



HAPPY

Comment créer du bonheur

DOSSIER Balises

Le bonheur est-il une préoccupation juste et opportune pour les *people managers* aujourd'hui? Quels sont les liens mesurés et validés entre le bonheur des collaborateurs et la performance de l'organisation? Les outils relatifs à la satisfaction, à la motivation ou à l'engagement du personnel sont-ils suffisants ou faut-il viser plus haut? Quels dispositifs mettre en place pour créer les conditions d'un certain bonheur au travail? Ces questions baliseront le 20e Congrès mRH qui se tiendra à Venise du 23 au 25 mai 2012. Etat des lieux exploratoire.

Dans son édition de janvier-février 2012, le très sérieux *Harvard Business Review* consacrait tout un dossier au thème *The Value of Happiness*. « Le bonheur est un concept qui a gagné ses lettres de noblesse aux cours de ces dernières années, comme objectif aussi bien pour les entreprises que pour les pays », observait Adi Ignatius, son rédacteur en chef, encourageant ses lecteurs d'un fort peu conventionnel « *Be happy. Be audacious.* »

Etonnant? Pas tant que cela. L'optimisme et le bonheur font l'objet de milliers d'études, et il s'en rajoute tous les jours, du fait de chercheurs en économie, en sociologie, en psychologie, en sciences politiques, en neurologie, etc. C'est tout un courant composé de scientifiques du monde entier qui s'est lancé dans la « psychologie positive », discipline relativement nouvelle mais jugée très prometteuse. On en retrouve un condensé

HAPPINESS

Améliorer les conditions de travail

dans *Happiness – Le grand livre du bonheur*, publié sous la houlette du Belge Leo Bormans (Les Editions de l'Homme, 2011). Pour réaliser cet épais ouvrage, il a demandé à une centaine de chercheurs de premier plan de résumer leur travail sur le sujet en mille mots tout au plus et de le présenter sous forme d'un message au monde.

PLACE À L'OPTIMISME!

« La psychologie positive ne prend pas comme point de départ les erreurs, les échecs et les syndromes négatifs, mais la force positive de l'être humain, explique-t-il en introduction. Si nous savons mieux ce qui nous donne la santé, le bonheur et le succès, nous pouvons mieux utiliser ces mécanismes pour créer notre bonheur et celui du monde qui nous entoure. » Un tel message ne peut évidemment laisser de marbre les responsables en charge des ressources humaines de nos organisations. Certains s'en

sont déjà imprégnés, comme Laurence Vanhée, fraîchement élue HR Manager de l'année, qui conçoit sa fonction comme pouvant évoluer pour devenir *Chief Happiness Officer*.

« Ce n'est pas parce que l'on vit des temps difficiles qu'il faut se priver du bonheur. »

Mais on n'en est encore qu'aux balbutiements. Il faut bien le reconnaître: dans le monde de l'entreprise actuel, le bonheur n'est encore que très, très rarement à l'agenda des équipes de direction, et donc des *people managers*. Des valeurs d'épanouissement – comme le plai-

sir, le fun, la sensibilité, etc. – commencent à figurer parmi les systèmes de valeurs des entreprises, mais de façon très discrète, et souvent perçues comme incongrues par ceux qui se proclament « réalistes ». Au-delà de la satisfaction du personnel ou du bien-être au travail – sous l'angle de l'obligation légale –, on va rarement plus loin.

A tort, à en croire Philippe Gabilliet, spécialiste de la motivation et des stratégies mentales de la réussite. Dans son ouvrage *Eloge de l'optimisme – Quand les enthousiastes font bouger le monde* (Editions Saint-Simon, 2010), il consacre tout un chapitre à *Pourquoi les entreprises aiment-elles les optimistes?* Non sans tirer la sonnette d'alarme: « La production intellectuelle et journalistique sur le thème de la vie en entreprise n'en finit pas de nous proposer divers éclairages toujours plus alarmants – et souvent fondés, hélas –, qu'il s'agisse du stress, de burn-out, ►



Leo Bormans:

« Si nous savons mieux ce qui nous donne la santé, le bonheur et le succès, nous pouvons mieux utiliser ces mécanismes pour créer notre bonheur et celui du monde qui nous entoure. »

de souffrance au travail, de risques psychosociaux, de harcèlement, de discrimination, etc. Tout ceci laisse effectivement peu de place à l'optimisme, en tout cas dans l'univers protéiforme, pesant et souvent déshumanisé de l'entreprise moderne. »

BON TIMING?

On en oublierait presque que le monde du travail peut aussi être « un univers positif, dans lequel les gens prennent plaisir à agir, à s'accomplir, à apprendre, à partager ». Et Philippe Gabilliet de souligner: « Parmi les multiples stratégies dont disposent les organisations pour faire évoluer leurs modes de fonctionnement, en particulier à l'intérieur de leurs

propres murs, la 'piste optimisme' semble être digne d'être explorée plus avant. En fait, l'optimisme présente pour les entreprises trois avantages majeurs: il constitue un critère de choix pertinent en matière de recrutement; il est à la base de la construction collective d'une attitude positive au travail; et il est un outil de management puissant au service d'un leadership positif et durable. »

Parler du bonheur en entreprise, peut-être, mais est-ce le bon timing, s'interrogeront certains. « Parler du bonheur en temps de crise me paraît être une nécessité, voire même une évidence. Ce n'est pas parce que l'on vit des temps difficiles qu'il faut se priver du bonheur, nous disait Christophe André,

médecin psychiatre à l'hôpital Sainte-Anne à Paris et auteur de plusieurs livres sur la psychologie du bonheur. Si, nous n'avions pas cette conviction sinon que le bonheur est possible, du moins que nous pouvons l'éprouver à certains moments, nous aurions disparu depuis longtemps en tant qu'espèce: la vie serait trop dure sans lui! On peut le comparer à la nécessité de se nourrir. Le bonheur est une nourriture de notre esprit. »

« L'optimisme est à la base de la construction collective d'une attitude positive au travail. »

Christophe André est d'ailleurs formel: « Les DRH doivent comprendre que la création d'une culture favorisant l'éclosion du bonheur est une mission qui leur incombe à 100%. C'est le propre de l'être humain de vouloir toujours plus, de voir surtout ce qui n'est pas satisfaisant et d'oublier ce qui va bien. Il faut donc que les RH sensibilisent les collaborateurs à tout ce que l'entreprise leur apporte et qu'ils mettent l'accent sur ce qui peut améliorer leur vie. La rémunération n'est pas la seule motivation du travailleur, ni la seule source de bonheur. Il y a également l'ambiance de travail, l'intérêt des défis à relever, les bonnes relations avec les collègues, la qualité du management, etc. Ce sont autant de leviers à activer. »

DÉLICATS ÉQUILIBRES

Une certitude, à ses yeux: se préoccuper du bonheur au travail relèverait également d'une logique de saine gestion. « Il est démontré qu'un individu heureux sera plus créatif, plus flexible, plus ouvert, plus résilient, etc. Et atteindre un bon niveau de performance contribue à l'estime de soi, ce qui favorise le bonheur. A l'inverse, mis à l'excès, l'accent sur la performance peut par contre altérer le bonheur. Au-delà d'un certain seuil de sollicitation, on observe des effets pervers. On se fragilise en faisant dépendre son sentiment de valeur personnelle de ses niveaux ►



Aadaequatio
Your human touch | services

Sustainable Human Resources Services & Careers



Recruitment & Selection
Assessment & Development Centers
Training & Development
Coaching
Outplacement
HR Projects Management & Outsourcing

www.adaequatioservices.com

Adaequatio Services sprl • Brusselsesteenweg 525, 3090 Jezus-Eik (Overijse) • Tél. +32 2 732 08 18



Christophe André:
« Les DRH doivent comprendre que la création d'une culture favorisant l'écllosion du bonheur est une mission qui leur incombe à 100%. »

de performance. La culture du résultat est légitime, mais elle s'est affolée, emballée et a dépassé le stade qui la rend bénéfique pour devenir nuisible. Dans l'entreprise, aujourd'hui, l'obsession du résultat est souvent devenue psychotoxique. »

On le voit: la question du bonheur au travail ne manque pas d'interroger les responsables des ressources humaines sur bien des aspects, parfois inattendus. Voire devrait même les amener à reconsidérer certaines des stratégies, approches, pratiques et processus RH à l'œuvre dans les organisations. Tout simplement parce que ceux-ci pourraient se révéler, *in fine*, contre-productifs eu égard aux objectifs recherchés! C'est dire que le thème est passionnant, et plus encore parce qu'il touche également chaque responsable RH et *people manager* dans son propre cheminement vers le bonheur... Rendez-vous est donc fixé à Venise pour en débattre! ●

CHRISTOPHE LO GIUDICE ✍

Indicateur du « vivre mieux »: la Belgique bien positionnée!

Depuis quelques temps déjà, un débat est né autour de la mesure du bien-être des sociétés: la richesse est-elle le seul critère à prendre en compte ou doit-on étudier d'autres éléments? Et, dans l'affirmative, lesquels? L'OCDE s'est positionnée en créant un « indicateur du vivre mieux ». Celui-ci reprend onze critères exprimant ce que l'OCDE considère comme étant des éléments essentiels au bien-être, en termes de conditions de vie matérielle (emploi, revenu et logement) et de qualité de vie (liens sociaux, enseignement, environnement, équilibre entre travail-vie privée, gouvernance, santé, satisfaction et sécurité).

La mesure porte actuellement sur 34 pays, à savoir les pays membres de l'organisation, dont la Belgique. Chaque critère analysé repose sur un à trois indicateurs spécifiques. Par exemple, le critère de l'équilibre entre travail et vie privée s'appuie sur trois indicateurs particuliers: le nombre de salariés qui font beaucoup d'heures, le pourcentage de mères qui travaillent et le temps consacré aux loisirs et activités personnelles. À l'avenir, ces indicateurs représentant la qualité et les conditions de vie « actuelles » seront complétés par des indicateurs décrivant le bien-être « sur la durée ».

Bonne nouvelle: la Belgique obtient de très bons résultats sur de nombreux indicateurs. Notre pays figure d'ailleurs parmi les dix premiers pays sur plusieurs des critères de l'indicateur du vivre mieux. S'il ne fait pas le bonheur, l'argent est tout de même important pour obtenir un meilleur niveau de vie. En Belgique, un ménage moyen gagnait \$ 26.008 en 2008, soit plus que la moyenne dans les pays de l'OCDE. En termes d'emploi, près de 62% des 15-64 ans sont salariés. Les actifs en Belgique travaillent 1.550 heures par an, soit l'un des niveaux les plus bas de la zone OCDE. Au total, 63% des mères travaillent lorsque leurs enfants sont scolarisés, ce qui donne à penser que les femmes parviennent à concilier vie de famille et carrière professionnelle. Pour trouver un emploi, il est par ailleurs essentiel d'avoir fait de bonnes études. En Belgique, 70% des 25-64 ans sont diplômés du deuxième cycle du secondaire ou équivalent, dans la moyenne de l'OCDE. La Belgique est l'un des pays les plus performants pour ce qui est de la qualité de son système éducatif. En moyenne, les élèves belges ont obtenu une note de 506 sur 600 aux derniers tests du PISA à l'écrit, c'est-à-dire plus que la moyenne dans l'OCDE. Et, lorsqu'on les interroge, 76% des Belges se disent globalement satisfaits de leur vie, un pourcentage nettement supérieur à la moyenne de l'OCDE (59%).



Experis™
ManpowerGroup



YOUR PARTNER FOR TALENT IN FINANCE, IT & ENGINEERING

We know what drives your company. We know what motivates talent.

We offer permanent recruitment solutions, project consultants and temporary support, we know how to bring them together to drive business growth. Learn more at [experis.be](https://www.experis.be) or contact us directly info@experis.be

BUSINESS GROWTH IS HUMANLY POSSIBLE

« Les DRH vont s'incliner en faveur du bonheur »

DOSSIER 20^e Congrès mRH

On le sait: des collaborateurs heureux sont aussi plus motivés et plus performants. Et c'est une lapalissade: évoluer dans un contexte de travail positif est plus agréable. Pourtant, la réflexion sur le bonheur au travail n'en est qu'à ses balbutiements. Les DRH belges vont lui donner un coup d'accélérateur lors du 20^e Congrès mRH, à Venise, du 23 au 25 mai. DRH des Cliniques universitaires Saint-Luc et présidente du Congrès, Christine Thiran revient sur le choix de ce thème et balise les enjeux de la démarche.

Pourquoi le thème du « bonheur » est-il si important aujourd'hui, au point d'en faire le thème d'un congrès RH?

Christine Thiran: « Nous passons une partie importante du temps au travail. S'y épanouir est donc primordial. En effet, si le travail occupe une telle place dans notre vie, c'est – hormis l'aspect financier – qu'il construit notre identité sociale. Ainsi, une étude a été menée sur plusieurs milliers de travailleurs représentatifs de toutes les classes sociales, sans qu'on leur fournisse la moindre piste pour répondre. Pour la moitié des répondants, leur travail est bien associé à un sentiment de bonheur et le taux de contentement augmentait avec la qualification: plus je suis un travailleur qualifié et plus le travail m'apporte du bonheur. Par ailleurs, les personnes privées de travail avaient tendance à considérer la part du travail dans le bonheur comme très importante: c'est en effet quand quelque chose nous est retiré qu'on en perçoit toute la valeur et toute l'importance! Je suis, pour ma part, intimement convaincue que si nous nous soucions de rendre nos collaborateurs heureux, ils seront plus investis, plus motivés et, au final, que l'entreprise y gagnera. Aussi, je trouve opportun et même impératif, dans cette période de conjoncture plutôt morose, de réfléchir pendant ces trois jours sur 'bonheur et management'. J'insiste sur la dimension 'management', et pas uniquement 'RH'. Le thème du bonheur au travail n'est pas du ressort unique des DRH, mais est avant toute chose une problématique du management de chaque entreprise. Voilà pourquoi nous avons souhaité et, heureusement, obtenu

la participation de plusieurs patrons que je remercie dès maintenant. »

Quelle distinction faut-il opérer entre ces concepts: satisfaction, motivation, engagement et bonheur au travail?

Christine Thiran: « Pour moi, être satisfait revêt une connotation minimaliste – comme un seuil minimum à obtenir – et elle sous-entend même une certaine passivité. La motivation est une condition nécessaire, mais parfois non suffisante pour se sentir heureux au travail. Le fait qu'on se sente bien dans sa peau, heureux de vivre, satisfait des rapports que l'on a avec les autres est très bénéfique par rapport à notre créativité et à notre engagement dans le travail et, donc, par rapport à notre performance. Le bonheur est en quelque sorte l'aboutissement, après être passé par les trois autres... »

« On ne peut réfléchir au bonheur au travail en le détachant du bonheur tout court. »

Qu'est-ce qui pourrait bien, selon vous, faire le bonheur de l'individu, ses déterminants principaux, dans l'absolu?

Christine Thiran: « Pour moi, le bonheur peut être comparé à une mosaïque qui se colore de différentes façons selon les moments. Il y a une dimension affective, une dimension liée au bien-être – au niveau de la santé aussi bien physique que

Investir le bonheur »

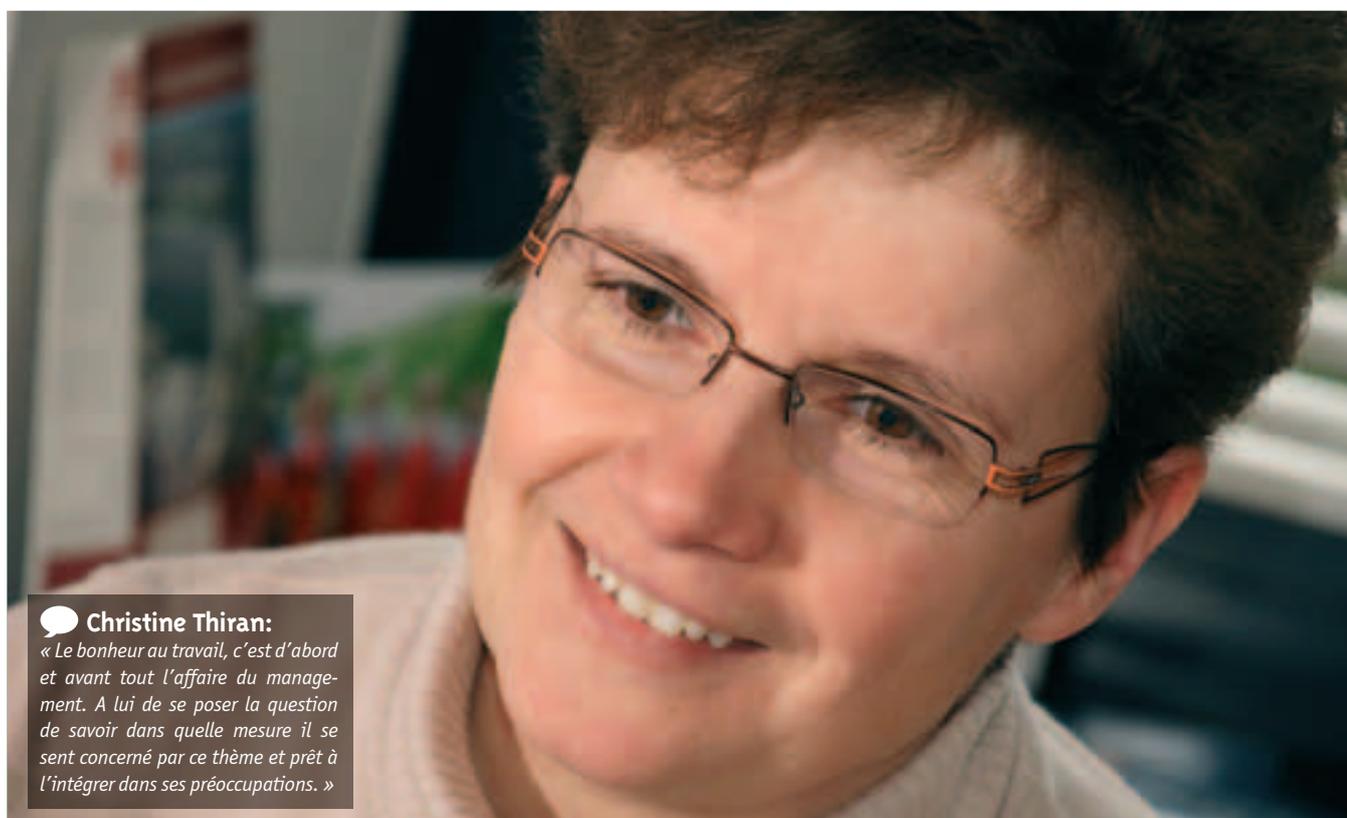
Par extrapolation, qu'est-ce qui peut faire le bonheur de l'individu au travail?

Christine Thiran: « Sans aucunement vouloir mettre de hiérarchie – chacun peut avoir des priorités et des besoins différents –, je dirais: le climat de travail dans lequel j'évolue, la qualité des relations au travail – avec la hiérarchie et avec les collègues –, la manière dont on me permet de construire un équilibre vie privée/vie professionnelle, le respect que l'on me témoigne en tant que personne, le sens de mon travail et la reconnaissance de ce que j'apporte à l'organisation. En même temps, on ne peut réfléchir au bonheur au travail en le détachant du bonheur tout court: le danger est même de rechercher son bonheur à 100% dans le travail

moins bien trop ambitieux comme mission à se donner! Le bonheur reste un enjeu individuel lié à la personne: on ne peut pas faire le bonheur des gens. En revanche, en tant que DRH, on peut contribuer à la création, dans le monde du travail, dans son entreprise, des conditions d'un certain bonheur en mettant en place des outils et attitudes favorables. Le DRH doit également faire en sorte que la question du bonheur au travail soit présente à l'agenda du comité de direction. »

Dans les processus et les pratiques RH, mobilise-t-on les bons leviers pour contribuer à rendre les gens heureux?

Christine Thiran: « Ce congrès, ce sera aussi cela: s'interroger quant à savoir si



Christine Thiran:

« Le bonheur au travail, c'est d'abord et avant tout l'affaire du management. A lui de se poser la question de savoir dans quelle mesure il se sent concerné par ce thème et prêt à l'intégrer dans ses préoccupations. »

psychologique –, une dimension de sécurité matérielle, et l'existence de rêves. Le reportage qu'a récemment diffusé la RTBF sur les gagnants du Lotto était très parlant à cet égard: on découvrait que certains n'étaient pas forcément plus heureux, voire étaient franchement plus malheureux qu'avant. On n'a plus la même relation avec ses amis. On n'est plus considéré pour ce qu'on est, mais pour ce qu'on représente. On perd la capacité à savourer les petites choses de la vie. On a moins de rêves ou d'envies dès lors que tout vous tombe tout cuit dans la bouche... »

au détriment de sa vie personnelle. C'est être heureux dans la vie qui fera que vous pourrez aussi être heureux au travail, et pas l'inverse. »

Est-ce le rôle du DRH de s'intéresser au bonheur des personnes qui travaillent dans son organisation? On pourrait tout aussi bien considérer que ce pourrait être vu comme une thématique d'ordre privé...

Christine Thiran: « Partons d'une réflexion de bon sens: il vaut déjà mieux en tout cas que le DRH évite de faire le malheur des gens avec qui il travaille! Ensuite, le DRH et le manager n'ont pas à créer le bonheur. Ce serait à tout le

on n'a pas trop déshumanisé la vie en entreprise, en recourant l'automatisation, à l'externalisation, au management à distance, aux organisations matricielles, etc. Garde-t-on encore suffisamment le contact humain si important au bonheur au travail? N'est-il pas temps de remettre l'humain au centre de nos organisations? Quel est exactement le rôle que l'on veut jouer en tant que DRH, quel impact veut-on avoir? D'autre part, il est vrai que l'argent, par exemple, ne fait pas le bonheur et, pourtant, l'accent reste fort mis sur les rémunérations parmi les facteurs de motivation. Or, au-delà du fait de remplir ses



Christine Thiran:

« Le DRH et le manager n'ont pas à créer le bonheur. Le bonheur reste un enjeu individuel. En revanche, en tant que DRH, on peut contribuer à la création des conditions d'un certain bonheur en mettant en place des outils et attitudes favorables. »

besoins de base, ce n'est pas un driver. Je vais me permettre de prendre mon cas: lorsque j'ai changé d'emploi, l'argent n'a pas été le facteur décisionnel, loin de là. Je recherchais un travail dans un secteur plus tourné vers les autres, en étant prête à accepter des concessions financières importantes. Et je suis loin d'être un cas isolé. On voit donc que se focaliser sur la recherche de 'gagner plus' n'est certainement pas automatiquement synonyme de bonheur. »

S'intéresser au « bonheur au travail » ne risque-t-il pas d'être perçu comme un « truc de DRH de plus », un peu éloigné des véritables préoccupations du business?

Christine Thiran: « Je l'ai dit et j'insiste: le bonheur au travail, c'est d'abord et avant tout l'affaire du management. A lui de se poser la question de savoir dans quelle mesure il se sent concerné par ce thème et prêt à l'intégrer dans ses préoccupations, alors qu'il est présumé

intéressé avant tout par la réussite économique et financière, la création d'emploi, le respect de l'environnement et les aspects citoyens de son activité. S'agit-il d'un sujet véritablement pertinent pour le management? J'en suis vraiment convaincue, à l'image de Philippe Gabilliet, professeur de leadership et directeur du MBA Executive à l'ESCP Europe (Paris). Pour lui, si le dirigeant d'entreprise ne fonctionne qu'à travers des critères économiques, et qu'il oublie les autres critères, mécaniquement, cela va créer du malheur. Autrement dit, si l'on passe son temps à raisonner uniquement en termes de productivité et rentabilité, on va se trouver, à un moment ou un autre, dans des situations humaines qui vont créer des dysfonctionnements, du mal-être au travail. Le bonheur au travail, ce n'est donc pas un 'truc de DRH': c'est par contre au DRH d'interpeller le management sur le sujet, de l'amener à se positionner et de faire vivre la façon dont il l'envisage. »

Les collaborateurs « heureux au travail » seraient, dit-on, plus performants: prendre des initiatives en faveur de leur bonheur ne serait-il pas attaché d'un biais?

Christine Thiran: « Une citation me revient en mémoire, mais je n'en connais plus l'auteur: 'Si vous ne pensez pas que le bonheur puisse contribuer à la performance, essayez avec le malheur!' Plaçons-nous plutôt dans une perspective de win-win. Qu'y a-t-il de mal si tout le monde y gagne? »

Comment sensibiliser les managers à l'importance du bonheur de leurs collaborateurs et, surtout, au rôle qu'ils ont à jouer en la matière?

Christine Thiran: « Je voudrais à nouveau me référer à Philippe Gabilliet qui souligne que le manager ne peut pas le faire tout seul. C'est un choix de direction générale. Il parle même de l'intérêt de devenir un patron 'porteur de bonheur', un dirigeant d'entreprise dont les décisions vont favoriser l'élaboration par ses employés d'un sentiment de bien-être chargé de sens. Etre un dirigeant 'porteur de bonheur', c'est véritablement, selon lui, prendre des décisions de natures différentes. D'abord, au niveau stratégique, c'est quelqu'un qui va proposer et assumer des choix stratégiques en termes de valeurs d'entreprise, de missions, de priorités en mettant par exemple ses collaborateurs au centre du dispositif au lieu de se focaliser uniquement sur ses clients et ses actionnaires. Ensuite, au niveau du choix d'organisation, c'est quelqu'un qui va s'interroger sur les procédures qui sont susceptibles de créer une attitude positive au travail, sur la façon dont ses propres collaborateurs sont pilotés au quotidien, ... Enfin, au niveau relationnel, c'est quelqu'un qui, depuis le comité de direction, va veiller à la qualité des relations humaines marquées essentiellement par le respect, la confiance, la recherche de l'accomplissement. Cette orientation doit partir du comité de direction et percoler dans toute l'organisation. »

Les outils s'intéressant à la satisfaction au travail sont-ils suffisants pour approcher la question du bonheur au travail? Quels autres instruments envisager?

Christine Thiran: « C'est déjà un premier pas qui va dans la bonne direction, mais il faut être plus ambitieux à ce niveau en osant

! L'essentiel

1. On parle beaucoup de satisfaction au travail, de motivation ou d'engagement: le bonheur au travail représente l'aboutissement vers lequel tendre.
2. Le DRH n'a pas vocation à faire le bonheur des gens, mais doit contribuer à créer les conditions nécessaires pour que les collaborateurs soient heureux au travail.
3. Le sujet est loin d'être du 'soft HR': le bonheur au travail représente un terreau favorable à la performance et à la réussite du business. Il demande un engagement du top management.

mettre, par exemple, ce sujet à l'ordre du jour de nos comités de direction, puis créer une toile de fond à partir de laquelle on va pouvoir se montrer plus concret. A l'occasion du congrès, trois thèmes vont être plus spécifiquement développés: le bien-être au travail, la liberté et l'autonomie, et la contribution de la personne à la réussite de son organisation. Ce sont autant d'axes qui peuvent alimenter nos réflexions concernant cette recherche du bonheur au travail, et à partir desquelles nous pourrions imaginer une série d'outils, de processus, de politiques ou de projets RH. »

Comment au sein des Cliniques universitaires Saint-Luc, le thème Happiness@work est-il approché?

Christine Thiran: « Je ne dirais pas que les Cliniques ont déjà initié de démarche novatrice à ce sujet, mais le fait que je prépare ce Congrès fait démarrer la réflexion. Il y a certainement un terreau favorable à celle-ci: un hôpital est forcément un environnement naturellement très orienté vers l'humain. Il existe également une grande fierté chez le personnel, la notion de sens intervient pour beaucoup. C'est une organisation envers laquelle on est très fidèle: notre turnover est inférieur à 5%, alors qu'on ne peut pas payer des salaires élevés et qu'on ne peut pas octroyer autant d'avantages complémentaires que d'autres acteurs du marché de l'emploi. Il y a moins de stress qu'ailleurs en matière de sécurité d'emploi. Les décisions sont prises ici et l'activité n'est pas délocalisable. La prise d'initiative est permise, et même encouragée. Bref, l'humanisme se conjugue tous les jours au sein de l'institution. Maintenant que nous disposons d'une nouvelle direction, nous allons pouvoir nous (re)questionner sur nos valeurs, nous fixer de nouvelles priorités et les traduire dans un plan et des projets RH ambitieux, avec au cœur des préoccupations le bonheur au travail. »

Le congrès sera l'occasion de s'intéresser au bonheur des collaborateurs, mais, aussi, pour les DRH, de mener une réflexion sur eux-mêmes: dans votre propre carrière, y a-t-il eu des moments où vous n'étiez pas pleinement heureuse au travail et pour quelles raisons? Et, pour les moments les plus heureux, quels ont été les drivers?

Christine Thiran: « Le bonheur n'est bien entendu pas un état continu. Je n'ai rien d'un *Alexandre le Bienheureux*. Dans une carrière, il y a effectivement des moments durs comme, par exemple, quand vous êtes amenée à agir en contradiction avec vos valeurs ou quand vous vous retrouvez dans un environnement de travail où règne la suspicion au lieu de la confiance. Mais je ne peux pas me plaindre: j'ai la chance d'avoir connu jusqu'à présent plus de moments heureux que d'autres. Certaines collaborations m'ont fait grandir non seulement au niveau professionnel, mais aussi au plan personnel et sont à l'origine de vraies amitiés. Je me suis toujours sentie respectée en tant que personne. J'ai eu et ai encore l'opportunité d'évoluer dans des milieux stimulants intellectuellement, d'avoir une grande liberté d'initiative et de pouvoir mener des projets d'envergure. Ce sont autant de *drivers* du bonheur au travail. »

CHRISTOPHE LO GIUDICE 
RENATO BAILO 

HR CHALLENGES IN NON-PROFIT

BRUXELLES → 3 mai 2012



Des indicateurs RH soutenant la réalisation de votre stratégie RH, ce n'est pas un luxe!

Un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) venant en soutien de la réalisation de votre stratégie RH: vous en rêvez mais vous vous dites qu'un tel outil ne peut être accessible aux organisations non-marchandes? Détrompez-vous! Des solutions adaptées aux spécificités du non-marchand existent. Dans la prolongation de la Journée d'étude du 31 janvier dernier sur le thème «Innovation + Quality + Metrics», trois ateliers de mise en pratique vont être organisés en 2012. Ce premier atelier vise à mettre en évidence différentes pistes et solutions très concrètes pour vous permettre de disposer d'une information aussi pointue que possible dans votre gestion de l'humain et à réfléchir ensemble au choix des indicateurs les plus efficaces en la matière.

PROGRAMME:

- 09h15** Accueil
- 09h30** Début de l'atelier, animé par **Christophe Lo Giudice**, rédacteur en chef de Peoplesphere
- 09h45** Comment mettre en place une démarche d'efficacité RH contribuant à la bonne exécution de la stratégie, adaptée aux réalités des organisations non-marchandes, **Charles-Eric Simons** (HR Access)
- 10h30** Cas d'entreprise: Centre Hospitalier de Wallonie Picarde (CHwapi), **Vinciane Sente**, DRH
- 11h15** Pause
- 11h30** Atelier participatif, en deux groupes (animés par les experts de HR Access et Peoplesphere)
- 12h15** Mise en commun des travaux et conclusions
- 12h30** Lunch et Networking

LIEU:

S.P.F. P&O - Auditorium
Rue de la loi 51, 1040 Bruxelles

INSCRIPTION:

www.peoplesphere.be/nonprofit

INFOS:

events@peoplesphere.be
+32 (0)67.34.11.59

ORGANISATION:

**people
sphere**

PARTENAIRES:



« Un bonheur partagé est un bonheur durable »

DOSSIER Case: Mars

Mars Belgium vient de se placer parmi les quatre meilleurs employeurs de Belgique dans la catégorie des entreprises de moins de 500 travailleurs. La firme alimentaire affiche des scores particulièrement élevés au niveau de la fierté de son personnel, du plaisir et du bonheur au travail. Son General Manager, Philippe Henry de Frahan, partage ses recettes.

Happiness – Le grand livre du bonheur: c'est le cadeau de fin d'année qui a été offert à tous les collaborateurs de Mars Belgium. Publié par Leo Bormans, ce livre regroupe une centaine de contributions de scientifiques du monde entier qui mènent des recherches sur le thème du bonheur. Inutile de dire qu'un tel présent n'a laissé personne indifférent, d'autant qu'il est loin d'avoir été choisi de façon anodine. « *Le bonheur est un thème auquel je crois énormément et qui m'inspire depuis que j'ai pris ma fonction de General Manager, confie Philippe Henry de Frahan. Je suis convaincu que des personnes heureuses au travail sont plus motivées et vont contribuer plus activement au développement de l'entreprise.* »

Mars Belgium fait partie du groupe Mars Inc., une des entreprises alimentaires affichant la croissance la plus rapide au monde. Celui-ci emploie plus de 65.000 collaborateurs dans 72 pays, dont 320 en Belgique. Comme son nom ne l'indique pas, il est actif dans trois segments du marché: « Chocolate » – avec des marques comme Mars, M&M's ou Twix –, mais aussi « Petcare » – avec, par exemple, Pedigree ou encore Whiskas – et « Food » – dont le célèbre Uncle Ben's. Dans notre pays, Mars dispose de deux sites: le siège à Sint-Stevens Woluwe et une usine de riz Uncle Ben's, à Olen. « *Mars demeure une entreprise 100% familiale où les valeurs sont centrales, confie-t-il. Sans vouloir être paternaliste, l'analogie avec la famille est très parlante: quand chacun occupe sa place harmonieusement et qu'on se porte une attention mutuelle, les gens sont plus heureux. Nous passons une grande partie de notre vie en entreprise et il est essentiel d'y créer une atmosphère comparable où chacun peut réellement s'épanouir. C'est d'autant plus nécessaire que*

la jeune génération accorde énormément d'importance au bonheur quotidien. »

Chez Mars, on revendique résolument une philosophie et un style managérial différents. Et ça marche, à lire les résultats de l'enquête *Great Place to Work*. Ainsi, 95% des collaborateurs indiquent être fiers de leurs réalisations; 96% disent que Mars Belgium est un endroit où il fait bon travailler et pas moins de 97% considèrent qu'il y a du temps et de l'espace pour fêter les occasions particulières. Pour son General Manager, trois leviers essentiels sont à pointer pour justifier un tel niveau de satisfaction: la reconnaissance, l'atmosphère de travail et l'attention portée à ce que chacun soit bien dans son job.

CÉLÉBRER LES SUCCÈS

« *Reconnaître les résultats, mais aussi les efforts est essentiel, explique-t-il. Chacun aime se sentir apprécié, reconnu pour ce qu'il fait. Il est important de célébrer les résultats. Et cette reconnaissance ne doit pas être que matérielle. Ce ne sont pas les plus riches, ni les mieux payés qui sont les plus heureux. Attribuer un bonus est une forme de reconnaissance, mais ce n'est pas la plus essentielle. L'entreprise doit être compétitive au plan salarial, mais elle ne peut se limiter à cette dimension de la reconnaissance.* »

C'est ainsi que, deux fois par an, les 140 collaborateurs des bureaux de Mars à Bruxelles sont invités à se réunir pendant deux jours à l'extérieur dans l'optique de communiquer sur l'entreprises, ses résultats et ses projets, mais également de célébrer ses succès et de remercier les personnes pour leur contribution. L'événement se termine par un bon dîner et une soirée qui permettent de se rencontrer autrement, de tisser d'autres liens. Des initiatives comme le *Sales Operational*

Excellence et le *Making the Difference Award* contribuent également à la mise en valeur de collaborateurs qui ont fait la différence au sein de l'entreprise grâce à leur originalité et à leur inventivité.

RÉUNIONS LUDIQUES

Deuxième levier: l'atmosphère de travail. « Nous la voulons ouverte, communicante, où on a le sentiment de faire partie d'une équipe – voire d'une famille – et où les personnes se sentent connectées, détaille Philippe Henry de Frahan. L'espace de travail est en paysager, avec le General Manager assis parmi les collaborateurs et accessible. Toutes les quatre semaines, nous tenons une réunion de vente qui se déroule toujours de façon ludique, avec une mise en scène, des déguisements, etc. pour rendre le moment à la fois sympathique et favoriser l'appropriation. »

Le contexte se veut aussi propice aux échanges authentiques et au partage des réalités que l'on vit dans le privé, « car il n'est pas possible de cloisonner ». Toujours d'après les résultats de l'enquête *Great Place to Work*, pas moins de 92% des collaborateurs de Mars disent retrouver un vrai sentiment familial et un esprit d'équipe au sein de leur entreprise. « Nous veillons à rendre les conditions de travail les plus agréables possible et à favoriser un bon équilibre de vie, en permettant les horaires flexibles, le télétravail, le temps partiel ou encore en proposant un service de repassage au bureau, par exemple. »

Troisième levier: donner sa juste place à chacun. « Il faut bien sûr disposer de descriptions de fonctions claires quant au rôle et à la valeur ajoutée à apporter, mais aussi donner la liberté d'action nécessaire, encourager la prise d'initiatives, permettre aux gens de s'exprimer et de se déployer. Chez nous, les employés sont tous



Philippe Henry de Frahan:
« Le bonheur est un thème auquel je crois énormément et qui m'inspire. Je suis convaincu que des personnes heureuses au travail sont plus motivées et vont contribuer plus activement au développement de l'entreprise. »

nommés associés, dans une optique égalitaire. A l'usine, il n'y a pas d'ouvriers: tous ont le statut d'employé. Chaque collaborateur bénéficie d'un plan de développement personnel, discuté avec son manager, et a accès en ligne à la Mars University. Un groupe de travail Sustainable Board a par ailleurs été institué et fait appel aux volontaires qui peuvent ainsi contribuer au rayonnement de l'entreprise dans une autre optique que la seule course aux résultats. »

OPTIQUE DE DURABILITÉ

Le style de leadership est évidemment clé pour promouvoir le bonheur au travail. « En tant que dirigeant, on doit inspirer plus qu'imposer, rassembler derrière le but poursuivi, faire en sorte que les gens aient envie de réussir ensemble et, pour cela, être accessible et à l'écoute, explique

Philippe Henry de Frahan. Il ne faut pas se limiter à l'atteinte des résultats, mais aussi insister sur la manière de les atteindre. On ne peut rechercher la croissance à n'importe quel prix, ni n'importe comment, mais dans le respect des personnes et dans une optique de durabilité. »

Montrer l'exemple est donc de première importance. « Un tel état d'esprit ne se décrète pas: il ne peut vivre que par contagion, et doit donc être authentique et correspondre aux valeurs de Mars qui sont elles-mêmes ancrées dans l'histoire familiale de la société. On y a toujours eu le souci des individus et une vision axée sur le long terme. » Les valeurs de l'entreprise? La qualité, la responsabilité, la mutualité, l'efficacité et la liberté. Philippe Henry de Frahan y a ajouté un sixième principe, le « fun », plus que jamais crucial dans une structure dont la moyenne d'âge est autour des 30 ans.

Qu'entendre par « mutualité »? « Très simplement qu'un bonheur partagé est un bonheur durable. Si, par exemple, vous avez un fournisseur qui gagne bien sa vie avec vous, ce pourra être un fournisseur de longue date. Le bénéfice pour chacun sera supérieur à celui que vous aurez en travaillant par 'one shot', en essayant de réduire sa marge au minimum. De même, si votre employé reçoit beaucoup de son entreprise et est heureux de venir y travailler, il va le lui rendre et lui apporter bien davantage en retour. Le bénéfice d'une telle relation revient aux deux parties. » ●

CHRISTOPHE LO GIUDICE ✍

! L'essentiel

1. La fierté, le plaisir et le bonheur au travail sont des leviers essentiels contribuant à la performance d'une organisation.
2. Pour atteindre de hauts niveaux en la matière, Mars Belgium mise sur la reconnaissance, une bonne atmosphère de travail et l'octroi à chacun de sa juste place dans la structure.
3. Le rôle et l'exemplarité du leader sont essentiels pour faire percoler cet état d'esprit dans toute l'entreprise.

HAPPINESS

Venice / May 23rd - 25th



Once upon a time... Many tales begin with those words... And reality too... sometimes.

Once upon a time, the leaders of a young democracy decided to include a new indicator amongst the many grading that classify their country:

Raw National Happiness. This takes place in Bhutan, a small emerging country belonging to the same class as Cambodia in terms of Human Development (HDI) ... a long way from the Asian El Dorado!

Would it be possible to implement the same at company level? Should we not consider other criteria than those traditionally in place? Like happiness for instance?

The theme of this 20th Congress may seem paradoxical at a time when we are all undergoing an economic slowdown with perspectives of deterioration for our working conditions. To the contrary, the moment seems perfect to think about "happiness and management" during these three days.

We are convinced that the happiness of individuals at work – thus in their private lives, as the two converge – does not necessarily result from the first criteria that come to mind:

high salary, flattering titles, exterior signs of success, etc. The sources of happiness may be unearthed elsewhere, and this is what we aim to do by identifying the action levers relevant for HRD and people managers.

The opportunity of enjoying the presence of company directors and scientists will enable us to enlarge our field of reflection and should allow each one of us to discover new avenues to counter the bleak climate settling down on us.

What better than a 20th congress to explore a theme that not falls under the scope of competence of HR but that touches it personally, like everyone else: how can we contribute to the happiness of others without questioning and taking action on our own happiness?

I hope that, by the end of this 20th Congress, we will all be persuaded that being a HRD is also being a DRH: Developer of Resources towards Happiness!

CHRISTINE THIRAN

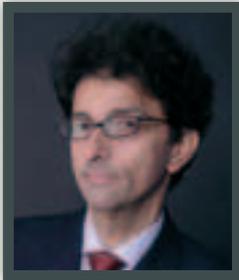
President of the 20th mRH Congress

Director of Human Resources and Communication at the
Cliniques Universitaires Saint-Luc

¹ PNUD 2011

www.mrhcongress.com

Speakers:



Isaac GETZ

Author of Freedom Inc.
(Europe Business School)



Bernard DELVAUX

CEO
(Sonaca)



Baudouin MEUNIER

Director Business,
Group Marketing & Regulatory
(bpost)



Laurent LEDOUX

Head of Public Banking
(BNP Paribas Fortis)
Founder 'Philosophie & Management'



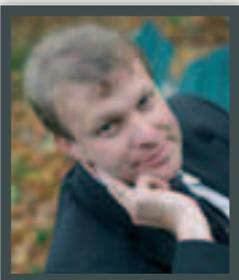
Henri-François Lenaerts

Lawyer & Partner
(Claeys & Engels)



Olivier Wouters

Lawyer & Partner
(Claeys & Engels)



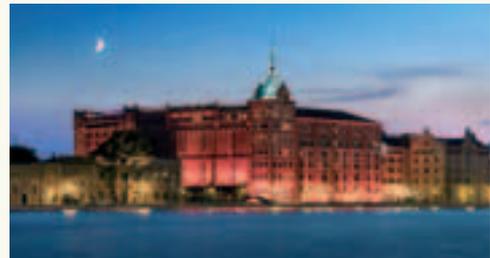
Frank VANDER SIJPE

Director HR Research
(Securex)

And more ...



Molino Stucky Hilton *****



Venice's newest landmark is a modern classic that goes beyond the classical, located as it is in the splendidly restored 19th-century Molino Stucky, formerly a flourmill and granary. The Molino Stucky is perfectly situated on the Giudecca, the gondola shaped group of eight interconnected islands minutes away from Piazza San Marco and Venice's major attractions. The hotel gazes proudly out over the Giudecca Canal and an unforgettable city skyline.



« Le crédit-temps peut être géré positivement »

DOSSIER Case: PFSweb

Équilibrer au mieux vie professionnelle et vie privée constitue désormais un levier clé pour accéder à l'épanouissement personnel, et donc au bonheur. Les dispositifs de crédit-temps et de congé parental peuvent y contribuer, même s'ils suscitent encore certaines réticences de la part des employeurs. Chez PFSweb, à Liège, on a fait le choix de les prendre positivement, voire même de les envisager comme des opportunités pour repenser l'organisation du travail.

PFSwab est un groupe américain proposant des solutions d'e-commerce de A à Z entièrement intégrées, destinées aux entreprises utilisant le Web pour commercialiser leurs produits. Son centre européen est situé dans le zoning logistique de Liège. Parmi ses clients, on retrouve de grands noms comme O'Neill, L'Oréal, Lego, Olympus, Xerox, Columbia, Salomon, Clarens, Procter & Gamble, etc. L'entreprise développe des boutiques de vente en ligne et des services de marketing interactif, gère les paiements en ligne, réalise la gestion de stocks (PFSweb possède plus de 19.000 m² d'espaces de stockage), la préparation des commandes et la distribution internationale, et propose également un centre d'appels multilingue.

Sur le site de Liège, PFSweb emploie quelque 120 employés et 50 ouvriers, un effectif dont la moyenne d'âge tourne autour de 34 ans. « Avec la nouvelle génération, les attentes en termes d'équilibre de vie se sont encore renforcées, dans une activité qui demande par ailleurs pas mal de flexibilité, observe Brigitte Mestrez, directrice des ressources humaines. Ces dernières années, nous avons ainsi été confrontés à une explosion de la demande de congé parental et de crédit-temps. »

Si bien des employeurs se montrent encore très frileux en la matière, l'équipe de direction de PFSweb a choisi de ne pas jouer à l'autruche. « Ces dispositifs d'aménagement du temps de travail font partie de la réalité et il ne sert à rien d'essayer d'aller à leur rencontre. Il faut vivre avec son temps. De notre point de vue, une approche ouverte et créative à leur égard peut même représenter une opportunité de repenser la polyva-

lence de façon plus pertinente, d'évoluer dans l'organisation du travail ou encore d'aborder autrement les successions. »

Le réflexe de protection est toutefois bien connu: « Quand un travailleur demande un crédit-temps, son manager vient généralement vous trouver en vous disant que c'est impossible. Ma question à son égard est celle-ci: 'Et si ton collaborateur avait un accident de voiture qui le mettait en indisponibilité pour une période de quatre mois, que ferais-tu?' Sa réponse est généralement: 'Dans ce cas, on devrait s'organiser' ou 'On formerait quelqu'un'. Dès lors, pourquoi ce qui serait possible dans une telle situation ne le serait pas pour une interruption de travail à raison d'un jour par semaine? »

EVOLUER EN DOUCEUR

L'inquiétude du manager de ligne s'explique souvent par la crainte de n'avoir personne pour remplacer l'ensemble des compétences de la personne qui prend un crédit-temps. « Pour faire face à cette problématique, il est parfaitement possible d'identifier deux back-up qui, chacun, vont couvrir de façon complémentaire les compétences requises. Nous avons essayé cette formule qui a parfaitement fonctionné, à tel point que les deux personnes en question ont petit à petit développé les compétences qui leur manquaient et sont devenues chefs d'équipe. »

Un cheminement d'autant plus intéressant que, trop souvent, on promeut un collaborateur en tant que chef d'équipe sur base des compétences dans son poste. « Au cas où l'essai ne se transforme pas au plan managérial, il est alors très difficile de faire marche arrière, précise-t-elle. Ici, l'occasion est donnée à la

personne d'évoluer progressivement, en douceur, sans qu'il n'y ait nécessairement nomination immédiate à la clé. Si cela se passe bien, en fonction des compétences validées, on peut alors lui octroyer cette promotion. »

ENRICHIR SA PRATIQUE

Au fil des expériences, les mentalités ont pu évoluer chez PFSweb: « Les demandes de crédit-temps et de congé parental sont de moins en moins vécues comme une catastrophe par les managers, commente Brigitte Mestrez. Du coup, les travailleurs eux-mêmes se sentent plus libres d'exprimer de telles demandes, et même au niveau de l'encadrement. » Aujourd'hui, quelque 10% de l'effectif connaît l'une ou l'autre forme de crédit-temps ou de congé parental, pour... 0% avant fin 2004!

« Je l'ai moi-même vécu au sein de l'équipe RH où ma collaboratrice directe a pris un crédit-temps pendant l'été, raconte-t-elle. Nous avons organisé son remplacement et, quand nous avons rencontré le besoin d'étoffer l'équipe pour accompagner la croissance de nos activités, nous avons pu nous tourner vers cette personne qui avait été testée et dont les compétences avaient ainsi été validées. De plus, il est vraiment intéressant de pouvoir ainsi bénéficier d'un regard extérieur vous permettant d'enrichir ou de questionner votre pratique. »

Brigitte Mestrez le reconnaît: la gestion des crédits-temps est probablement plus facile dans une grande organisation. « Mais avec un effectif de 170 personnes, il est déjà possible de réaliser beaucoup plus qu'on ne pense, en allant chercher d'autres compétences dans d'autres départements. Faire preuve d'imagination en la matière permet de renforcer les collaborations entre départements. »

Exemple: un collaborateur du service transport a souhaité passer à quatre cinquièmes temps et un collaborateur du service clientèle également. Or, il est quasiment impossible de remplacer un 5^e temps dans un service. « Nous avons donc recruté un mi-temps supplémentaire au service transport, mais qui assure aussi une partie des tâches du service clientèle. Ce partage inter-services a eu d'importants impacts bénéfiques, par exemple dans la gestion des plaintes. »

FACTEUR D'ATTRACTIVITÉ

Aujourd'hui, quand une demande de crédit-temps ou de congé parental est exprimée, il n'est plus dans la politique de la maison de chercher à la refuser. « Dire non, ce serait s'exposer à de la frustration et à de la démo- ►



Brigitte Mestrez:

« La discussion se fait désormais uniquement au niveau organisationnel. Là où, auparavant, on pouvait chercher à essayer de justifier un non; aujourd'hui, on réfléchit directement à comment nous organiser autrement. »

! L'essentiel

1. Pour être épanoui, il faut pouvoir se détacher autant que faire se peut des contraintes liées au difficile équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
2. Une façon d'y parvenir consiste à recourir au crédit-temps ou au congé parental.
3. Au lieu de freiner des quatre fers, les employeurs gagnent à adopter une approche proactive de leur gestion. C'est du moins l'option retenue par PFSweb. Avec de belles réussites à la clé.

tivation. Ce n'est dans l'intérêt de personne. La discussion se fait uniquement au niveau organisationnel. Là où, auparavant, on pouvait chercher à essayer de justifier un non, aujourd'hui, on réfléchit directement à comment s'organiser autrement. C'est d'autant plus essentiel que, en e-commerce, les personnes qualifiées et dotées d'une expérience probante sont rares et souvent jeunes. D'autre part, les packages que nous offrons ne peuvent s'aligner sur ceux de la capitale. Dès lors, offrir cette possibilité d'aménagement de l'équilibre de vie constitue une belle façon de compenser, voire un facteur d'attractivité. »

Cette approche positive ne peut toutefois s'envisager sans certaines balises. « Il convient tout d'abord que la demande soit réaliste en termes de timing. La problématique principale, c'est souvent le choix du jour. Les femmes demandent généralement de pouvoir avoir le mercredi de libre. S'il y a trop de demandes pour un même jour au sein d'une équipe et qu'elles ne sont pas gérables par des collaborations inter-services, nous proposons d'organiser des tour-

nantes. L'enjeu est à la fois que tout le monde soit servi de façon équitable et que cela reste gérable au niveau de l'organisation. »

« Ces dispositifs font partie de la réalité et il ne sert à rien d'essayer d'aller à leur rencontre. »

Le point d'attention clé est celui-là, relève Brigitte Mestrez: « N'envisagez jamais la question comme une recherche d'un bouche-trou. Il faut mener une vraie réflexion organisationnelle pour trouver une solution durable et qui résulte en du positif à la fois pour la personne et pour l'organisation. Si vous mettez en place une solution qui se révèle bancale, ce sera beaucoup plus difficile à gérer dès lors qu'un changement intervient. »

Et du changement, il y en a toujours, à commencer par celui de la réglementation suite aux mesures prises par le nouveau gouvernement. « Nous serons forcément impactés par ces nouvelles mesures en ce sens qu'il convient de les comprendre et d'en analyser les conséquences, conclut-elle. Au niveau de l'administration, il n'est pas facile actuellement d'obtenir des réponses tranchées, tout simplement parce que les fonctionnaires ne les ont pas toujours eux-mêmes. Il est vrai que la diversité des formules à gérer ne facilite pas la tâche. Une personne de l'équipe RH a donc suivi une formation et suit les mises à jour réglementaires. Nous avons aussi mis en place des outils internes, dont une brochure rédigée en langage clair et pédagogique sur le dispositif et les conséquences en termes de salaires et de congés, par exemple. Mais si la législation change, notre approche de la question, elle, ne changera pas, justement parce que les solutions que nous mettons en place le sont de façon correcte, intelligente et durable. » ●

CHRISTOPHE LO GIUDICE 

Business Breakfasts LE VIEILLISSEMENT ACTIF DANS L'ENTREPRISE

Lancement de la Chaire Diversité et innovation sociale

Orateurs :

Serge Guérin, Professeur à l'ESG Management School (Paris)
François Peeroer, HR Program Manager at AXA

Débat animé par :

Annie Cornet, PhD, Professeur ordinaire, HEC-ULg
Patrizia Zanoni, PhD, Associate Professor, Hasselt Universiteit

Programme complet sur :

www.business-breakfasts.be

(Participation gratuite - Inscription obligatoire)



GDF SUEZ



Le mardi 24 avril 2012 à partir de 08h15
GDF SUEZ, Salle Atrium, Place du Trône 1 - 1000 Bruxelles

« L'intelligence adaptative peut faire la différence »

DOSSIER > Gestion du stress

Stress, burn out, dépressions font de plus en plus parler d'eux en entreprise. Pour contribuer au bonheur des collaborateurs, il convient dès lors de veiller au développement de meilleurs environnements de travail, plus respectueux de l'individu. Une étude menée auprès de plus de 7.000 travailleurs a tenté de mieux cerner le stress au travail, permettant d'identifier comment le prévenir et révéler le potentiel de vitalité des entreprises.

Bouleversements et turbulences économiques ont augmenté la pression sur les managers et leurs équipes, rendant souvent le climat de travail plus stressant. L'édition 2011 de l'étude publiée par l'Institut de Médecine Environnementale et l'Institut de Neurocognitivism entend déconstruire ce concept un peu flou de stress et étudier ses manifestations organisationnelles. Elaborée en partenariat avec l'institut de sondage TNS Sofres, l'*ESTIME* rassemble des interviewés issus de cinq pays et régions: France, Suisse Romande, Québec, Belgique (franco-phone et néerlandophone). L'analyse a pris le parti d'étudier les facteurs explicatifs du stress à travers un triple prisme: une lecture individuelle, managériale et organisationnelle. Cette étude, qui se décompose en 100 questions, a pour ambition d'aller au delà des enquêtes de terrain classiques. Quelques 7.025 répondants ont été sondés dont 1.001 en Belgique francophone et 1.000 du côté flamand.

STRESS CATALYSEUR

Diabolisé, vu comme destructeur, ou, au contraire, positif, le stress est controversé. Plusieurs études se concentrent sur les altérations qu'il cause à nos capacités de réflexion. D'autres, sur le rôle qu'il joue dans les troubles émotionnels. La plupart des définitions se fondent sur un déséquilibre entre les perceptions des contraintes d'un environnement donné et la perception de ses propres ressources pour y répondre. Dans son livre *L'intelligence du stress* paru aux éditions Eyrolles, Jacques Fradin, insiste sur le fait que le stress est un catalyseur de notre intelligence cachée. S'il peut avoir de lourdes conséquences sur la santé physique et mentale, il peut également jouer le rôle de signal d'alarme. C'est en appre-

nant à identifier ses manifestations qu'on peut parvenir à l'envisager de manière positive.

TOUS STRESSÉS?

« *Le stress émane de notre mode préfrontal, soit le sommet peu conscient de l'intelligence, c'est notre cerveau qui 'pense', explique ce docteur en médecine, fondateur de l'Institut de Médecine Environnementale (IME), basé à Paris. Ce stress humain ne provient pas d'un danger vital ou d'une frustration, mais bien d'un obstacle à la production préfrontale, située au carrefour du cœur et de la raison. Avec des outils et des exercices adéquats, on peut apprendre à l'approprier et à développer ce mode, qui est aussi celui de la créativité, de la souplesse, de la relativité... Il existe des clés universelles concrètes pour ouvrir la conscience à l'influence du préfrontal, afin de mieux utiliser son intelligence et ainsi retrouver confiance et sérénité.* »

Le stress, fléau moderne, se manifeste différemment chez chacun d'entre nous. L'étude a choisi de cibler quatre de ses manifestations: la réceptivité individuelle face aux facteurs stressants ou la stressabilité, soit la capacité à stresser sur des sujets qui nous sont propres, le stress émotionnel (la forme d'expression du stress, colère, déprime), somatique (symptômes physiques) et comportemental (prise de médicaments, ruée vers le frigo).

« *Le stress est un phénomène très complexe et qui possède plusieurs facettes, appuie Céline Canis, responsable Communication à l'IME. Les facteurs explicatifs varient selon le type de stress. Il faut connaître leurs impacts pour pouvoir les traiter. Le stress révèle des tensions entre les trois sphères que nous avons mises en exergue: l'individu, le volet managérial et l'organisation. Il possède à la fois un poids important sur l'innovation et l'adaptabilité, mais aussi sur les performances.* »

Si, en moyenne, 27% de tous les salariés sondés estiment que leur travail les stresse, l'étude révèle d'importantes différences entre les Belges néerlandophones, d'une part, et les Belges francophones et les Français, d'autre part.

Stress au global: les Français (39%) et les Belges francophones (36%) sont les plus stressés au travail.

Stressabilité: seuls 15% des néerlandophones confient se sentir facilement stressés quand ils doivent gérer un problème au travail, alors que le nombre de Belges francophones (23%) qui éprouvent ce stress, sont plus importants, et les Français (28%) presque deux fois plus nombreux.

Stress émotionnel: Le nombre de Belges néerlandophones (8%) qui sont découragés, abattus ou déprimés au travail, est également deux fois inférieur aux Belges francophones (14%) ou aux Français (15%).

Stress comportemental: de tous les sondés, les Belges francophones sont ceux qui compensent le plus leur stress par le grignotage, la consommation de calmants ou d'excitants, etc. (20%), tandis que les Belges néerlandophones (12%) sont ceux qui en éprouvent le moins le besoin.

Surprise rencontrée à travers les réponses collectées: 74% des salariés se disent satisfaits de leur travail, ce qui est plutôt positif dans un contexte de crise. 57% d'entre eux déclarent aussi s'épanouir dans leur fonction. « En réalité, beaucoup de gens apprécient leur travail, dans la pratique, indique Jacques Fradin. Ne pas en avoir cause plus de problèmes. Le contrepoint de ce constat est que le travail peut être stressant. Une personne sur trois confie être troublée par son emploi, notamment dans son sommeil. Une personne sur quatre estime que sa santé est impactée et 27% des sondés reconnaissent que leur fonction les épuise psychologiquement. Le stress prend des formes très différentes: découragement, agressivité, anxiété,



Jacques Fradin:

« Les priorités sont de débusquer l'hyperinvestissement au travail, de prévenir la démotivation par l'encouragement et la valorisation, de mettre de l'ordre dans l'organisation et, enfin, de former les managers à l'intelligence adaptative. »

comportements compensatoires comme le grignotage ou l'alcool. »

ÉPUISEMENT ET DÉMOTIVATION

Manque de reconnaissance, de confiance en soi, perte de sens au travail, pas assez de résultats, pression croissante, faible esprit d'équipe, autonomie limitée... Les hypothèses explicatives ne manquent pas. Parmi les corrélations construites sur base des réponses, il apparaît pourtant que le stress, quelle que soit sa forme, est surtout lié à la composante individuelle. Ce qui corrèle le moins, c'est la dimension managériale. Le management n'est pas la cause première du stress, mais plutôt un levier d'action. L'entreprise peut donc agir à la fois sur son organisation et son management. Concernant les origines du stress, beaucoup de symptômes rencontrés peuvent s'expliquer par un hyperinvestissement émotionnel au travail (à 41%). « Celui-ci se traduit par une anxiété associée à une surmotivation, complète

Jacques Fradin. Les travailleurs qui en souffrent sont souvent confondus avec des gens passionnés. Il est très important de former les managers à détecter ce phénomène qui est souvent en lien avec une anxiété d'anticipation, une survalorisation des résultats et une amertume en cas d'échec. Ce sont ces symptômes-là qu'il faut pouvoir détecter. »

Le stress peut aussi s'expliquer par une démotivation ou une absence de motivation, liées à la fonction ou à la difficulté du manager de choisir les bons leviers de motivation (à 21%). L'étude démontre ensuite que l'épuisement psychologique est en premier lieu causé par le fait d'être assigné à des tâches agaçantes ou socialement embarrassantes (29%). Un service où les tensions entre collègues sont très présentes (27%) ou bien une pression trop forte du management (19%) sont également des facteurs explicatifs courants. « C'est l'intelligence adaptative qui peut faire la différence en matière de gestion du stress. La pression est normale dans le cadre de l'entreprise, l'adapta-

bilité nous permet d'y faire face, c'est un état d'esprit à adopter », appuie-t-il.

CULTURE MANAGÉRIALE

Stress et perte de performance allant de pair, l'entreprise est obligée de réfléchir au bien-être au travail. La corrélation établie lors de l'étude entre stress et dimension organisationnelle est également significative. Pour réagir, un manager peut travailler sur des choses simples comme le degré d'autonomie proposé et la fluidité des relations. « Une organisation ne doit pas se remodeler entièrement pour être davantage biocompatible et à l'écoute de ses travailleurs. Les modifications peuvent être légères, confirme Jacques Fradin. La première chose à faire est de limiter la pression sur le travailleur en lui permettant de prendre des initiatives. »

Le manager doit aussi s'assurer que ses collaborateurs remplissent bien les tâches qui ont été assignées à leur cœur de fonction. « Avoir la bonne personne au bon poste n'est pas aussi évident qu'on pourrait le croire. Selon moi, les priorités sont de débusquer l'hyperinvestissement au travail, de prévenir la démotivation liée au manque de résultats par l'encouragement et la valorisation, de mettre de l'ordre

! L'essentiel

1. Le stress peut prendre différentes formes selon les individus: stressabilité, stress émotionnel, stress somatique et stress comportemental.
2. Il occasionne des tensions entre trois sphères importantes de la vie en entreprise: le management, l'organisation et le travailleur.
3. Si la majorité des 7.000 travailleurs sondés dans le cadre de cette étude déclarent s'épanouir au travail, une bonne partie d'entre eux estiment aussi être perturbés par celui-ci.

dans l'organisation en définissant une nouvelle gouvernance et, enfin, de former les managers à l'intelligence adaptative pour qu'ils puissent la mettre à disposition de leurs collaborateurs. »

Il s'agit aussi de réussir à créer un climat de confiance et un esprit d'équipe, tout en gérant les rapports de force. Certains facteurs, comme la peur de l'échec et l'envie d'y arriver, le besoin de reconnaissance et des problèmes organisationnels, sont universels et transcendent les secteurs et les types de fonctions. « En Belgique francophone, les chiffres reflètent

ceux des autres pays étudiés, conclut Chantal Vander Vorst, directrice de l'Institut de Neurocognitivisme. Le Belge francophone semble passionné par son travail et plus émotionnel que son voisin néerlandophone, qui arrive mieux à lâcher prise. Sans tomber dans les clichés, le travailleur francophone fera preuve d'une grande curiosité et d'une souplesse importante, quand le néerlandophone sera plus pragmatique et plus distancié. »

FLORENCE THIBAUT 

Dans l'ensemble, j'estime que mon travail me stresse



27 % des salariés estiment que leur travail les stresse

Source: Institut de Médecine Environnementale/Institut de Neurocognitivisme - 2011

« Investir dans le bonheur au travail génère un retour positif »

DOSSIER > Regard académique

Les entreprises s'intéressent depuis longtemps à la satisfaction de leur personnel, mais encore peu au bonheur de leurs travailleurs. A tort, estime Jordi Quoidbach, docteur en psychologie de l'ULg, actuellement en post-doctorat à Harvard, et spécialiste du bonheur et des émotions positives. Il livre plusieurs pistes pour investir le sujet, bénéfiques tant pour les personnes que pour l'organisation et ses performances.

D'où provient cet intérêt croissant à l'égard du bonheur?

Jordi Quoidbach: « Il remonte en fait à une quinzaine d'années, autour d'un constat posé aux Etats-Unis: lorsqu'on lançait une requête via les moteurs de recherche sur des thèmes liés à la dépression ou à l'anxiété, on trouvait vingt fois plus de résultats que si l'on s'intéressait à la satisfaction, au bonheur, au bien-être, etc. Le président de l'Association des psychologues américains a alors tiré la sonnette d'alarme afin d'orienter davantage les efforts vers une psychologie qui aide les gens à mieux être. L'idée consistait à dire qu'on disposait déjà d'une bonne maîtrise de ce qui faisait notre malheur et de comment agir sur le curatif, mais une bien plus maigre connaissance de ce qui rend les gens heureux. C'est ainsi qu'est né le courant de psychologie positive. Pour le dire schématiquement, il ne s'agit plus d'aider les gens à passer de -10 à 0 sur l'échelle de la satisfaction, mais de leur permettre de passer de 0 à +10. »

Dans le monde de l'entreprise, on s'intéresse de longue date à la « satisfaction » du personnel, mais on ose encore rarement parler de « bonheur ». Pourquoi?

Jordi Quoidbach: « L'intérêt pour le bonheur au travail – et pour les aspects qui y sont liés – émerge également mais, il est vrai, de façon encore assez timide. On ressent même certaines réticences, en particulier dans les environnements francophones. Je pense que c'est avant tout par méconnaissance du sujet. On lie un peu vite 'bonheur' à 'imbécile heureux', par exemple, plus qu'à 'jeune cadre dynamique'. Le bonheur est associé à un manque d'esprit critique, à la paresse, la naïveté. Il ne

cadre pas bien avec les modèles managériaux en place, encore très axés sur la carotte et le bâton. Le sondage réalisé par l'Institut Gallup sur plus de 5 millions de travailleurs âgés de plus de 35 ans dans 112 pays différents est très révélateur. Il montrait notamment que l'amitié au travail représentait un facteur crucial pour la satisfaction et la productivité des employés. Ainsi, les travailleurs ayant développé une amitié proche avec un ou une collègue ont sept fois plus de chance d'être motivés. Ils sont

« L'amitié au travail représente un facteur crucial pour la satisfaction et la productivité des employés. »

aussi plus productifs, ont moins d'accidents de travail, ont un meilleur rapport avec la clientèle et ont une plus grande probabilité d'amener des idées innovantes à l'entreprise. On est loin de l'image des copains de travail qui 'glandent' devant la machine à café! Or que constate-t-on sur le terrain? A peine un travailleur sur cinq déclarait évoluer dans une organisation qui promeut les rapports d'amitié sur le lieu de travail. Seules 30% des personnes interrogées ont déclaré avoir un meilleur ami dans leur milieu professionnel. Pire: un tiers des 80.000 chefs de service et leaders questionnés au cours de l'enquête pensent que la familiarité entre



Jordi Quoidbach:
 « Le bonheur n'est pas la conséquence de la réussite professionnelle, mais en serait plutôt la cause. Les personnes les plus heureuses sont meilleures négociatrices, meilleures leaders, plus appréciées des autres et plus engagées. »

travailleurs conduit au conflit, au manque de respect, et peut même les mener à se liguier contre le management. »

L'entreprise doit-elle pour autant s'intéresser au bonheur des gens, une préoccupation dont on pourrait légitimement dire qu'elle relève de la sphère privée?

Jordi Quoidbach: « La question du bonheur au travail doit être abordée. Il n'existe d'ailleurs pas de frontière hermétique entre ce que vivent les gens au travail et ce qu'ils vivent dans leur sphère privée. Elle doit être abordée, et pour deux raisons principales. D'une part, en Europe, un travailleur sur cinq souffre de troubles de la

santé liés au stress avec des impacts en termes d'absentéisme, d'inefficacité, de démotivation, etc. Le manque de bonheur a donc bien un coût pour l'entreprise. A l'inverse, il existe un lien entre le degré de bonheur des individus et leurs performances. De nombreuses études et plusieurs méta-analyses – à savoir des travaux recoupant plusieurs recherches sur un même sujet – montrent notamment que le bonheur n'est pas la conséquence de la réussite professionnelle, mais en serait plutôt la cause. On sait ainsi que les personnes les plus heureuses – et même celles mises temporairement de bonne humeur – sont meilleures négociatrices, meilleures leaders, plus appréciées des autres – donc à même d'obtenir

plus d'eux –, plus engagées, etc. Se préoccuper du bonheur de ses employés pourrait apparaître comme une démarche intéressée, mais il faut plutôt le concevoir comme une approche de type gagnant-gagnant. »

Au fond, comment définir le bonheur?

Jordi Quoidbach: « C'est évidemment une question vaste et délicate, autour de laquelle les penseurs et les grands philosophes débattent depuis plus de 2.000 ans! On peut le considérer comme étant la combinaison de deux dimensions: la première consiste à avoir dans une même journée plus d'émotions positives que d'émotions négatives – dans un rapport minimum de trois pour un –; la seconde étant d'ordre cognitif, c'est-à-dire avoir un sentiment général de satisfaction dans la vie. Les conceptions du bonheur sont évidemment multiples, mais celle du bonheur comme étant une combinaison résultant de beaucoup d'émotions positives, peu d'émotions négatives et un sentiment élevé de satisfaction de vie s'impose aujourd'hui dans le monde scientifique. »

Sur quels leviers les DRH peuvent-ils agir pour favoriser le bonheur au travail?

Jordi Quoidbach: « Ils sont nombreux, mais j'en pointerai trois en particulier. Le ►

! L'essentiel

1. *L'intérêt pour le bonheur au travail émerge seulement, de façon encore assez timide, voire avec certaines réticences.*
2. *Pourtant, les troubles liés au mal-être et au stress coûtent cher aux entreprises et il est en outre prouvé que des travailleurs heureux sont aussi plus performants.*
3. *L'argent ne fait pas le bonheur, dit l'adage, et c'est vrai: les DRH gagnent plutôt à agir sur la qualité des interactions, sur la création d'espaces d'autonomie et sur le sens du travail.*

premier consiste à favoriser les échanges positifs. Une recherche s'est intéressée aux interactions au sein d'équipes et distingue les interactions positives – un encouragement, un compliment, etc. – des interactions négatives – une critique, le fait de casser l'idée d'un autre, etc. Au sein des équipes où les interactions positives et négatives se situent dans un rapport de un à cinq, on enregistre les meilleures performances. Quand le rapport s'établit autour de 2,5 pour un, on peut dire que l'équipe performe bien. Avec un rapport de un pour un ou moins, les résultats sont de médiocres à catastrophiques. L'étude illustre bien le fait qu'il ne s'agit pas de vivre dans un contexte où tout le monde est beau et gentil: les critiques et les réactions négatives ont leur place. Il faut pouvoir exprimer des choses difficiles et, parfois même, 'exploser', mais ces interactions négatives doivent être compensées par du positif, et dans une proportion qui soit supérieure. »

Un deuxième levier?

Jordi Quoidbach: « Il part de trois types de vision que l'on peut avoir de son travail. Tout d'abord, vous pouvez considérer votre travail comme étant 'alimentaire': on bosse parce qu'il le faut pour vivre et vos plaisirs se situent ailleurs, en-dehors du boulot. Ensuite, vous pouvez envisager votre travail dans la perspective plus large d'une carrière: actuellement, vous avez telles tâches, mais vous avez un plan de carrière et des objectifs à long terme. Ce qui va vous motiver, ce sont moins les tâches que la perspective de progresser, d'avancer dans votre plan. Enfin, vous pouvez percevoir votre travail comme étant une vocation: là, votre satisfaction émane intrinsèquement des tâches que vous accomplissez. Ce qui est intéressant, c'est que les recherches montrent qu'on va retrouver ces trois types de vision dans toutes les professions. Parmi les éboueurs, par exemple, certains travaillent pour gagner leur vie, d'autres pour passer chef d'équipe, et d'autres encore pour rendre un service à la société, faire en sorte que les rues soient propres. On retrouvera ces trois mêmes types de vision du travail chez les neurochirurgiens, mais dans d'autres proportions. Ce sont évidemment ceux qui considèrent leur travail comme étant une vocation qui sont les plus heureux. Mais on remarque aussi que beaucoup de gens vont eux-mêmes chercher

à rajouter du sens à leur travail, par exemple en se définissant des défis qui ne sont pas demandés par l'entreprise. Dès lors, il est important de créer un contexte qui favorise cette possibilité, pour chacun, de prendre des initiatives donnant du sens à son travail. »

« Dépenser de l'argent pour autrui rend plus heureux que le dépenser pour soi-même. »

Enfin, troisième levier?

Jordi Quoidbach: « Revenons un instant sur l'importance que revêt l'amitié au travail. Je ne plaide bien sûr pas pour le retour des sessions de team-building bêtes et méchantes, formatées, imposant le saut à l'élastique pour tous. Par contre, il convient de donner de la place à toute initiative favorisant les rapports sociaux authentiques. Les entreprises décourageant l'amitié font un très mauvais calcul. La satisfaction des employés augmente de 50% lorsqu'ils ont un ami proche au travail, et double lorsque ceux-ci en ont au moins trois. Un ami au travail double aussi la probabilité d'une perception favorable du montant de son salaire! »

A vous écouter, on peut avoir le sentiment que les politiques RH existantes sont parfois loin d'aller dans le sens du bonheur des collaborateurs...

Jordi Quoidbach: « On se trompe pas mal en effet. Les recherches mettent en tout cas bien en évidence bon nombre de politiques contre-productives. Par exemple, l'idée est bien ancrée que mieux on rémunère les gens, plus ils seront motivés et mieux ils vont performer. Mais elle est fautive. Le fait de rémunérer davantage pour une même tâche ne fait pas automatiquement que l'on va enregistrer de meilleurs résultats. Et il se peut même que les résultats soient moins bons. Si les études démontrent bien une relation positive entre ce qu'on gagne et le niveau de bonheur, la relation est toutefois extrêmement faible. Ce paramètre n'explique que quelques pourcents du bonheur d'une personne. Au-delà d'un niveau de revenu de 75.000 \$ par an, il n'y a plus de lien. Pour motiver des cadres et employés bénéficiant

d'un salaire correct, il sera donc nécessaire d'activer d'autres leviers, par exemple relatifs au sens du travail, aux rapports humains, etc. »

Peut-être faudrait-il revoir certaines conceptions, par exemple celle des bonus?

Jordi Quoidbach: « Effectivement! Les recherches montrent que dépenser de l'argent pour autrui rend plus heureux que le dépenser pour soi-même. Cela peut-il s'appliquer dans le cadre de l'entreprise? La question a été testée au sein d'un grand groupe pharmaceutique, par exemple. Les équipes de vente ont été réparties en deux groupes. Les vendeurs du premier groupe ont reçu une récompense de 15 euros pour s'octroyer un petit plaisir. Les vendeurs du second group ont obtenu un même montant, mais dans l'optique de faire plaisir à un collègue. Avec mes collègues de la Harvard Business School, nous avons mesuré les performances en matière de chiffres de vente avant et après l'octroi de ce bonus. L'examen des profits de vente a montré qu'en termes de retour sur investissement, un euro investi comme bonus 'personnel' ne rapportait que 30 centimes – soit une perte de 70%. A l'inverse, un euro investi en bonus 'prosocial' en rapportait 4,21, soit un gain de 421%! » ●

CHRISTOPHE LO GIUDICE ✍



Jordi Quoidbach, *Pourquoi les gens heureux vivent-ils plus longtemps?*, Editions Dunod, Paris, 2010, ISBN 978-2-10-054328-1, 17,50 €.

IMAGINEZ
QUE
RIEN NE VOUS
RÉSISTE...



Securex lance expeHRt : un nouveau service performant destiné aux moyennes et grandes entreprises.

En tant que Directeur RH, vous êtes quotidiennement confronté à de multiples challenges sur le plan des ressources humaines. Par exemple l'administration efficace de la paie, les indicateurs de performance liés au personnel, les questions juridiques complexes, la gestion des talents,... en sont seulement quelques exemples.

Pour répondre à vos besoins, Securex lance expeHRt et se profile plus que jamais comme un partenaire RH de haut niveau. Grâce à une approche totalement intégrée de la gestion des ressources humaines et au soutien de nos spécialistes, vous serez paré pour relever les défis de demain.

Découvrez comment devenir vous-même un champion des RH sur www.expehrt.be ou contactez un de nos experts au 02 729 92 85.

securex
human capital matters

| HR SERVICES | HEALTH & SAFETY | HR INSURANCE | HR CONSULTING | SOCIAL ADMIN | HR RESEARCH |



Les vertus d'un management basé sur la confiance

DOSSIER Case: Damnet

Dynamique positive, collaboration encouragée, responsabilisation et respect de la contribution de chacun: chez Damnet, on s'essaie à un autre modèle d'entreprise, sur le mode de la société coopérative. Celui-ci modifie les relations entre collègues, mais aussi entre le fournisseur et ses clients. Avec des résultats très perceptibles en matière de bonheur au travail.

Damnet est une société spécialisée dans l'installation, l'administration et la maintenance de réseaux et parcs informatiques pour les petites et moyennes organisations. Implantée à Namur, elle vient de fêter ses dix ans d'existence. Dans la région, cette entreprise est connue pour son modèle d'organisation un peu particulier. Lors d'un séjour en France, Jean-François Coutelier, son fondateur, découvre le modèle des SCOP, à savoir des sociétés construites sur un mode coopératif et participatif. Le principe de base est d'autonomiser les salariés et de les impliquer dans la gouvernance de l'entreprise. Partisan d'une autre économie, il se rappelle du modèle quand il crée Damnet en 2001 et choisit de l'adapter aux particularités belges.

I HOMME = 1 VOIX

« Quand j'ai voulu monter ma société, je cherchais à m'éloigner des modèles classiques, confie-t-il. J'ai opté pour celui d'une SCOP, qui faisait le plus de sens à mes yeux. Au départ, personne ne croyait en ce choix. Nous avons grandi progressivement. C'est un système très responsabilisant qui correspondait à ma vision du travail. Il fait désormais partie de notre identité et induit un management basé sur la confiance et la responsabilisation, non pas sur le contrôle permanent. Notre modèle n'est pas tout à fait calqué sur l'exemple français, notre cadre légal étant assez différent. Les avantages fiscaux, par exemple, y sont beaucoup moins intéressants. »
Suivant le modèle français, les collaborateurs de Damnet devenus associés disposent

chacun d'une voix sur toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. L'idée est bien de rendre les employés plus concernés par les résultats, mais aussi plus productifs, car les dividendes qu'ils recevront en fin d'année dépendront de leurs performances. « Le choix de cette structure rejailit sur l'ambiance de travail. Nos collaborateurs connaissent leur rôle et ce qu'il se passe dans l'entreprise au quotidien. C'est un modèle qui nécessite une grande transparence. Les bonnes et mauvaises nouvelles circulent bien dans l'entreprise. Chaque employé associé possède une voix, contrairement au modèle courant où une part équivaut à une voix. »

« Nous n'avons pas de commerciaux: chaque employé se charge de promouvoir nos services. »

L'objectif poursuivi n'est pas seulement de rémunérer les actionnaires. Ceux-ci ont des dividendes plafonnés à 6%. Les écarts salariaux sont volontairement faibles entre les plus petits et les plus importants salaires. Ceux-ci ne sont pas calculés sur base du diplôme obtenu, mais bien sur le mérite et sur la motivation. « Nous suivons une



gement



Jean-François Coutelier:

« Nos collaborateurs connaissent leur rôle et ce qu'il se passe dans l'entreprise au quotidien. Les bonnes et mauvaises nouvelles circulent bien dans l'entreprise. »

logique de récompense des efforts. Nous utilisons à cette fin des 'avantages non récurrents', soit des primes de fin d'année calculées sur base des chiffres obtenus », précise Jean-François Coutelier.

Ce schéma coopératif implique un engagement plus important des travailleurs. « Nous avons besoins de salariés qui quittent le cadre strict de leur fonction pour s'intéresser à la stratégie, au profit ou aux objectifs: cela demande une certaine implication. Cela représente pour nos employés une opportunité de vivre le travail différemment, mais c'est aussi un défi plus exigeant. Nous avons choisi de ne pas avoir de commerciaux: chaque employé se charge de promouvoir nos services. Notre ambition est d'établir des relations à long terme avec nos clients. » Plus qu'un modèle de société, c'est donc un choix philosophique. Après un an d'ancienneté, chaque travailleur peut ainsi devenir associé lors de l'Assemblée Générale qui suit la date d'anniversaire.

PLUS DE TRANSPARENCE

Partie intégrante de la culture d'entreprise, l'organisation coopérative offre des perspectives d'évolution à qui sait les saisir. « On demande à nos collaborateurs de faire la part des choses entre leurs intérêts personnels à court terme et l'intérêt de la société. Si la société va bien, tout le monde est gagnant », note Jean-François Coutelier. Damnet emploie aujourd'hui 21 salariés ainsi que trois stagiaires dont certains seront engagés dès la fin de leurs études. « Nous sommes en

phase de croissance et avons la chance d'être dans un secteur porteur. Je suis convaincu que l'identité coopérative séduit les jeunes talents. Notre turn-over est très faible. Nous avons l'avantage d'offrir des projets intéressants aux juniors dès les premiers mois. Notre culture RH est fortement axée sur le développement personnel. Nous proposons différents types de formation... »

Organisés en trois petites équipes, les collaborateurs de Damnet se répartissent les clients pour constituer un socle polyvalent et éviter de multiplier les intervenants pour les clients. Parmi ceux-ci, on compte des gradués en informatique, des profils administratifs, mais aussi des autodidactes, passionnés d'informatique. L'équipe a récemment choisit de nommer des « kings » pour chaque logiciel utilisé. Chacun peut ainsi choisir de se spécialiser dans une technologie, devenir le meilleur dans cette branche et être la personne-

ressource dans l'entreprise. Pour adopter ces nouvelles compétences, l'employé peut disposer de crédits-temps, calculés suivant la complexité de la technologie et l'intérêt dégagé pour l'entreprise.

« Afin d'aller encore plus loin dans la transparence, nous avons également mis au point un outil qui permet de calculer mensuellement le chiffre d'affaire de chacun, conclut Jean-François Coutelier. Chaque employé peut se situer par rapport aux autres. Le but n'est pas d'intensifier la concurrence entre les équipes, mais de souligner un défi collectif. Nos collaborateurs ont bien compris que l'employeur, au final, ce sont les clients. »

FLORENCE THIBAUT 

L'essentiel

1. Le fonctionnement d'une société coopérative repose sur la confiance et l'autonomie. Les employés deviennent des associés.
2. Ce modèle induit d'autres relations avec ses collègues, mais aussi avec ses clients.
3. Fondé sur le respect, il contribue à apporter davantage de sens au travail.

« Un changement de civilisation s'impose »

DOSSIER > Idées

Depuis le début de la crise, l'actualité internationale est monopolisée par les soubresauts financiers. Pour déconstruire ce phénomène, Paul Dor, auteur de *Fortis, Tsunami ou troisième vague – 7 chantiers d'urgence pour l'Europe* est parti de l'effondrement de Fortis, symptôme, selon lui, d'un rééquilibrage global nécessaire.

Quelle planète laisserons-nous à nos enfants? Vont-ils pouvoir échapper aux problèmes de société que nous avons préféré sous-estimer: crises financières, querelles sociales, catastrophes écologiques, vieillissement de notre population... L'auteur part de ces questions pour décoder la récession actuelle et identifier des pistes de solutions à cette crise qu'il qualifie de systémique. « C'est une crise de tout un modèle: il faut bâtir un monde meilleur et plus responsable, note Paul Dor. L'Europe a des atouts extraordinaires à valoriser. Le vieux continent doit à présent construire une nouvelle civilisation. Comme dans tout changement de modèle, une période de transition plus ou moins mouvementée sera nécessaire. »

Ingénieur physicien de formation, Paul Dor a choisi de développer la chute du banquier, après y avoir passé près de 40 ans, exerçant notamment la fonction de CEO Commercial Banking International. Il a aussi été membre du comité exécutif d'ABN-Amro d'octobre 2007 à décembre 2008. La chute de Fortis avait surpris tout le monde et obligé les gouvernements belge, luxembourgeois et hollandais à agir dans l'urgence. L'histoire de la banque, ex-Générale, est loin d'être lisse: création du groupe dans les années 80, intégration d'ABN-Amro en 2010, etc. Son parcours illustre, selon lui, une crise du système bancaire dans son ensemble.

« Lors de la disparition de Fortis en octobre 2008, nous avons été fréquemment sollicités afin d'expliquer ce scénario quelque peu improbable, raconte-t-il. Personne n'avait prédit la gravité de la situation. Ne souhaitant pas réagir à chaud, j'ai choisi de faire le point dans un livre quelques années après, afin de pouvoir faire preuve d'objectivité. Cela n'a pas été aussi facile que je le pensais, car je me suis vite rendu compte que Fortis ne représentait qu'une toute petite partie du problème à traiter. Dans 20 ans, son histoire sera anecdotique. »

Beaucoup de gens blâmaient les banquiers à l'époque, mais, selon lui, le cas de Fortis ne fait qu'illustrer une crise de société globale. « En

1979, l'économiste Michel Godet prévoyait déjà que la banque serait la sidérurgie de demain, rappelle-t-il. En réalité, nous, les citoyens, sommes tous responsables de cette crise, certains un peu plus que d'autres. Passons moins de temps à chercher des responsables et plus à préparer des solutions. Il y a urgence. »

CIVILISATION DE L'EUPHORIE

Notamment inspiré de l'ouvrage *La troisième vague* d'Alvin Toffler paru en 1980, le livre de Paul Dor évoque l'avènement d'une société post-industrielle dite de la troisième vague, les deux premières ayant fait émerger la civilisation agraire et la civilisation industrielle. Chacune d'entre elles s'est caractérisée par une biosphère qui se fonde sur un type d'énergie, une technosphère liée qui reprend l'ensemble des technologies disponibles, une sociosphère qui constitue le cadre de vie sociale adapté, une infosphère qui coordonne l'ensemble des informations et une sphère du pouvoir. Ces cinq sphères étant bousculées par des tempêtes lors d'un changement de civilisation et chaque vague durant plusieurs dizaines d'années. La crise actuelle serait donc

! L'essentiel

1. La crise financière actuelle révèle une crise systémique plus profonde, c'est un changement de civilisation qui se prépare.
2. Le concept de sobriété heureuse prône la réduction des gaspillages dans tous les domaines et un retour à une consommation plus durable.
3. Rendre le travail valorisant et riche de sens, suppose une réorganisation des ressources humaines et de revoir la vie en entreprise.

liée à des turbulences créées par la troisième vague démarrée dans les années 60.

« Nous sommes face à un changement de civilisation, estime donc Paul Dor. Deux réactions sont possibles: le mode de l'euphorie, soit continuer de consommer sans se poser de question et poursuivre dans un modèle qui ne fonctionne plus, ou alors embrasser le changement et se réinventer. Notre modèle occidental très développé est parti du postulat d'une croissance permanente et d'une démographie positive. Or, les pays émergents représentent à présent 50% de la croissance. Les équilibres se modifient à grande vitesse. Travailler sur la finance ne suffira pas. Cela reviendrait à confondre les symptômes avec la maladie. Il faut repenser nos comportements de citoyens, nos modes de vie, de travailler ou encore d'acheter. »

DES ATOUTS EUROPÉENS

Chaque changement de modèle engendre des tensions et des points de friction, il ne faut pas pour autant les subir, mais les encadrer et les guider. Toffler identifie pas moins d'une centaine d'années de transition entre les phases. L'Europe a un capital historique et culturel très riche, elle ne manque pas d'atouts. Pour retrouver une position importante sur l'échiquier mondial, il lui faut, avant tout, en prendre conscience pour se réinventer et réagir de manière proactive. De par son histoire, l'Europe a emmagasiné toute une série de modèles de fonctionnement qui peuvent être très utiles à d'autres.

« L'équilibre financier ne devrait pas être le moteur ni la finalité, mais une conséquence. »

« Nous sommes pas moins de 400 millions d'Européens, continue encore l'auteur. Mettre en place des changements pays par pays n'aurait aucun sens. Notre marché est grand et l'Europe reste moins endettée que les Etats Unis. Je pense qu'elle possède un très beau jeu de carte. Le continent a cependant grandement besoin d'un nouveau plan Marshall et d'un projet mobilisateur. La période que nous vivons est riche, il y a beaucoup d'opportunités à saisir pour qui



Paul Dor:

« Travailler sur la finance ne suffira pas, cela reviendrait à confondre les symptômes avec la maladie, il faut repenser nos comportements de citoyens, nos modes de vie, de travailler ou encore d'acheter. »

se retrouve les manches. La Belgique, centre de l'Europe, a certainement un rôle à jouer pour pousser la réflexion. »

Paul Dor identifie ainsi sept chantiers prioritaires que les Européens doivent mener pour sortir de l'impasse: construire une Europe forte et entrepreneuriale, retrouver une gouvernance financière, entamer un sauvetage de la planète, mettre en place une politique industrielle solide, structurer la société de l'information, appliquer le concept de sobriété heureuse, et renouveler les systèmes politiques. Ces chantiers s'attaquent à la fois aux dimensions financières, économiques et écologiques, mais aussi sociales, de gouvernance et de mieux être. Il s'agit bien d'un programme global et intégré.

SOBRIÉTÉ HEUREUSE

Pour faire face aux changements qui s'imposent, Paul Dor recommande d'adopter un modèle de société basé sur le concept de la sobriété heureuse et de privilégier la qualité à la quantité. Le rapport à la nature et à la santé va devoir s'orienter vers une logique plus sobre. « Il faut avant tout supprimer les gaspillages et renoncer à l'hyper-consommation de ces dernières années. Construire des projets mobilisateurs, faire plus avec moins et

revoir nos manières de travailler sont également indispensables. De nombreux modes de travail remontent à l'industrialisation et ne correspondent plus à notre époque. L'autonomie, la flexibilité et l'implication des travailleurs sont devenues des valeurs centrales. Rendre le travail valorisant et riche de sens, suppose une réorganisation des ressources humaines et de revoir la vie en entreprise », poursuit-il.

Ce modèle entend bien concilier les objectifs écologiques, sociaux et économiques afin d'améliorer la qualité de vie d'un maximum d'habitants de la planète. Un rééquilibrage des niveaux de vie est aussi inévitable. L'auteur défend également l'idée de Bonheur National Brut à mesurer et croit en l'implication de la société civile. « L'équilibre financier ne devrait pas être le moteur ni la finalité, mais une conséquence. Il y a, aujourd'hui, une convergence pour dénoncer la situation, mais ce constat ne suffit pas. C'est important de poser un diagnostic, mais il faut aussi agir. Beaucoup de gens ont le sentiment que notre modèle ne fonctionne plus, mais ne savent pas par quoi commencer. Tout ne doit pas venir du champ politique, même s'il est au centre du jeu. » ●

FLORENCE THIBAUT ✍