

# L'entreprise doit-elle se préoccuper de *wellness* ?

p.22 POINT DE VUE : *Wellness*, le chaînon manquant du management



Contribution de **Marc Halévy-van Keymeulen** et **Dominique Annet**, co-fondateurs du réseau européen Prospective Noétique



p.25 RECHERCHE : Bien-être et efficacité sont fortement corrélés

Interview de **Christian Vandenberghe**, professeur de psychologie à HEC Montréal, Canada

p.27 TÉMOIGNAGE : Interbrew fait le pari du *well-being*

Interview de **Marc Croonen**, vice-président Ressources Humaines d'Interbrew Benelux et France



## idées clés

**Wellness, well-being, bien-être** : les vocables se multiplient, mais ils désignent tous une même réalité : l'exigence de plus en plus pressante, de la part des collaborateurs, de bonnes conditions de travail. Le concept de *wellness management* est peut-être nouveau, mais il traduit une préoccupation déjà ancienne dont peu d'entreprises font encore cas.

Il est cependant difficile pour une organisation de répondre à toutes les attentes, tant le champ d'application du *well-being* est étendu : concilier vie privée et vie professionnelle, bénéficier d'un bon climat social, savoir gérer son stress, disposer d'outils de travail ergonomiques, etc. De plus, toutes les attentes ne peuvent être comblées à la fois.

Le retour semble positif pour celles qui ont su faire du bien-être au travail une priorité : des salariés plus motivés, plus efficaces et plus présents. Avec le retournement démographique qui s'annonce dans tous les pays européens, il y a fort à parier que les entreprises qui sauront tenir compte du *wellness* pourront, mieux que les autres, attirer et retenir les meilleurs talents.

# Wellness : le chaînon manquant du management

Contribution de Marc HALÉVY-VAN KEYMEULEN et Dominique ANNET, co-fondateurs du réseau européen Prospective Noétique

## POINT DE VUE

*Les entreprises recherchent des salariés toujours plus motivés, plus impliqués et plus efficaces. Pour l'obtenir, certaines ont compris que pour donner le meilleur d'eux-mêmes, ces derniers ont aussi besoin de bien-être.*

Le *wellness management* est d'abord un outil, complémentaire à d'autres, de gestion des personnes dans l'entreprise. Pour en comprendre les ressorts et le principe, il faut se donner la peine de croiser les observations et analyses récentes sur notre société, en dépassant notre démarche cartésienne, classique et occidentale. Un changement de paradigme, dont nous sommes en train de vivre la phase de transition, est bien à l'œuvre : le passage d'une société industrielle à une société de la connaissance, dite noétique, du grec *noûs* : « connaissance, esprit, intelligence ». La noétique, dont l'idée remonte à Teilhard de Chardin parlant de « noosphère », ou plus tard chez Edgar Morin sous le terme de « noologie », est, telle que la définit le dictionnaire, « l'ensemble des arts, sciences et techniques de création, de formalisation, de partage et de prolifération des idées ». Parler de révolution noétique dans l'entreprise revient à mettre au premier plan les talents qui la composent et dont elle devra dorénavant prendre le plus grand soin.

Pourquoi et comment gérer ces talents ? Voilà les deux questions auxquelles le *wellness management* tente de répondre.



### LES IMPÉRATIFS D'UNE NOUVELLE FORME DE MANAGEMENT

La grande majorité des produits vendus sur nos marchés témoignent d'un fait résolument nouveau : leur valeur tient beaucoup plus à l'intelligence qu'ils contiennent qu'au support matériel qui les façonne. L'immatériel – le savoir-faire, l'imagination, le design et la créativité – a supplanté le matériel, désormais ravalé au rang de simple support. Plus généralement, nous entrons de plain-pied dans l'économie de la connaissance et de l'information, au-delà (et non contre elle) de l'ancienne économie de l'objet et de la surconsommation. Ce passage, ce basculement, est appelé « révolution noétique ».

### Des ressources humaines à la gestion des talents

Pour toute entreprise, cette révolution implique de pouvoir disposer de talents d'expertise et de création capables d'injecter cette valeur immatérielle dans leurs produits et services qui, sans cela, resteront de faible valeur et de basse rentabilité. Dès lors, le terme « ressources humaines » peut être relégué aux oubliettes au profit du terme plus juste, et plus noble, de « talent », entendu comme la capacité à créer ou à mettre en œuvre un savoir-faire. Talent de création ou talent d'expertise, chaque personne, quelle que soit sa fonction, en est porteuse, qu'il s'agisse de connaissance pure, de détention d'informations, de capacité à construire un réseau, à innover ou plus simplement à vendre et à fidéliser ses clients.

Encore faut-il trouver ces précieux talents, les mobiliser et les fidéliser. Ils sont en effet rares et le deviendront de plus en plus, nos systèmes éducatifs s'obstinant à hypertrophier le cerveau gauche (analytique, quantitatif, cartésien et verbal) alors que les talents de demain s'ancrent bien plus dans le cerveau droit (holistique, qualitatif, intuitif et visionnaire).

### Réalisation personnelle plutôt que réussite matérielle

L'apparition des Créatifs Culturels (voir notre précédent dossier dans *Business Digest* n° 134, octobre 2003), voit en outre émerger de nouvelles valeurs, que s'approprient de plus en plus de collaborateurs dans l'entreprise : développement personnel, écologie, engagement citoyen, responsabilité, cohérence entre les valeurs et les actes quotidiens. Les Créatifs Culturels sont en effet des citoyens avant d'être consommateurs. Pour l'entreprise, cela change complètement la donne. Il ne s'agira plus de gérer des contrats d'emploi, voire des carrières, mais de respecter l'autonomie et les différences entre ses salariés, en organisant notamment la convergence pratique entre les plans personnels de vie de chacun et le projet collectif d'entreprise soumis aux impératifs économiques des marchés. Un collaborateur n'est pas « saucissonnable » : il est

une entité unique et intégrée qui est aussi conjoint, parent, supporter, peintre du dimanche... et professionnel. Nous revoilà au cœur du *wellness*, approche résolument holistique.

### Comment atténuer les souffrances dans l'entreprise ?

Stress, mal de dos, dépression, harcèlement, *turnover*, compression de personnel et des coûts, etc. Autant de souffrances quotidiennes dans l'entreprise, qui y répond par de nombreuses actions : coaching, séminaires de développement personnel, esprit d'équipe, stimulation des énergies, formation à la créativité, services de confort, amélioration de l'environnement de travail, engagement d'un responsable *wellness* ou service de psychologues, etc. Bref, le supermarché offre un vaste choix et chacun y puise à son gré ; souvent sans faire au préalable sa liste en fonction d'un menu bien étudié, mais plutôt en fonction du coup de cœur du moment, en achetant un peu de tout, un peu de trop, sans s'assurer de la pertinence de l'ensemble. Actuellement, beaucoup d'entreprises engagent des dépenses, soit de manière désordonnée, soit en investissant dans l'analyse, négligeant l'action qui doit suivre.



### GÉRER LES TALENTS AVEC LE *WELLNESS* MANAGEMENT

Deux logiques semblent traverser aujourd'hui l'entreprise. La première se décline avec des études de satisfaction, des enquêtes sur le stress, des baromètres, des KPI (Key Performance Indicators), des études statistiques, des tableaux de bord divers, des tests de personnalités, etc. C'est la logique industrielle, celle du produit et de la logique cartésienne. La seconde, qui ne supprime pas la première mais s'y superpose, est plus intuitive et holistique, et englobe le *wellness management*. Développé depuis huit ans en Amérique du Nord, ce concept de *wellness* a atteint l'Europe il y a trois ans. Le bien-être, mieux-être, *well-being* ou *wellness* commence à s'introduire dans les entreprises, à travers une série d'actions, encore trop peu soutenues par une démarche méthodologique rigoureuse. Le *wellness* en tant qu'outil de management émerge, notamment avec l'aide de prospectivistes travaillant sur la mobilisation des talents.

### Apporter du mieux-être pour obtenir du mieux-faire

Aujourd'hui, il n'est plus question de se sacrifier pour une organisation qui ne vous donne pas de plaisir à travailler. Les entreprises doivent donc prévenir l'hémorragie qui affecte certaines de leurs équipes. L'affectivité, le plaisir au travail, termes tabous il y a peu de temps, commencent à prendre sens et à faire des émules. Les dirigeants prennent actuellement conscience que c'est en étant heureux que l'on travaille le mieux. Depuis peu, ils ont acquis la conviction que l'efficacité et les résultats du personnel dépendent de son énergie vitale. Le *wellness management* propose une réponse de choix à l'heure où l'entreprise concède la nécessité d'investissements dans le « pôle social » (après la prédominance des pôles économiques et environnementaux).

Trois niveaux dans la préoccupation du bien-être peuvent se distinguer, trois manières d'aborder le talent d'aujourd'hui.

## Les auteurs

### Marc HALÉVY-VAN KEYMEULEN

(marc@noetique.org) est polytechnicien, ingénieur nucléaire, MBA et docteur en sciences appliquées. Fondateur et président du réseau européen de



Prospective Noétique ([www.noetique.org](http://www.noetique.org)), il mène également une carrière académique internationale et est l'auteur de plusieurs ouvrages (notamment *L'entreprise réinventée. Le grand virage des managers*, Éd. Namuroises 2003 ; *Le Tao du Management*, Éd. Arbre d'Or 2004 ; *La révolution noétique*, à paraître) et de nombreux articles parus dans la presse économique et culturelle.



**Dominique ANNET**, licenciée et agrégée en communication de l'Université catholique de Louvain, est co-fondatrice de Prospective Noétique, où elle coordonne le Wellness

Management Network. Auteurs de nombreux articles en tant que journaliste et rédactrice en chef de magazines, elle a reçu la Plume d'Or 2003 par l'ABPE (Association royale belge de la presse d'entreprise). Elle s'intéresse particulièrement à la mobilisation des talents par de nouveaux mécanismes de communication. [dona@noetique.org](mailto:dona@noetique.org)

### Répondre aux obligations légales

Beaucoup d'entreprises se contentent pour l'instant de respecter la réglementation en matière de bien-être au travail, par exemple les directives européennes imposant aux entreprises de s'impliquer dans la gestion du stress ou de mettre en place des services de médiation chargés des dossiers de harcèlement. « Le succès futur des entreprises dépend des collaborateurs qui sont bien qualifiés... motivés et en bonne santé », lit-on dans la *Déclaration du Luxembourg pour la promotion de la santé au lieu de travail dans la Communauté européenne*.

Considérons plus précisément la problématique du stress. Pour cerner la charge psychosociale dans les organisations, des enquêtes sont organisées auprès du personnel et réalisées soit par l'entreprise elle-même, soit par des experts externes. Il existe plusieurs types d'outils scientifiques de diagnostic : des approches quantitatives et globales, basées sur des formulaires préformatés et soumis à des centaines de personnes, ou des approches sur mesure selon les intentions post-enquête de l'entreprise. Il existe enfin des outils qualitatifs, dont celui développé par Prospective Noétique nommé Indicator, pouvant traiter un groupe particulier de l'entreprise par une démarche qualitative et personnalisée. Le diagnostic résulte alors d'une série d'interviews en face-à-face avec tous les collaborateurs concernés, de manière à établir un état des lieux le plus précis possible. L'arsenal des outils d'analyse est

donc disponible. Mais si les entreprises sont tenues de prendre des mesures actives pour la prévention du stress, certaines études montrent la faiblesse de leur effet, comme le confirme Stéphanie Peters, chercheuse à l'université de Liège : « *Beaucoup d'entreprises confondent diagnostic et intervention. Elles investissent dans le diagnostic sans aller plus loin ; intervenir est difficile et délicat, car cela peut remettre en cause les structures de fonctionnement* ». C'est aussi considérer le talent sous un angle bien réducteur. Son « bien-être » se limitant à considérer la sécurité, le harcèlement et le stress.

### Procéder par touches successives

Dans cette autre approche, l'entreprise tente de proposer à ses salariés une série d'actions qui touchent à toutes les dimensions humaines. Elle accorde une place nouvelle au corps, à l'émotion et parfois même à la dimension spirituelle. C'est le cas des « espaces sieste » en Espagne, des cours de tai-chi-chuan organisés dans certaines entreprises ou de l'aménagement de l'espace de travail tenant compte du Feng Shui ou de critères ergonomiques. Citons encore la mise en place de services psychologiques en ligne ou la mise à disposition de *Personal Trainer* pour permettre aux managers, souvent surchargés, de planifier leur emploi du temps et de mieux gérer leurs priorités. La liste pourrait être longue. Souvent du fait du goût personnel d'un décideur, ces actions font peu l'objet d'un travail de stratégie managériale. Trop dispersées et surtout non concertées, elles ne sont qu'un ersatz de ce que pourrait être une véritable gestion du bien-être en entreprise, tenant compte des aspirations de chaque collaborateur pris dans son individualité. Sans ligne directrice, la gestion du bien-être tourne souvent à l'accessoire, au « petit plus », au gadget, alors que les salariés attendent bien autre chose qu'un simple bonus dans leur vie au travail.

### Troisième voie : une approche globale et intégrée de la gestion du talent

La troisième manière d'aborder le mieux-être considère le talent comme première valeur de l'entreprise. Il s'agit d'une façon radicalement nouvelle d'envisager l'individu en tenant compte de toutes les dimensions qui le composent : corps, cœur, esprit et âme. Chaque dimension interfère dans la mobilisation de notre talent. Cette troisième voie intègre les deux précédentes, mais pour mieux les dépasser. Ce mode de management part de l'homme et non pas de l'organisation, en considérant les sept couches qui le composent.

- Première couche, premier moteur : l'énergie. Elle se décline en énergie physique, émotionnelle, mentale et spirituelle. Ce sont nos carburants, à maintenir à un niveau de jauge suffisant pour bien fonctionner. Rappelons-nous que nous passons notre vie à remplir et vider ces quatre réservoirs. À cette couche, la plus intime de l'être humain, correspond la concentration, la créativité, ainsi que la gestion des idées ou du temps.
- Deuxième couche, deuxième moteur : le projet personnel. C'est la couche de l'accomplissement, du devenir de chacun. Il existe des techniques permettant d'aider à identifier et

vivre son projet personnel : plan de vie (vocation intime), coaching, ressourcement.

- Troisième couche, troisième moteur : la carapace, qui renvoie directement à la gestion du stress.
- Quatrième couche : l'environnement, où l'essentiel est d'être bien dans son espace. Parmi les techniques utilisées : l'ergonomie au sens classique (acoustique, lumière, couleurs, température, outils de travail, etc.) ou plus oriental comme le Feng Shui.
- Cinquième couche : les autres. Dans cet environnement, les autres sont éléments de bien-être ou... d'enfer. La communication interne, la culture de l'entreprise, les valeurs éthiques et le style de management peuvent être cités à des niveaux divers comme autant d'outils d'amélioration de notre relation aux autres.
- Sixième couche, sixième moteur : l'organisation. Le travail s'insère dans une structure plus large, avec ses contraintes organisationnelles. Une réflexion et un travail sur les aspects vie privée/vie professionnelle s'inscrit à ce niveau. On pensera à des services aux parents, à des facilités vestimentaires, alimentaires, regroupés sous le nom de *facility services* ou « services de confort ».
- Septième couche, septième moteur : l'image. La notoriété de l'entreprise a un impact sur le bien-être d'un collaborateur, son sentiment de fierté peut stimuler son implication. Les techniques sont aussi multiples : communication externe, *employer branding*, projet de l'entreprise, etc.

À l'aide de cette description, il est possible de mieux comprendre le fonctionnement de l'individu au travail et ainsi de construire une méthodologie rigoureuse d'accompagnement et de développement des talents. À partir des besoins exprimés et réels, d'une évaluation des actions souhaitées et d'un plan organisé, l'entreprise peut aujourd'hui gérer ses talents en des dimensions qu'elle ne se serait pas autorisée jusqu'à présent.

### Une vision encore émergente

*Le wellness management* n'est encore qu'une piste de réflexion pour la plupart des entreprises. Le terme de *wellness* en arrête d'ailleurs certains, qui n'y voient que le côté « farniente », réduisant le bien-être à une imagerie de loisirs et de vacances alors qu'il y va de l'efficacité même de leurs équipes. Pour que cette forme de gestion des talents devienne une réalité partagée par toutes les entreprises, et pas seulement par les grands groupes, plusieurs conditions doivent encore être réunies. D'abord, une parfaite compréhension et acceptation par les entreprises des nouvelles attentes de leurs collaborateurs. Ensuite, une réelle volonté de leur part de faire un état des lieux et de mener une politique de bien-être cohérente ; enfin, un suivi et une adaptation permanente de ces actions se doit d'être mis en place.

Albert Einstein disait : « *On ne peut pas résoudre un problème avec la même conscience que celle qui l'a engendré. Nous devons apprendre à voir le monde avec un regard neuf* ». Voyons donc l'entreprise d'un regard neuf en considérant le *wellness management* comme une nouvelle porte ouverte. Si l'on veut bien penser autrement le management... ■

# Bien-être et efficacité sont fortement corrélés

Interview de **Christian VANDENBERGHE**, professeur de psychologie à HEC Montréal, Canada

*De plus en plus soucieux de leur bien-être, les salariés sont également soumis à une pression croissante dans leur travail. Manque de vision et d'accompagnement dans le changement sont les principales causes de stress.*

**Dans le sentiment de mal-être que ressentent certains collaborateurs, le stress tient une place prépondérante. Quels en sont les facteurs ?**

Dans la plupart des cas, le stress est lié à un changement dans la vie professionnelle qui peut être de trois ordres : un changement de supérieur direct, des changements dans le contenu du travail lui-même ou des changements de rythme de travail. Certaines situations peuvent aussi combiner tous ces paramètres. Parmi ces trois facteurs, les recherches que j'ai menées sur le sujet<sup>1</sup> ont montré que les plus perturbants pour l'individu sont le changement de supérieur ou de travail. Les variations dans le rythme de travail sont moins anxiogènes. Pour chercher les causes de cette anxiété, il faut se représenter ce que signifie pour un salarié de se trouver séparé de son supérieur hiérarchique. Ce dernier est généralement une figure emblématique ; la personnification, pour le salarié, des valeurs de l'entreprise et des objectifs à atteindre. Si cette figure disparaît, il n'est pas rare que le salarié se sente perdu, voire abandonné. En outre, changer de supérieur hiérarchique signifie souvent avoir des exigences nouvelles vis-à-vis du salarié, or ce dernier peut craindre de ne pas être à la hauteur. Ce sentiment se retrouve d'ailleurs lors d'un changement de mission ou de poste. Ces « stresseurs » sont psychosociaux et le supérieur hiérarchique ne s'en aperçoit parfois même pas, car ils peuvent être intériorisés.

**Le stress est-il un phénomène nouveau dans les entreprises ou bien était-il déjà présent il y a vingt ans, sans que personne n'ose en parler ?**

Les stresseurs sont assurément à la hausse dans les entreprises, mais ils existaient déjà auparavant. Ils prennent aujourd'hui de plus en plus d'importance parce que les entreprises ont tendance, sous la pression des marchés, à se tourner vers des objectifs purement financiers, où les salariés sont considérés comme des moyens et non comme des personnes. Paradoxalement, ce type de culture d'entreprise a des répercussions négatives sur les résultats financiers de l'entreprise. Car des salariés stressés ou mal dans leur peau sont des salariés peu efficaces. Le taux de *turnover* est souvent élevé et le niveau d'attachement émotionnel à l'entreprise s'en trouve réduit. Par conséquent, le rendement professionnel est plus faible. C'est un cercle vicieux. Les comportements d'entraide entre collaborateurs disparaissent et le taux d'absentéisme a tendance à grimper en flèche. Tout ceci représente bien sûr un coût important pour l'entreprise, même s'il est difficile de l'évaluer avec précision.

**Quelles sont les actions des entreprises pour combattre ces dérives ?**

Certains groupes commencent à faire des efforts sur ce sujet. J'ai rencontré récemment le Pdg de Danone au Canada qui vient de lancer une gestion intégrée de



Diplômé en psychologie, en sciences du travail et Ph.D. en sciences psychologiques de l'université Catholique de Louvain en Belgique, **Christian VANDENBERGHE** enseigne à HEC Montréal. Ses recherches portent sur la psychologie industrielle et organisationnelle et le comportement organisationnel.

1. De Zanet, F., & Vandenberghe, C. (2001). « Appraisal of work environment changes and stress: Validation of a new scale » Working paper présenté lors d'un Congrès de l'European Academy of Occupational Health Psychology à Barcelone.

« Pour atténuer cet absentéisme et le stress qui en découle, certaines entreprises tentent de favoriser la flexibilité des horaires de travail... »

l'entreprise avec toutes ses parties prenantes, en particulier ses salariés. Un des volets de son projet porte sur la qualité de vie au travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'objectif poursuivi est de permettre aux salariés de gérer leur vie de famille de manière harmonieuse avec leur travail.

J'ai récemment consulté une étude<sup>2</sup> qui a montré que 75 % de l'absentéisme chez les femmes est attribuable aux difficultés qu'elles rencontrent dans la gestion de leur vie familiale. Pour atténuer cet absentéisme et le stress qui en découle, certaines entreprises tentent de favoriser la flexibilité des horaires de travail en permettant par exemple à leurs salariés de pouvoir se libérer en urgence et de quitter leur bureau si cela est nécessaire, ou de travailler à temps partiel de façon temporaire. Il existe aussi des ateliers de formation pour apprendre à mieux s'organiser et à canaliser son énergie.

#### Revenons sur l'anxiété liée au changement de poste : y aurait-il des moyens de l'atténuer ?

Un des dispositifs clés est d'assurer une information claire vis-à-vis des salariés. Afficher ce que l'on attend de lui, lui donner la possibilité de se former et le temps de faire ses preuves. Les collaborateurs ont souvent peur de ne pas avoir le temps de s'ajuster à leur nouveau poste, ils craignent d'être jugés trop vite. Or, la phase d'apprentissage est un moment où la personne est très vulnérable et fragile psychologiquement. Il conviendrait donc de suspendre les mécanismes d'évaluation traditionnels pendant cette phase. L'apprentissage en serait sûrement plus rapide, plus approfondi et le salarié pourrait pleinement s'y consacrer sans crainte d'une sanction parfois trop hâtive.

#### Il existe donc une corrélation entre efficacité et bien-être ?

C'est évident. Être efficace est un besoin psychologique de base pour tout individu. Certaines recherches<sup>3</sup> ont montré que les personnes les moins efficaces sont souvent en mauvaise santé mentale, parfois physique. En revanche, une personne efficace sera plus épanouie, plus sûre d'elle. L'efficacité au travail ne bénéficie donc pas qu'à l'entreprise, mais aussi au salarié lui-même. Encore faut-il lui donner les moyens de pouvoir être efficace... sereinement. De même, il existe une corrélation entre engagement des salariés et bien-être. Si vous êtes fier de votre entreprise, de votre travail, vous serez aussi psychologiquement plus fort.

#### Qu'est-ce que l'attention au bien-être traduit de notre société actuelle ?

Notre société est de plus en plus attentive aux questions de confort. Selon moi, cette focalisation sur le bien-être immédiat traduit une profonde carence dans notre vision du futur. Nous sommes, même malgré nous, entrés dans une logique de court terme et nous ne sommes plus capables de nous projeter dans un futur désirable. L'attention à soi, à sa propre personne est une sorte de refuge. C'est un repli narcissique qui peut être dangereux. Si le bien-être est une recherche qu'il faut encourager, le fait que cela prenne aujourd'hui une importance croissante est un signe inquiétant sur notre propre société.

#### Si l'entreprise est perçue comme un lieu de contrainte, de pression, n'est-ce pas aussi parce que le travail est aujourd'hui dévalorisé ?

Le travail n'est pas forcément dévalorisé, mais il n'est plus une fin de soi. C'est devenu un moyen. Pour sortir de cette impasse et revaloriser à la fois le rôle du travail et la place de l'entreprise, il faudrait davantage de vision à long terme de la part des dirigeants et la capacité à créer un futur possible. Beaucoup de managers ont du mal à accepter l'incertitude, car ce n'est pas ce qu'on leur a appris dans les Business Schools qu'ils ont fréquentées ; en conséquence, ils reportent souvent leur crainte, leur anxiété sur leurs collaborateurs alors que leur rôle serait davantage de rassurer. L'anxiété est un des sentiments qui se communiquent le plus facilement, d'où l'importance de savoir la maîtriser. ■

2. Catherine Kirchmeyer et Aaron Cohen, « Different strategies for managing the work/non-work interface: a test for unique pathways to work outcomes », *Work and Stress*, vol 13, n° 1, pp. 59-73.

3. Vandenberghe, (C.) « Concilier le rendement et le bien-être au travail : Le rôle de l'engagement organisationnel », in Foucher (R.), Savoie (A.) et Brunet (L.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, éditions Nouvelles, Montréal, Québec.

# Interbrew fait le pari du *well-being*

Interview de **Marc CROONEN**, vice-président Ressources Humaines d'Interbrew Benelux et France

*Leader sur le marché des brasseurs en Europe et dans le monde, Interbrew a récemment mis en place une politique de well-being. Pour la satisfaction de ses salariés et la bonne performance de l'entreprise.*

## En quoi consiste la politique de *well-being* que vous avez mise en place chez Interbrew ?

Notre projet se résume en quelques mots : « People for growth-growth for People », ce qui montre bien la réversibilité et le côté gagnant-gagnant de notre ambition. Les salariés doivent contribuer à la croissance de l'entreprise, mais l'entreprise de son côté doit leur permettre de s'épanouir, de grandir, de répondre à leurs attentes comme salariés, mais aussi comme personne humaine. Or, pour répondre à ces attentes, il faut d'abord les connaître. Nous avons donc choisi une approche en deux temps. Premièrement, une enquête de satisfaction annuelle auprès de tous les salariés sur le niveau des rémunérations, la formation, la qualité du management et de la communication interne de l'entreprise. Nous mesurons ainsi le rapport entre les acquis et les domaines sur lesquels nous devons porter nos efforts. Deuxièmement, une approche individuelle qui nous permet d'analyser, au cas par cas, les désirs professionnels des salariés. Certains veulent travailler à mi-temps, d'autres souhaiteraient changer de poste. Leurs attentes peuvent aussi être très matérielles : avoir un bureau climatisé, disposer d'outils adaptés à leur travail. Bien sûr, il n'est pas toujours possible de satisfaire tous les besoins tout de suite, certains ne sont d'ailleurs pas réalisables, mais le seul fait que ces attentes soient exprimées, et que nous y prêtions attention, est déjà une bonne chose.

## Quels ont été les résultats de la dernière enquête ?

Les derniers questionnaires ont été dépouillés en janvier. Premier constat : le climat social est bon chez Interbrew car nous sommes au-dessus de la moyenne des autres entreprises belges en termes de satisfaction des salariés. Nous utilisons une méthodologie de calcul déjà pratiquée par d'autres entreprises, ce qui nous permet de comparer les résultats. En regardant dans le détail, on s'aperçoit que les départements qui ont subi des réorganisations ou des restructurations ces derniers mois ont bien sûr un niveau de satisfaction moindre, ce qui n'est pas vraiment une surprise en soi. Lorsqu'un département ou une division est en difficulté, les attentes des salariés en termes de formation et de suivi RH augmentent considérablement. Sans doute parce qu'ils ont besoin d'être rassurés dans une période trouble. Sur la question du stress, nous avons aussi des progrès à faire. En Belgique, il existe des dispositions légales qui imposent aux entreprises de tenir compte des nuisances liées au stress, mais les mesures à prendre ne sont pas clairement formulées. Or, nous voulons concrétiser cela. Un poste de « well-being manager » a d'ailleurs été créé chez Interbrew pour s'occuper en particulier de la gestion du stress.



Rentré chez Interbrew en 1986 comme directeur des ressources humaines d'une des brasseries du groupe, **Marc CROONEN** a ensuite rejoint le secteur automobile chez Volkswagen, puis l'alimentaire chez Danone, toujours dans des fonctions ressources humaines. Depuis 2001, il a réintégré le groupe Interbrew pour y assurer la fonction de vice-président RH au Benelux et en France. Il s'occupe également des relations avec les salariés au niveau mondial.

« Un poste de well-being manager a été créé chez Interbrew pour s'occuper en particulier de la gestion du stress. »

### Quels sont les autres points sur lesquels vous devez axer vos efforts ?

Il existe une attente très forte en termes de formation, bien que nous ayons déjà une offre assez importante en la matière. Autre point d'attention : la mobilité et le problème des trajets pendulaires. Nous avons déplacé certains centres de production récemment, et les salariés ont vu leur trajet modifié, voire allongé, pour se rendre au travail. Enfin, certains collaborateurs se plaignent également de ne pas avoir de moyens pour remplir correctement leur mission. En somme, la plupart d'entre eux se sentent bien et apprécient l'atmosphère de travail, mais ils trouvent que l'exigence de performance est trop importante. Effectivement, Interbrew est en train de passer du stade d'entreprise locale à celui de groupe mondial. Ceci impose de changer nos façons de travailler et nos standards de performance pour nous aligner sur le marché global. Je ne pense pas que notre niveau d'exigence vis-à-vis des salariés soit plus élevé que la moyenne, mais il est perçu comme tel par certains de nos collaborateurs parce qu'ils ont été habitués à un autre rythme.

### Les problèmes que soulève le *wellness management* (stress, malaise) sont-ils nouveaux ou existaient-ils déjà auparavant ?

Je pense qu'ils existaient déjà, mais que l'on en parlait moins. L'économie globalisée a certes augmenté la pression sur les entreprises, donc sur leurs salariés, mais le stress ne date pas d'aujourd'hui. Ce sont plutôt les attentes des individus qui se sont modifiées : ils veulent davantage de temps libre, davantage d'attention. C'est une évolution normale de la société, cependant il faut aussi être conscient que toutes les attentes ne sont pas réalistes et ne peuvent pas être comblées.

Nous avons trois niveaux de mesure de prévention pour anticiper les différents maux des salariés. Le premier consiste à avoir régulièrement un état des lieux du climat social dans l'entreprise pour éviter que des problèmes surgissent. C'est ce que nous faisons avec notre enquête annuelle. À un second niveau, nous menons des actions de coaching et de communication interne en fonction des symptômes repérés. Nous avons ainsi des plans d'action spécifiques suivant les départements et les problèmes rencontrés. Enfin, le dernier niveau d'intervention est davantage centré sur les plaintes individuelles et la façon dont nous pouvons les résoudre au cas par cas.

### La politique de « *People for growth-growth for people* » existe depuis maintenant trois ans. Quelles sont les améliorations que vous avez remarquées ?

Le degré de satisfaction général des salariés a augmenté, et celui des clients également, ce qui est un signe fort. La productivité de nos équipes de terrain est également meilleure dans l'ensemble. Certes, l'absentéisme a augmenté dans l'un des départements pour des raisons de réorganisation : les salariés de cette unité se sentent désormais décentrés par rapport à l'activité de l'entreprise. À nous de savoir écouter leur message et de leur montrer quelle est leur valeur ajoutée pour l'entreprise.

### Les entreprises se préoccupent-elles de plus en plus du bien-être ou Interbrew est-elle encore une exception ?

En Belgique en tout cas, d'autres entreprises se sont penchées sur la question. Pas seulement des grands groupes, mais aussi des PME, des hôpitaux, des associations. L'originalité d'Interbrew est d'avoir systématisé l'approche du *well-being* et d'en faire une politique récurrente et non un projet ponctuel. C'est aussi une notion qui s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise. Fondée en 1985 par la fusion de deux brasseries, Interbrew est toujours gérée par les mêmes actionnaires depuis le début. Leur attention aux ressources humaines n'a jamais fléchi. Si un changement peut être observé au niveau des RH, c'est le suivant : nous quittons un management paternaliste pour aller vers un véritable partenariat avec nos collaborateurs. C'est aussi un axe fort du *well-being* à mon sens. ■