20172761

La force du capital humain dans un monde VUCA

Federgon lance une plate-forme 'well-being', à travers laquelle les membres de Federgon qui adhèrent à cette plate-forme tiennent à souligner l'importance du bien-être au travail. Ces membres disposent de vastes connaissances et d'une expérience approfondie en la matière. Dans le présent mémorandum, Federgon expose son point de vue et sa vision sur le sujet.

Introduction

Le monde d'aujourd'hui n'est pas celui d'il y a cinq, dix, quinze ou vingt ans. Nous vivons dans une société qui se transforme en permanence et à un rythme accéléré. Ces mutations constantes génèrent un haut degré d'incertitude et de complexité. Notre monde actuel est ainsi décrit dans différentes études comme un 'monde VUCA' :

- **V**olatile : en mutation
- **U**ncertain : incertain
- **C**omplex : complexe
- **A**mbiguous : ambigu / vague

Dans ce contexte mouvant et instable, les gens ont de plus en plus de mal à suivre, comme en témoigne l'augmentation, jamais observée jusqu'ici, des problèmes psychosociaux.

La problématique du bien-être dans le monde du travail a indéniablement un impact à la fois sur les collaborateurs, les employeurs et les autorités publiques. Il ne faut toutefois pas oublier que ces trois stakeholders ont justement aussi la responsabilité de trouver une solution à cette problématique.

Que proposons-nous ?

Les problèmes psychosociaux peuvent être abordés selon trois orientations :

- La prévention
- La réintégration
- L'intervention curative

La troisième orientation, à savoir l'intervention curative, est le domaine du secteur médical, en l'espèce les médecins (généralistes), les psychologues spécialisés et les psychiatres. La collaboration entre les différentes orientations ne doit cependant pas être sous-estimée : miser sur la prévention pour éviter un afflux de cas problématiques vers le secteur médical, et collaborer avec le secteur médical dans le cadre de la réintégration.

Tout d'abord, il faut définir une politique RH générale du bien-être dans une perspective positive.

Fédération des prestataires de services RH – Federgon – Federatie van HR-dienstverleners
Avenue du Port 86c/302 - 1000 Bruxelles | Tel: 02 203 38 03 | Fax: 02 203 42 68 | Havenlaan 86c/302 - 1000 Brussel
www.federgon.be | E-mail: info@federgon.be

La question du 'burn-out' n'est qu'une petite partie de l'aspect bien-être, qui est dans la pratique bien plus large. Quand on parle de bien-être dans une phase préventive, il n'est en effet pas question de burn-out. Il s'agit uniquement de veiller au bien-être des collaborateurs.

Tant le premier axe 'prévention', que le deuxième axe 'réintégration' doivent être définis dans le cadre de la politique générale du bien-être. Il est essentiel que cette politique prenne en compte tous les **niveaux** au sein de l'entreprise, à savoir le travailleur individuel, le supérieur hiérarchique, l'équipe, l'organisation, etc. et qu'elle s'applique également à tous ces niveaux.

La mise en place d'une politique RH générale du bien-être est une tâche multidisciplinaire, qui n'est pas réservée à un coach spécialisé à la matière ; au contraire, c'est l'affaire de toute une équipe / entreprise / … En outre, l'instauration de coaches burn-out ou de l'obligation pour les entreprises de désigner de tels coaches induirait une sensibilisation négative.

Or, il faut éviter dans tous les cas une influence négative. On peut déjà modifier la perspective simplement au niveau du choix des mots et des concepts. Pourquoi ne pas parler de politique du bien-être / de Happiness Officers / … ?

Maintenant, comment tout cela peut-il se traduire concrètement ?

1ère orientation : la prévention

Il vaut toujours mieux prévenir que guérir. Cela permet de diminuer la pression au niveau de la deuxième et de la troisième orientation. La prévention n'est pas un coût, mais un investissement pour l'avenir des entreprises et de la société, étant donné que cela permet de réduire le coût au niveau des deux autres orientations. Miser sur la prévention est donc l'étape la plus importante.

Cette orientation doit se décliner autour des mesures suivantes :

- **Initiatives de sensibilisation** : le thème du "bien-être au travail" est inscrit à l'agenda des entreprises et mis sur la table à tous les niveaux. C'est la première étape au sein de l'orientation 'prévention'. Cette phase permet de cerner la résistance et la résilience des individus.

- **Plans d'action concrets à visée préventive** : après la phase de sensibilisation, on peut passer à la modification /adaptation du comportement collectif (par ex. : culture d'entreprise, mobilité interne, rétention, …) et individuel (par ex. : style de management, assertivité, opportunités de développement personnel, motivation, équilibre vie professionnelle/vie privée, …) au sein de l'entreprise afin d'améliorer le bien-être au travail.

Dans le cadre de la sensibilisation, comme dans le cadre de la définition des plans d'action concrets à visée préventive, on peut utiliser différents instruments, comme notamment des enquêtes en ligne auprès des travailleurs, des activités de consultance pour accompagner les entreprises, des séances

Fédération des prestataires de services RH – Federgon – Federatie van HR-dienstverleners
Avenue du Port 86c/302 - 1000 Bruxelles | Tel: 02 203 38 03 | Fax: 02 203 42 68 | Havenlaan 86c/302 - 1000 Brussel
www.federgon.be | E-mail: info@federgon.be

d'information internes et externes, des workshops, du coaching individuel et collectif à chaque niveau de l'entreprise, …

2ème orientation : la réintégration

Si un travailleur a eu ou a un problème psychosocial, il est essentiel que cette personne puisse redonner un sens à sa vie, objectif qui peut notamment être atteint par une réintégration sur le marché du travail. Un rôle peut aussi être prévu pour l'employeur à cette fin, dans le cadre de la politique bien-être de l'entreprise. Les problèmes psychosociaux peuvent être traités plus spécifiquement à deux niveaux :

- La **politique générale et légale de réintégration** au sein de l'entreprise des travailleurs souffrant d'une incapacité de travail physique ou psychique. Cette politique doit consacrer une attention suffisante à la réintégration dans le cadre de problèmes psychosociaux.

- Ce cadre général doit être complété et prolongé par un volet **'accompagnement individuel' dans le cadre de la réintégration du travailleur malade**.

Dans la mise en place d'une politique RH générale du bien-être, il faut tenir compte de ces deux aspects. Cela aura un effet positif non seulement sur le taux de rétention au sein de l'entreprise, mais aussi sur les recrutements futurs.

Pourquoi ?

Le caractère stressant du monde dans lequel nous vivons aujourd'hui a des répercussions négatives qui se font de plus en plus sentir. Cela a un coût qui pèse sur la société et sur les employeurs. Les membres de Federgon sont toutefois convaincus que ce coût diminuera si l'on investit résolument dans une politique du bien-être telle que décrite ci-dessus. Il faut miser sur la prévention et la réintégration, de manière à ce que les gens soient préparés à affronter ce monde VUCA et soient mieux armés pour gérer la pression.

En effet, en créant une harmonie entre structure et individu, et en éliminant les foyers de stress au sein de la structure et chez l'individu, on peut favoriser une plus grande satisfaction au travail, une meilleure santé et une augmentation du bien-être. Cela aura aussi un impact positif pour les entreprises, qui peut se manifester entre autres par une baisse du taux d'absentéisme, laquelle entraînera à son tour d'autres effets positifs.

Ce que Federgon peut vous apporter

Federgon est la fédération des prestataires de services RH. Nos membres sont des organisations qui peuvent offrir des solutions diverses et complètes à toutes sortes de questions et problèmes qui peuvent se poser dans le cadre des Ressources Humaines. Ils ont pour ce faire leurs collaborateurs, salariés et freelance, qui ont les compétences nécessaires pour gérer de tels dossiers.

Les membres de Federgon ont, au fil du temps, acquis une vaste expertise au vu de la nature de leurs activités, et ils sont donc bien placés pour proposer des solutions à ce problème sociétal. Ils peuvent assister les

Fédération des prestataires de services RH – Federgon – Federatie van HR-dienstverleners
Avenue du Port 86c/302 - 1000 Bruxelles | Tel: 02 203 38 03 | Fax: 02 203 42 68 | Havenlaan 86c/302 - 1000 Brussel
www.federgon.be | E-mail: info@federgon.be

entreprises en leur offrant des services de coaching, formation et consultance qui contribuent à un travail soutenable pour tous les travailleurs.

Federgon souligne l'importance de ne pas faire tout reposer sur les épaules d'une seule personne (par exemple un coach), mais d'opter plutôt pour une politique intégrale qui a des répercussions à chaque niveau de l'entreprise et qui est capable de susciter un changement des mentalités.

D'autre part, il importe aussi de fournir une assistance de qualité, chose que les membres de Federgon peuvent garantir. Vu la vulnérabilité des (ex-)patients / travailleurs, il est essentiel que leur cas puisse être traité par des experts compétents. Dans ce cadre, on peut aussi envisager de définir une déontologie, des 'bonnes pratiques' et de prévoir un agrément ou un label de qualité.

Dans le cadre de l'implémentation des deux orientations de la politique du bien-être esquissée ci-dessus, l'accent devra être mis sur la qualité des services, ainsi que sur une approche positive de cette implémentation.

Pour la réalisation pratique, des moyens seront nécessaires. On peut envisager de travailler sur la base de projets (subsidiés) et/ou de recourir à des incitants (financiers) au niveau des entreprises. Les projets peuvent favoriser un basculement, une amélioration, une transformation et une approche positive du phénomène. Le recours à des incitants encouragera les entreprises à entrer dans ces projets et à mettre en œuvre des changements, qui leur procureront des bénéfices.

Federgon et ses membres sont toujours disposés à fournir de plus amples informations sur la manière dont ils voient les choses dans ce domaine.

Fédération des prestataires de services RH – Federgon – Federatie van HR-dienstverleners
Avenue du Port 86c/302 - 1000 Bruxelles | Tel: 02 203 38 03 | Fax: 02 203 42 68 | Havenlaan 86c/302 - 1000 Brussel
www.federgon.be | E-mail: info@federgon.be