiley: Chichester, UK, 2003.
- (4) Karasek, R & Theorell, T (1990). *Healthy work*. NewYork, Basic Books.
- (5) De Witte, H (2000). Houdingen tegenover arbeid in België op de drempel van de eenentwintigste eeuw. In: Dobbelaere, K, Elchardus, M, Kerkhofs, J, Voyé, L & Bawin-Legros, B (Red.), *Verloren zekerheid. De Belgen en hun waarden, overtuigingen en houdingen*. Tiel: Lannoo, p. 77-116.
- (6) Inge Van den Brande. *Psychologische contracten in Vlaanderen: 'old deals' ?* Doctoraatsthesis. K.U.Leuven, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Onderzoeksgroep Personeel en Organisatie.
- (7) Ce processus a été accompagné par The Competence Network (TCN).
- (8) White J. *Treating anxiety and stress. A group psycho-educational approach using brief CBT*. Wiley: Chichester, UK, 2000.
- (9) Sur base de données de l'Agence Européenne pour la Sécurité et le Bien-être au Travail (Ehsaw) et le Fondation Européenne pour l'Améliorations des Conditions du Travail, Dublin.