

## Étude de cas : comment améliorer le bien-être au travail

Vous êtes responsable des ressources humaines pour une entreprise d'environ 120 employés dans le secteur des pièces d'automobiles et de camions. La semaine dernière, le PDG de l'entreprise vous a convoqué à son bureau, car plus rien ne va. Les résultats du sondage sur la satisfaction au travail sont catastrophiques : ils montrent une baisse de 30 % du niveau de satisfaction comparativement à l'an dernier, soit un taux de 35 %. Le taux de plaintes envers les collègues et les gestionnaires a aussi augmenté. De plus, au cours des trois derniers mois, quatre employés ont été mis en arrêt de travail pour épuisement professionnel. Et la goutte qui fait déborder le vase : le taux d'absentéisme du dernier mois est en hausse de 15 % ainsi que le taux de gaspillage dans l'entrepôt.

La culture organisationnelle de l'entreprise est une culture axée sur la performance (on mise sur l'atteinte d'objectifs stratégiques et opérationnels) et sur les heures de travail. Pour les dirigeants de l'entreprise, les émotions doivent rester à la porte de l'entreprise. Par contre, à la moindre erreur, les gestionnaires n'hésitent pas à blâmer avec colère les employés plutôt que de leur demander des explications. De plus, la compétition entre employés est très présente et favorisée par certaines pratiques de gestion : distribution inégale des ressources, système de performance qui favorise la comparaison (distribution forcée) et possibilité de faire du télétravail selon les bons coups des employés (donc à la discrétion du gestionnaire). Les employés se disent aussi très stressés, notamment à cause des courts délais de livraison et du manque de soutien de la direction pour faire face aux clients difficiles.

Votre mandat : développer un programme permettant aux employés d'améliorer leur bien-être au travail. Tout est maintenant entre vos mains pour parvenir à convaincre la direction d'adopter votre plan d'action.

### Question 1

Selon vous, comme responsable RH, quels sont les principaux défis que vous devrez relever dans ce mandat ?

Le défi sera de mettre en place un programme de bien-être au travail qui permettra de réduire le taux d'absentéisme dans l'organisation et d'augmenter le taux de satisfaction au travail. Cela améliorera le bien-être au travail et contribuera à l'atteinte du premier objectif, soit de diminuer le taux d'absentéisme.

La culture organisationnelle actuelle, qui mise sur la performance et la compétition, semble contribuer à ce mauvais climat (par exemple, les gestionnaires n'hésitent pas à blâmer avec colère les employés). Le défi sera donc de changer celle-ci.

Le principal défi du responsable RH consistera cependant à convaincre la direction de la valeur ajoutée qui découlera de ce programme et à en mesurer les résultats tangibles sur le plan des ressources humaines, c'est-à-dire le changement dans les attitudes (satisfaction, engagement, etc.) qui engendrera une modification des comportements (absentéisme, performance et comportements déviants).

### Question 2

Quel serait votre plan d'action ?

#### Agir sur les sources de stress. Exemple de moyens :

- Modification de l'horaire de travail, notamment par l'aménagement et la réduction du temps de travail.
- Formation visant à améliorer le style de direction et à instaurer des pratiques de reconnaissance chez les superviseurs.
- Introduction de l'accompagnement (*coaching*) ou du mentorat.
- Mesures favorisant la consolidation des équipes de travail et l'engagement organisationnel.

#### Sensibiliser les employés aux facteurs de stress organisationnels et les outiller pour composer avec ceux-ci. Exemple de moyens :

- Formation qualifiante sur la gestion du temps, les clients difficiles, la gestion du stress, l'intelligence émotionnelle.
- Formation sur des techniques de relaxation et de méditation.
- Possibilité de faire de l'activité physique.
- Gestion du retour au travail à la suite d'un épuisement.
- Activités de sensibilisation telles que dîner-conférence, article dans le journal interne de l'entreprise, etc.

#### Aider les employés lorsque des problèmes surviennent. Exemples de moyens :

- Programme d'aide aux employés.
- Réseau d'aide par les pairs.
- Service téléphonique.

### Question 3

À l'aide de deux moyens, expliquez comment vous tenteriez d'éviter que l'envie se développe durablement dans le contexte du travail.

- Être équitable dans la distribution des ressources matérielles, humaines et financières.
- Éviter de mettre en place des systèmes d'évaluation où les employés se comparent.
- Valoriser la diversité dans l'entreprise.
- Valoriser la prise d'initiative.
- Prêcher par l'exemple comme gestionnaire en étant soi-même respectueux.