

Annexes

Annexe 1.	Tentative de typologie	90
Annexe 2.	Guide d'entretien	93
Annexe 3.	Retranscription de l'interview n° 1	96
Annexe 4.	Retranscription de l'interview n° 2	107
Annexe 5.	Retranscription de l'interview n° 3	122
Annexe 6.	Retranscription de l'interview n° 4	138
Annexe 7.	Retranscription de l'interview n° 5	149
Annexe 8.	Retranscription de l'interview n° 6	163
Annexe 9.	Retranscription de l'interview n° 7	181
Annexe 10.	Les démarches de prévention à effectuer au sein d'une entreprise belge	192

Annexe 1. Tentative de typologie

Vous trouverez ici un tableau d'une tentative de typologie simplifiée des personnes interrogées. Cette typologie n'est que très peu représentative étant donné l'échantillon limité ayant pris part aux interviews. De plus, nous n'avons pas les outils et compétences nécessaires à la réalisation d'une typologie précise.

Thèmes	Sous-thèmes	Répondants
Missions et Valeurs		2 groupes se distinguent :
		1er groupe : 10 personnes sur les 12 interrogées répondent instinctivement "le soin des patients"
		2ème groupe : 2 personnes nous indiquent la gestion commerciale de l'hôpital
Implication au sein de l'entreprise	Implication	Toutes les personnes interrogées (12/12) se sentent impliquées dans l'entreprise
	Reconnaissance	Les 12 employés interrogés trouvent que la reconnaissance du travail est importante et 5 d'entre-eux la trouve essentielle dans leur quotidien!
le Bien-être	Conception	Plusieurs groupes se distinguent:
		Groupe 1 : L'entente dans le service/avec les collègues (6/12)
		Groupe 2 : Aimer son boulot (3/12)
		Groupe 3 : Travailler dans un cadre convenable (1/12)
		Groupe 4 : Confiance - "donnant-donnant" entre l'employeur et l'employé (2/12)
Stress	Conception du travail	3 personnes sur 12 mentionnent en premier lieu la conception du travail comme étant un facteur de stress
	Rôles organisationnelles	3 personnes sur 12 mentionnent en premier lieu les rôles de chaque employé comme étant un facteur de stress
	Relations professionnelles	Enfin, 6 employés sur 12 mettent en avant les relations professionnelles comme 'premier facteur' stressant

Performance	Conception	Groupe 1 : 7 employés sur 12 nous disent que la performance, c'est faire son travail du mieux qu'on peut
		Groupe 2 : 4 personnes nous disent que c'est de savoir/pouvoir évoluer dans son travail
		Groupe 3 : 1 personne nous dit que la performance, c'est d'être efficient

Annexe 2. Guide d'entretien

▪ Présentation

Bonjour, je m'appelle Mallory, j'ai 25 ans, je suis actuellement en deuxième master en sciences de gestion au sein de l'Université Catholique de Louvain et dans le cadre de mes études, je réalise mon mémoire sur le bien-être du personnel et la performance organisationnelle.

Le but de cet entretien est de me donner de plus amples informations sur les sujets abordés et d'avoir une idée de la réalité du terrain.

Sachez que tout ce que vous direz dans le cadre de cette interview sera purement confidentiel et qu'à aucun moment, votre anonymat sera dévoilé.

N'ayez aucunes restrictions dans vos réponses, n'ayez pas peur de répondre, il n'y a aucune mauvaise réponse!

▪ Questions générales

1. Pouvez-vous vous présenter un peu, svp? Nom (uniquement pour que je puisse plus tard me rappeler qui a parlé), âge, profession, ancienneté de carrière, votre rôle au sein de cette entreprise...?

▪ Présentation de l'entreprise + rôle quotidien au travail.

2. Pouvez-vous nous expliquer un peu l'organisation dans laquelle vous travailler?
3. Quelle est-elle? Quelles sont ses missions, objectifs, caractéristiques, valeurs, culture?
4. Quel est votre rôle exact dans celle-ci?
 Trouvez-vous/Ressentez-vous au quotidien dans votre job, les valeurs/caractéristiques que vous venez de me citer?
 Vous sentez-vous à votre place au sein de cette entreprise?
5. Vous sentez-vous impliqué au sein de celle-ci? Vous sentez-vous important/essentiel?
 Vous sentez-vous respecté par l'ensemble de vos collègues et de votre hiérarchie?
 Pensez-vous "être bien logé"?

6. Au niveau du travail que vous effectuez, comment le trouvez-vous? En quoi consistent vos tâches essentiellement? Avez-vous un travail qui vous plaît? Vous sentez-vous à l'aise avec celui-ci? Etes-vous débordé? Pensez-vous avoir trop de travail? Est-il intéressant ou trouvez-vous qu'il est trop monotone, routinier?
7. Votre travail impacte-t-il votre vie privée?

▪ Le Bien-être et le stress

8. Comme vous le savez peut-être, l'année passée, la loi sur le bien-être au travail en Belgique a eu 20 ans. Quelle est votre conception du bien-être, plus précisément du bien-être au travail?
9. Pensez-vous être bien logé en matière de bien-être au travail? Pouvez-vous m'en dire plus?
10. Qu'est-ce qui, selon vous, va bien ou justement ne va pas bien dans votre entreprise et spécialement pour vous, ce que vous ressentez personnellement?
11. Avez-vous le sentiment d'être stressé(e) au boulot? Si oui, quels sont, selon vous, les facteurs qui sont à l'origine de ce stress?
A contrario, vous sentez-vous plutôt bien dans votre travail ? (bien-être psychologique).
Là aussi, qu'est-ce qui est à l'origine de ce bien-être selon vous?
Des activités sont-elles mises en place pour vous divertir/changer vos idées/... au sein de votre entreprise? Pour vous faire sentir mieux pendant votre job?
12. Quels dispositifs sont mis en place/ à votre disposition pour votre bien-être ?
Remarquez-vous une différence avec ces dispositifs?
13. Pour revenir au travail et à son implication, êtes-vous informés des différents résultats de l'entreprise? Oui, non? Pourquoi à votre avis?
14. Cela vous impacterait-il si c'était le contraire? (en positif ou en négatif)?
Pensez-vous que cela vous serait bénéfique? De manière plus globale, pensez-vous que vous seriez plus heureux au travail, plus performant, plus rentable si vous étiez plus impliqué dans votre travail et votre société, si on vous consultait d'avantage, si on vous tenait informé des décisions, différents résultats...

- La Performance

15. Quelle est votre conception de la performance?
16. Trouvez-vous cela important? (tant la performance que le bien-être et le combiné des deux?)
17. Pour vous, le bien-être et la performance sont-ils conciliables?
18. Qu'est-ce qui, selon vous, vous rendrait plus performant au sein de votre travail?
19. Pensez-vous que la performance est un élément essentiel dans le monde du travail à l'heure actuelle?
20. Etes-vous intéressé, d'un point de vue strictement personnel, d'être plus performant au boulot, ou cela ne vous intéresse pas?
21. Pour vous, la performance organisationnelle est-elle liée/est-elle une conséquence directe de la performance individuelle des employés?

- Les pratiques RH

22. Y a-t-il des éléments concrets qui sont mis en place au sein de votre entreprise, via le service des ressources humaines, pour vous sentir bien au boulot?
Sentez-vous une volonté de la part de la direction (via le département RH) de faire en sorte que son personnel se sente bien?

Annexe 3. Retranscription de l'interview n° 1

Bonjour, je m'appelle Mallory, j'ai 25 ans, je suis actuellement en deuxième master en sciences de gestion au sein de l'Université Catholique de Louvain. Dans le cadre de mes études, je réalise mon mémoire sur le bien-être du personnel et la performance organisationnelle. Le but de cet entretien étant de me donner de plus amples informations sur les sujets abordés et d'avoir une idée de la réalité du terrain. Sachez que tout ce que vous direz dans le cadre de cette interview sera purement confidentiel et qu'à aucun moment, votre anonymat sera dévoilé. N'ayez aucune restriction dans vos réponses, n'ayez pas peur de répondre, il n'y a aucune mauvaise réponse!

1. Pouvez-vous vous présenter un petit peu, s'il vous plaît ? Nom, âge, profession, ancienneté de carrière,...

Bonjour, je m'appelle W.V., j'ai 33ans. Je travaille pour l'hôpital Epicura, en comptabilité, dans le service financier. J'ai fait mes secondaires à l'école St François et puis j'ai effectué un graduat en comptabilité en cours du soir.

2. Pourriez-vous m'expliquer votre rôle au sein de l'entreprise ?

Alors, je gère tout le domaine financier, c'est-à-dire tous les paiements aux patients, des assurances, des mutualités. Je m'occupe des remboursements vers les patients. Je m'occupe aussi des coups de fil des patients, je réponds à leurs demandes...

3. Pourriez-vous, à présent me décrire un peu l'entreprise pour laquelle vous travailler ?

Quelles sont ses caractéristiques, ses valeurs, ses missions ?

Pour commencer, c'est un hôpital, donc le but premier est bien de soigner le patient, lui apporter les soins nécessaires. Après, il y a tout ce qui est hospitalisation, décès...donc l'hôpital doit prendre en charge le patient, mais également la famille en cas de mauvaise nouvelle.

4. Et d'un point de vue du département financier ? (Celui pour lequel vous travailler)

Alors, le but principal de mon département, c'est de bien gérer les paiements, pour bien apurer et pour qu'il n'y ait pas de soucis dans la comptabilité. Après, si le patient ne paie pas, alors le dossier va dans le service du contentieux, mais du coup ce n'est déjà plus de mon ressort.

5. Est-ce que votre hiérarchie est derrière vous pour justement tout ce qui est remboursements, paiements pour que ça soit vite fait ou elle n'est pas trop « pressante » à ce niveau-là ?

Cela ressort plus du service contentieux, mais, pour ma part, oui, il y a quand même un souci/suivi ? , notamment en ce qui concerne les rappels aux mutuelles et assurances qui est plus de mon domaine. On suit cela de près. Tout est fait de manière très régulière pour éviter tout problème. Si après une première relance envers le patient, celui-ci ne paie pas, le dossier part au contentieux. Et là, ça peut monter vite niveau de l'amende. Aussi, maintenant si le patient ne prévient pas pour dire qu'il ne saura pas venir à une consultation, il a une amende de 10 € aussi, à la demande des médecins. Maintenant, si le patient dit qu'il a appelé pour prévenir, c'est sa parole contre celle de l'hôpital et du coup c'est toujours délicat.

6. Existe-il un délai légal pour ce genre de procédure ?

Oui, oui, ça existe. Après ça dépend du contexte. Si le patient téléphone, montre qu'il se préoccupe de ses factures ou s'il a des problèmes d'argent, c'est différent. Et donc, si c'est une hospitalisation, on lui propose un plan d'apurement sans frais. Si c'est de l'ambulatoire, on ne procède pas au plan d'apurement car ils ont un remboursement de la mutuelle. Du coup, nous on ne peut pas non plus se permettre de reporter les échéances tout le temps non plus. Mais maintenant, si la personne me téléphone et me dit qu'elle est en difficulté financière et qu'elle me demande d'avoir un délai plus long, je lui permets de l'obtenir car déjà ça montre qu'elle se préoccupe de rembourser ses factures, ce que je trouve très bien. Donc si je peux l'aider, je me permets de le faire.

7. Et cette décision d'accorder un délai plus long, c'est vous qui la prenez ?

Oui. Soit je lui accorde un délai supplémentaire, soit je lui dis de payer en 2 ou 3 fois. C'est quelque chose que je fais de ma propre initiative.

8. Et qu'est-ce qui vous pousse à prendre cette décision ?

Je pense que c'est mon côté humain qui s'exprime dans ces cas-là. Car je comprends qu'on puisse avoir des difficultés à payer ses factures et maintenant les frais d'hôpitaux sont bien élevés. Donc si la personne en question fait la première démarche de prendre le téléphone pour expliquer son problème, moi cela ne me cause aucun soucis de prendre cette décision si je peux aider. En plus, je trouve ça scandaleux de mettre des frais aussi élevés pour des soins médicaux.

9. Donc, vous faites ça à tous ceux qui vous appellent ?

Non, pas du tout. Vous savez, après 12 ans d'expérience, j'ai appris à reconnaître les gens, même si c'est par téléphone. Si ce sont, par exemple, toujours les mêmes personnes qui appellent pour dire qu'ils n'ont pas reçu la facture par la poste ou si et là, alors que quand c'est le courrier d'un huissier, ils l'ont reçu tout de suite et appelle pour demander de quoi il s'agit... A force, je ressens les « mauvaises personnes ». C'est aussi une question de feeling avec la personne que j'ai au bout du fil, dans le sens où je sens si elle est honnête ou pas.

10. Donc, vous êtes de nature altruiste ?

Oui, je pense bien.

11. Est-ce que ce côté altruiste vous aide dans votre vie de tous les jours ?

Je dirais que oui et non. Oui car je suis comme ça par nature et ça fait partie de ma personnalité et il ne faut pas oublier qui on est, et ça serait compliqué de me changer. Mais après, être trop laxiste de ce côté, cela peut t'apporter des conflits dans ta vie de tous les jours car des gens peuvent essayer d'en profiter.

12. Et avec vos collègues ? Ce côté altruiste n'est pas dérangeant ?

Non, on ne peut pas dire que cela soit le cas.

13. Et l'ambiance au sein de votre bureau, avec vos collègues, comment est-elle ?

En règle générale, il y a une bonne ambiance oui. Maintenant, on travaille en majorité avec des filles, donc il y a toujours un peu ce côté jalousie mais de manière générale, on arrive à se faire respecter et on se respecte. On s'entraide aussi niveau boulot. On va facilement vers une autre pour demander un avis car chaque situation est différente.

14. Et avec les supérieurs ?

Pareil. Je n'ai aucun souci non plus. Je m'entends également très bien avec le chef comptable car c'est une personne très humaine aussi. On se complète et on se comprend. Parfois on se dit qu'il vaudrait mieux savoir dire non à certaines personnes, mais ce n'est pas évident d'aller contre nature.

15. Donc, on peut dire que vous vous sentez bien dans votre entreprise ?

Oui. Je me lève le matin, je ne vais pas travailler avec des pieds de plomb. J'aime bien mon travail, j'aime bien rentrer chez moi le soir aussi (rires), mais cela ne me dérange pas du tout d'aller travailler.

16. Vous sentez-vous impliqué dans votre travail ?

Oui, je me sens impliqué car c'est déjà valorisant pour moi d'arriver à mes objectifs, notamment le fait qu'à la fin de ma journée mes tâches quotidiennes soient finies. Puis, voilà, les coups de fil, c'est toujours de l'imprévu et quand j'ai pu aider et satisfaire des patients, je suis content, c'est une satisfaction personnelle. Et quand j'ai fait plus que mes objectifs quotidiens, je sors de là avec le sourire, prêt à revenir demain. C'est une satisfaction personnelle de plus.

17. Plus une satisfaction personnelle que professionnelle ?

Oui... car au final mon boulot, personne ne me surveille vraiment non plus. Donc quand je sais partager avec mon chef comptable, je lui dis comment je vois les choses, comment je procède, ce que je fais... et du coup, il voit que je suis bien impliqué dans mon travail.

18. Et au-delà de votre travail, vous sentez-vous impliqué dans l'entreprise ?

Oui, effectivement car je gère aussi tous les horaires de mes collègues (du département financier). Il y avait une formation, mon chef comptable m'a proposé et j'ai accepté tout de suite. Et il m'a dit par la suite qu'il était content de m'avoir demandé car il m'a vu vraiment impliqué pendant cette formation, que je posais des questions... C'est complètement différent de la compta, donc ça me sort un peu d'autre chose et puis c'est aussi intéressant car ce sont les ressources humaines, donc ça t'apporte quelque chose dans ta vie privée. C'est important de connaître des choses pas forcément uniquement sur ton boulot, mais en règle générale, sur ce qui est légal.

19. Et en quoi consistait la formation exactement ?

C'était une formation sur le temps de travail. Donc, le nombre d'heures que tu pouvais faire par jour, comment récupérer si tu travailles un samedi ou un dimanche, les pauses cigarettes, les temps de midi... ce qui est obligatoire...

20. C'était une formation continue ou juste sur une journée ?

C'était sur une journée. Car, de manière générale, on est occupé de regarder au cheminement de l'ensemble de l'hôpital, c'était intéressant à savoir donc.

21. Quand vous dites que votre chef était content de vous, vous qualifiez cela comme de la reconnaissance ?

Oui, j'ai besoin qu'on me le dise. Enfin, pas forcément qu'on me le dise, mais j'ai besoin de me sentir utile dans mon boulot.

22. Et donc, grâce à cette reconnaissance, vous êtes dans de meilleures dispositions pour travailler ?

A oui, d'office ! Parce que cela me redonne une motivation. Et je me dis que lorsque mon chef me demande de l'accompagner dans une formation, c'est déjà qu'il me fait confiance. Donc il me fait confiance dans mon travail et en plus il voit que je m'investis dans mon travail et il m'investit aussi. D'ailleurs, je lui ai dit que quand il y aurait d'autres formations, qu'il m'en parle car j'ai envie d'apprendre d'autres choses et de progresser professionnellement.

23. Professionnellement et personnellement ?

Professionnellement car ça me sort de mon train-train quotidien. Pour le côté personnel aussi et puis professionnellement, ça me donne un côté valorisant.

24. Donc vous vous sentez plus important dans votre entreprise ?

Ah oui. De toute façon, je pense que la motivation est ... que c'est l'élément important pour être bien. Enfin, non. Je pense que le fait de s'investir, il faut être motivé. C'est tout un engrenage au fait. Si tu es motivé, tu t'investis, si tu t'investis, tu as ta satisfaction et puis celle vis-à-vis de tes supérieurs, donc ça te valorise. Et moi, j'ai besoin de savoir que je suis utile. Je n'ai pas besoin de savoir que je suis irremplaçable, mais j'ai besoin d'avoir ma place.

25. Et est-ce que tout cet engrenage, on peut dire que cela apporte du bien-être dans le travail ?

Oui, cela m'apporte du bien-être, mais c'est vrai que mon boulot est très répétitif donc c'est un peu ennuyeux, et moi j'ai besoin d'apprendre de nouvelles choses. Mais bon, quand on est comme ça dans un tel secteur... La compta c'est fort théorique. OK, il y a des nouvelles lois qui sortent, mais bon... Si je devais changer de boulot, je ne suis pas certain de rester dans le domaine de la compta. Parce que ce n'est pas de la compta pure que je fais, ça reste cadenassé sur une partie seulement.

26. Comme vous le savez peut-être, l'année passée, la loi sur le bien-être au travail en Belgique a eu 20 ans. Quelle est votre conception du bien-être, plus précisément du bien-être au travail?

Le bien-être au travail c'est je pense déjà d'avoir une confiance entre l'employeur et l'employé. Il faut que l'employeur lâche un peu son employé. En fait, je pense qu'il faut savoir que chacun travail à son rythme et l'employeur doit quelque part respecter ça. Car il y a des gens qui travaillent plus vite que d'autres, certains sont plus réfléchis,.... t donc le but de l'employeur,. En fait, on est un peu comme des pions entre guillemets et le but de l'employeur c'est de bien placer ses pions pour que chacun trouve sa place et quand tout le monde trouve sa place, tu ne peux avoir qu'un meilleur rendement. C'est ce qui s'est passé chez nous un peu. Après c'est compliqué car moi je n'ai connu que ce boulot, donc je vois comment ça se passe ici, mais je ne connais pas comment ça se passe dans les autres entreprises.

27. Donc, un point essentiel pour vous, c'est que l'employeur connaisse les membres de son personnel ?

Tout à fait, comme ça on peut en tirer un meilleur profit. Avant tout, on reste des humains, et si on prend l'exemple d'une usine qui travaille à la chaine, il doit toujours y avoir moyen de bien placer son personnel pour que tout tourne au mieux. Maintenant, ce n'est pas facile de prendre le temps de bien connaître les gens avec qui on travaille. Je pense que c'est peut-être possible dans une petite boîte car dans les grosses entreprises c'est la recherche du rendement avant tout. Dans ces entreprises-là, on se fout un peu de l'état d'esprit des employés.

28. Et qu'est-ce que vous conseilleriez pour améliorer ce côté relationnel dans les entreprises ?

Je pense qu'un bon employeur est quelqu'un qui connaît bien le travail à faire. Quelqu'un qui aurait connu toutes les étapes « hiérarchiques », qu'il ait commencé en bas de l'échelle. Comme ça, il pourrait bien savoir quels sont les besoins nécessaires à la bonne réalisation du travail. Ça, je pense que ça pourrait aider au niveau du bien-être, mais... Je vais revenir au

même en disant que les gens devraient être plus humains tout en gardant des limites bien-sûr, parce que l'employé reste l'employé et l'employeur reste l'employeur.

29. Auriez-vous une autre définition du bien-être que le côté « humain/relationnel » que vous décrivez ?

Déjà, je pense qu'il faut aimer son job en tant que tel. Si on aime son job, on sera plus apte à le faire correctement, donc on aura certainement un bien-être au boulot sauf si l'employeur est « fou » et harcèle ses employés tout le temps... Donc si on n'aime pas son job, je pense qu'il faut regarder à changer et à trouver quelque chose qui nous correspond mieux pour pouvoir se sentir mieux.

30. Est-ce que vous pensez être bien logé en matière de bien-être dans votre entreprise ?
Je pense bien que oui, je ne peux pas me plaindre. Encore une fois, c'est difficile de comparer car je n'ai jamais travaillé ailleurs. Je pense qu'on pourrait être mieux, ça c'est sûr, mais malgré tout on a quand même un confort. Nous déjà, on a un confort déjà avec notre horaire. C'est quand même important. Il y a toujours moyen de s'arranger quand on est une équipe. On sait toujours s'arranger entre nous pour rendre satisfaction aux personnes. Bon après, ce n'est pas toujours possible dans certains secteurs, mais pour nous c'est top car grâce à cet horaire flottant, on a moins de stress dans notre vie privée, donc on arrive plus soulagé au boulot, tout est lié. Même s'il faut savoir faire la part des choses entre vie privée et vie professionnelle, à un moment donné, si tu as des soucis dans ta vie privée, ça peut impacter ton boulot et inversement. Si ça ne se passe pas bien au boulot, cela peut amener des conflits avec ta famille ou avoir des problèmes de santé...

31. Donc, pour vous, votre vie professionnelle peut impacter votre vie privée ?
Oui, tout à fait.

32. Vous venez d'aborder un point positif mis en place dans votre travail (horaire flexible). Maintenant si vous deviez donner un côté négatif, quel serait-il ?

Je travaille à bureau fermé et moi c'est le contact qui me manque (hors collègues). Car au fait, on est sur un petit site, et bon... le village ici, ce n'est pas le top non plus. Maintenant, à côté de cela, on est isolé d'accord, mais ça reste près de ma maison, avec un accès facile, je ne suis jamais stressé sur la route grâce à la proximité, donc je rentre chez moi sans être stressé, ce qui est très important aussi.

33. En parlant de la notion de stress, comment la définissez-vous ?

Euh... par exemple, ce qui m'a le plus stressé sur mes 12 années, c'est ma cheffe. Car elle est trop pointilleuse, mais sans être justifié. C'est juste pour embêter le monde, c'est pour montrer qu'elle est le chef et, du coup, on doit faire à sa façon et comme elle dit. Mais du coup, ça mettait des tensions là où il ne devrait pas en avoir. Vraiment pour des bêtises. Il fallait toujours se « bagarrer » pour des futilités pareilles... Oui, c'est stressant car tu reviens contrarié... Enfin, si ce sont des choses justifiées il n'y a pas de soucis, mais personnellement j'ai du mal à accepter quand ce n'est pas justifié. Et dans ces cas-là, cela ne l'était pas. On peut me reprocher plein de choses si c'est fondé, mais pas si ce n'est pas justifié.

34. Auriez-vous une autre caractéristique de stress au travail que les conflits entre collègues ?

Mon boulot de base n'est pas très stressant, je parle de mon boulot quotidien, si ce n'est pas fait le jour même, il sera encore là demain, ce n'est pas trop un souci. Par contre, je comprends que certains métiers engendrent un côté stressant de par la fonction ou par le boulot à réaliser en lui-même. La preuve, dans un hôpital, il y a les infirmières. Elles doivent toujours être au taquet toute la journée, elles ont une responsabilité avec la vie des personnes, etc.

35. Maintenant, je vais vous dire les facteurs organisationnels de stress qui ressortent des études. Vous allez voir que vous avez naturellement abordé ces points là en expliquant et en répondant à mes questions depuis le début. Mais pourriez-vous me donner votre avis pour ceux que nous n'avons pas encore abordés ?

Ah la gestion du temps de travail. Comme je vous ai dit tantôt, je ne suis pas amené à avoir une gestion extrême de mon travail car ce qui n'est pas fait peut être fait demain. Et si je dois vraiment avoir fini, je n'ai pas d'enfant ou quoi donc si je dois rester 1h de plus, je reste. Maintenant, tu as des gens qui doivent aller chercher leurs enfants à l'école, ils sont à la garderie, le mari travaille sur Bruxelles donc ne sait pas être là à l'heure, etc. Donc ça peut être compliqué.

36. Donc, vous pensez que cela peut être fort stressant ?

Oui, je pense bien que oui. Comme je disais tantôt avec les horaires flexibles, c'est une facilité de les avoir. Car notre vie est toujours organisée en fonction des horaires, c'est toujours tac tac tac. Mais bon, on n'est pas des robots non plus. Donc oui c'est une source de stress. Car en plus, une fois qu'on rentre du boulot et avoir été chercher les enfants, il faut penser aux tâches ménagères et tout.

37. Existe-t-il des activités mises en place par l'hôpital pour faire en sorte que vous vous sentiez mieux ?

Non ! Et ça, c'est vrai que ça manque ! Comme je disais, on est confiné dans notre petit site ici, il n'y a pas de salle de sport, la cafétéria est toute petite... rien grand-chose... On n'a pas un confort extrême. En même temps, on n'a qu'une demi-heure sur notre temps de midi. En plus, l'hôpital met en place un service de call center pour lequel il faudra toujours quelqu'un de disponible, même sur le temps de midi. Donc pour ça, il faudra que mes collègues concernés fassent une tournante, et je suis persuadée que ça va devenir une source de stress. Ce qui est dommage car c'est le seul moment, à midi, où tu peux souffler, voir tes collègues et parler d'autres choses. Et là du coup, ça sera encore devoir parler boulot pendant la pause et donc je pense que ça sera compliqué... Mais bon, c'est aussi une question d'habitude.

38. Au niveau des résultats de l'entreprise, êtes-vous mis au courant ?

Oui, à la présentation des vœux, dans le discours. On nous dit comment s'est passé l'année, si on a fait des résultats positifs ou pas. De toute façon, on le voit dans le comportement général des chefs et puis comme on est dans la compta, on voit si ça se passe bien ou pas.

39. Et au niveau de votre supérieur hiérarchique direct, il vous informe ? Et pensez-vous que cela vous serait bénéfique de l'être ?

Non. Il fait un résumé 1 fois par an et bon... oui peut-être que ça serait bien. Oui car c'est vrai que quand il en parle, c'est toujours bien à savoir car c'est quand même ton job et que si tu venais à le perdre ça ne serait pas très chouette. Oui, c'est toujours valorisant de le savoir en effet.

40. Quelle est pour vous votre conception de la performance ? Est-ce important pour vous ? Pensez-vous que cela est lié avec votre travail ?

Oui je pense que c'est important d'être performant dans son boulot. Si on revient à ce qu'on a dit tantôt, si je suis satisfait professionnellement, je serai plus motivé et plus performant. Je vais en vouloir plus, en donner plus. Je sais que je vais donner satisfaction.

41. Est-ce important pour vous l'avis des autres (chefs)?

Oui très important. J'ai besoin de montrer que je peux y arriver et qu'il peut compter sur moi et j'ai besoin qu'il le sache. J'ai besoin de ça aussi pour rester motivé et impliqué.

42. Pour vous, la performance d'une entreprise est-elle liée avec celle de l'employé ?

Oui, je pense bien.

Merci beaucoup de m'avoir consacré votre temps !

Annexe 4. Retranscription de l'interview n° 2

Bonjour, je m'appelle Mallory, j'ai 25 ans, je suis actuellement en deuxième master en sciences de gestion au sein de l'Université Catholique de Louvain. Dans le cadre de mes études, je réalise mon mémoire sur le bien-être du personnel et la performance organisationnelle. Le but de cet entretien étant de me donner de plus amples informations sur les sujets abordés et d'avoir une idée de la réalité du terrain. Sachez que tout ce que vous direz dans le cadre de cette interview sera purement confidentiel et qu'à aucun moment, votre anonymat sera dévoilé. N'ayez aucune restriction dans vos réponses, n'ayez pas peur de répondre, il n'y a aucune mauvaise réponse!

1. Pouvez-vous vous présenter un petit peu s'il vous plait ? Nom, âge, profession, ancienneté de carrière...

Bonjour, je m'appelle N.D., j'ai 42 ans. J'ai un diplôme de compta de secondaire.

J'ai travaillé dans une banque pendant 2 ans. J'ai travaillé à Bruxelles dans une entreprise de remédiation de dettes et ensuite je suis arrivé ici. Maintenant ça fait donc 15 ans que je travaille ici.

2. Pourriez-vous me présenter un petit peu l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?

On est un plateau sur l'étage au niveau de la compta. Il y a trois gros services qui sont patients, fournisseurs et contentieux. Tout ce qui est « patients », c'est en rapport avec l'encodage des factures et les remboursements des patients et des assurances. Ici, en compta « fournisseurs », c'est donc en rapport avec des achats que l'hôpital effectue et, enfin, le « contentieux » c'est dans le cas où les patients ont des difficultés financières. Ils peuvent se renseigner auprès de ce service.

3. D'accord, donc votre rôle est consacré à l'encodage des factures alors ?

Moi ? Non non. Je n'en encode quasi pas.

4. Et quel est votre rôle alors ?

Je travaille essentiellement avec la pharmacie. Pas la pharmacie dans le sens des médicaments. Ce n'est pas moi qui commande les médicaments, mais tout ce qui est gestion des prix dans la pharmacie. Le directeur de la pharmacie de l'hôpital travaille avec plusieurs entreprises pour avoir des prix sur les médicaments. Il y a donc des offres de prix qui sont faites. L'hôpital négocie les prix des médicaments directement avec les fournisseurs. L'autre façon c'est via l'association, si je peux dire ça. Plusieurs hôpitaux se regroupent pour passer des commandes chez les fournisseurs afin d'obtenir des prix plus avantageux.

5. Et vous prenez part à ces négociations ?

Non, non. En fait, c'est le directeur qui s'occupe de cela. Moi, mon rôle principal, c'est par rapport aux prix. C'est de vérifier les fiches articles et vérifier que ce soit correct. C'est donc en quelque sorte une remise à niveau du catalogue. Il faut que je regarde aussi si les remises des fournisseurs sont bien appliquées car on a un logiciel qui permet de calculer les notes de crédit. Il faut donc veiller à ce que celles-ci soient bien envoyées et bien comptabilisées.

6. Pourriez-vous m'expliquer les missions et valeurs de l'entreprise. Est-ce que vous les retrouver quand vous venez travailler tous les jours ?

Hé bien la mission principale d'un hôpital, c'est le respect du patient. Et de fait, les retrouver tous les jours, non, je ne peux pas dire ça car nous ne travaillons pas en contact avec les patients. Par contre, de temps en temps, certains patients viennent encore dans les bureaux pour des renseignements sur une facture ou autre et, à ce moment-là, oui je reconnais la valeur principale de l'hôpital car on aide directement le patient (de notre façon forcément) ; Personnellement, c'est quelque chose que j'apprécie beaucoup ce côté contact/échange direct avec le patient.

7. Vous sentez-vous à votre place dans votre travail ? Vous venez d'expliquer que vous appréciez le côté relationnel mais vous avez un travail administratif. Cela ne vous dérange-t-il pas ?

Pour l'instant, ça va car comme je viens de le dire, j'ai encore des contacts de temps en temps avec mes « petits vieux » comme je les appelle, alors qu'ils ne sont pas forcément

vieux. Ce n'est jamais de longues conversations, quelques minutes, mais ça va. Mais quand on aura déménagé dans l'autre bâtiment, là-bas à Hornu, je n'aurai plus ces contacts avec les patients donc je pense que cela va me manquer, oui.

8. Vous ne verrez plus de patients, mais vous allez rencontrer d'autres personnes je suppose ? Ces relations ne peuvent pas combler le « manque » que vous aurez des patients ?

Oui, c'est vrai. Il y aura d'autres personnes et je suis aussi toujours en contact avec mes collègues, mais ce n'est pas pareil. Je n'ai pas les mêmes conversations avec mes collègues qu'avec les patients, ce n'est pas pareil. C'est plus intime avec mes collègues.

9. Et vous préférez des contacts distants comme avec les patients ou les contacts plus intimes avec vos collègues ?

J'aime les deux, vraiment. L'un est indépendant de l'autre. Ici ma collègue de bureau est en vacances donc ça va, je m'y fais, mais si j'étais tout seul dans un bureau toute l'année, cela m'énervait. Quand on aura déménagé, les contacts avec mes patients vont me manquer, je le sais déjà et même si je rencontrerai d'autres personnes, ça ne sera pas pareil. Avec des patients, on a une conversation pour laquelle on se fixe des barrières, on ne va pas poser des questions intimes sur le patient ou sur sa famille, ce qui n'est pas le cas si l'on parle avec nos collègues.

10. Vous sentez-vous impliqué au sein de votre entreprise ?

Malheureusement pas beaucoup. Si on prend en compte l'hôpital dans son ensemble (hôpital et donc sa mission principale qui est le patient). A la rigueur, dans le service financier, ça l'est un peu car ils ont plus de contacts avec les patients. Ici aux fournisseurs, on a des contacts avec les fournisseurs ou avec les comptables de ces fournisseurs et c'est vrai qu'à la longue on peut créer des relations, mais je veux dire on n'en a pas tellement tellement.

11. Vous sentez-vous important, impliqué dans cette entreprise ? Vous sentez-vous respecté par vos collègues et par votre hiérarchie ?

Ah oui, ça on peut le dire. Le respect, l'entraide, oui. On a forcément plus d'affinités avec tel ou tel individu, mais sinon dans l'ensemble oui, il n'y pas de souci à ce niveau-là.

12. Et vous sentez-vous important dans cette entreprise ?

Euh... je me sens à ma place.

13. Pensez-vous être bien logé ici ?

Ici ? C'est le paradis ! Moi, je l'ai toujours dit ça. Car on est dans un environnement personnellement que j'aime bien, on est à la campagne, il fait calme, ce n'est pas trop loin de chez nous. (téléphone) Donc, personnellement, je trouve les bureaux très agréables, je suis avec N.G., avec qui je m'entends très très bien et cela a beaucoup d'impact ! Je pense que si j'étais dans un autre bureau, ça ne serait pas la même chose. Et puis, au niveau parking, clarté des bureaux ... et même avec les chefs. Ils ne sont pas drôles envers nous. Si on a un souci familial ou quoi, ils ne sont pas regardants et donc tous ces bouts mis les uns derrière les autres font que je suis ici au paradis !

14. Comment trouvez-vous votre travail ? L'aimez-vous ? Vous sentez-vous débordé, trop routinier ? Pensez-vous en avoir de trop ? Est-ce que vous le trouvez intéressant ou alors vous le faites parce qu'il faut le faire ?

Non le travail que je fais je l'aime bien parce que je dois chipoter à droite à gauche. J'aime bien devoir chipoter, me débrouiller pour trouver/faire quelque chose. Un exemple ; si j'ai un souci sur une facture, au lieu de la renvoyer en disant qu'il n'y a pas le bon de commande dessus, je vais d'abord chercher moi-même avec toutes les petites informations que j'ai pour essayer de trouver la réponse avant de renvoyer la facture. Après, est-ce que je suis débordé ? Pff, ça dépend. Parfois, mais de manière générale les tâches qu'on nous donne correspondent à ce qu'on doit faire. Bien-sûr, parfois on a un peu moins, parfois un peu plus, mais ça va. Si jamais on a un coup de chaud, on sait le faire et inversement, si on a moins à faire, on donne un coup de main à l'un ou l'autre.

15. On pourrait vous caractériser de personne altruiste et débrouillarde ?

Oui, éventuellement.

16. Et cela vous aide dans votre vie privée ?

Débrouillarde, oui forcément, mais pour ce qui est de l'autre aspect, j'aurais tendance à dire que je suis « moins social » dans ma vie privée. J'ai mes 5 amis et il m'en faut pas plus. Je n'ai pas besoin de plus.

17. Et ce côté débrouillard, c'est quelque chose d'inné ou c'est à force de devoir/d'avoir dû travailler ?

Non, je pense simplement que c'est parce que je suis curieux. J'aime bien faire tout moi-même. J'aime mieux de le faire moi-même que de demander même si je me trompe. Après tout, on apprend de ses erreurs !

18. Est-ce que votre travail impacte votre vie privée ? Si oui, comment, à quel niveau ?

Bien-sûr ! Si je ne travaillais pas, je ne pourrais pas me payer tout ce que j'ai. Non, sérieusement, cela impacte au sens large comme au sens figuré. Cela implique une organisation. Il faut prendre congé le mercredi après-midi pour garder la petite. Parfois, je finis plus tard pour aller la déposer quelque part ou autre. Oui, ça impacte de loin ou de près.

19. Est-ce que vous ressentez cet impact de manière négative ?

Non, pas du tout. Quand je sors d'ici, je sors d'ici. Je sais faire la part des choses entre vie privée et vie professionnelle. Après, il est vrai que parfois je quitte mon boulot et je suis tracassé car il y a eu un petit couac pendant la journée, ou bien une réponse que je n'ai pas trouvée, mais jamais rien de très grave.

20. Comme vous le savez peut-être, l'année passée, la loi sur le bien-être au travail en Belgique a eu 20 ans. Quelle est votre conception du bien-être, plus précisément du bien-être au travail?

Pour moi, le bien-être au travail, c'est trouver le juste milieu entre ce qu'on sait offrir par nos connaissances, travail pour que la société vive le mieux possible. Quelqu'un qui est bien, je pense que cela a un impact. Si quelqu'un est bien dans sa tête et au bureau sera moins souvent malade. Au niveau psychologique, quelqu'un qui est bien perçu, qui se sent bien, fera du meilleur travail que quelqu'un qui est sur une voie de garage, vous comprenez ? Pour moi ça doit être du donnant-donnant.

21. Mais ce côté bien dans sa tête, ce n'est pas donné à tout le monde. Quelles sont les raisons, pour vous, qu'une personne soit mieux dans sa tête qu'une autre ?

Il faut regarder dans le côté relationnel. Il y a plein de combinaisons possibles. Déjà, si on est bien dans son couple, si on n'a pas de maladie, si ta famille va bien... tu seras plus apte à être bien et être bien au bureau que quelqu'un qui n'est pas bien. Le mal être a un impact sur le boulot aussi.

22. Le côté « être bien dans sa tête » au niveau du boulot, n'est-il pas lié à quelque chose en particulier ?

Tout dépend de la personnalité de chacun. Par exemple, moi je me sens très bien ici, mais une fois qu'on aura déménagé, rien ne me dit que je serai toujours bien. Je serai peut-être au purgatoire, comparé à ici (car je n'aimerais pas les bâtiments par exemple). C'est une combinaison de plein de petites choses. Ou même, si on change de chef. Pour moi, c'est une combinaison de plusieurs choses qui te font être bien et pas une seule chose qui est déterminante.

23. Et si vous deviez émettre 1 ou 2 éléments, les plus importants ?

Le travail en lui-même et le relationnel. Imagine que tu es dans un bureau avec une personne que tu n'aimes pas et que tu dois voir 8h par jour. Je pense qu'il y a le travail et le relationnel au niveau proche et hiérarchique.

24. Donc, vous m'aviez dit que vous étiez bien logé ici avec les arguments que vous m'avez donnés, mais auriez-vous d'autres éléments qui vous font dire cela ?

Non je pense que c'est tout.

25. D'accord, admettons que vous vous retrouviez dans un nouveau bâtiment avec de nouvelles et meilleures infrastructures avec des avantages financiers plus avantageux ?

Non, je m'en fous ! Je préfère ici. Cela ne changerait rien. Car ici, pour moi, c'est l'idéal. J'aurais peut-être certes un beau bureau, de belles infrastructures, et tout ce qu'on veut, il y aura quand même certainement toujours un point négatif. Si je prends l'exemple de notre futur déménagement, même si tout sera parfait là-bas (admettons), et bien il y aura comme point négatif la distance car c'est plus loin de chez moi et donc cela changera mes habitudes. J'aurai besoin de revoir mon organisation. Ici, il y avait vraiment la concordance de plusieurs points qui faisait que c'était mon petit paradis. Vous comprenez ?

26. Vous venez de dire que cela sera peut-être différent, est-ce que cela vous fait « peur » ? Est-ce que vous aimez le changement ?

Le changement en soi ne me dérange pas. Après il faut toujours un temps d'adaptation. Mais non, cela ne me dérange pas. Mais ici, le fait de changer et d'avoir des kilomètres en plus, c'est déjà un petit point qui n'est plus dans mes avantages. Cela devient un point qui va être un point noir.

27. Qu'est-ce qui selon vous fonctionne bien ici dans votre département et a contrario, ce qui ne fonctionne pas bien ?

Moi, ce que je ressens, c'est comment dire... Ce qui ne fonctionne pas bien selon moi, c'est la « préférence » de certaines personnes par rapport à d'autres. Pas du favoritisme, ce n'est pas le bon terme, mais... comment dire. Par exemple, on va faire des remarques à certaines personnes qu'on ne fera pas nécessairement à d'autres personnes. Ce n'est pas vraiment du favoritisme, ni du parti pris. Je ne sais pas. Je n'ai pas vraiment le terme qui me vient à l'esprit.

28. Pour revenir sur votre exemple d'une personne qui donne une remarque à une autre, cela ne serait-il pas dû aux personnes elles-mêmes ?

Oui c'est peut-être au niveau du caractère des personnes. Ou alors une question d'affinités entre les personnes. Donc oui, c'est un mélange des deux. Par contre, au niveau de la direction, je trouve qu'ils devraient garder un certain recul, un détachement. Car parfois, il vient parler et cela ne me dérange pas, mais je trouve que certaines choses ne sont peut-être pas à dire. Je pense qu'en tant que chef, il devrait y avoir des barrières comme j'expliquais tantôt quand je parle aux patients, je mets des limites, des barrières. Il devrait en y avoir plus selon moi. Aussi, et encore une fois, c'est mon avis, mais je pense que le « tutoiement » vers les chefs ne devrait pas être d'application car déjà quand on « vouvoie » quelqu'un, cela met une barrière « naturelle ».

29. Et à contrario, qu'est-ce qui, selon vous, fonctionne bien ?

Le fait que l'on sache tous faire notre travail sans avoir besoin de la direction (ou des chefs hiérarchiques). Ce n'est pas eux qui, tous les matins vont venir me dire, bon aujourd'hui, tu vas faire ça et ça. Je sais ce que je dois faire, je le fais comme je le sens, du moment que mon travail est fait en fin de journée. On a la liberté dans l'exercice de notre travail.

30. Ce sont donc, quelque part, deux éléments liés (ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas). Car le fait qu'on vous laisse la liberté dans votre travail est une preuve de confiance et donc, si confiance il y a, il y aura plus de tendances à des discussions ouvertes entre vous ?

Oui tout à fait, mais encore une fois, la confiance qu'ils nous donnent par rapport à notre travail est une chose. Jje veux dire qu'on ne doit pas non plus garder les moutons ensemble. Je trouve qu'en tant que chef, si tu n'as pas mis certaines limites, il est difficile de faire marche arrière après. Tandis que si tu les mets et que tu les gardes, il est plus facile de faire une remarque à quelqu'un. Et a contrario, je veux dire quand il t'arrive d'avoir certaines remarques, tu te demandes d'où il vient parce que 5 minutes avant il parlait avec nous et puis il vient faire une remarque, certes constructive, mais ce n'est pas très logique...

31. Pour vous, qu'est-ce que le stress ?

Pour moi, il y a plein de stress différents. Tu peux être stressé car tu as peur de mal faire ton boulot, car tu as trop de boulot, car tu ne sais pas manager une équipe, à cause de la route... le stress a pour moi de multiples facettes.

32. Vous sentez-vous stressé au travail ?

Non, pas de manière générale, mais cela peut m'arriver sur un moment, selon une circonstance. Cela arrive à tout le monde il me semble.

33. Cela vous est-il déjà arrivé ?

Oui parce que pour une raison ou une autre, si je fais une petite erreur, et peut-être que c'est aussi parce que je suis perfectionniste sans l'être, mais quand je fais quelque chose, j'aime bien bien le faire. Si je ne sais pas pour une raison ou une autre, je sais mettre mes limites. Mais si, admettons, je vais me tromper et que mon chef vient me faire la remarque alors que j'avais déjà fait cette erreur, je vais me dire « didjou ! », ça va m'interpeller sans être vraiment du stress. C'est plus une remise en question que du stress, mais cela va me perturber du coup.

34. Vous n'êtes donc pas stressé, mais connaissez ou côtoyez-vous des gens qui sont stressés au boulot ou dans votre entourage ?

Alors là, cela va peut-être être une question de personnalité. Moi, je suis fort « noir ou blanc ». Pour moi, le gris n'existe pas. Donc je ne comprends pas, et c'est peut-être un défaut ou une qualité, et là je vais parler au niveau de mon mari, qui m'a dit que je l'énervais car je ne savais pas être « gris ». Tu ne sais pas faire de nuances, m'a-t-il dit. Et moi, je ne sais pas me mettre à la place des autres, et donc je ne comprends pas pourquoi quelqu'un va s'apitoyer sur son sort. Pour moi, il n'y a que ça ou ça à faire, bouger quoi. Je pense donc plutôt que c'est une question de personnalité. Je ne comprends pas pourquoi des gens peuvent être stressés, pourquoi ils peuvent se mettre dans des états pareils, pourquoi ils n'agissent pas... Ça c'est moi... je ne sais pas si j'ai répondu à votre question. En même temps, tout est lié encore une fois. Tu ne peux pas abandonner ton boulot car t'es stressé. Tu as des contraintes financières pour élever tes enfants par exemple. Et j'espère que cela ne m'arrivera jamais !

35. Dans la théorie, via des études réalisées dans le domaine, plusieurs facteurs organisationnels de stress existent. Je vais vous les énumérer [...]; pourriez-vous me dire ce que vous en pensez ? Certains d'entre eux ont déjà été abordés indirectement.

[la conception intrinsèque du travail, la gestion du temps de travail, les rôles organisationnels, les perspectives de carrière, la structure et le climat organisationnels, les relations de travail et l'articulation vie privée-vie professionnelle]

Le travail en lui-même, pas à notre niveau, si ? Parce que tu ne vas pas avoir le même stress en comptant tes factures qu'en sauvant une vie par exemple. Il faut voir quel métier on exerce aussi. De nouveau un exemple, si un électricien va jouer avec du 50 000 volts (je ne sais pas si ça existe, hein), il ne va pas avoir le même stress que quelqu'un qui répond au téléphone. Quoi que répondre au téléphone, cela peut être stressant aussi car tu répètes toujours la même chose. Et si en plus on n'aime pas répondre au téléphone comme je disais tantôt...

Oui bien-sûr, tout dépend aussi de la profession mais regardez dans le domaine financier, par exemple, celui pour lequel vous travaillez. Si vous ou votre chef encodez mal ou faites une mauvaise manipulation avec un logiciel et que vous perdez des millions, cela peut aussi être stressant, surtout quand on voit l'importance que l'argent a dans notre société. Ah oui, c'est sûr. Oui, je comprends ce que vous dites, mais ce n'est pas le cas à mon niveau avec le travail que je fais.

36. Donc vous comprenez que cela peut être stressant ?

Haha... noir/blanc, vous vous souvenez ? Non, mais maintenant chacun décide aussi de ce qu'il veut faire. Si quelqu'un est arriviste et qu'il veut absolument, je veux dire si quelqu'un choisi une ligne de conduite, tu le paies un jour ou l'autre, tu suis cette ligne, tu connais les tenants et aboutissants de cette ligne, tu sais ce qu'il peut y avoir dans cette ligne... Donc, il se peut qu'un jour...

37. Oui, mais tout le monde n'arrive pas à se fixer cette ligne, tout le monde n'est pas noir/blanc non plus.

Tu vois, il faut savoir se mettre des limites aussi. C'est comme sur l'autoroute, tu as plus de chances si tu roules à 120 de freiner à temps que si tu roules à 150. Donc, chacun est libre de faire ce qu'il veut et il doit en endosser les conséquences s'il prend telle ou telle décision.

38. Vous dites cela car vous savez que vous n'êtes pas comme cela ?

Ah oui, mais c'est ma personnalité, je ne vais pas changer.

39. J'ai l'impression que vous dites que c'est la faute des personnes mais les gens sont tels qu'ils sont, ils n'ont pas choisi non plus leur personnalité.

Oui mais encore une fois, chacun est conçu d'une telle manière. Moi, c'est mon caractère. Moi, mon caractère est très linéaire dans le sens où c'est blanc ou noir. La vie doit être vécue de manière où il y a une réponse à chaque problème, du moins quasi. Il faut respecter ses compétences et ses possibilités. Il faut être cohérent avec soi-même. Regardez, mon mari, il

a fait un burnout à force de toujours vouloir, vouloir et vouloir. Mais à un moment donné, tu dois te limiter à des choses dont tu es capable. Une fois que tu t'es engagé dans ce créneau-là, c'est difficile de faire marche arrière. Donc il faut peser le pour et le contre et, au moment où tu as décidé, il est trop tard. Il faut en supporter les conséquences. C'est ce que je dis toujours, c'est bien de dire dans 10 ans « oui, mais j'ai fait un burnout. » Je n'aurais pas dû prendre cette décision, mais le jour où tu as pris cette décision, tu avais toutes les cartes en mains. Donc les cartes, il t'en reste peut-être une inconnue qui te conduira peut-être à une dépression, mais tu ne peux pas le savoir à ce moment-là. Il faut mettre le plus d'éléments possibles dans ton jeu de cartes pour que cela n'arrive pas. Il faut se prémunir de tout. Petite parenthèse sur mon mari encore. Avant, il gagnait bien sa vie financièrement parlant, mais maintenant qu'il a changé de travail, il commence à 8h, fini à 16h et à 16h15 il est à la maison. Il a plus de jours de congé, donc on ne doit plus s'embêter à trouver des stages pour nos enfants Tandis qu'avant, il commençait à 8h, finissait à 18h à Bruxelles, le temps de faire la route et tout et tout... Alors oui, il gagne un peu moins qu'avant, mais on a gagné en qualité de vie, clairement. En conclusion, il faut bien choisir ce qu'on veut faire dans la vie.

40. Donc concernant le reste des facteurs organisationnels ? [la gestion du temps de travail, les rôles organisationnels, les perspectives de carrière, la structure et le climat organisationnels, les relations de travail et l'articulation vie privée-vie professionnelle]

Encore un exemple que je peux relier à mon mari tiens (ndlr, les perspectives de carrière). Même si ce n'était pas sa faute, il a toujours fait du bon boulot et on le lui a dit en partant. Mais quand tu rentres dans un burn out, tu as l'impression d'être le dernier des cons, d'être un imbécile... d'être une loque en somme.

41. Est-ce que des activités sont mises en place via l'entreprise pour vous divertir, vous changer les idées... ?

Non... il y a bien le doudou, mais ce n'est pas une activité (rires). Il y a bien le repas qu'ils font tous les deux ans. Comment ça s'appelle encore... Ah oui, la journée de l'entreprise. On a été au cinéma à Mons. Oui c'est bien organisé, mais par rapport à nos différents sites

d'attachement, une personne qui est rattachée sur le site d'Ath... Tu vas me dire c'est toujours une question de distance mais bon. Je dirais qu'ils devraient regrouper toutes les personnes à un endroit central car c'est toujours plus pour les gens d'Hornu, donc pourquoi pas 1 fois sur 2 faire ça dans la ville d'Ath et puis ailleurs. Je sais que le but est de rassembler les gens, mais la fois passée, on était tous là, mais on ne connaissait personne. Ce sont des gens qu'on ne côtoie jamais, avec qui on ne travaille pas directement. Ça serait mieux qu'ils fassent ça plus par « région proche. »

42 D'où votre déménagement ? Vous serez une centaine d'employés administratifs sur le même site. Vous pourrez donc faire déjà plus amples connaissances ?

Oui, tout à fait. Mais tu vois ce qui était bien ici, c'est que même si on mangeait de temps en temps une pizza, on a été au restaurant... Toutes des petites activités qui permettent de bien s'entendre entre nous.

42. Mais ça, c'est vous qui le faites, ce n'est pas via l'entreprise. C'est une décision que vous prenez entre collègues ?

Oui et c'est ça qui est dommage à ce niveau-là.

43. Et avant, il n'existait pas une activité style « journée famille » ou autre ?

Je ne pense pas que cela existe encore, enfin il y a eu un barbecue une fois mais organisé sur un seul site. Pourquoi ne pas le faire sur tous les sites ? Par exemple l'année passée, ou il y a 2 ans, je ne me souviens plus vraiment, ils avaient organisé des stages pour les enfants du personnel. Cela se passait sur Mons et Hornu. Pourquoi pas sur les autres sites ? Moi je trouve qu'ils devraient faire la même chose sur tous les sites. C'est un peu comme avec les enfants, tu ne peux pas donner à l'un et pas aux autres ! On travaille tous pour le même patron après tout !

44. Avez-vous, au sein de votre département, des éléments qui sont mis à dispositions pour améliorer le cadre de vie ? Comme votre petite cuisine avec le four à micro-ondes, la machine à café, à eau... Y a-t-il d'autres éléments que je n'aurais pas vus ?

Non, mais on peut amener nos affaires personnelles. Moi j'aime bien boire du Senseo ? J'ai pu ramener ma machine. Après, c'est moi qui dois payer mon café et la machine, mais c'est un choix personnel. J'ai déjà le droit de ramener ma machine, et puis je trouve que le café ici n'est pas très bon. Mais peut-être qu'au niveau de la cuisine, j'aimerais avoir plus de choix. Au niveau alimentaire, car le choix n'est pas très varié. Par exemple, pendant l'été avoir des glaces.

45. Pour revenir plus au côté travail en soi, êtes-vous informé des résultats de l'entreprise ou devez-vous faire les démarches par vous-même ?

On n'est renseigné sur rien du tout. A part que, une fois par an, on reçoit un mail pour nous remercier quand la clôture est faite, et encore quand les chefs y pensent.

46. Pensez-vous que cela vous serait favorable ?

Non, je ne pense pas. En plus, j'ai parfois l'impression qu'ils ne sont pas sincères. Quand ils nous racontent quelque chose, j'ai l'impression que tout est secret de polichinelle... Alors que ce n'est pas vraiment le cas. C'est ça qui m'énerve un peu dans la grande direction.

47. Donc, pour vous, cela ne changerait pas votre implication d'être mis au courant ?

Non.

48. Pourriez-vous me donner votre définition de la performance ?

Pour moi, la performance, c'est faire son travail au mieux. Euh... d'être ... plutôt de faire son travail au mieux. Pour moi, c'est cela. C'est justement savoir ce qu'on doit faire, le faire au mieux et justement pour qu'on n'ait rien à nous redire. Par contre, un petit détail ; si le fait qu'on ne nous dise rien, cela veut dire que notre travail est bien fait, inversement j'ai parfois l'impression que quand notre travail est bien fait et qu'ils nous le disent, à la fin, ça en devient déconcertant... C'est un peu ce que je déplore ici. C'est toujours quand on clôture le

travail qu'on dit « ouille, là , il y a une erreur, il faudra corriger. » Je n'arrête pas de le dire, il faudrait faire des contrôles plus réguliers afin que tout soit correct quand on clôture. Après, d'accord, cela prend plus de temps et d'énergie, mais au moins, une fois qu'on arrive à la clôture, on est sûr que tout est juste.

49. Trouvez-vous que la performance est quelque chose d'important dans une entreprise?

Non, on est une équipe donc tout le monde doit y mettre du sien sinon on n'avance pas.

J'aurais beau faire tout mon travail comme il faut, si ça ne suit pas derrière, ça ne sert à rien.

50. Donc, vous seriez plus enclin à dire que la somme des performances individuelles est égale à la somme de la performance de l'entreprise ?

Oui c'est ça.

51. Et pensez-vous qu'il soit possible de combiner la performance organisationnelle et le bien-être du personnel ?

Ça doit être possible ! Par quel moyen... l'un et l'autre être possible. Après, je ne connais pas vraiment tous les tenants et aboutissants des sociétés ou des ASBL. Mais je crois que si le personnel travaille bien, fait de beaux résultats et vie bien, je crois que le patron mettra un peu plus dans l'enveloppe. Mais ça doit être possible oui !

Merci de votre temps !

Annexe 5. Retranscription de l'interview n° 3

Bonjour, je m'appelle Mallory, j'ai 25 ans, je suis actuellement en deuxième master en sciences de gestion au sein de l'Université Catholique de Louvain. Dans le cadre de mes études, je réalise mon mémoire sur le bien-être du personnel et la performance organisationnelle. Le but de cet entretien étant de me donner de plus amples informations sur les sujets abordés et d'avoir une idée de la réalité du terrain. Sachez que tout ce que vous direz dans le cadre de cette interview sera purement confidentiel et qu'à aucun moment, votre anonymat sera dévoilé. N'ayez aucune restriction dans vos réponses, n'ayez pas peur de répondre, il n'y a aucune mauvaise réponse!

1. Pouvez-vous vous présenter un petit peu s'il vous plait ? Nom, âge, profession, ancienneté de carrière,...

Bonjour, donc je m'appelle P.N., j'ai 56 ans. J'ai fait mes études scolaires jusque la fin de l'athénée y compris, sorti en juin 1979 et je suis rentré en novembre 1989 ici dans l'hôpital. Et après avoir fait différents emplois en comptabilité, depuis une dizaine d'années maintenant, je suis un peu plus spécialisé dans la trésorerie de l'hôpital.

2. Vous pouvez m'en dire un peu plus au niveau de votre rôle de trésorier au sein de l'hôpital s'il vous plait ?

Donc au niveau de la trésorerie, c'est en accord avec la direction, c'est la gestion en bon père de famille de tout l'argent entrant et sortant de l'hôpital. Au niveau des comptes bancaires, il faut savoir gérer pour avoir suffisamment pour pouvoir payer les médecins, les salaires, les diverses charges professionnelles, et devoir prendre parfois des décisions de reporter des dépenses si des rentrées ne se font pas ou alors, en accord avec la direction, pouvoir faire des crédits courts termes.

3. Donc vous êtes le responsable entre guillemet des gros paiements de l'hôpital.

Oui c'est moi qui prépare, qui rassemble tous les paiements aussi bien fournisseurs, les paiements de salaires, les remboursements ou même les diverses charges professionnelles.

Je récupère tout ça en fichier automatique ou alors j'en crée, je les fais signer et je les libère aux dates prévues.

4. Donc vous avez besoin de l'accord des directeurs pour effectuer tout cela ?

Mon travail au départ est basé sur la confiance avec la direction. J'ai découvert il y a peu de temps que mon rôle a été décidé par le conseil d'administration de l'hôpital dont je dépends. Le trésorier, le caissier comme ils appellent ça, dépend d'une décision du conseil d'administration et, bien sûr, comme je n'ai pas le pouvoir d'engager l'hôpital. Ce sont les directeurs, par deux, qui apposent leurs signatures sur les paiements pour engagement, mais j'ai encore au niveau du paiement le dernier mot ; c'est-à-dire que je peux bloquer un paiement s'il n'y a pas assez d'argent sur le compte.

5. Vous avez là un rôle relativement important.

Oui je pense que oui quand même.

6. Et cela ne vous met pas un certain stress quant à la fonction et à la responsabilité que vous avez ?

Il y a quelques années, il y avait un très grand stress car la technologie n'était pas aussi performante qu'aujourd'hui. Alors que maintenant, à l'heure actuelle, on peut transférer de l'argent beaucoup plus facilement grâce à l'arrivée d'internet. L'accès aux signatures des directeurs est également beaucoup plus facile et rapide. Mais au début, oui, j'ai passé des nuits blanches, ça c'est sûr ! Mais maintenant, avec l'expérience et les possibilités qu'offrent les différents programmes bancaires, tout est beaucoup plus simple et moins stressant.

7. Et au sein de l'entreprise, avez-vous un autre rôle ?

Oui j'ai un autre rôle pour lequel je dirais que c'est plus un côté politique et syndical puisque je suis membre CPPT, en effet. Cela remonte à quelques années, une demande avait été faite par un collègue syndiqué et à laquelle j'avais refusé car à l'époque j'estimais que toucher au syndicat et à la trésorerie n'était pas des choses très conseillées. Mais après, comme je suis délégué du personnel et qu'à ce moment-là tu as le choix entre le CPPT et le

conseil d'entreprise, j'ai opté pour le CPPT, étant donné que de nouveau mon rôle de trésorier associé à un rôle dans le CA ne me semblait pas très concevable car là on y parle comptabilité et finance, je ne voulais pas y aller. Mais comme le CPPT c'est le confort et le bien-être du personnel, on ne parle pas de l'argent. Donc là ça fait maintenant le troisième mandant que j'assume et cela fait plus ou moins 6 ou 8 ans que je suis délégué syndical.

8. Et pourriez-vous me donner un peu plus de détail sur votre rôle de conseiller en prévention ?

Attention, je ne suis pas conseiller en prévention. Le conseiller en prévention, lui, il dépend de l'hôpital. Par contre, le travail du délégué CPPT, c'est de rapporter à la direction tout dysfonctionnement qu'il peut y avoir au niveau de la sécurité ou du confort du personnel, en ayant, bien sûr, d'abord utilisé tous les moyens présents possibles. Je prends un exemple ; si un éclairage ne fonctionne plus, on demande au service technique de le remplacer. Si le service technique ne remplace pas, à ce moment-là, mon rôle de délégué va être de reporter à la direction en disant voilà il y a un problème, le travailleur ne sait pas travailler, cela présente un danger car c'est mal éclairé ou parce qu'il y a risque de... Veuillez faire le nécessaire. Donc voilà, ça c'est un exemple mais il n'y a pas que ça. Il y a tout ce qui est confort au niveau des membres du personnel et cela va de sa chaise, de son ordinateur, l'éclairage et également la charge psychosociale. Donc tous les conflits qu'il peut y avoir au sein du service ou avec d'autres services où là nous sommes chargés aussi de répercuter et de demander au conseiller en prévention ou à la médecine du travail, au SEP (le service externe de prévention), de pouvoir faire des études sur justement tous ces problèmes-là, d'en avoir le rapport et de voir avec les conseillers en prévention et la direction les manières d'agir pour améliorer et éventuellement supprimer tous les problèmes qui peuvent créer des tensions au sein d'un service.

9. Donc vous rapportez la parole des travailleurs aux conseillers ?

Oui c'est cela, je rapporte les paroles des employés aux conseillers et à la direction. Il n'y a pas aussi que ça, il y a des choses que je constate qui sont parfois anormales, qui sont énormes et pour lesquelles on se dit « Tiens, oui c'est rentrer dans les cultures. » On fait ça

comme ça ou comme ça et en réalité cela représente un grand danger, mais personne n'a jamais agréé la manière de faire le travail. Tout cela, on le fait aussi. Et ici, pour l'instant, pour ce qui est de ce site, il y a pour l'instant comme problème le risque de chute du gros tilleul à côté du bâtiment (suite aux orages). Le référent de site a fait le nécessaire auprès des personnes concernées mais il n'y a pas encore de réaction. Alors moi, jeudi je suis en réunion donc je vais leur demander si on attend qu'il y ait un blessé ou un mort avant d'intervenir et de faire quelque chose.

10. Vous avez abordé, tout à l'heure, la notion de charge psychosociale. L'année passée a eu lieu les vingt ans de la loi sur le bien-être au travail et en 1996, la charge psychosociale a été instaurée dans cette loi et notamment le stress.

Y a-t-il des éléments qui sont mis en place ici à ce niveau-là ?

A la base, pas vraiment. Systématiquement, il n'y a pas de choses au niveau du stress qui sont mises en place. En général, tout se déclenche au moment où on doit faire une analyse... ou on doit demander de faire une analyse bien spécifique à un service. Bon le stress, au niveau infirmier, eux ont certaines formations. Mais bon, on ne peut pas tout prévoir non plus car le stress peut venir de pleins d'éléments différents, d'un tas d'origines : on peut avoir du stress avec le problème de la patientèle, avec des problèmes avec tes collègues, tu peux avoir du stress car on t'a donné un programme pour toi travailler et que c'est vraiment de la m... Donc il y a tout un tas d'origine au stress. C'est donc quand on fait faire les analyses qu'on peut découvrir et demander de palier au problème.

11. Et ces analyses sont faites tous les combien de temps ?

Les analyses à l'heure actuelle au sein d'Epicura sont faites à la demande soit des délégués CPPT, soit des chefs de services pour des services bien précis et pour des problèmes bien précis. Je pense que la dernière analyse, qui a je pense été demandée par des chefs de service mais là cela nous a été rapporté vu qu'on devait réagir, c'était pour tout le service ATAC, qui est donc le service accueil du site de Ath, c'était bien spécifique, il y avait un problème de tension en interne aussi bien avec les responsables qu'avec le personnel. Donc l'analyse a été faite, tout a été présenté, cela nous a été présenté et on a demandé qu'elles

étaient les solutions proposées et on a demandé qu'elles soient appliquées. Mais ce n'est pas systématiquement et c'est vrai qu'une analyse de risques psychosociaux devrait être faite systématiquement de manière régulière dans tous les services mais c'est totalement impossible parce que, bon maintenant il faut savoir que les attributions en équivalent temps plein au niveau aussi bien qu'au service interne de prévention et compagnie sont assez limitées, sont budgétées, comme dans toutes les entreprises, peut-être que dans les hôpitaux c'est un peu couvert par le « prix de journée » mais comme partout on rabote donc il y a plus vraiment que l'urgent qui est pris en considération à la demande du personnel.

12. Il n'y a donc rien de spécifique qui est mis en place sur la continuité alors ?

Rien du tout ! Rien n'est mis en place pour faire tourner en permanence la prévention. Ni pour un service ni pour un autre, c'est vraiment quand un problème se dégage et que la demande est faite. On le sait, tout le monde est conscient qu'il devrait y avoir automatiquement une analyse de risques pour déjà palier ce qui est latent...mais ce n'est pas fait.

13. Quand vous me dites de faire une analyse, je suppose qu'à partir du moment où la demande est faite au conseiller (conseillé) en prévention, je ne sais pas si c'est en service interne ou externe, cela doit prendre un certain délai entre la demande, l'analyse et les résultats.

Ici, ils font beaucoup en service interne. Mais sinon on dépend aussi, on peut bénéficier de la médecine du travail qui a son service de prévention aussi. Donc cela dépend de l'intensité du problème. Ils essaient de le faire au maximum en interne mais... D'après ce que j'ai entendu concernant les délais, oui cela prend un certain temps car il y a déjà la demande, la demande doit être répercutée à la direction puis cela est suivi par le service interne de prévention qui va commencer par aller quelque part rechercher les problèmes qui sont présents ou latents, qui va par après faire passer l'ensemble du personnel, enfin interviewer l'ensemble du personnel et puis seulement rédiger un rapport et faire des propositions de solutions. Cela peut prendre plusieurs semaines oui.

14. Et pendant ce temps-là, il n'y a pas de solution provisoire à la source du problème ?
Cela dépend du type de problème. Si vraiment c'est un gros conflit entre personnes, je crois qu'en général ils essaient déjà de solutionner un peu et d'écarter les personnes en conflits mais si c'est un dysfonctionnement du service, dans ce cas-là il faut aller plus au cœur du problème.

15. Vous disiez que vous êtes bien conscient qu'il n'y a rien de concret mis en place au niveau du stress. Rien ne se décide au niveau hiérarchique dans le sens où ils se diraient que cela serait bien que certaines mesures soient prises ?
Il y a parfois certaines formations qui sont faites et là encore une fois plus spécifique à certains services et dans le cas de l'hôpital c'est plus ciblé au niveau des infirmiers. Et il y a certaines formations qui sont proposées. Dernièrement, une formation au niveau de tout ce qui est infirmier urgence pour ce qui est de l'accueil des patients jugés difficile. Là il y a quand même eu des choses mises en place. Ils ont même, mais encore une fois limité, car c'est impossible de pouvoir toucher tout le monde, car en salariés, l'hôpital c'est plus ou moins 2.500 employés, donc ces formations-là ne peuvent pas être dispensées à tout le monde, mais il y a par exemple des formations rudimentaires de légitime défense qui ont été données. D'accord ce n'est pas vraiment lié au stress mais cela peut être rassurant surtout si on doit côtoyer une patientèle qui est assez agressive, on ne sait pas toujours sur qui tomber. Et puis, les sources de stress sont tellement nombreuses et variées qu'on ne peut pas avoir des formations sur tout.

16. Oui et donc les formations sont plus ciblées sur les personnes qui sont plus sujet à des risques de stress.
Il y a des formations précises qui sont ciblées sur des personnes qui peuvent être plus amenées à se trouver en conflit, comme le personnel des urgences, maintenant ils essayent, il y a certains services où je crois qu'ils avaient fait aussi, mais là c'était pas une gestion de stress mais c'était aussi quelque part pour éviter d'ancrer trop, je prends l'exemple de la gériatrie où tu as des patients désorientés qui peuvent être violents et compagnie, donc là aussi des formations sont données mais encore une fois, sur un point spécifique, on ne sait

pas les donner sur tout. Il y a certains points de gestion sur le stress qui sont touchés par des formations dans certains services spécifiques mais on ne sait pas tout faire. On ne sait pas tout faire via déjà la taille de l'entreprise mais aussi et surtout via le fait que les sources de stress sont tellement variées et sont aussi propres à chaque profession. Si on prend l'exemple du service de salle d'opération ou de réanimation où le but est quand même de sauver la vie des gens qui sont mal en point, être face à la mort de façon quasi quotidienne ou alors, là aussi j'avais vu des services oncologiques où tu suis des patients où ils guérissent ou ils meurent ou encore tu les suis pendant des mois, sans trop savoir, donc là aussi cela peut être source de stress, de burnout et tout un tas de choses. Encore une fois, pas facile à gérer.

Et pour un département comme celui-ci (financier), qui n'est pas soumis au stress dont vous parlez (la vie des patients entre les mains), mais qui peut et qui est soumis à d'autres types de stress, lorsque le service va déménager dans le nouveau bâtiment, est-ce que la direction a pensé, réfléchi à essayer de mettre des choses en place (aménagement des pièces, etc...) dans ce nouveau bâtiment en termes (terme ?) de bien-être ?

Je ne pense pas que la direction pour le déménagement ait réfléchi (?) plus loin que le bout de son nez. Pour moi, la direction son but était de centraliser le personnel mais ça on le savait depuis la fusion mais je ne pense pas qu'ils aient choisi le meilleur endroit, de toute façon, effectivement il va y avoir des tensions, il va y avoir beaucoup de stress, et j'espère être encore délégué du personnel CPPT à ce moment-là mais il y aura de toute façon des problèmes. Il y a des différences de mentalité, il y a des différences de salaires, il y a des différences au niveau des responsabilités, etc... et on va mettre tout ce petit monde ensemble dans un même bâtiment. Donc là, le stress sera bien présent surtout que le stress est déjà là rien qu'à l'idée de ce déménagement... Maintenant, la direction jette de la poudre aux yeux en disant qu'on pourra décorer son bureau, qu'on va faire une pendaison de crémaillère, etc etc... Ils essayent un peu de noyer le poisson mais je ne sais même pas si eux sont conscients de ce qui va se passer. Parce que moi je suis en contact avec d'autres services et je me rends compte que ..euh...le problème de tension qu'on a ici alors qu'on a que deux collègues qui sont sur un autre site alors que là-bas on va regrouper des services en un gros services, c'est-à-dire que des gens sont répartis pour le moment sur plusieurs

sites, 4 ou 5 et on va rassembler tout ce monde sur un même site, là les conflits vont, je pense, encore être plus forts. A ce moment-là je pense, et j'ai déjà fait sentir que cela allait mal se passer et qu'il va falloir trouver des solutions très rapides. Et la première solution, le nerf de la guerre, c'est l'argent !

Là, ils commencent visiblement à en être conscients car j'ai eu des contacts aujourd'hui et ils vont faire quand même au maximum pour que tout le monde ait au mieux. Ils ne promettent pas de mettre tout le monde au barème le plus haut mais ils promettent d'essayer d'aménager. Et ça c'est la première chose à faire, c'est le mécontentement.

17. Est-ce que vous auriez d'autres informations sur le domaine en termes de législation ?

Je dois vous dire que je n'ai pas non plus passé mon temps à lire toute la législation, on a les bases, le BABA, l'avantage que l'on a c'est qu'on peut se poser des questions, mais en tant que délégué CPPT, tu ne connais pas toute la législation mais tu peux soulever des problèmes et on va te faire parvenir la législation en la matière. Encore un autre exemple, dans les entreprises, tu dois avoir des vestiaires qui doivent répondre à certaines normes. Bon à la base, d'ailleurs ici je me suis battu et les infirmières ont eu, à une époque, les plus beaux vestiaires du RHMS parce qu'il y avait la place pour le faire aussi mais bon à la base il faut quand même revoir avec le délégué en prévention et se demander voilà qu'est-ce qu'un vestiaire légale ? Et c'est lui qui amène donc il est quelque part notre source. Après on peut avoir d'autres sources, déjà par notre délégation syndicale, ça, à la base, nous pouvons bénéficier de tout un tas de formations aussi et quand tu es candidats pour la première fois tu as une formation de base au niveau CPPT et CE mais maintenant aussi il y a internet. Une fois j'ai pu gratter aussi je ne sais plus, on cherchait certaines normes de vestiaire et j'ai pu trouver sur la législation, sur le ministère, je crois que c'était sur le forem ou je ne sais quoi, j'ai pu sortir une législation ... ça y est c'était sur l'entretien de casier individuel mis à disposition par le patron et on a réussi à trouver une loi qu'on a pu mettre dans le mail à la direction. Maintenant libre à la direction de respecter ou non. Ils prennent le risque dans ce cas-là ils disent non nous on fait comme ça mais nous assumons et donc nous en tant que

délégués on dit, d'accord vous faites comme ça mais nous n'assumons pas et vous paierez en cas de problèmes, vous irez au tribunal du travail en cas d'accident.

Oui, c'est comme ça que ça se passe, on n'est pas gagnant à chaque fois...Ca aussi c'est un truc, t'es devant un patron et le patron il fait ce qu'il veut, c'est lui le grand chef donc il y a plusieurs trucs sur lesquels on s'est heurté, très souvent où le patron doit prendre des décisions et des risques. Je me souviens avant quand on avait souvent des réunions CPPT avec Ath et Baudour, une histoire de casiers revenait souvent sur la table car pour en construire il faut quelques centaines de mètres carrés par hôpital, de manière légale, et là le patron n'avait pas la place requises mais il a quand même pris la décision de les construire. Les vestiaires étaient donc au strict minimum légal mais le patron a dit qu'il ne savait pas faire mieux et qu'il assumait et si on n'était pas content bah..voilà..après nous aussi on peut se retourner contre la direction.

18. Et cela se fait souvent, de se retourner contre la direction ?

J'ai des collègues délégués qui sortent leur épée de Damoclès à chaque fois qu'il y a une menace, nous allons voir au tribunal du travail, le bien-être au travail ou n'importe quoi...De toute façon, ils s'amusent à secouer comme ça, le patron à la limite s'en fou, moi je ne joue pas comme ça, je dis parfois que je ne laisserai pas faire les choses et que je continuerai à embêter le patron mais je ne joue pas à menacer le patron. Car il y a des moments où ils arrivent, ils débarquent, on a eu le cas il y a pas longtemps où quelqu'un s'est cassé le pied dans les escaliers en courant et il y a eu effectivement une enquête ou de, il y a eu une chose qui était beaucoup plus grave d'un ouvrier d'une entreprise extérieure qui a fait une chute d'une échelle et qui s'est fracturé les lombaires, heureusement l'échelle n'appartenait pas à Epicura mais elle appartenait à une autre entreprise donc il n'avait pas à utiliser l'échelle... Donc dans ces cas là c'est un accident très graves avec séquelles donc là euh on ne demande même pas qui passe, il passe d'office ! Non c'est euh...et dans le cas du propriétaire de l'échelle, il peut avoir beaucoup d'ennuis.

19. Mais ce cas-là n'avait rien à voir avec l'hôpital ?

Non mais cela s'est passé sur le site de l'hôpital. Mais on n'a pas été touché, non on n'a pas eu de ...soudis. C'est un exemple au sein de l'hôpital de très grave accident. Il y avait la chute donc là il y a eu un contrôle, en plus c'était du personnel qui venait du CPAS de Ath, donc là il y avait eu un contrôle car c'était encore légèrement différent au niveau administration publique mais sinon le fait qu'on débarque comme ça pour le bien-être au travail ou au tribunal, moi personnellement je n'ai pas connu de cas comme ça.

Ce sont donc des cas relativement rare, du moins pour ce qui est d'ici au sein de l'hôpital.

Oui ici oui. Il n'y a pas vraiment, on n'a jamais eu de cas de mort au travail ou autre, ce qui peut arriver dans d'autres entreprises.

20. Et pour ce qui est des cas de stress extrême, style le burnout, cela arrive souvent ici ?

Et plus particulièrement, est-ce que cela arrive aussi dans ce genre de département, donc dans l'administratif ?

Le burnout je crois qu'on le ressent plus au niveau du personnel infirmier. Mais au niveau du...je crois qu'il y a eu quelque cas de burnout mais plus au niveau de ceux qui étaient proches de la direction parce que la nouvelle direction en voulait vraiment beaucoup trop et a poussé certaines personnes à bout et j'ai entendu parler que ...oui on a eu 2-3, pas des directeurs adjoints mais des collaborateurs en dessous de la direction qui ont été en burnout donc on ne savait plus gérer l'hôpital.

21. Et cela était dû à cause des nouvelles réformes de l'Etat ?

Non pas spécialement. A cause de la direction en elle-même. Il faut savoir que depuis que l'ancien directeur général est parti, on est quand même passé à une vitesse supérieure et que c'est pas toujours très tendre. Il y a des gens qui ont été très vite mis dehors. Et c'est le genre de chose qui ne serait pas passée dans l'ancienne direction.

22. Une nouvelle direction avec une autre vision des choses ?

Une autre vision et puis un autre souhait dans le travail où ils essayent un peu plus d'avoir la vision typique des grosses entreprises privées qui doivent atteindre des buts financiers. Ça ,

ça s'est déjà fait remarqué c'est que certains se rendent compte que finalement la direction, t'as pas l'impression que la direction se rend compte qu'elle gère un hôpital et qu'elle a l'impression de gérer une entreprise donc au mieux elle produit au mieux c'est. C'est fric fric fric quoi et peut-être au détriment du patient. Ça , ça a été ressenti un moment donné mais maintenant je crois qu'ils essaient quand même de retourner cette histoire-là mais ça ne l'a pas fait un moment donné.

23. Et avec tous les réaménagements en cours, notamment sur le site d'Hornu...

Hornu, ils agrandissent l'hôpital déjà pour faire des urgences vu que avec les fusions on ne peut plus avoir qu'un seul service de Samu donc il sera situé à Hornu et que les lits aigus se trouvent à Hornu donc euh... il y aura un petit service d'urgence à Baudour mais ils font pas mal de travaux sur Hornu oui.

24. Mais Ath fait partie d'Epicura aussi, il y aura toujours des urgences aussi ?

On n'en sait rien justement... Avec la...Mais attention au niveau urgence il y a tout un tas de niveaux, que je ne connais pas bien d'ailleurs. Tu peux avoir des petites urgences comme celle qui restent à Baudour où si jamais tu t'es coupé le bout d'un doigt ou limite si tu as un bras cassé mais si tu as eu un grave accident de voitures où tu es traumatisé ou plus grave, là tu devras aller sur Hornu car style Baudour ne sera pas te prendre en charge car ils n'auront plus les moyens adéquats. Maintenant encore une fois, je ne sais pas avec la réforme de Maggie De Block qui veut faire des grandes zones, ce n'est même pas des fusions, elle ne veut pas que les hôpitaux fusionnent mais aient un projet commun. Il y a déjà des approches au niveau du Chwapi et de Soignies.

25. Donc il y aurait une collaboration en plus.

Oui c'est une collaboration avec le but de regrouper des services mais sur une très grande zone, ça je crois que les patients ne vont pas être très heureux. Il y a quelques années, quand ils ont commencé la réforme au niveau des fusions d'hôpitaux et des urgences, dans cette réforme-là, ils avaient supprimé les urgences à Péruwelz donc c'était Ath ou Tournai et je me souviens qu'il y a eu un accident et la personne est décédée dans l'ambulance et on a remis

en doute forcément le fonctionnement de la suppression des urgences de Péruwelz. Là ça à été un choc déjà alors que les distances étaient entre guillemets encore raisonnables maintenant si on ne doit plus avoir qu'un 'super service d'urgence' pour une zone quasi aussi grande que le Hainaut, ça ne va pas le faire ça...

Mais je crois que Maggie De Block devra revoir son programme car c'est assez cauchemardesque. Je l'ai eu en mains et on en arriverait au point où à Tournai on va faire un service de pointe en Orthopédie, à Ath on a une belle maternité, on fait un service de pointe Maternité mais tu vas te retrouver...si tu habites Hornu et que tu dois accoucher, soit tu vas dans le réseau d'à côté ou alors tu te tapes la route jusqu'à Ath...

C'est déjà maintenant ce qui s'est passé, c'est vrai que les gens sont habitués à leur clochers mais tous les gens de Baudour ils ont fait une maternité centrale à Hornu donc tout ceux qui accouchaient à Baudour vont aller à Hornu. Et encore là c'est pas trop grave, il n'y a que 5 kilomètres.

Et c'est vrai que, pour rebondir à votre question de tantôt, le déménagement vers Hornu – Boussu, moi je le sens pas bien du tout. S'ils n'arrivent pas à faire des concessions euh...

Maintenant quand je vois qu'ici à part les 2 chefs d'équipes, on est tous au même barème, mais on m'a dit au départ et on m'a confirmé que nos deux collègues qu'on va rejoindre gagnaient plus que nous et la différence est quand même pas négligeable...Et j'ai dit que moi je pourrais aller plus haut au niveau barémique, mais en tant que trésorier je ne suis qu'un petit employé, mais quand on lit le rapport d'Epicura, on parle de moi pendant 2 pages avec mon nom donc euh...et je suis repris parmi les représentants de la direction financière. C'est texto ce qui est mis donc je me dis que quelque part, il me semble que j'ai pas mal de responsabilités. Parce qu'en plus de ça, je fais toute la gestion des emprunts donc tout ce qui est charges financières,... avec rapport au réviseur. Je supervise toutes les caisses des sites sauf celle d'Hornu. Et même si je n'en ai pas le droit, ni le titre, je pousse parfois ma gueulante. Car de toute façon, s'il y a un problème c'est quand même sur moi que cela retombe car c'est moi qui mets le tout dans la compta, ce n'est pas le caissier qui n'a pas accès qui va faire ça. Quelques fois je râle sur le directeur des achats, ou je lui dit écoute fais comme ça, il est directeur mais c'est moi qui doit lui montrer comment faire...mais bon je suis sur le terrain depuis longtemps aussi.

Et moi une bonne école, enfin moi je suis sorti de l'athénée et donc la comptabilité je ne connaissais pas car j'ai fait mathématique supérieur, mathématique physique pour être précis.

26. Donc vous n'aviez jamais eu de comptabilité avant de venir travailler ici ?

Non je n'ai jamais eu de comptabilité avant, je suis arrivé en compta et tout et c'est vrai que forcément quand on était matheux, les chiffres et tout on aime bien ça. J'ai eu la chance et la mal chance aussi de tomber sur « madame Xx » qui a vu que cela me plaisait, qui a vu que je voulais apprendre, donc elle m'a appris et j'ai très vite appris. J'ai d'ailleurs appris le plan comptable sur moins d'un an de temps et j'avais cerné tout le problème et je le gérais. D'ailleurs, j'étais là depuis 2 ans que je faisais déjà certains dossiers du ministère et c'est moi qui expliquais certains trucs au chef comptable parce qu'ils avaient, enfin le plan comptable des hôpitaux est rentré en vigueur en 1988 et je suis rentré en 1989 donc forcément ils clôturaient la première année du plan comptable et comme moi je n'ai pas travaillé avec l'ancien plan comptable mais j'ai travaillé tout de suite avec le nouveau donc euh..puis j'ai eu le bouquin que j'ai encore prêté récemment à une collègue qui était la bible de base, cela t'expliquait tout et j'ai appris avec cela.

Aussi, un truc que je montre souvent aux stagiaires qui viennent ici c'est un drap de lit, c'était faire le détail des charges et des recettes pour chaque services pour en arriver au calcul du prix de journée, c'est un truc incroyable. Et ce drap de lit, c'est un bazar qui est quasi aussi grand que le bureau et alors tu devais partir parce que tu as euh comment ça va encore...quand tu prends l'analytique comptable, tu as des centres provisoires puis encore des intermédiaires et puis il y a des centres définitifs. C'est-à-dire qu'un hôpital, le centre définitif ça va partir du 200 jusqu'au 899, donc ce sont tous les services hospitaliers les médicaux techniques etc. Tout ça ce sont des centres de frais définitifs. Tout ce qui est accessoires et provisoires qui doit disparaître, c'est tout ce qui entretien, administration, cuisine, buanderie, ... tout ça. Donc tous ces trucs-là, et je crois d'ailleurs qu'ils travaillent encore comme ça, tu dois avoir les recettes et les dépenses et puis tu dois les faire disparaître, les mettre à zéro avec une clé de répartition spécifique par type de service.

Par exemple, le service entretien, c'est des mètres carrés, le service administratif c'est des

équivalents temps pleins, le service buanderie, c'est les kilos de linges par service. Donc tu as plein de clés de répartition différentes. Et ça c'est un boulot... le premier que j'ai fais je me suis cassé la gueule puis un gars du ministère m'a expliqué et maintenant j'ai fait ce drap de lit, c'est impressionnant quand même. Et aussi un truc que mon chef comptable s'était complètement planté mais ici il n'en parle plus tellement c'est qu'ici il n'avait pas vu lui avec le compte général tu avais à l'arrière un suffixe, c'est-à-dire que la nature de ton compte te donne le suffixe. Tu peux avoir un compte lié à l'entretien et un suffixe 3 qui se rapporte à l'entretien. Tu peux avoir un compte, d'ailleurs 3 entretien, 030 en analytique. Tu peux avoir le chauffage, il aura un suffixe 4 et en analytique c'est 040 donc tu vois c'est ...et c'était quelque chose qui permettait de faire cette répartition dans le fameux drap de lit et c'était tout un travail pour le ministère mais lui n'avait pas saisi et moi comme j'apprenais à ce moment-là, je me suis demandé tiens et le suffixe là il sert à quoi ? Cela ne servirait pas à ça ? Puis le chef comptable s'est renseigné et m'a dit que j'avais raison.

Tout ça pour dire que j'avais bien aimé faire ce travail.

C'est vrai que quand on est pris dans quelque chose qu'on aime bien, c'est quelque chose qui est ressenti comme plus agréable.

Oui tout à fait. Et bon comme j'ai fait ça par après bon car au départ bien sûr j'ai commencé par faire du classement et on tenait un classement analytique aussi puis j'ai encodé des factures puis j'ai commencé à encoder du financier et puis ma cheffe « Madame XX » qui a quand même vu que je m'intéressais et que j'en voulais, j'ai même eu la chance à un moment donné quand on est passé sur le programme de la sbim et on venait de fusionner avec Beloeil et la direction voulait une balance analytique à double niveau. Donc on avait l'analytique par service et elle le voulait par site. J'ai donc travaillé avec la...car il fallait intégrer la notion dans l'analytique qui comportait 7 positions à l'époque mais on savait découper ces zones, mais j'ai travaillé, mais parce que la sbim c'était la première fois qu'on avait ça donc j'ai travaillé avec les gens de la sbim et je leur ai dit voilà ce qu'il faut c'est ça et ça donc ils faisaient un test, ils téléchargeaient, ils me demandaient de sortir une balance et je leur disais que la balance était illisible donc il faut revoir votre version et donc j'ai du faire ça pendant des semaines aussi mais cela me plaisait.

27. Oui vous preniez part à un projet que vous avez « construit » de A à Z donc forcément cela est fort gratifiant.

Oui, c'est tous les trucs qui suivent aussi, on voit l'évolution du projet.

J'ai même (? mot incompréhensible) suite au fameux drap de lit là quelque part c'était incroyable, il y a des moments je partais sous terre euh... le comptable à l'époque de l'hôpital du CPAS de Soignies, venait de réussir son examen (je crois qu'on lui a donné le truc mais bon), à l'époque mon chef comptable m'avait dit tu sais que t'es plus malin que lui et cela s'est avéré car la personne en question n'arrêtait pas de me téléphoner pour me demander des renseignements. Le type est plus emmerdé qu'autre chose. Donc j'avais le comptable du CPAS de Soignies qui téléphonait au petit plouc de service (moi) pour me demander ce qu'il devait faire pour tel ou tel problème et pour dire que ça il ne comprenait pas et tous des trucs ainsi, surtout pour les papiers du ministère. Mais enfin, c'est valorisant. Et ici quelque part, j'ai créé mon travail.

28. Vous avez créé le post que vous occupez donc ?

Oui j'ai créé le post dans la mesure où quand je suis arrivé, je gérais la clôture vu qu'on avait revendu Ath à la ville, enfin c'est la ville qui avait revendu Ath au RHMS, donc je gérais la clôture de la compta de Ath, donc j'avais beaucoup de boulot avec les médecins entre autre et tout le bazar et je gérais ça. Puis c'est l'ancien chef à l'époque qui voulait qu'on fasse la notion de situation de trésorerie, il voulait cette situation au quotidien et j'ai eu d'ailleurs des conflits avec lui, donc j'ai commencé à faire cette situation tout en ayant accès à rien. Le programme Isabel, c'était le chef comptable qui avait accès. Et à un moment donné j'ai dit à mon directeur, écoutez, vous me demandez une situation quotidienne mais vous trouvez pas que je devrais avoir accès à ce programme et à l'époque on ne faisait pas autant d'air que maintenant, il m'a répondu oui c'est bon commande toi une carte d'accès. Et puis, petit à petit c'est comme ça que j'ai pris... il a fallu commencer à faire des situations prévisionnelles, et tout le bazar. Il faut savoir qu'à un moment donné au début, s'il y avait de l'argent on payait s'il y en avait pas on ne payait pas, c'était le chef comptable et moi qui avions les cartes du signataire.

Puis on m'a mis les caisses à faire donc j'ai fait les caisses, et entre temps ce sont 2 autres collègues qui en ont eu la responsabilité avant que cela revienne vers moi, puis on m'a donné les emprunts à gérer car c'est du financier donc tu les prends. Au début, c'était pas évident, je pataugeais dans la choucroute mais maintenant ça se passe tout seul, je n'ai même plus de questions au niveau du réviseur.

Oula il est déjà cette heure là ?? Bon désolé mais il faut que j'y aille.

Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé en tout cas.

Annexe 6. Retranscription de l'interview n° 4

Bonjour, je m'appelle Mallory, j'ai 25 ans, je suis actuellement en deuxième master en sciences de gestion au sein de l'Université Catholique de Louvain. Dans le cadre de mes études, je réalise mon mémoire sur le bien-être du personnel et la performance organisationnelle. Le but de cet entretien étant de me donner de plus amples informations sur les sujets abordés et d'avoir une idée de la réalité du terrain. Sachez que tout ce que vous direz dans le cadre de cette interview sera purement confidentiel et qu'à aucun moment, votre anonymat sera dévoilé. N'ayez aucune restriction dans vos réponses, n'ayez pas peur de répondre, il n'y a aucune mauvaise réponse!

1. Pouvez-vous vous présenter un petit peu s'il vous plait ? Nom, âge, profession, ancienneté de carrière,...

Donc voilà, je m'appelle L.H., j'ai 47 ans, j'ai fait des études d'économies, sciences économiques et après j'ai fait un graduat en comptabilité à Flénu mais je n'ai fait que 2 ans, je n'ai pas achevé. Je travaille ici à Epicura depuis 1995, c'est mon premier job. J'ai été un peu au chômage au début mais sinon c'est mon premier job. J'ai été engagée ici au début en tant que polyvalente, j'ai fait de la tarification, pharmacie, compta. J'étais beaucoup dans les services demander des accords de factures et tout ça.

2. Quel est votre rôle ici au sein de ce département ?

Au fait, je seconde la cheffe du département fournisseurs. Je fais beaucoup de, je fais un peu d'encodage mais avec la cheffe je m'occupe des investissements, je m'occupe des paiements, quand il y a des remboursements à demander, je demande. Quand il y a des litiges aussi. Depuis peu je ne fais plus les rappels car on a donné ça au nouveau comptable mais sinon avant je m'en occupais aussi. Sinon mais c'est un peu en dehors des compétences du job en tant que tel je m'occupe quand il y a des réunions de préparer la salle, aller chercher les boissons, amener les sandwiches ou autre.

3. Pourriez-vous me décrire l'entreprise dans laquelle vous travaillez et si aussi les missions et les valeurs principales de celle-ci ?

C'est un hôpital donc euh...qu'est-ce que voulez-vous que je vous dise ? C'est le secteur hospitalier...Vous pouvez me poser la question svp ?

Bah c'est le secteur hospitalier donc c'est tout ce qui concerne les patients mais moi je ne suis pas dans ce côté-là, je suis plus du côté de tout ce qui est factures d'investissements, de tout ce qu'on achète, les matériaux et tout ça. Mais la priorité c'est de soigner les patients.

D'accord. Mais pour pouvoir bien soigner les patients, il faut une bonne structure globale.

Ah oui. Il faut dès le départ que tout le monde soit organisé et l'achat des matériaux, les commandes pour les différents services, il faut la compta pour réceptionner les factures, les approuver, vérifier si tout est correct entre la facture et le bon de commande, si les matériaux qu'on a commandé ne sont pas défectueux, et après seulement le donner aux patients. Pour que le patient soit satisfait.

4. Donc la mission de l'hôpital est bien de soigner le patient mais pour cela il faut que tous les autres services soient bien rodés et qu'ils communiquent bien entre eux ?

Voilà c'est ça. Il faut que tous les services fassent leur job correctement pour que les patients soient satisfaits de leur séjour à l'hôpital.

5. Et justement, dans cette optique de « tout doit fonctionner correctement ». Pensez-vous exercer un rôle déterminant pour cette mission ?

J'espère en tout cas ! Mais oui on en fait partie. Au fait, il faut des gens du côté service infirmier mais il en faut aussi du côté administratif pour que tout fonctionne. Mais oui j'espère que j'aide un peu mais on n'est pas les premiers en avant plan, ce sont plutôt les infirmiers et les infirmières. Nous on est plus en bout de chaîne si on peut le dire ainsi.

6. Mais vous vous sentez quand même impliquée dans votre entreprise ?

Ah moi à fond ! Oui oui.

Et surtout quand je travaille avec les réviseurs, c'est très très important avec les comptes pour que tout soit correct (correcte ?) et pour quand ils ont des demandes, qu'on leur réponde comme il faut. Pour qu'ils soient satisfaits de nos réponses par rapport aux comptes fournisseurs et voir par rapport aux leurs si tout correspond dans la compta et donner une explication s'il faut donner une explication, on va la donner. Donc ça oui, à ce niveau-là je me sens fort impliquée dans mon travail et dans mon entreprise.

Moi je m'implique beaucoup, ça c'est vrai et quelque fois je ne dors même pas à cause de ça. En tout cas en période de clôture, quand les réviseurs sont là, c'est quelque chose qui me travaille beaucoup, qui me stress. Mais pour la clôture de fin d'année ce dont je parle hein, pas pour les clôtures trimestrielles ou les petites clôtures mensuelles. Car il faut que tout soit dans les comptes, que tout soit correct et tout. Il faut avoir un maximum d'écritures dans les bons comptes et non les mettre en exercice antérieur. Pour que notre compta soit la plus proche possible de la réalité.

7. Donc vous vous sentez impliqué dans votre travail mais concernant les relations que vous avez avec vos collègues, vous sentez-vous respectée par ceux-ci ?

Non ! Je suis trop gentille et trop bonne et du coup on en abuse !

8. C'est-à-dire ?

Il y a certaines personnes qui pourraient très bien répondre aux questions des fournisseurs mais ne le font pas et me transfère la communication. Et ça, ça arrive très souvent. Ou alors il me laisse, ce qu'on appelle des « cacas », des problèmes en fait, qu'elles pourraient régler mais non madame H. est là donc on va lui laisser. Attention, pas toutes mes collègues non plus hein. Il ne faut pas mettre tout le monde dans le même panier hein.

9. Et vous considérez cela comme un manque de respect donc ?

Oui ! Mais au fait je me laisse trop faire, je ne sais pas « crier ».

10. Vous êtes de nature trop altruiste donc ?

Ah oui, on peut dire ça. Je suis en tout cas trop gentille, ça oui ! Ça, on me le dit toujours. Mais c'est comme ça dans ma vie quotidienne aussi.

11. Et en dehors de ce manque de respect d'un point de vue du travail, vous êtes tout de même respectée en tant que tel ?

Ah oui, ça oui.

12. Avec votre hiérarchie aussi ?

Ah oui, à ce niveau-là il n'y a pas de problème. C'est même mieux qu'avec mes collègues.

13. Pensez-vous être, au sein de votre entreprise et au sein de ce département, bien logé ?

Oui ! On est bien installé, on n'est pas dans un grand site donc c'est plus convivial. Il y a moins de bruit euh pas de coups de fil parce que là c'est la cata mais euh comme on est un petit site on sait mieux travailler, à mon avis en tout cas. Il fait plus calme. Maintenant on se trouve à côté de la hiérarchie, des chefs donc on est plus embêté par les chefs qui sont à côté de nous mais il fait quand même beaucoup plus calme pour travailler et se concentrer, ça c'est sûr. Comparé à un grand site, donc pour ça on est bien mis.

Et puis question parking et tout ça je ne sais pas si cela vous intéresse mais on est tout proche, on a un extérieur aussi où on peut aller manger sur notre temps de midi. Je trouve qu'on est bien mis franchement, un bel endroit.

14. Donc les éléments comme le parking, les extérieurs et la convivialité sont des éléments qui vous permettent de dire que vous êtes bien logé ?

Oui voilà, exactement.

15. Est-ce qu'il y aurait d'autres éléments ?

Euh rien qui me vient à l'esprit pour le moment, peut-être après mais pas pour le moment...

16. Et concernant les aspects négatifs, en avez-vous en ?

Des aspects négatifs ? Euh, non...je réfléchis mais rien ne me vient comme ça. Enfin oui il y a bien le fait qu'on ait énormément de boulot mais bon c'est sûrement comme ça dans la plupart des entreprises.

17. Pour revenir à ce que vous avez dit tantôt, vous disiez petit site – convivial mais proximité des chefs. En quoi cela est dérangement ?

Parce qu'ils viennent nous voir toutes les 5 minutes. En période de clôture ils sont toujours derrière notre dos. Ils sont toujours à demander, il faut faire ça, il faut faire ci, vérifier tel compte, et pas dans 1 jour mais il faut le faire tout de suite. Mais c'est seulement en période de clôture car sinon de manière générale ils ne sont pas embêtant.

18. Concernant votre travail, vos tâches que vous exécutez tous les jours. Le trouvez-vous routinier, monotone ou au contraire le trouvez-vous assez diversifié ?

Il y a toujours un peu de routine, ça c'est sûr mais moi je fais toujours plusieurs petites choses. Je n'encode pas toute la journée donc c'est diversifiant ça oui mais quelque fois c'est monotone mais moi je suis contente de mon travail car je ne fais pas que de l'encodage, je m'occupe de pleins de petites choses. Je m'occupe beaucoup de litiges donc il faut téléphoner à gauche et à droite, il faut relancer les fournisseurs, il faut...donc ça j'aime bien et même quand on est en période de clôture avec les réviseurs j'aime bien ce boulot-là, c'est un autre boulot mais il faut suivre les fournisseurs, il faut être derrière eux, il faut demander et ça j'aime bien. Mais par contre, ce dont j'ai horreur c'est de faire bêtement de l'encodage de 8h à 16h. Quand je dois le faire, ça c'est monotone et je déteste !

19. Donc de manière générale, vous n'arrivez pas au travail avec les pieds de plombs. On peut donc dire que vous aimez votre travail et que vous vous y sentez bien ?

Oui tout à fait.

20. Est-ce que votre travail impacte votre vie privée ?

Non.

En période de clôture je suis plus énervée mais je ne m'énerve pas à la maison ou je raconte peut-être un peu plus à mon compagnon mais sinon non. J'arrive à faire la part des choses entre mon boulot et ma vie personnelle. Enfin du moins j'essaie, quand je suis sur la route du retour j'essaie de me vider la tête à ce niveau-là. A vrai dire c'est plutôt mon conjoint qui me raconte ses journées, c'est lui qui ramène son boulot à la maison mais c'est plus normal vu sa profession.

21. Comme vous le savez peut-être, l'année passée, la loi du bien-être au travail en Belgique a eu 20 ans. Quelle est votre conception du bien-être, plus précisément du bien-être au travail ?

Ce n'est pas évident ça. Le bien-être c'est être bien dans sa peau, être heureux dans sa vie privée, ne pas avoir de soucis de santé, pas avoir de problèmes d'argent, mais surtout être bien dans sa peau même si parfois il y a des baisses de régime.

Concernant le bien-être au travail c'est déjà se sentir bien et aimer son boulot, ça c'est la première chose. Ne pas arriver avec des pieds de plombs mais arriver avec le sourire, d'avoir une bonne entente avec ses collègues, ce n'est pas toujours le cas mais en général on ne peut pas se plaindre. C'est ça une bonne entente, faire aussi des petits gueuletons si je peux dire et se retrouver de temps en temps et voilà... mais surtout aimer ce que l'on fait.

22. Et au niveau infrastructure, avez-vous certains éléments qui font ; selon vous, vous sentir bien au travail ?

A vrai dire quand on va déménager dans l'autre bâtiment il n'y aura pas d'ascenseur...et comme j'ai un petit problème, j'aurais bien voulu un ascenseur mais bon voilà, à part ça...mais ici ça va il y a pas à redire, on peut aller dehors, on a des endroits pour aller manger. Si on a besoin d'une nouvelle chaise, on peut la demander, si on a besoin de matériaux, de bureaux spécifiques, on peut le demander.

23. Et vous n'avez pas de points négatifs à émettre quant au bien-être au travail en ce qui vous concerne ?

Quelque fois on me met trop de boulot, on m'en rajoute car les gens savent que je ne dirais rien. Ma cheffe me laisse souvent des « cacas » car elle sait qu'elle peut compter sur moi ici, elle sait aussi que je ferai bien mon boulot donc elle m'en met un peu plus que les autres. Il y a aussi une autre collègue qui est considérée comme cela, et les autres à part si je peux dire ça comme ça. Parce qu'elle sait qu'on fera bien notre travail, qu'on le fera à fond et qu'elle aura un résultat.

24. Et comment expliquez-vous cela ?

Parce que je travaille bien mais aussi parce que je me laisse faire, je ne sais pas dire non. Je garde tout à l'intérieur de moi.

25. Et vous avez peur de dire « non » ? Vous avez toujours été comme ça et du coup vous n'arrivez pas à changer ?

Oui un peu...j'ai déjà évolué mais pas encore assez. J'ai peur de mon ombrage comme on dit. J'ai peur de dire non, de rouspéter...

26. Pour revenir à ce que vous avez dit au début, vous sentez vous stressé au travail ?

En général non mais en période de clôture, avec les réviseurs oui. Car ils sont là pendant 15 jours non-stop à être derrière nous, et il demande des choses et il faut que cela aille vite, il faut que les comptes soient bons et il faut tout vérifier et il faut que cela corresponde entre eux et nous et cela n'est pas évident.

27. Et pour vous, c'est quoi le stress ?

Pour moi le stress, c'est d'être énervée, ne pas dormir et réfléchir au boulot quand on rentre chez soi. Réfléchir à ce qu'on pourrait trouver comme solution au problème rencontré et essayer de régler le cas le plus vite possible.

28. Existe-il des activités mises en place par l'entreprise afin de vous divertir, de vous changer les idées de temps en temps ?

Non. On va très rarement au resto mais à part ça, il n'y a rien !

29. Pour revenir sur la notion de stress, une des nombreuses études réalisées sur ce sujet, fait ressortir 7 facteurs organisationnels de stress. Vous en avez déjà abordé quelques-uns mais pourriez-vous me donner votre avis sur les autres.

(la conception intrinsèque du travail, la gestion du temps de travail, les rôles organisationnels, les perspectives de carrière, la structure et le climat organisationnels, les relations de travail et l'articulation vie privée-vie professionnelle).

Oui pour la conception du travail, c'est vrai. Si je prends mon exemple, quand j'ai un litige à régler, si on a une firme qui est en faillite et qui nous doit de l'argent, on doit téléphoner et là il y en a qui disent oui qu'ils vont rembourser tout de suite mais ce n'est pas le cas donc on doit les rappeler, les rappeler encore puis envoyer des courriers, normaux dans un premier temps, par recommandé ensuite et puis ensuite il faut passer par le curateur et tout ça est très stressant parce qu'on doit téléphoner tous les jours pour essayer d'avoir le maximum d'argent en retour.

La gestion du temps de travail, ça personnellement ce n'est pas un point qui me stresse. On ne me dit pas « commence par ci ou par ça ». Je sais ce que j'ai à faire et je le gère dans une journée. On a la liberté dans notre travail du moment qu'il est fait c'est bon. C'est à moi à savoir si je dois commencer par tel ou tel truc et m'arranger pour que tout soit fini en temps et en heure.

Pour ce qui concerne les rôles de chacun dans le département je trouve qu'ils sont mal définis. Il y en a qui se la coule douce et qui pourrait en faire un peu plus mais encore une fois ils savent que d'autres sont derrière pour rattraper le boulot.

Pour ce qui est des perspectives de carrière, je comprends aussi. D'ailleurs moi j'étais comme ça au début. Quand j'ai commencé j'étais vraiment en bas de l'échelle et j'ai voulu montrer ce que je savais faire et on m'a donné de plus en plus parce qu'apparemment ils

étaient contents de moi et je ne sais plus en quelle année, il y a eu un examen, tout le monde l'a passé et c'est moi qui l'ai eu. Donc je suis monté de grade grâce à cet examen (des questions sur l'hôpital, les factures, les comptes, sur tout ce qu'on fait d'ailleurs). Enfin, tout le monde ne l'a pas fait, c'est surtout ceux qui avaient l'échelle barémique en dessous qui l'ont essayé. Mais après cela, ils ont décidé de mettre tout le monde à niveau.

30. Et vous êtes-vous senti floué par cette démarche ?

Non mais avant cela, quand j'avais eu la promotion grâce à la réussite de l'examen, je me suis retrouvée toute seule car les autres étaient un peu fâchés, du moins déçus que ça soit moins qui l'ai eu. J'ai vraiment été mise de côté par certaines de mes collègues. Cela a duré plus ou moins 6 mois et puis ça a été mais ce n'était pas très gai comme période. C'était un peu de jalousie mais bon maintenant c'est passé.

Pour l'ambiance générale, ça j'en ai déjà parlé. Il y a des hauts et des bas comme partout je pense.

Pour la structure, oui il me semble que pour un hôpital elle est bien définie. Après c'est vrai que la communication entre certains services n'est pas au top tout le temps, notamment entre l'économat et la compta car il y a plusieurs économats sur les différents sites et avec celui d'Hornu on a un peu plus de mal qu'avec celui de Ath par exemple. C'est certainement dû à une question de mentalité en fonction des régions. Les gens ne sont pas pareils et ce n'est pas tout le temps facile de s'adapter. Certains veulent toujours avoir le pouvoir, on ne sait pas discuter avec eux. Ce sont eux qui ont raison et puis c'est tout. Tandis qu'avec l'autre région, on arrive toujours à s'entraider sans besoin de passer par aller voir les chefs. Les relations au travail, ça j'en ai déjà parlé.

Et pour ce qui est de la vie privée et vie professionnelle, ça j'ai aucun problème. Mais je comprends que certaines personnes aient ce problème car chacun a son caractère et chacun évacue son stress comme il peut. Soit au boulot, soit chez soi. Mais personnellement, je dois dire que, comparé à ce que me raconte mon compagnon avec son métier (policier) et nos « petits soucis » qu'on a ici, je me dis qu'on doit pas se plaindre, vraiment.

(Interruption d'un collègue)

31. Etes-vous informés des différents résultats que votre entreprise fait ?

Oui ça je dois dire que monsieur Xx vient de temps en temps nous communiquer sur le sujet. Mais on ne sait pas tout non plus car on est des petits par rapport à eux et il y a des choses qui sont secrètes et qu'on ne peut pas savoir.

32. Et il informe l'ensemble de vos collègues ou juste ici, dans ce bureau ?

Non juste ici.

33. Et pensez-vous que vous seriez plus performantes et plus impliqués si vous étiez mises au courant plus régulièrement ?

Non car pour le moment, du moins à mon stade à moi je n'ai pas envie d'aller plus haut. De toute façon on sait que comme responsabilité, je ne crois pas que j'aurai encore plus. J'ai beaucoup évolué et maintenant je suis arrivé à un stade où je stagne. Je fais mon boulot correctement mais bon voilà, je ne pense pas aller plus haut.

34. Quelle est votre conception de la performance ?

Il faut montrer qu'on en veut, qu'on a envie de progresser et savoir progresser. La performance c'est évoluer et moi je pense que j'ai bien évolué et maintenant qu'on est dans la maison depuis longtemps, on connaît un peu tout mais il y a toujours moyen d'évoluer mais il faut nous donner l'occasion aussi. Et puis moi je ne suis qu'une petite employée. Il y a des gens au-dessus à qui on demande encore plus.

35. Et pensez-vous que la performance est important au sein d'une entreprise ?

Oui, quand tu es jeune et que tu veux évoluer, que tu veux montrer que, si tu te plais dans la boîte où tu es et que tu as envie de rester, tu dois montrer que tu en veux.

36. Pour vous, est-ce que la performance et le bien-être sont deux choses conciliables ?

Si tu es bien dans ta peau et dans ton boulot et que tu as envie de montrer que tu en veux, il faut que tu sois bien dans ta tête, que tu sois bien dans ton boulot donc évidemment la

performance sera meilleure si tu te sens bien dans ta tête, dans ton corps, dans ta vie, que tu sois bien en général donc.

37. Et enfin, dernière petite question, est-ce que pour vous, la performance de l'entreprise est liée à la performance de chaque employé ?

Non parce que c'est une trop grande entreprise avec trop de personnes, d'employés donc non.

Merci beaucoup de m'avoir accordé votre temps !

Annexe 7. Retranscription de l'interview n° 5

Bonjour, je m'appelle Mallory, j'ai 25 ans, je suis actuellement en deuxième master en sciences de gestion au sein de l'Université Catholique de Louvain. Dans le cadre de mes études, je réalise mon mémoire sur le bien-être du personnel et la performance organisationnelle. Le but de cet entretien étant de me donner de plus amples informations sur les sujets abordés et d'avoir une idée de la réalité du terrain. Sachez que tout ce que vous direz dans le cadre de cette interview sera purement confidentiel et qu'à aucun moment, votre anonymat sera dévoilé. N'ayez aucune restriction dans vos réponses, n'ayez pas peur de répondre, il n'y a aucune mauvaise réponse!

1. Pouvez-vous vous présenter un petit peu s'il vous plait ? Nom, âge, profession, ancienneté de carrière,...

Bonjour, je m'appelle M.R, j'ai 46 ans, j'habite à Leuze, j'ai un enfant de 12 ans. Concernant les études, je les ai faites au centre éducatif Saint-Pierre à Leuze en option éco-langue. Ensuite j'ai fait un graduat en comptabilité à Mouscron, j'ai ensuite fait deux années en cours du soir en droit administratif et une année en expertise comptable. J'ai fini mon graduat que j'ai réussi sans aucuns échecs et puis je suis rentrée à l'hôpital à Ath. J'ai d'abord eu quelques contrats de 6 mois avant d'avoir mon CDI. Je suis rentrée en juillet 1991 et depuis lors je suis toujours ici. Voilà !

2. C'est donc votre premier emploi ?

Oui en effet. C'est une chance que j'ai eu car je savais que si je réussissais, on recherchait un employé pour la comptabilité parce que le comptable de l'époque était devenu directeur et que madame L., qui était employé est devenue chef et donc une place se libérait à la comptabilité. J'ai eu la chance de rentrer, je convenais aux critères et aujourd'hui je suis toujours ici.

3. Pourriez-vous me présenter un peu l'entreprise pour laquelle vous travaillez s'il vous plait ?

Présenter Epicura ? Et bien, Epicura est un hôpital qui grandit de décennie en décennie car quand je l'ai connu à mes débuts, c'était le petit hôpital de la madeleine dépendant du CPAS, puis il est devenu le RHMS et maintenant c'est Epicura, on s'agrandit de plus en plus, on est installé sur plusieurs sites et on essaie de, enfin la direction essaie à ce que les performances médicales soient de mieux en mieux car on a de plus en plus de concurrence dans les hôpitaux et bien sûr on essaie d'être le plus concurrentiel possible, si bien sûr on peut parler de concurrence lorsque l'on parle des soins de santé, c'est un grand mot, on ne peut pas nous comparer à une société commerciale mais on essaie d'être au top pour attirer un maximum de patientèle. On essaie de faire son travail au mieux pour que tout tourne correctement.

4. Pourriez-vous me donner, même si vous venez d'y répondre en partie, les valeurs et les missions de l'entreprise et par la suite, me dire si vous retrouvez ces valeurs au quotidien dans votre travail ?

Les missions c'est vrai que cela rejoint ce que j'ai dit, c'est offrir à la patientèle un matériel de performance avec une médecine de qualité et on espère toujours que la patientèle va venir vers Epicura et donc que les médecins soient, je vais dire, aussi au top pour justement avoir des médecins de haute qualité, des médecins de renommés si on peut dire ça et que les gens soient contents de venir se faire consulter et de se faire hospitaliser chez des médecins de renommés (s ?). La mission principale je crois que c'est vraiment essayer de tout mettre en œuvre pour que l'hôpital soit performant au niveau des médecins, parce que c'est important, un patient ne va pas aller chez un médecin s'il n'a pas une bonne réputation et avoir un matériel à la pointe pour aussi satisfaire le patient.

Au niveau de la compta est-ce que je retrouve ces valeurs et missions, je pense que oui car ici avec le (nouveau) travail que je fais pour le directeur financier adjoint, je me rend compte que, et bien sûr je ne parle pas du niveau médical, c'est au niveau de la compta mais dans mon niveau je vois qu'il veut aussi offrir des chiffres qui sont parlants, car il veut améliorer la comptabilité analytique qu'elle puisse être analysée de manière performante pour justement améliorer et se distinguer par rapport peut-être aux autres hôpitaux et essayer de

se corriger si justement il y a des problèmes dans un service, ce sont ces analyses de chiffres qui vont permettre peut-être de modifier la façon de faire dans un service si les rentrées ne sont pas bonnes ou s'il y a trop de coûts par rapport aux rentrées d'argent et je crois que c'est son but de vouloir atteindre un objectif d'avoir une comptabilité, je ne vais pas dire parfaite, mais presque parfaite.

5. Pour vous, le fait d'avoir une bonne et belle comptabilité au niveau d'un hôpital, est-ce quelque chose d'important ?

Etre en boni c'est important parce que les soins de santé maintenant avec Maggie De Block, sont de plus en plus en difficulté, de plus en plus de barrières, on essaie toujours de grappiller au maximum tout ce que Maggie De Block supprime comme avantages aussi bien dans les patients, cela se répercute aussi au niveau des hôpitaux. Elle essaie aussi de réduire afin de gagner plus mais les soins de santé essaient aussi de gagner donc on limite les prix de journée, on reçoit peut-être moins dans le prix de journée par rapport à ce qu'on recevait avant. Ils sont probablement plus difficile, plus sévère au niveau des calculs des prix de journée à l'heure actuelle qu'il y a 10 ans ou 15 ans. Donc l'hôpital doit se débrouiller avec moins d'argent, il y a moins de subsides, on réduit dans tous les domaines donc l'hôpital doit essayer de survivre avec ses fonds propres puisqu'ils ont moins de rentrées de subsides et moins de rentrées de prix de journée.

6. Donc c'est entièrement dans le but d'améliorer la qualité des services aux patients ?
Oui.

7. Pour revenir à votre travail, pourriez-vous m'expliquer votre rôle ici, ce que vous faites exactement ?

Je m'occupe de plusieurs choses. Je m'occupe de toutes les factures intracommunautaires, donc toutes les factures qui viennent de l'étranger. Je gère aussi toutes les factures co-contractantes, donc les factures sans TVA, c'est une nouvelle loi qui est passée il y a plus ou moins deux ans je pense, tout ce qui est prestations sur immeubles par destinations, je gère la répartition mensuelle de tout ce qui est facture contrat. Quand je dis factures contrats,

cela veut dire contrat au sens large, cela veut contrat de matériel informatique, de matériel médical ou non médical ou autre, par exemple les factures de cotisations annuelles. Ce ne sont pas des contrats mais ce sont des factures annuelles représentant des grosses sommes donc la répartition des contrats me permet de laisser la dépense annuelle et la découper en dépenses mensuelles. Plus maintenant le travail que j'effectue pour le directeur financier adjoint, quand j'ai le temps de temps en temps un peu d'encodage, mais ça c'est plus rare car j'ai de moins en moins de temps.

8. Et toutes ces différentes tâches que vous effectuez, vous les a-t-on proposées ou plutôt imposées ?

On me la imposé... Puisque je m'occupais des factures intracommunautaires déjà, je vais dire que les co-contractantes ont suivi. On ne m'a pas demandé, c'est arrivé comme si cela coulait de source au fait.

9. Et ce travail supplémentaire a été accompagné d'une formation ou bien vous avez du vous débrouiller toute seule ?

Disons qu'on a reçu une brève procédure explicative d'une page, au fait un copier-coller des informations qu'on peut trouver sur internet et je n'ai été nulle part en formation, je n'ai pas été prise à part pour qu'on m'explique. C'est une information que tout le monde a reçu mais les autres je vais dire qu'ils ont reçu l'info point. Ils ne font pas le travail. Moi j'ai eu l'info mais je dois faire le travail à côté de cela. Je mets en application l'info qu'on a reçue.

10. Et par rapport au travail supplémentaire qu'on vous donne, notamment celui pour le directeur financier adjoint, comment vous ressentez cela ?

Disons que je l'ai très mal pris, la façon dont on me la proposé, enfin on me l'a pas vraiment proposé, mais la façon dont ils ont amené les choses parce qu'ils m'ont laissé le choix...ils m'ont laissé le temps de réfléchir 2 jours avant de donner ma réponse, qui était négative, ... (mot incompréhensible), finalement on m'a obligé à faire ce travail.

Du coup ce n'est pas quelque chose que je prends positivement surtout que ce n'est pas facile, c'est un travail qui demande énormément de réflexions et je suis engagée à prendre

des décisions sur des imputations comptables et de natures comptables, notamment et on en a parlé déjà, des immobilisations par nature, par destination, etc... Il y a d'autres exemples et finalement c'est un petit moi qui doit trancher et je trouve ça un peu fort que je sois seule avec Florence à trancher pour dire tel article c'est telle imputation et pas l'imputation qui a été donné par le service économat. Je peux me tromper aussi. Je ne connais pas tous les articles non plus et je trouve que l'on devrait être un petit groupe de travail et discuter ensemble des idées de chacun, comme l'exemple des portes des immeubles par destination, on pourrait partager chacun nos idées et donc cela serait vraiment bien qu'on travaille en groupe et qu'on tranche mais qu'on écoute le choix de tout le monde et qu'on dise à la fin, voilà c'est cette imputation que l'on décide pour telle ou telle raison mais pas que cela soit une seule personne qui prenne cette initiative. Je fais le travail car on me l'a demandé, je n'ai jamais refusé du travail, loin de là mais je serai contente quand cela sera fini !

11. Vous sentez-vous à votre place dans cet établissement ?

Oui franchement oui. La seule chose qui me fait râler, c'est que pour le même salaire que les autres, on me demande souvent de faire plus que d'autres. Parce qu'ils estiment peut-être que je m'en sors mieux, que j'ai un esprit plus à détecter un problème où à en parler et améliorer le travail et c'est pour cette raison qu'on vient souvent vers moi parce qu'on sait comment je travaille, que je suis fort pointilleuse, fort rigoureuse pour le travail et je vais dire que c'est souvent chez moi que l'on s'adresse, et c'est d'ailleurs pour ça que j'ai été choisie pour faire ce fameux travail. Et tout ça pour un même salaire que quelqu'un qui va faire un petit travail banal du train train quotidien. Je ne dis pas ça de manière péjoratif, absolument pas, je ne vais pas enfoncer les autres en disant qu'ils n'en veulent pas ou quoi que ce soit mais j'aurais aimé qu'il y ait une différence.

12. Et à côté de l'aspect financier, le fait que vos chefs vous choisissent, cela n'a pas un impact sur vous ?

Si ! J'ai été très mal quand j'ai été choisie, j'avoue que je n'étais pas bien. Je n'ai vraiment pas été bien, j'en ai pleuré et j'ai été très mal dans ma peau pendant 15 jours (plus ou moins). ... (Petite phrase incompréhensible) mais j'ai eu du mal à l'accepter.

13. D'accord, donc vous ne tirez aucun élément positif de cette situation ?

Disons que je m'en sors mais j'ai du mal donc si j'arrive à terminer le travail qu'on m'a demandé, disons que je serai contente.

14. Et vous seriez contente à quel niveau ? D'un point de vue personnel ou professionnel ?

Les deux. Je serai d'avoir pu aider à aboutir le directeur dans sa mission de modification, de mises à jour des centres de frais et des centres d'activités. Et je serai contente personnellement aussi parce que je ne me sentais pas à la hauteur, je ne me sentais pas capable d'y arriver. Donc ça sera une satisfaction personnelle aussi et je pense que, on a déjà eu plusieurs réunions, et le directeur financier adjoint est content de moi pour le moment.

15. Et cela vous importe beaucoup ?

Ah oui ! Cette reconnaissance me fait plaisir car en plus je sais que je suis dans le bon chemin et que je vais arriver aux buts qui doivent être atteints. C'est important, si on ne me dit rien, je suis fort sensible, si on me fait une critique, je vais tout de suite essayer de me corriger, je vais m'en vouloir d'avoir fait une erreur ou quoi que ce soit mais si c'est bien je suis contente qu'on me le dise aussi. Parce qu'au moins, je sais que j'avance et que j'avance dans la bonne direction.

16. Vous sentez-vous impliqué et importante au sein de votre organisation ?

(Conversation téléphonique)

A vrai dire je pense que oui car le fait qu'on vienne toujours vers moi pour des renseignements ou autre c'est qu'on me fait confiance, c'est que je travaille bien sinon on irait voir ailleurs. Donc je me sens impliquée mais de toute façon j'ai toujours eu un caractère à faire les choses correctement et à m'appliquer et à m'impliquer dans le travail et

ne pas venir parce qu'il faut venir, je suis contente de venir travailler même si ce n'est pas facile tous les jours donc j'aime bien m'impliquer, que le travail soit bien fait !

17. Et vous sentez-vous respectée par l'ensemble de vos collègues ?

Oui. Je m'entends bien avec tout le monde et, bien sûr on a toujours plus d'affinité avec telle ou telle personne, mais je m'entends bien avec tout le monde et je pense qu'ici on est un petit groupe qui se respecte.

18. Et avec la direction, est-ce pareil ?

Oui, franchement oui.

19. Pour revenir au travail que vous exécutez quotidiennement au sein de cette entreprise, le trouvez-vous assez diversifié et passionnant ou plutôt monotone ?

Ah, je vais dire qu'il est un peu des deux. On peut dire qu'il est routinier parce que je ne fais que des contrôles de comptes, parce que je ne fais que des contrôles, mais d'un compte à l'autre, il va y avoir des problèmes différents à régler. Une fois ce sera un problème de nature comptable, une fois ce sera un problème de centre de frais ou de lieux de prestations. Après passionnant, je ne peux pas dire que c'est passionnant mais diversifié, au fait il faut penser à pleins de choses, il faut réfléchir pour que les centres de frais s'accordent avec les lieux de prestations et que les nouveaux centres d'activités correspondent aux centres de frais et lieux de prestations. Donc c'est un travail de contrôle, il y a beaucoup de contrôles à faire et de concordance.

20. Et ce travail de contrôle, c'est quelque chose que vous préférez à votre travail plus routinier ?

Non parce que, quand on m'a donné le choix, de un j'avais dit non car je ne me sentais pas capable d'arriver aux buts demandés et la deuxième chose c'est que ces travaux d'analyses de comptes, cela ne me branche pas trop... donc j'aurais préféré dire non car c'était oui ou non car si on s'engage, on s'engage jusqu'au bout. Je le fais mais... il y a des jours où ça va j'ai moins de mal mais un autre jour c'est plus compliqué car je tombe sur des problèmes qui

peuvent prêter à confusion et je trouve des erreurs donc ...c'est un petit peu difficile à juger mais passionnant, ce n'est pas passionnant. C'est autre chose, j'aime bien le travail actuel que je fais (l'habituel) mais celui-ci c'est tout à fait autre chose, c'est un travail beaucoup plus compliqué, qui demande énormément d'attention donc ce n'est pas toujours facile.

21. Et de manière générale, vous sentez-vous débordé, pensez-vous avoir trop de travail ?

Disons que c'est toujours ... je ne vais pas dire que je suis débordée, débordée mais j'ai plus qu'assez de travail. Parce que quand on arrive aux péculs comptables, comme mon travail dépend de l'avancement du travail d'une autre personne, au niveau des contrats, à partir du moment où cette personne a du retard dans son travail, moi je suis coincée donc on va dire que je suis à jour dans mon travail mais quand on arrive en période de clôture, j'accumule du retard à cause de gens qui traine. Donc par moment, c'est sûr que je me sens débordée en période de clôture. Parce que André (le chef comptable) me donne des échéances et j'ai besoin d'infos qui ne me sont pas transmises. Si cela ne tenait qu'à moi je serai à jour dans mon travail mais bon...quand on dépend d'autres personnes ce n'est pas toujours facile de pouvoir respecter les échéances.

22. Et cela est dû à quoi selon vous ? Un manque de communication ou juste un problème d'organisation de la personne en question ?

Disons que la personne qui doit me donner les infos dépend aussi d'autres personnes et elle n'a pas que ce travail-là à faire donc je crois que c'est un petit peu un tout.

23. D'accord. Toujours en relation avec votre travail, je vais maintenant vous demander si celui-ci impacte votre vie privée ?

Oui, par moment quand on me met la pression. Je ne suis pas bien quand je rentre à la maison, j'ai besoin de temps pour décompresser et cela m'arrive quelque fois d'être mal plusieurs semaines quand on me stresse vraiment ici au bureau, il y a des périodes où je ne suis pas bien, surtout à l'hiver.

24. Pensez-vous être bien logée ici dans votre établissement ?

Je pense qu'on ne peut pas se plaindre, maintenant je ne peux pas comparer car c'est mon premier emploi ici mais je ne pense pas qu'on puisse se plaindre. On a un horaire flottant, au niveau des congés, on a pas mal de congés, on peut demander congé au chef pour le lendemain, cela n'a jamais été refusé. Il y a des entreprises où les directions sont beaucoup plus sévères, ici on a une direction qui est assez laxiste, qui n'est pas derrière nous à nous talonner, je pense donc qu'on n'a pas à se plaindre.

25. Très bien, je vais maintenant aborder la notion du bien-être. Comme vous le savez peut-être, l'année passée, la loi du bien-être au travail en Belgique a eu 20 ans.

Quelle est votre conception du bien-être, plus précisément du bien-être au travail?

Pour moi, le bien-être au travail c'est déjà, on est ici pour travailler, on n'est pas ici pour s'amuser tous les jours, manger de la tarde tous les jours mais il y a un minimum de confort, de bien-être au travail, pour c'est un minimum de confort à avoir. Un confort au niveau du matériel qu'on nous offre pour travailler et confort au niveau du travail qu'on nous demande, c'est-à-dire qu'on ne sait pas faire plus que ce que l'on fait. Si on nous rajoute du travail, du travail et du travail, il arrive un moment où on ne sait plus quoi faire. Donc pour moi le bien-être c'est d'avoir quand même un travail suffisant, mais pas trop important pour dire de savoir tout faire.

Avoir une bonne entente, comme on a ici, moi je pense que, je ne parle pas de ce qu'on ... (mot incompréhensible).

26. Et en dehors des deux points que vous venez d'aborder, le confort matériel et l'entente entre collègues, auriez-vous d'autres éléments pour votre conception du bien-être au travail ?

Euh...non, il n'y a rien d'autre qui me vient à l'esprit, je pense que j'englobe un peu tout. Je parle du confort matériel et du confort « psychologique » si je peux dire ça comme ça, le fait de ne pas nous bourrer de travail, qu'on soit submergé et qu'on ne puisse y arriver. Car quand on est submergé et qu'on a beaucoup trop de travail, ce n'est plus un confort. C'est comme ça qu'on pourrait attraper un burnout, quand on nous en demande trop et qu'on y

arrive plus, c'est comme ça qu'on tomberait en dépression.

Il y a donc le confort psychologique, le confort matériel et alors, une bonne entente dans le service, pour moi c'est aussi un confort. Ce sont 3 gros points qui me semblent importants !

27. Quand vous parlez de burnout, vous avez déjà vécu une telle situation ?

Il y a quelques années j'ai fait une grosse dépression oui mais cela n'était pas en rapport avec le travail, c'était dans ma vie privée...

28. D'accord. Vous parlez de confort matériel mais qu'entendez-vous par là exactement ?

Avoir un bureau, même si la peinture ne nous plait pas toujours, on a un bureau personnel, on a deux écrans, j'estime qu'on est bien loti au niveau du matériel.

29. Qu'est-ce qui, selon vous, fonctionne bien dans l'entreprise (dans votre département) et à contrario, qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien ?

Qu'est-ce qui fonctionne bien ? ... Au niveau travail ?

Moi je pense qu'au niveau entente, cela se passe bien même si quelques fois il y a quelques coups de gueules mais je pense que cela se produit un peu partout mais dans l'ensemble c'est quelque chose qui fonctionne bien ici. On s'entend bien entre collègues et entre services.

(Interruption d'une collègue)

Ce qui ne fonctionne pas bien, c'est la communication. Bien souvent on traine pour nous avertir de la manière de travailler aussi bien entre nous, petit personnel je vais dire, qu'entre chefs, les chefs ne diffusent pas l'information comme ils devraient la diffuser et même quelque fois entre nous, l'information ne passe pas toujours bien. Ça, c'est un problème dans le service.

30. Vous avez évoqué, à la réponse d'une question précédente, le terme du stress.

Pourriez-vous me donner votre définition de ce terme ?

Le stress, c'est harceler les gens ! C'est toujours revenir à la charge sur une personne qui fait son travail aussi bien qu'elle le peut avec les infos qu'on lui donne et qu'on revient toujours

à la charge pour dire qu'il faut les comptes pour telles dates et alors qu'on fait de son mieux, de son possible mais on n'est quelques fois coincé par des éléments extérieurs et moi c'est quelque chose qui me stress. Si on vient me demander 10 fois alors les contrats sont finis ? Et bien je fais tout ce que je peux mais si je ne sais pas finir parce qu'une autre personne ne m'a pas donné les éléments dont j'ai besoin, c'est énervant.

31. Donc vous vous sentez stressé au travail, par moment du moins ?

Oui tout à fait, je suis stressée par moment.

32. En dehors d'une bonne ambiance dans le service, qu'est-ce qui vous rend « bien », ici, dans votre travail ?

Mon travail ! Je ne serais pas rester à la maison entre mes 4 murs sans travailler. J'aime bien de venir travailler pas loin de chez soi. Le fait de venir travailler pas loin, c'est un avantage car tu n'arrives déjà pas stressé au boulot, tu n'as pas une longue route à faire, chose que j'ai connu pendant une quinzaine d'année et le trajet devenait pesant. On arrive au travail déjà fatigué et stressé. On rentrait plus tard aussi, car en plus avant on avait encore un horaire fixe, maintenant on a le flottant donc ça va, mais le fait de n'être pas loin de son travail, d'arriver et de savoir ce que tu vas faire et qu'on aime bien ce qu'on fait, et bien pour moi c'est gai, c'est un plaisir. Bon par contre demain ça sera moins gai car c'est une des jours où je travaille sur le travail du directeur financier adjoint et que cela ne m'enchant pas tellement mais bon.

Mais sinon je suis contente d'avoir un travail et de pouvoir gagner ma vie, d'être avec des collègues avec qui je m'entends bien, c'est important.

33. Y a-t-il des activités mises en place par l'entreprise pour vous divertir ou autre ?

Non...

34. Et concernant les résultats de l'entreprise, êtes vous régulièrement tenus au courant de ceux-ci ?

Non plus...Pourtant on est bien placé... Je pense qu'on devrait, peut-être pas à chaque clôture mais au moins en fin d'année, être informés des résultats positifs ou négatifs et nous remercier pour le travail accompli, mais ça, ce n'est jamais arrivé...

35. Et cela changerait quelque chose dans votre manière de travailler, si vous étiez mise au courant ?

Non parce que, comme je l'ai déjà dit, je suis ici pour faire un travail de qualité. Comme je dis toujours, la quantité et la qualité sont deux choses différentes ! Je préfère la qualité du travail à la quantité. Je préfère être moins rapide mais offrir un travail de qualité. Comme on me l'a déjà dit, après moi, et je ne dis pas ça pour me vanter, mais après moi il ne faut pas repasser. Parce qu'on sait que le travail sera fait correctement.

36. Donc cela ne vous rendrait pas plus impliqué ou rentable dans votre travail ?

Non car j'estime que je fais déjà mon travail correctement, que je m'implique déjà pas mal.

37. Je vais maintenant aborder mon dernier thème qui est la performance. Pourriez-vous me donner votre conception de celle-ci ?

Ma conception de la performance... être performant c'est déjà être impliqué et vouloir s'améliorer, je ne vais pas dire de jours en jours, mais de prendre compte des remarques qu'on nous ferait. Si on nous dit tiens tu as fait une erreur là ... il faut essayer de se corriger pour offrir un travail qui soit toujours de mieux en mieux, un travail de qualité toujours plus haute. Pour moi c'est ça la performance, c'est de toujours s'améliorer pour avoir une qualité du travail de plus en plus supérieure. Faire de mieux en mieux en fait.

38. Pensez-vous que la performance est quelque chose d'important au sein d'une entreprise ?

Oui car si tout le monde bâcle son travail dans son coin, je vais dire au niveau médical, au niveau infirmier ou même un autre niveau, et bien l'hôpital va avoir une très mauvaise réputation et ce n'est pas comme ça qu'on attirera des patients pour essayer justement

qu'on dise qu'Epicura c'est un hôpital à la pointe. Il faut que tout le monde y mette du sien dans tous les domaines pour que l'hôpital tourne et soi de renommé !

39. Et selon vous, est-ce que la performance d'une entreprise et le bien-être au travail sont deux choses conciliables ?

Oui bien sûr. Si le personnel fait des efforts pour être de plus en plus performants, de plus en plus motivés à s'impliquer pour que tout tourne bien, c'est normal, en restant raisonnable, il est normal de récompenser le personnel qui fait des efforts. Et il y a moyen de récompenser le personnel à moindre coûts, il ne faut pas toujours engager des sommes astronomiques pour faire plaisir au personnel.

40. Et pensez-vous que cela pourrait aller dans l'autre sens ? Je m'explique ; vous dites, si je comprends bien, que l'entreprise pourrait récompenser le personnel qui travaille bien ? Mais ne pensez-vous pas que le personnel aurait plus tendance à bien travaillé si le bien-être au travail était optimal ?

Mais disons au fait qu'il y a des gens qui sont conciliants, qui diront « ha, tiens, je vois que l'entreprise a mis des choses en place pour qu'on ait une meilleure qualité de vie, de confort alors je vais faire un effort dans mon travail ». Par contre il y a d'autres personnes qui remarqueront que l'entreprise a fait des efforts mais ne feront rien de plus pour autant et cela dépend un petit peu de l'état d'esprit des gens. Il y en a qui sont 'j'm'en foutiste' et qui viennent travailler parce qu'il faut travailler et point alors qu'il y en a d'autres qui viennent travailler et qui s'impliquent et qu'ils veulent toujours mieux. Il y aura toujours des profiteurs, disons ça comme ça, et il y en aura toujours d'autres qui seront conciliants et qui ne profiteront pas du système.

41. Je vais donc maintenant poser une dernière question. Est-ce que selon vous, la performance d'une entreprise équivaut à la somme des performances de tous les employés ?

Non car il y en a qui sont performants à 200% tandis que d'autres sont 'je m'en foutiste' et qu'ils se fichent de tout donc sur 10 personnes il y en a peut-être 8 qui s'impliquent vraiment

et les 2 autres font le travail parce qu'il faut le faire mais ne font pas plus attention que cela, ne s'impliquent pas plus que ça dans leur travail.

Très bien, j'en ai fini avec mes questions. Je vous remercie du temps que vous m'avez accordé.

Annexe 8. Retranscription de l'interview n° 6

Bonjour, je m'appelle Mallory, j'ai 25 ans, je suis actuellement en deuxième master en sciences de gestion au sein de l'Université Catholique de Louvain. Dans le cadre de mes études, je réalise mon mémoire sur le bien-être du personnel et la performance organisationnelle. Le but de cet entretien étant de me donner de plus amples informations sur les sujets abordés et d'avoir une idée de la réalité du terrain. Sachez que tout ce que vous direz dans le cadre de cette interview sera purement confidentiel et qu'à aucun moment, votre anonymat sera dévoilé. N'ayez aucune restriction dans vos réponses, n'ayez pas peur de répondre, il n'y a aucune mauvaise réponse!

42. Pouvez-vous vous présenter un petit peu s'il vous plait ? Nom, âge, profession, ancienneté de carrière,...

Bonjour. Je m'appelle A.D., j'ai 59 ans. Je suis expert-comptable indépendant en plus d'être salarié ici à l'hôpital. Je suis à l'hôpital depuis presque 12 ans maintenant, et donc au niveau de mon parcours professionnel j'ai fait, en fait, 5 – 6 entreprises différentes durant ma carrière. Je suis passé d'une agence de voyage à une industrie agro-alimentaire, puis à un groupe de services qui était le transport de fournitures, du béton et c'était aussi de la manutention, au fait il y avait 3 PME dans ce groupe-là puis je suis retourné dans l'agro-alimentaire et de là je suis arrivé à l'hôpital donc en mars 2006.

Alors, au niveau de mon parcours scolaire, j'ai fait mes secondaires jusqu'en 4ème j'ai commencé à chercher du travail assez vite, j'ai commencé à travailler j'avais à peine 16 ans et parallèlement à ce travail là, j'ai entamé des cours du soir pour faire un baccalauréat en compta, enfin ce qui s'appelait à l'époque un graduat. En plus du graduat j'ai fait une quatrième année candidat expert-comptable et puis j'ai embrayé sur le stage d'expertise comptable à ce qui est devenu maintenant l'IEC, enfin ça l'est depuis quelques temps maintenant. Donc je suis expert-comptable depuis 28 ans.

43. Pourriez-vous m'expliquer le rôle que vous avez au sein de cette entreprise ?

Au fait, mon rôle est d'organiser le travail du service comptabilité et contentieux. De gérer toute la partie comptable essentiellement ; reporting, déclaration fiscale TVA, impôts des personnes morales et autre, présentation des états financiers, relation avec les réviseurs d'entreprises lors des contrôles périodiques qu'ils font au sein des institutions et aider la direction financière dans les travaux de reporting vis-à-vis de la direction générale. Donc participation, établissement des budgets, des comptes annuels et des divers rapports qui sont faits au cours de l'année.

Donc mon travail au quotidien c'est de chapeauter l'équipe et de faire en sorte que tous les éléments dont j'ai besoin pour faire les situations mensuelles, trimestrielles et annuelles soient livrés à temps pour que je puisse réaliser le travail. Et aussi avoir des échanges avec les autres services donc notamment tous les services qui dépendent de la direction financière, c'est-à-dire la tarification, l'admission, euh...ce qu'on appelle chez nous l'ATAC, le service du personnel pour tout ce qui est rémunération, le service qui paie les médecins, le contrôle interne et l'économat car ce service travaille en collaboration assez étroite avec la comptabilité car toutes les factures pour lesquelles on a un problème d'approbation ou de discordance entre la facture et le bon de commande sont renvoyées essentiellement vers l'économat qui règle les problèmes de mauvaise réception, de prix, ...etc par rapport aux fournisseurs, donc voilà.

44. Pourriez-vous me décrire, dans les grandes lignes, l'entreprise pour laquelle vous travaillez et me donner les missions et les valeurs principales de celle-ci ?

A vrai dire, l'entreprise pour laquelle je travaille c'est un groupe d'hôpitaux généralistes car on a pratiquement toutes les disciplines au sein d'Epicura.

Les valeurs...c'est essentiellement d'apporter une médecine à nos patients, qui soit abordable car on a, on avait du moins la prétention d'être un réseau de médecine sociale à l'origine donc c'était d'avoir un rôle sociale dans la région, donc ce n'est pas seulement soigner les gens mais aussi aider les gens dans certaines démarches notamment vis-à-vis des mutuelles, des assurances, etc... pour que leurs soins de santé soient bien pris en charge correctement et que les patients puissent donc être soignés dans de bonnes conditions aussi bien médicales que financières, c'était un peu ça l'idée générale.

Les valeurs qu'on porte c'est un peu dans ce sens-là, c'est d'essayer justement d'avoir une médecine qui soit adaptée aux populations de la région et d'être au plus près de ces populations dans la mesure du possible. C'est d'ailleurs pour ça qu'on maintient différents sites répartis sur une zone géographique relativement étendue.

45. Donc vous retrouvez bien au quotidien les valeurs que vous venez d'expliquer ?

Oui même si je dirais que c'est quand même un peu moins vrai qu'avant.

46. Vous sentez-vous à votre place au sein de cette entreprise ?

Oui, tout à fait. Je me sens bien dans mon rôle mais maintenant c'est vrai aussi qu'on a peut-être trop tendance depuis quelques années et cela se renforce de plus en plus avec les décisions du ministère de la santé, on va de plus en plus vers des méthodes de gestion et une organisation proche des entreprises commerciales. Or, notre finalité ce n'est pas de faire du bénéfice, ce n'est pas d'aller à outrance concurrencer d'autres institutions...notre rôle c'est de soigner les gens point ! Et soigner des gens avec des couts qui soient supportables par la sécurité sociale, c'est surtout ça qu'il faut essayer de faire mais on vit dans un monde où la concurrence est partout, dans tous les secteurs et moi c'est de ça que j'ai un peu peur actuellement c'est que finalement il faut jouer des coudes avec les autres acteurs du secteur et c'est à qui avalera l'autre ... et c'est un peu ça que je déplore car on en arrive à devoir dépenser de l'argent en communication, en entre guillemets en publicité, qu'elle soit visée ou pas, voilà pour montrer qu'on existe, que les gens viennent et c'est à la limite du racolage, c'est un peu caricaturale ce que je dis là mais voilà. Enfin, je trouve ça dommage car pour moi, ce n'est pas ça le rôle d'un hôpital. Le rôle d'un hôpital c'est d'accueillir les gens qui y viennent et ce n'est pas de courir après les patients comme on court après un client parce qu'il nous rapporte de l'argent. Donc on est en train d'aller plus vers une commercialisation des soins de santé plus que vers un service social à la population qui en a besoin !

47. Et vous avez vu/senti la différence ?

Ah, ces dernières années oui ! C'est très très marquant. Parce que voilà, on sert la visse au niveau du financement des hôpitaux, on a de moins en moins d'argent, on a un financement qui est de moins en moins bon donc si on veut survivre, il faut ne pas perdre de patients, il faut investir, il faut être performant, il faut donc avoir une vision telle qu'on l'a dans une entreprise commerciale ou industrielle. Alors, je peux comprendre qu'on vise des objectifs de rentabilité mais je trouve qu'on va quand même vers une certaine extrémité qui moi me déplaît mais voilà, c'est ma façon de voir les choses.

Et je trouve quelque part, qu'un hôpital qui accorde un budget important à la communication et que cela prenne de plus en plus d'importance et si on met cela en parallèle avec le secteur privé commercial ou industriel, c'est de la pub parce que voilà il faut faire connaître la boîte comme si on vendait des savonnettes, mais ce n'est pas ça la finalité de notre métier. Notre métier c'est de prodiguer des soins de qualité aux gens, pour un coup acceptable, dans de bonnes conditions d'hygiène et de compétences professionnelles du corps médical et que les gens ressortent en meilleure santé que quand ils sont rentrés. Voilà, pour moi le but de l'existence d'un hôpital. Et je trouve qu'on s'en éloigne un peu au fil du temps et ça c'est, je crois en tout cas que ce n'est pas des décisions propres à chaque hôpital mais ça vient de beaucoup plus haut et c'est l'Etat qui limite l'enveloppe qu'on distribue aux hôpitaux pour les financer et cela incite donc les hôpitaux à jouer des coudes avec les autres et aussi essayer de grappiller ce qu'un autre pourrait laisser sur le carreau.

48. Pour revenir à votre travail, vous sentez-vous impliqué dans celui-ci et vous sentez-vous important ?

Oui. Enfin, important, il ne faut pas non plus être prétentieux mais je trouve que mon rôle est quand même justifié car si on ne sait pas où on va, on ne sait pas non plus redresser la barque si on va dans une mauvaise direction d'un point de vue financier, dépenses, coûts donc oui je pense que c'est important de faire des états financiers réguliers, précis et dans un délai le plus court possible pour que justement on puisse interagir sur certains éléments qui font que justement on se porte mieux ou moins bien financièrement et c'est quand même quelque chose de plus en plus important parce que les investissements sont de plus

en plus nombreux, de plus en plus chers et il faut donc essayer de faire en sorte qu'on puisse sortir son épingle du jeu avec le budget que l'on dispose et c'est un peu mon rôle de remonter les informations le plus vite possible au niveau financier. Donc oui je trouve que mon rôle a une importance mais maintenant cela ne me donne pas à moi une importance particulière, quelqu'un d'autre à ma place ferait le même, c'est vraiment le rôle que j'occupe. Je n'ai pas de prétentieux par rapport à ça.

49. Et par rapport au travail en lui-même que vous effectuez, le trouvez-vous monotone et routinier ou justement vous le trouvez plus diversifié et passionnant ?

Non je le trouve plutôt diversifié et assez passionnant car il y a quand même pas mal de contacts avec d'autres services, on a pas mal d'échanges de point de vue et on essaie de progresser dans la façon dont on traite toutes les données, comment on les gère et donc ces échanges, on est quand même dans une certaine dynamique ne serait-ce qu'avec monsieur Xx (directeur financier adjoint) qui a quand même un certain bagage informatique de par son passé d'ancien informaticien, et même en gestion, on fait un bon binôme pour justement essayer de tout le temps faire mieux et donc c'est assez motivant, c'est comme ça qu'on progresse, qu'on apprend des choses, au contact d'autres personnes bon j'ai appris certaines choses grâce à lui et c'est réciproque, il a appris certaines choses grâce à moi avec mon expérience de comptable, lui avec son bagage d'ancien informaticien, il a aussi une autre vision des choses que moi, il possède aussi bien tout ce qui est financement des hôpitaux donc on fait une bonne équipe. Et donc il y a une auto motivation pour faire en sorte que ça continue de fonctionner dans ce sens-là. Donc moi je trouve que c'est intéressant, c'est passionnant et en plus, je vais dire que pendant toutes mes premières années de ma carrière ici, j'ai quand même pu m'occuper de l'implémentation de la nouvelle comptabilité en 2007, elle a commencé en 2008 avec le logiciel Easi. Donc ça, ça m'a permis de mettre en place des outils assez performants par rapport à ceux qui existaient avant ici et de faire progresser cet outil qui n'était pas au départ spécialement adapté pour les hôpitaux, il pouvait y répondre mais il n'avait rien de spécifique aux hôpitaux et qui finalement a ajouté certains modules aux hôpitaux mais pas que, et puis on a commencé à l'utiliser de plus en plus et je pense que maintenant on est parmi ceux qui utilisons le plus de modules possibles au sein de ce

logiciel. Donc ça aussi c'est motivant car c'est mettre en route de nouveaux processus, c'est mettre en place de nouvelles structures de travail, une nouvelle organisation, ça permet aussi de redistribuer un peu les cartes au niveau du service en fonction des capacités et des motivations de chacun, donc ça c'est aussi quelque chose qui est assez chouette.

50. Vous disiez à l'instant que vous avez beaucoup d'échanges avec, notamment, le directeur financier adjoint. Est-ce que c'est un élément important pour vous cet échange?

Oui parce que moi cela me permet de progresser dans pas mal de chose. Si on revient sur le fait que monsieur Xx a un très bon bagage en informatique, tout ce qui est gestion de base de données, extraction d'information, etc... il m'a appris certains trucs que je ne connaissais pas et avec lesquels maintenant je travaille régulièrement. Par exemple, je ne connaissais pas les tableaux croisés dynamiques et maintenant c'est un outil que j'utilise quasi quotidiennement, enfin pas tous les jours mais très régulièrement on va dire, tant ici à l'hôpital que chez moi pour ma profession d'indépendant. C'est le genre de chose qui est chouette car en 15 minutes il m'a montré comment ça allait et maintenant je gagne un temps fou parce que voilà je travaille de manière plus efficace. Avant j'y arrivais aussi mais avec d'autres techniques et qui me prenaient plus de temps. Et réciproquement, quand il m'expose un problème, j'essaie de trouver une solution au travers de mon expérience en comptabilité. On a par exemple ici deux agréments pour lesquels on doit rentrer dans un système de reporting ...

(18 :35 → 24 :00 : Explication détaillée d'une partie d'un programme informatique pour l'explication d'un point de comptabilité)

Donc voilà, ce sont des échanges que l'on fait de manière régulière pour essayer de trouver des solutions. Il m'expose les problèmes qu'il a, moi j'essaie de m'organiser pour voir ce que je peux trouver dans la compta, on test et puis voilà si ça fonctionne on le met en place et voilà. Donc voilà, ce sont toutes des petites choses qui font que moi j'y trouve mon petit plaisir et moi ça me force un peu à remettre en question ce que l'on fait, à essayer de trouver des solutions innovantes par rapport aux problèmes qu'on a notamment vis-à-vis de ce type de rapport à fournir (rapport finostat, expliqué dans la partie 18 :35 à 24 :00) et donc

c'est un peu cet ensemble-là, les contacts que je peux avoir avec les autres, les échanges que l'on peut avoir avec les différents services, le fait de devoir toucher à différentes facettes de l'expertise comptable finalement, ça rejoint vraiment ma formation de base ce que je fais ici, bon je ne fais pas de conseils à des tiers mais indirectement c'est très proches car voilà quand on essaie de solutionner un problème, cela nécessite un effort de réflexion, de réorganisation ou d'organisation simplement et c'est très proche de tout ce que j'ai appris à faire durant mes formations et ma carrière.

Donc motivé je le suis même si comme tout le monde j'ai parfois mes moments de découragement, mais comme tout le monde je crois mais bon le fait de ne pas être tout seul pour faire face à des problèmes ça permet de mieux les surmonter aussi. Parce que ça veut dire qu'on pense à une idée, on partage avec l'autre et si on est un peu attentif à ce que la personne de soi en face de soi évoque, parfois cela permet de se remettre en cause et de se dire que c'est vrai que ce que j'ai proposé n'est pas vraiment génial comme idée pour telle ou telle raison et ça force donc à creuser un peu plus pour trouver une meilleure solution, c'est donc ça l'intérêt d'avoir une équipe où on peut vraiment compter les uns sur les autres. Et ça ce n'est pas d'application qu'avec le directeur financier adjoint hein, c'est aussi valable avec l'ensemble de l'équipe, tous les comptables ici présents. Parce que je parle beaucoup de monsieur Xx mais ça c'est pour les problèmes que j'ai abordé pour l'instant mais sinon en terme de comptabilité, c'est avec l'équipe que je regarde à ça et on regarde donc à comment on pourrait améliorer telle ou telle chose, et moi j'aime bien que les gens soient un peu créatifs et toutes les idées sont bonnes à prendre. Après forcément on peut se rendre compte que ce n'est pas toujours une idée top ou on peut se dire oui cette idée-là présente certains aspects positifs mais également pas mal d'aspects négatifs donc on la laisse tomber mais cela n'empêche que le fait d'y avoir déjà réfléchi c'est déjà pas mal d'avoir apporté chacun sa pierre à l'édifice et dire voilà moi j'ai pensé à ça et ça qu'est-ce que tu en penses, est-ce que c'est bien à ton avis ? On en discute et voilà, si c'est bien on essaye de mettre ça en place et si pas on regarde comment l'adapter ou carrément laisser tomber l'idée mais le fait étant que chacun participe.

Moi ce que j'essaie dans mon job au quotidien c'est tant que possible, que les gens soient bien dans ce qu'ils font, ça je trouve que c'est important et qu'ils ne vont pas travailler trop

avec des pieds de plombs, même si certains c'est quelque chose d'incurable hein... mais pour d'autres, simplement le fait de leur confier une tâche précise ou les impliquer un peu plus dans certains travaux ou réflexions ou encore dans certaines réunions, ça leur permet de rester accrocher au train quoi, de ne pas se laisser envahir par la monotonie, le train train, la routine.

51. Donc, vous êtes dans l'optique où la responsabilisation peut aider au travail ?

Ah mais ça j'en suis convaincu oui. Mais maintenant aussi, il faut aussi que quand on confie quelque chose à quelqu'un il faut qu'il le fasse bien. Moi je suis pour le fait de déléguer mais avec un minimum de confiance et après il ne faut pas que cette confiance soit trahie sinon à ce moment-là, ça ne marche plus quoi.

52. Je vais maintenant aborder le côté bien-être en vous demandant si vous vous sentez bien logé ici au sein d'Epicura ?

Moi je ne suis pas très exigeant donc oui. J'ai toujours accordé plus d'importance au fond qu'à la forme en ce compris l'installation. Je ne serai pas plus heureux si j'avais un beau fauteuil en cuir ou une table avec un look moderne ou autre, je m'en fiche, ce n'est pas ça qui fait mon bonheur. Moi, ce qui me rend bien dans mon boulot c'est de

1°) avoir une équipe où les gens sont quand même pas tous en train de faire la gueule à longueur de journée, qu'il y ait une ambiance quand même convenable alors pour ça on essaie de s'entretenir de temps en temps, même si c'est moins évident depuis la fusion, on essaie d'organiser 1 ou 2 repas par an où on sort un peu de l'hôpital, on va manger un bout ensemble et on passe 1h ou 2 à se détendre, en rigolant en mangeant un petit morceau dans un petit resto ou même parfois ici dans la salle de réunion. Voilà, grâce à ça, cela permet de souffler un peu, de nous changer les idées et puis aussi de se voir un peu sous un autre jour que simplement de comptable à chef de service ou autre. On se voit dans un autre contexte et cela permet un peu de détendre l'atmosphère.

53. Et pour vous, en tant que chef d'équipe, c'est quelque chose pour laquelle vous donnez beaucoup d'importance ?

Je crois que c'est important d'avoir une équipe où les gens se sentent relativement bien. Maintenant ce n'est pas possible sur une vingtaine de personnes... Avoir 20 personnes qui s'entendent toutes parfaitement, c'est quelque chose d'impossible car on a tous des affinités différentes, on s'entend mieux avec telle ou telle personne parce que voilà c'est une question de caractère, d'état d'esprit, une question d'âge aussi parfois mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a que les jeunes qui s'entendent avec les jeunes et les vieux avec les vieux, que du contraire, parfois c'est justement l'inverse et c'est parfois la mixité qui fait que cela se passe mieux mais il faut essayer d'avoir des gens au moins qui sont relativement solidaires et qui ont envie de faire le métier correctement car c'est quand même pour ça qu'on est là et qu'on nous paie, c'est pour faire notre boulot du mieux qu'on peut et quelque part avoir des gens qui soient...moi j'attache beaucoup d'importance à l'honnêteté. Et quand je dis honnêteté, je ne parle pas de gens qui commenceraient à frauder ou quoi, non ce n'est pas de ce point de vue-là que je parle mais c'est aussi intellectuellement et c'est se dire bon voilà on me paie pour faire un travail alors je n'essaie pas dès que c'est possible de tirer au flanc et de se débiter au travail en se disant que quelqu'un d'autre le fera bien à ma place. Ça, c'est quelque chose que je ne supporte pas vraiment. Donc voilà, à partir du moment où les gens sont réglo avec moi, ils n'ont aucun soucis à se faire. Parce que tant que je peux, je les défendrai par rapport à tout ce qui pourrait leur tomber dessus et quand ils ont des problèmes ils savent qu'ils peuvent venir m'en parler mais encore une fois il doit y avoir une sorte de respect mutuel, ça veut dire que quelqu'un dont je me rends compte qu'il se fou de moi euh il ne faut pas qu'il me le fasse 3 fois hein ! Il faut être réglo de toute façon dans la vie, les menteurs, les gens qui racontent n'importe quoi pour se débiter ou autre ; on voit ça très vite et puis ce ne sont pas des gens qui auront une bonne image vis-à-vis de moi, ça c'est clair. De même que je ne suis pas du tout sensible à la flatterie non plus donc je préfère quand quelqu'un me dise carrément ce qu'il pense que de jouer les violons devant moi et dès que j'ai le dos tourné me traiter de gros c**. J'aime encore mieux qu'il me le dise en face hein.

54. Vous disiez donc que pour vous c'est important d'avoir un service où l'ambiance est bonne, qui travaille dans de bonnes conditions, etc mais il y a-t-il des choses mises spécifiquement en place ou pas ?

C'est un peu compliqué parce que bon, quand je suis arrivé ici je n'ai pas choisi mon équipe, elle était déjà en place. J'ai remplacé quelqu'un qui était ici depuis le début et qui avait suivi les fusions et tout ça et quand j'ai repris le travail, j'ai pris le train en marche et j'ai essayé de rendre le travail des gens plus motivant dans le sens d'avoir un meilleur outil. Ça peut déjà être un gros point positif car avant le logiciel d'avant c'était de la mer**, pour faire une simple écriture de 2 lignes cela pouvait prendre 30 secondes comme cela pouvait prendre 30 minutes car la base de données était mal foutue et le programme était lourd et il y avait plein de soucis au fait, il fallait toujours des plombes pour faire des travaux quels qu'ils soient et donc moi, une des premières choses que j'ai faites c'était de chercher et d'implémenter un nouveau logiciel car les premiers mois que j'ai passé ici, forcément, je n'entendais que des injures dans les couloirs car les employés en avaient marre du logiciel qui plantait à chaque fois. Il n'y avait donc que des problèmes et aucuns motifs de satisfaction donc il est clair que si tu continues de travailler avec cet outil-là, il ne faut pas s'attendre à ce que les gens soient motivés à faire quelque chose. Par contre, en leur disant de patienter un petit peu, on est en train de chercher à quelque chose de mieux, on va vous faire prendre part aux recherches en vous demandant vos avis par rapport à tel ou tel élément dont vous avez besoin pour bien travailler, en leur expliquant que leur avis a une importance etc... et bien là, déjà les gens seront plus motivés. Et de fait ça a été le jour et la nuit quand on a démarré avec le nouveau logiciel car on a tout de suite eu des échos comme quoi c'était déjà plus chouette de travailler avec un logiciel performant et pratique car si jamais on est au milieu d'une pièce comptable et que tout à coup on doit partir aller chercher son enfant ou autre, pas grave on peut mettre notre pièce dans un compte d'attente et la reprendre le lendemain alors qu'avec l'ancien programme, si on commençait une pièce, il fallait absolument la finir sinon du lendemain on pouvait tout reprendre du début...donc oui on a vu une sacrée différence dans le comportement des employés, de manière positive. Donc, les outils de travail sont très importants car rien qu'en faisant ça on a déjà amélioré les choses et c'est vrai qu'il y a pas un plan comme ça, je veux dire que il y a

des gens qui ne viennent pas forcément souvent à Beloeil mais il y a des gens qui sont censé remplir cette mission-là, il y a un service pour tout ce qui est l'aspect sécurité et tout mais je veux dire l'aspect au travail, oui il y a une cellule et le CPPT qui sont là et qui représente les employés et discutent avec le patronat pour régler des problèmes mais c'est plus orienté sur je vais dire l'aspect sécurité, un bien-être plus physique comme ça, mais je crois aussi que le bien-être des gens c'est quand même l'affaire du chef d'équipe des services qui doit essayer de voir, de 1°) bien connaître son équipe et affecter des gens à des postes qui correspondent à leurs capacités et cela ne veut pas dire qu'ils ne peuvent jamais progresser mais si tu mets quelqu'un dans un service qu'il n'aime pas, cela ne va pas aller non plus... si par exemple tu mets un comptable qui a toujours été dans le service contentieux dans le service fournisseurs, il ne faut pas s'attendre à ce que ça aille directement... surtout si c'est pas lui qui demande ce changement et si c'est quelque chose qu'il n'aime pas, ça ne va pas aller très très bien sauf si tu as quelqu'un qui demande de changer mais après je ne fais pas de miracles non plus si jamais demain un employé me dit voilà moi la comptabilité j'en ai ras le bol j'ai envie d'aller au service du personnel et bien alors ok très bien mais il faudra attendre qu'un poste se libère car je sais rien faire d'autre si cela dépasse mon service.

Par contre si j'ai un employé qui me dit, par exemple un employé du service financier qui veut changer et aller aux fournisseurs et bien il va demander aux fournisseurs voilà est-ce que quelqu'un a envie de changer ? Si c'est oui, on peut essayer et si ça marche tant mieux et si ça ne marche pas tant pis on reprend les anciens postes mais au moins on aura essayé. Et ça d'ailleurs c'est quelque chose que j'ai fait au début, il y a des gens que j'ai mis au financier mais cela n'allait pas pour x raisons, que ça soit au niveau des relations avec les personnes ou bien avec le travail en lui-même, donc voilà dans ce cas-là on les recase dans une autre partie du service et si ça va mieux là, on les laisse là et puis voilà. Le tout c'est d'essayer de trouver la bonne personne pour le bon job, « the right man in the right place ». Et pour ça bon, il faut avoir un peu de patience, il faut faire des essais, parfois on se casse la figure mais bon sans essayer on ne sait pas hein !

55. Comme vous le savez peut-être, l'année passée, la loi du bien-être au travail en Belgique a eu 20 ans. Quelle est votre conception du bien-être, plus précisément du bien-être au travail?

Ça rejoint un peu ce que je viens de dire au fait. C'est le fait que les gens travaillent dans un cadre convenable. Encore une fois ce n'est pas parce qu'on a un beau mobilier, une belle pièce dans laquelle on travaille que c'est simplement ça qui fait tout mais bon ça peut aider d'avoir du matériel convenable, comme ici, on a tous 2 écrans, ça donne un certain confort sur le lieu de travail, ce sont des coûts que l'entreprise prend donc au moins les gens sont plus...sont mieux lotis en termes de matériel et de faire en sorte aussi d'offrir des horaires de travail qui soient assez souples. Ça fait partie des choses que j'ai demandé quand je suis arrivé ici à la tête du service, c'est de pouvoir avoir un horaire flottant parce que bon il y a quand même une majorité des employés qui sont des femmes et donc c'est bien de pouvoir se libérer pour aller chercher les enfants par exemple, ou alors quand on se lève du matin et que notre enfant à 39° de fièvre, on ne sait pas le mettre à l'école, il faut donc aller le déposer chez ses parents donc il faut faire un détour et on arrive en retard, au moins, avec l'horaire flottant, on a moins cette pression d'arriver à telle ou telle heure, on est moins stressé. Donc ça c'est déjà une façon d'améliorer le bien-être au travail. Ça diminue le stress déjà bien avant d'avoir commencé sa journée, de savoir que bon, il n'y a rien de dramatique si on a un jour où on a pas su se lever ou si on a un problème de voiture ou bien si on a pas su prendre la route aussi tôt que les autres fois ou encore si on doit s'organiser autrement car on a pas de voiture ce jour-là et donc il faut se faire conduire par quelqu'un d'autre, etc etc... Tout ça pour moi ça fait aussi partie du bien-être au travail. C'est de créer des conditions qui font que finalement les gens ont un certain confort de vie qui est amélioré par le fait qu'on ne leur impose pas du stress avec une rigidité qui n'est pas nécessaire. Bien sûr, il y a des cas où on ne sait pas faire autrement, si je prends le cas des infirmières bah oui s'il y en a une qui arrive en retard c'est embêtant pour celle qui a fini son boulot et qui a déjà passé sa nuit, si celle du matin n'arrive pas euh...ce n'est pas très agréable. Ici on peut se le permettre donc pourquoi s'en priver, c'est ça aussi le principe, c'est qu'est-ce qu'on peut faire pour que les gens soient mieux ? Maintenant c'est clair que ce que l'on peut offrir comme possibilité, ça doit aussi quelque part faire comprendre aux gens que quand

vraiment il y a besoin, c'est-à-dire si on dit à tel ou tel employé, tiens ça c'est quelque chose qu'on doit absolument terminer aujourd'hui, est-ce que tu sais pas rester 1h de plus ce soir ? Il faut quand même que cela soit réciproque, on leur donne un avantage avec l'horaire flottant et donc en contrepartie on attend en retour aussi, de réciprocité aussi, mais on ne demande pas de rester 1h de plus tous les jours ou toutes les semaines c'est vraiment des cas relativement rare. Et ça ici c'est quelque chose qui fonctionne relativement bien ici oui.

56. C'est en quelque sorte du donnant-donnant donc ?

Non ce n'est pas vraiment du donnant donnant. Parce que à ce moment-là cela voudrait dire qu'ils n'offrent rien mais quelque part je crois que les gens ont quand même compris que tout ce que je pouvais faire pour leur donner un peu de facilité, je n'hésite pas à le faire et quelque part c'est aussi une sorte de reconnaissance que tu suscites vis-à-vis des gens, ce n'est pas je te donne ça à condition que... c'est je te donne ça et puis sous-entendu j'en attends pas un retour systématique mais quand vraiment il faut faire un petit effort, tu ne dis pas non parce que tu sais que d'un autre côté c'est tout à fait réciproque voir plus dans un sens que dans un autre. De même que les gens disent fréquemment que demain tiens j'aimerais prendre une demie journée ou arriver plus tard, du moment que cela ne pose pas de problème dans l'organisation de travail je ne pense pas avoir dit non une fois à quelqu'un. Mais ça aussi c'est tout un ensemble de chose, c'est un concept finalement que tu crées dans ton service et qu'au final les gens seront plus enclins à faire un petit effort car ils savent qu'ils peuvent venir te solliciter, tu vas toujours essayer de trouver une solution pour ce qu'il te demande, dans la mesure du possible bien sûr, faut pas me demander d'avoir le double du salaire le mois prochain hein, et puis de toute façon ce n'est pas dans mes attributions, mais voilà il y a quand même régulièrement des choses qui sont faites pour faciliter un peu leur vie et pour répondre à leurs attentes donc bon...Je crois que c'est un contexte qui fait que, peut-être, cela se passe mieux même s'il y a toujours des exceptions hein...il y aura toujours des gens qui vont venir vous voir et râler parce qu'ils n'ont pas eu ceci, ils n'ont pas eu cela, ou autre, enfin des gens qui ne seront jamais contents avec ce qu'ils ont... mais bon voilà, ça c'est partout ainsi.

57. Donc vous venez à l'instant de me proposer un aspect positif avec l'horaire flottant ici au sein de ce département mais auriez-vous des aspects négatifs à me donner ?

Au niveau du bien-être au travail, je pense qu'on ne sait pas faire grand-chose de plus que ce qu'on ne fait. Il y a une assez bonne ouverture d'esprit pour que les gens ne soient pas, qu'ils viennent demander facilement des choses quand ils en ont besoin et de s'exprimer. Je ne pense pas qu'il y ait des choses qui n'aillent pas bien, enfin je suis mal placé pour m'exprimer, c'est plus le personnel qui devrait répondre mais de mon point de vue et vu mes attributions, je ne peux pas faire beaucoup plus. Parce que j'ai fait aussi en sorte que les gens qui étaient en contrat précaire aient un CDI, quand je suis arrivé ici il y avait encore des personnes qui avaient ce genre de contrat précaire et j'ai donc fait en sorte qu'ils soient en CDI pour que justement il y ait moins cette précarité, même si on sait très bien qu'un CDI, ça peut aussi être rompu mais enfin ce n'est pas vraiment la même chose. Il n'y a pas cette épée de Damoclès à chaque terme de contrat et puis bon, j'essaie de me montrer relativement souple par rapport aux demandes qui sont faites en termes d'horaire et compagnie, tout en restant juste évidemment. Donc ce que je peux moi mettre en place, je crois que j'ai fait pratiquement tout ce je pouvais. Après s'ils veulent d'autres choses, qui ne sont pas dans mes attributions, ils doivent aller voir plus haut dans la hiérarchie. Si par exemple c'est un aspect financier, ça ce n'est pas dans mes attributions donc voilà.

58. Tout à l'heure, en abordant l'horaire flottant, vous avez abordé la notion de stress.

Qu'est-ce que pour vous la notion de stress ?

C'est finalement une pression que les gens ressentent et qui fait que finalement ils ont...ils perdent certainement une partie de leur efficacité dans ce qu'ils font, parce que le stress est quelque chose qui est assez pesant. Alors, ça peut être du stress car on va arriver en retard alors on se dépêche sur la route, on va s'énerver au moindre feu rouge, on s'impatiente et puis voilà on a encore rien fait de sa journée mais on arrive déjà sur les rotules parce que voilà on s'est dépêché pour arriver à l'heure et voilà...si la journée était à refaire en étant plus serein, avec un état d'esprit plus tranquille, on n'aurait pas déjà cette fatigue qui fait qu'on démarre déjà mal sa journée. Donc pour moi c'est vraiment un poids, c'est quelque chose qui est plus destructeur que constructeur parce que c'est un mauvais stress qui fait

perdre ses moyens en général et donc si on arrive et qu'on a un responsable qui nous fait une remarque sur l'heure de notre arrivée, hop ça en remet une couche et puis finalement la matinée se passe et les gens n'ont pas été efficaces et même parfois ils n'ont rien fait car finalement tout ça, ça chamboule leur état d'esprit pour la journée et ils ont passé leur matinée à tourner ça dans leur tête ou à se tracasser et voilà...alors que c'est quelque chose qui peut être totalement évité, justement en aménagement leur journée de travail en amenant de la souplesse via notamment l'horaire flottant. Et puis cela fait aussi en sorte que les gens essaient de s'organiser entre eux et ça pousse donc les gens à avoir un peu plus de solidarité, je m'explique, quand on arrive à des périodes où tout le monde prend congé en même temps, et bien, de deux choses l'une, ou bien elles s'arrangent entre elles (car la majorité du personnel ici est féminin) ou bien c'est moi qui tranche. Donc quelque part, le fait de leur laisser un peu d'autonomie tant en terme de permanence que, voilà même dans les services de personnes, même avec l'horaire flottant, il faut quand même qu'il y ait quelqu'un à chaque moment, ça fait en sorte que les gens savent très bien qu'en fonction des horaires ou du nombre d'heures qu'ils font chacun ou chacune, comment on peut organiser leur semaine et ça marche très bien ici, pour l'instant je n'ai jamais dû m'en mêler car ça fonctionne bien. Donc moi, tant que ça marche, ça veut dire que les gens ont trouvé un accord et un mode de fonctionnement et cela se fait par petits groupes et puis voilà. Si on prend l'exemple du bureau d'en face, et bien pour le moment c'est une telle qui est en congé et quand elle revient c'est l'autre qui partira et voilà, cela fonctionne très bien. Pour tout le monde cela ronronne bien et moi je vais dire que je les laisse s'organiser entre elles et s'il y a un problème, par exemple en fin d'année où cela s'est déjà posé, je dis voilà venez me voir et on va regarder à ça ensemble, on fixe un tour de rôle en disant par exemple voilà cette année c'est toi qui prend la semaine de Noël, l'année prochaine ça sera toi et ainsi de suite.

Donc tout ça pour moi, le stress, il y a des choses qui peuvent être évité facilement mais après...une façon aussi pour d'éviter le stress car c'est quelque chose que je trouve très négative, même s'il y a beaucoup d'aspects négatifs dans le stress, c'est d'avoir un travail qui soit fait régulièrement tu vois, comme ça on n'accumule pas plein de choses à faire pour la période de la clôture. C'était l'état d'esprit avant... Ah...on fait la clôture, c'est le cas une

fois par trimestre, et alors tout le monde est sur le pont et on fait des heures et tchic et tchac,... je trouve ça d'une grande absurdité ! Car il y a moyen, au quotidien, de faire la part de travail nécessaire pour que, quand on dit voilà stop, on fait la clôture, qu'il y ait plus que 2 ou 3 % de travail à faire pour y arriver et pas d'avoir 30 à 35 % qui ont été fait pendant le trimestre et que les 70% restant soient pour les deux dernières semaines hein. C'est donc aussi un mode d'organisation qui fait que, en s'organisant autrement, en suivant les gens qui doivent fournir les infos, et pas les demander à la dernière minute, même si en les suivants cela ne marche pas toujours hein... enfin le fait d'avoir une bonne organisation, cela évite encore une fois d'avoir du stress supplémentaire et inutile, qui est de plus totalement évitable. Pour moi c'est quelque chose qui n'apporte pas grand-chose de bon mais maintenant il y a des gens qui ont besoin d'échéances, de pression un peu pour se motiver à faire quelque chose mais je trouve qu'ils se mettent une pression inutile, ça ne sert à rien et en plus c'est souvent comme ça qu'on fait des bêtises, parce qu'on travaille dans la précipitation et puis si on vient et qu'on me dit fièrement « oulà, on a travaillé 12h aujourd'hui ! », oui d'accord mais bon, dans les 12h il y en a que 4 qui sont vraiment productives donc bon... Et finalement, en étant stressé, on stress les autres car on les met aussi sous pression, on transmet notre stress, notre pression aux autres et je trouve que cela n'apporte rien alors quand on peut l'éviter, c'est quand même vachement plus intéressant et c'est surtout beaucoup plus confortable parce qu'au moins les gens ne sont pas ...ce ne sont pas des machines donc ça ne sert à rien de les mettre à bout pour rien ! Alors qu'en s'organisant, il y a moyen d'arriver au même résultat, plus sereinement, et avec un bien meilleur état d'esprit et un bien meilleur résultat au final.

59. En tout début d'interview, vous avez mentionné la notion de performance. Pourriez-vous me donner votre définition de la performance ?

Pour moi la performance c'est arriver à exécuter des tâches qu'on est amené à faire dans son travail de façon efficace, en perdant le moins de temps possible donc...en se dotant des bons outils pour y arriver et dans les meilleurs délais possibles et tout ça avec une bonne fiabilité.

Si on prend un exemple autre chose que la compta, voilà si on a un entrepreneur qui fabrique des boîtes de conserve et qu'il achète une machine qui en fait 2 à l'heure, forcément ça va pas être très rentable, alors que s'il y en a une qui en fait 200 à l'heure, c'est quand même beaucoup mieux que ses petits pois soient mis en boîtes dans de bons délais de conservation, de fraîcheur et autre. Voilà, c'est de se doter des bons outils par rapport aux objectifs qu'on a fixé et surtout de pouvoir travailler pas en faisant en sorte que le moindre incident face tout tomber par terre.

Parce que pour moi la performance ce n'est pas juste aller vite pour pas très chère, c'est aller vite oui bien sûr, du moins dans un délai raisonnable, dans un coût raisonnable, ça c'est clair aussi, avec une bonne fiabilité car c'est aussi quand même important, surtout au niveau des chiffres car on a beau faire des situations rapidement mais s'il manque les trois quarts des éléments ça ne sert à rien.

(Conversation téléphonique)

60. Selon vous, est-ce que la performance organisationnelle et le bien-être au travail sont-ils deux éléments conciliables ?

Oui bien sûr, c'est un peu ce que je viens d'expliquer. C'est qu'on peut tout à fait être performant tout en étant pas stressé, simplement en ayant une meilleure organisation, des outils adaptés, du personnel bien formé et ça peut, enfin ça donne un « produit fini » performant mais voilà il faut se donner les moyens d'y arriver. Cela ne se fait pas du jour au lendemain mais je crois qu'on n'est quand même pas trop mauvais ici dans ce qu'on fait. Parce que bon, il y a quand même pas mal de choses qui sont traitées dans un délai plus que raisonnable, on n'est pas mauvais par rapport aux autres hôpitaux, encore une fois il y a des points qui peuvent être améliorés mais qui ne dépendent pas que de la compta spécialement. Ce sont des éléments qu'on nous fournit et qu'on nous fournit tardivement ou des éléments torchés, qu'il faut retravailler, retraiter et c'est plus là-dessus qu'on peut travailler parce que sinon niveau du traitement comptable, on est arrivé à avoir une comptabilité qui est vraiment particulièrement bien à jour avec des délais de traitements qui sont quand même relativement courts. Quand on est à jour à 2/3 jours d'encodage près au niveau des factures d'achats, c'est quand même pas mal vu le nombre de factures qui

tombent chaque jour et au niveau du financier, on est à jour au jour le jour donc je vais dire que selon moi c'est pas mal hein.

Avant, avec notre ancien programme, on avait 2 à 3 semaines de retards dans la comptabilité fournisseurs, simplement parce que voilà, le traitement était beaucoup plus long, la moindre chose qui passait en anomalie c'était une OD de correction. Ici, tu reprends ta pièce, tu peux la modifier facilement. Tu vois, c'est tout ça qui fait que, finalement tu arrives à diminuer le stress tout en étant meilleur en termes de résultat, je vais dire de la production des états qu'on te demande tout en ne donnant pas plus de charge de travail aux gens et tu y arrives même plus vite et avec moins de stress, plus de confort de travail et finalement les gens sont aussi plus satisfait d'être à jour que de se dire « pff , on a encore tout ça à faire, je vais devoir me dépêcher, faire des heures et ça sera pas suffisant,... », enfin voilà. C'est donc tout ça qui fait que finalement ça peut améliorer l'état d'esprit de l'équipe aussi. Et puis cela peut aussi compenser des gens qu'on a pas remplacé quand ils sont partis en pension et qu'on a plus de budget pour engager des jeunes, et comment tu fais si tu as le même programme qu'avant ? Tu as toujours des problèmes, tu fais déjà des heures supplémentaires etc... on en aurait remis une couche.

Donc avec un bon outil, une bonne organisation, une digitalisation des documents, etc... c'est tout un ensemble de choses qui font que, une équipe, plus légère qu'avant, sans avoir licencié mais plus légère qu'avant car on a pas remplacé les personnes parties en retraite, on arrive à faire le même travail, avec moins de stress et un travail de meilleur qualité parce que plus complet et plus vite produit surtout. Donc voilà, moi je trouve que quand on arrive à ça c'est déjà pas mal.

Merci de votre du temps que vous m'avez accordé !

Annexe 9. Retranscription de l'interview n° 7

Bonjour, je m'appelle Mallory, j'ai 25 ans, je suis actuellement en deuxième master en sciences de gestion au sein de l'Université Catholique de Louvain. Dans le cadre de mes études, je réalise mon mémoire sur le bien-être du personnel et la performance organisationnelle. Le but de cet entretien étant de me donner de plus amples informations sur les sujets abordés et d'avoir une idée de la réalité du terrain. Sachez que tout ce que vous direz dans le cadre de cette interview sera purement confidentiel et qu'à aucun moment, votre anonymat sera dévoilé. N'ayez aucune restriction dans vos réponses, n'ayez pas peur de répondre, il n'y a aucune mauvaise réponse!

1. Pouvez-vous vous présenter un petit peu s'il vous plait ? Nom, âge, profession, ancienneté de carrière,...

Donc voilà, je m'appelle V.M, j'ai 42 ans et je travaille à Epicura depuis 17 ans. Alors mon parcours scolaire, j'ai fait forcément mes primaires et secondaires et puis après j'ai fait 3 ans de graduat en comptabilité mais en cours de promotion sociale. Donc au fait, j'ai un diplôme d'humanité gestion, secrétariat, correspondance et alors j'ai un graduat en comptabilité.

2. Quand vous dites que ça fait 17 ans que vous êtes ici, vous avez eu différents jobs au sein de l'entreprise ou vous avez toujours travaillé dans le même service ?

Non je suis venue directement à la compta fournisseurs. Je suis venue directement ici.

3. Quel est votre rôle au sein de cette entreprise ?

Dans l'entreprise même ? Ce que je fais ? En gros, ce que je fais c'est de l'encodage de factures sinon quand il y a des absences, congés ou quoi alors du coup je remplace ma collègue qui s'occupe habituellement des paiements aux fournisseurs ou autre. Enfin en bref, mon rôle consiste à l'encodage des factures mais quand il le faut, je me mets à faire de tout, je fais du classement, j'aide les autres, ... mais sinon c'est essentiellement l'encodage.

4. Pourriez-vous m'expliquer l'organisation pour laquelle vous travaillez ?

C'est-à-dire ?

5. Par exemple, pourriez-vous me donner les missions et les valeurs de l'entreprise ?

Ah...les missions et les valeurs de l'entreprise... et bien je pense que la mission la plus importante c'est de pouvoir aider les patients du mieux que l'on peut, essayer de trouver une solution pour que les consultations, enfin les soins en eux-mêmes ne soient pas trop chers malgré... Ca je pense que c'est la plus grosse mission de l'hôpital et sinon je ne vois rien d'autre.

6. Et concernant cette mission principale, on retient généralement que ce sont plus les médecins et les infirmiers qui sont le plus impliqués pour cette mission, mais est-ce que vous, personnellement, pensez prendre part à cette mission ou ne vous sentez-vous pas concernée ?

Et bien quelque part, même si on est loin des patients c'est vrai qu'on a peu même pas du tout de contacts avec les patients, d'autant plus qu'on est ici en comptabilité fournisseurs donc je n'ai vraiment aucuns contacts avec eux, mais bon quelque part si nous on est pas là et on ne fait pas notre travail, l'hôpital ne tourne pas et forcément il ne pourra pas subvenir aux besoins des patients. Donc oui je me sens « proche » mais si je suis « loin » des patients, je me sens proche car mon travail est quand même utile pour pouvoir subvenir aux besoins des patients.

7. Donc vous vous sentez concernée par la mission de l'entreprise ?

Oui !

8. Et vous vous sentez « importante » dans le travail que vous effectuez, pour subvenir à cette mission ?

Oui, oui franchement.

9. Et donc vous vous sentez également à votre place au sein de cette entreprise ?

Oui, je me sens à ma place. J'aime bien ce que je fais, je sais ce que je fais, c'est vrai que bon c'est que de l'encodage mais je pense qu'il faut tout pour former une entreprise et donc voilà, j'ai ma place, j'ai mon encodage et le paiement des fournisseurs donc forcément si on ne paie pas les fournisseurs, rien ne tourne donc oui je me sens vraiment bien à ma place et je sais que mon travail est utile comme un autre.

10. En parlant de votre travail, le trouvez-vous monotone et routinier ou au contraire, vous le trouvez assez diversifié ?

Non, là il est monotone et routinier, ça c'est clair ! De l'encodage, cela ne peut être que monotone et routinier. C'est toujours la même chose hein, même si c'est des fournisseurs différents, même si à chaque facture il y a des différences non cela reste et cela revient toujours routinier et monotone, ça c'est clair.

11. Et c'est quelque chose de dérangeant pour vous ?

A vrai dire, c'est vrai qu'il y a des moments où c'est long mais bon on n'a pas le choix, de toute façon c'est ce que je dis, je me répète, il faut le faire pour avancer dans l'entreprise donc voilà.

12. Et vous désireriez un travail plus diversifié et avec plus de responsabilité par exemple ?

Oui pourquoi pas mais bon maintenant je suis à temps partiel donc ce n'est pas évident. Mais oui pourquoi pas, maintenant c'est clair que si on me demande de rajouter un travail, je le prends ! Moi je suis ouverte à tout, je peux aider n'importe qui donc oui, ça je ne vais pas rester dans...maintenant si on me demande de changer et bien je change, c'est tout. Toujours en restant dans la compta quand même.

13. Dans la comptabilité donc, un autre domaine ne vous intéresserait pas ?

A la limite, l'admission ou quelque chose de similaire. Toujours rester dans le secrétariat et forcément dans l'administration mais bon moi je préfère plus la compta mais bon

maintenant j'ai déjà travaillé à l'accueil pour l'hôpital de jour. Cela ne m'a pas dérangé du tout, j'aimais bien, j'avais un contact avec les patients et forcément c'est complètement différent. Là on a le contact direct avec les patients, chose qu'on n'a pas du tout ici en comptabilité fournisseurs. C'est vrai que c'est deux points de vue différents. Mais j'aime les deux.

14. Et si demain on vous donne un travail bien plus diversifié que maintenant, avec de nouvelles tâches, le tout dans le domaine de la comptabilité. Qu'est-ce que cela vous apporterait ?

Cela m'apporterait...déjà si on me donne un travail plus diversifié et peut-être un peu plus, je ne sais pas si je peux dire plus difficile parce que bon voilà, chaque truc à son...et bien c'est que maintenant j'aurais ma fierté parce que cela voudrait dire qu'ils ont confiance en moi et qu'ils osent me donner autre chose que de l'encodage. Cela veut dire que les chefs ont confiance en moi, savent que je suis capable, tu vois ?

15. En parlant de vos chefs, vous sentez-vous respecté par eux ?

Oui totalement ! Oui franchement oui

16. Et est-ce le cas avec vos collègues ?

Oui pareil.

17. Pensez-vous être bien logé ici dans le département dans lequel vous travaillez ?

Oui, j'aime bien mais bon maintenant vu les circonstances euh... (en rapport au futur déménagement). Mais sinon oui j'aime bien.

18. Pourriez-vous expliquer un petit peu pourquoi ?

Oui mais enfin, je parle surtout actuellement. Maintenant, une fois qu'on sera parti, je ne peux pas encore voir le futur mais actuellement je vais dire qu'ici à Beloeil c'est très très familial en fait. On n'est pas nombreux, il n'y a que la compta, enfin pour moi, c'est fort familial parce qu'on est tous, enfin bien sûr il y a des petites querelles et des petites choses

mais c'est quand même normal de toute façon, mais sinon franchement pour moi c'est un endroit très familial, aussi bien qu'en comptabilité que je vais dire à l'hôpital de jour ou bien aux consultations, c'est très très familial, c'est une endroit familial au fait. C'est petit et c'est une des raisons qui rend cet endroit familial.

19. Ce côté familial est quelque chose qui vous tient à cœur ?

Oui !

20. Vous êtes donc fort attaché au côté famille ? Est-ce que cela est un boost pour vous, dans votre vie quotidienne ?

Oui c'est exactement ça, c'est mon moteur, j'en ai besoin pour me sentir bien.

Après je dis pas que, parfois on dit qu'on vient travailler avec des pieds de plomb mais je me dis que ce qui m'aide c'est justement cette entente familiale mais je ne dis pas qu'il n'y a jamais de querelles, parce que cela existe aussi dans la famille même donc c'est normal, il y a toujours des petits trucs mais sinon au-delà de ça on sent qu'il y a quelque chose de fort même s'ils y en a qui ne s'entendent pas ou quoi, il y a quelque chose de fort et oui c'est ça qui m'aide à venir travailler tous les jours et qui m'aide à rester positif. Voilà. Donc oui c'est un aspect qui m'aide beaucoup, franchement.

21. Et au-delà de ce côté familial, il y aurait-il d'autres caractéristiques qui vous feraient dire que vous êtes bien logé ici ?

Hum...d'autres caractéristiques... Déjà ça fait 17 ans que je suis dans la boîte donc je pense qu'ils sont contents de moi sinon ça ferait longtemps qu'ils m'auraient viré, donc déjà ça, ça me motive, je me dis qu'ils ont confiance en moi en général. Quand on leur demande quelque chose, ils font leur possible pour qu'on ait le nécessaire donc je pense que tout ça, ce sont aussi des caractéristiques pour donner aussi envie de rester ici, forcément c'est vrai que quelque fois les chefs, enfin on dit les chefs, mais quand on leur demande de faire quelque chose, ils essayent de faire leur possible donc franchement... on a tout, il y a les horaires, il y a la chance qu'on a de pouvoir dire à notre supérieur hiérarchique du matin écoute je dois partir plus tôt car machin, mais au fait tu dois même pas dire pourquoi, il nous

dit oui d'accord je te signe le papier, enfin voilà, tout ça c'est peut-être des petits trucs mais qui donnent envie de venir travailler ici parce que tu sais que t'es pas « un ticket », « un numéro » mais tu es pour eux ici, mais ça c'est le fait d'être familial, de l'aspect familial, donc pour eux t'es une employée et pas un numéro qui doit travailler, un robot je vais dire. Voilà. On sent qu'il y a quelque chose d'humain.

22. Pensez-vous avoir trop de travail ? Vous sentez-vous débordé ?

Non.

23. Et est-ce que votre travail impacte votre vie privée ?

Ah non pas du tout ! Une fois que je rentre chez moi c'est bon. Une fois que je sors d'ici, je tourne la page si je peux dire ça. Je ne dis pas que je ne raconte jamais le conte à mon mari mais ça dure 5/6 minutes pas plus. Mais je ne vais pas me rendre malade pour le boulot, ça non !

24. Comme vous le savez peut-être, l'année passée, la loi du bien-être au travail en Belgique a eu 20 ans. Quelle est votre conception du bien-être, plus précisément du bien-être au travail ?

Ma conception du bien-être au travail ? ... hum...ma conception du bien-être...

Déjà la première chose d'un bien-être au travail, et je me répète encore, c'est l'entente avec le service, l'ambiance, voilà l'ambiance du service en général où on travaille, ça c'est déjà un point, je pense que c'est le plus important !

Maintenant qu'est-ce qu'il y a aussi... ? Ce n'est pas facile hein comme question. Peut-être l'organisation de ton travail peut-être, pour éviter le stress, pour éviter le débordement. Organiser ton travail pour que tout soit bien calculé et que tu n'aies pas un stress justement. Il y a ça, qu'est-ce qui peut encore euh... Et bien le confort aussi, le confort en lui-même du bâtiment, de ton bureau aussi, ça, ça joue beaucoup. Ton mobilier, ton bureau, la pièce, ça, ça fait beaucoup aussi pour le bien-être. Alors euh... tout ce qu'on peut te mettre à ta disposition aussi, c'est bête mais je ne sais pas mais tout ce qui est machine à café ou autre

et bien c'est aussi du bien-être car tu peux faire une petite pause en buvant ton café et ça fait du bien de temps en temps. Après je pense que c'est à peu près tout.

25. Quand vous dites l'organisation du travail doit être bien défini, que voulez-vous dire par là ? C'est dans le sens où c'est la direction qui, chaque jour vous dit ce que vous devez faire ou plutôt que c'est à vous de vous dire, chaque matin, voilà il faut que je fasse ça et ça et cela en priorité ?

Oui c'est moi qui organise en fonction de l'urgence je vais dire.

26. Après l'organisation du travail, vous avez abordé le confort du bâtiment et tout ce qu'on peut mettre à disposition comme une machine à café. Est-ce que vous avez des éléments comme cela dans l'entreprise ? Trouvez-vous qu'au niveau du confort du bâtiment et du bureau, que cela est confortable ?

Aah... si vous aviez posé cette question 16 ans plus tôt j'aurais sûrement eu une réponse différente d'aujourd'hui. Mise à part certains points, oui on a son confort car on a son espace. Je pense que pour travailler, on a vraiment notre espace nécessaire, ça on a pas à redire. On a un petit frigo dans notre bureau, enfin on a quand même un petit confort, on a ce qu'il faut il me semble. On a un four à micro-ondes, on a un congélateur, une machine à café, une fontaine à eau, on a une kitchenette, on peut donc y faire sa vaisselle, on a aussi de la vaisselle, enfin pour ma part on sait déjà pas mal se débrouiller. On sait prendre ses petits plats pour les réchauffer ici au boulot donc oui pour moi c'est confortable.

27. Et d'un point de vue plus négatif, vous auriez des éléments ?

Eh bien, on peut dire le bâtiment en lui-même qui ne tient plus debout... Il s'infiltrer un peu partout d'eau et il y a les châssis en mauvais état mais bon ça c'est... c'est pour ça qu'on part hein... donc voilà.

Mais sinon si je dois rajouter quelque chose je dirais également, d'un point de vue personnel bien sûr, c'est le trajet ! C'est surtout le trajet. On ne va pas en rajeunissant et plus tu vieillis, le trajet cela fatigue énormément et puis l'hiver c'est une source de stress supplémentaire. Donc ça c'est vraiment un inconvénient pour moi de venir travailler ici.

Sinon en point positif j'ai oublié de préciser aussi que tu peux aller en consultation et tout donc ça c'est pas mal aussi ça. Mais sinon d'un point de vue négatif, qu'est-ce que je pourrais encore dire... On ne peut pas dire que les chefs soient dérangeants, au contraire... Bien sûr il y a toujours des moments où ils le sont un peu mais d'une manière générale on ne peut pas dire que c'est un point négatif ici. Non je pense que c'est mon trajet car sinon au niveau horaire on fait ce qu'on veut donc non, c'est vraiment le trajet mon plus gros point négatif.

28. Vous sentez-vous stressé quand vous êtes au travail ?

Non. Non, peut-être je vais dire les derniers jours où l'on doit clôturer, et encore est-ce qu'on peut vraiment dire que cela est du stress, c'est un tout petit stress pour dire d'avancer bien que même par malheur tout n'est pas encodé, ce n'est pas grave, on peut le reporter sur le mois d'après donc c'est un stress sans être un stress en fait. C'est parce que nous on veut y arriver, que tout soit encodé, pour que lui soit tranquille pour sa déclaration TVA, donc c'est plus une volonté personnelle mais sinon maintenant ce n'est pas grave, et d'ailleurs il le dit lui-même, donc c'est un stress volontaire.

29. A contrario de ce côté stress, auriez-vous des éléments qui vous mettent dans de bonnes dispositions en termes de bien-être psychologique ?

Et bien écoutez, je vais dire les collègues. Parce que... je vais passer les problèmes mais j'ai eu quelques soucis familiaux et j'avais énormément de mal pendant cette période et j'ai eu la chance, j'ai vraiment eu énormément de chance d'avoir tout le monde qui me soutenait comme il pouvait en fait. Ils voyaient que j'étais pas bien et tout de suite, ils me parlaient de leur façon, ils me remontaient le moral et ça m'a fait énormément de bien et cela je l'ai remarqué, en tout cas c'est comme ça que j'ai remarqué que malgré les petites querelles qu'il peut y avoir entre nous, et bien quand tu es mal dans ta peau, ils le remarquent et ils viennent t'aider. Ça c'est très fort, ça fait beaucoup ça, tu te sens soutenu quand quelque chose ne va pas.

30. Tout à fait ce que vous disiez tout à l'heure donc, en rapport au côté familial qui règne au sein du bureau ?

Oui voilà c'est exactement ça !

31. Y a-t-il des activités qui sont mises en place par l'entreprise dans le but de vous divertir, vous changer un peu les idées ?

On est obligé de répondre à ça ? Je n'ai pas droit à un joker ? (rire)

Des activités ? On ne peut pas vraiment dire qu'il y ait des activités dans l'entreprise ...Pas la peine de s'attarder sur cette question je crois...

32. Passons donc à une autre question alors. Pensez-vous que vous seriez plus impliqué si on vous informait des différents résultats de l'hôpital ?

Ah oui !

33. Enfin, excusez-moi, mais première chose, êtes-vous informé des différents résultats de l'hôpital ?

Non...de temps en temps il lance un chiffre comme ça mais sans détail donc on ne sait pas vraiment plus. Parfois oui le directeur financier nous dit, un tel chiffre d'affaire machin... mais sinon sans plus, sans dire de se réunir et dire voilà il y a ça et il y a ça etc...Donc non on n'est pas mis au courant dans le détail du moins.

Mais c'est vrai que peut-être, que si on était au courant, si on était mis au courant de manière plus approfondie dans les différents résultats, alors oui cela nous motiverait encore plus, en se disant et bien voilà, si on peut encore en donner plus, peut-être que on pourra encore plus avantager l'entreprise ou bien faire un effort ou encore changer quelque chose qui ne va pas parce que telle chose ou telle chose. Donc oui, je pense que pour moi cela peut changer le travail.

34. Voilà, on arrive sur le dernier thème que je voulais aborder avec vous. Pourriez-vous me donner votre conception de la performance s'il vous plait ?

Ma conception de la performance ? Hum...

Bonne question... merci de l'avoir posé. Je ne sais pas vraiment au fait...Vous pourriez m'aider un peu peut-être ?

Je comprends bien la question mais je n'arrive pas vraiment à l'expliquer... Je n'arrive pas à l'expliquer, à mettre des mots dessus...

35. D'accord, ce n'est pas grave, je vais quand même passer à ma question suivante alors.

Comme vous comprenez le concept, trouvez-vous cela important dans une entreprise, la performance ?

Ah oui, sinon le travail il n'avance pas hein. Et forcément l'entreprise tourne mal et voilà...donc oui il faut des personnes performantes c'est sûr !

36. Quand vous dites, des personnes performantes, que voulez-vous dire par là ?

Que d'office certaines personnes feront moins que d'autres et qu'il y aura toujours des personnes qui en feront plus que d'autres au sein d'une entreprise. Certains font vraiment avancer le travail mais ce n'est pas le cas de tout le monde. Si il n'y a pas quelqu'un derrière qui fait plus, cela ne tournera pas ! On a le cas ici !

37. Et pour vous, est-ce que la performance d'une entreprise et le bien-être au travail sont deux choses conciliables ?

Oui. Il y a moyen de concilier les deux si ... c'est ce que je disais tantôt d'ailleurs, l'organisation de son travail hein ! Si on organise bien son travail, et qu'on a justement en même temps le bien être alors oui il y a moyen de concilier les deux, ça oui ! Maintenant c'est à la personne même de pouvoir trouver le bon milieu et sa façon de travailler !

38. Et qu'est-ce qui, selon vous, vous rendrait plus performante dans votre travail ?

Peut-être un outil de travail plus performant. Oui et aussi un programme qui fonctionne correctement à 100%, cela me semble nécessaire, idéale, au minimum. Donc ça déjà ça peut jouer car quand on a des crashes ou quand l'ordinateur ne permet pas de voir les documents

nécessaires à un bon encodage, et bien forcément cela nous ralentis et du coup le travail n'avance pas !

39. Et d'un point de vue personnel, seriez-vous intéressé à être plus performante dans votre travail ?

Je pense que, sans vouloir me jeter des fleurs, que je suis déjà bien performante donc plus cela me semble être compliqué. Au fait ce qu'il y a, c'est qu'il faudrait que tout le monde, et ça ce n'est pas qu'ici, c'est que tout le monde soit performant, que tout le monde soit au même niveau, que tout le monde travaille plus ou moins de la même façon. Et à ce moment-là...mais ici le problème c'est que tu as certaines personnes qui ne travaillent pratiquement pas et du coup les autres doivent faire leur travail et à ce niveau-là je pense que performant on l'est du coup parce que si... je vais parler de ce bureau si, si on n'était pas là ou si on ne travaillerait pas correctement, je ne sais pas si beaucoup de choses avanceraient, sans vouloir nous lancer des fleurs encore une fois. Mais on verrait la différence quand même !
Donc plus performante, il ne faut pas non plus arriver à quatre pattes parce que voilà...

40. Et pour vous, est-ce que la performance organisationnelle est liée à la performance de chaque employé ?

Ah oui forcément car c'est le travail de l'employé qui fait tourner l'entreprise donc si l'employé travail mal, comment veux-tu que l'entreprise tourne bien du coup ?
Donc forcément les deux sont très fort liés c'est clair !

41. Donc pour vous, la performance organisationnelle est la somme de la performance individuelle de chaque individu qui compose cette entreprise ?

Pour moi oui !

Merci du temps que vous m'avez accordé !

Annexe 10. Les démarches de prévention à effectuer au sein d'une entreprise belge

Les années 1990 ont été marquées par une préoccupation croissante du phénomène de mal-être au travail, qui est certainement dû à l'évolution du monde du travail (Sauter, Murphy, 1995). Partout en Europe les entreprises se livrent une bataille dans leurs recherches de la rentabilité. Cela couplé au rythme grandissant du changement de travail. En effet, les entreprises ne travaillent plus actuellement comme on le faisait il y a dix, quinze ou vingt ans car la société en générale est en constante évolution et donc les demandes le sont aussi. Les entreprises doivent dès lors, pouvoir aligner les nouvelles technologies, en termes de production par exemple, mais également suivre les demandes de la clientèle à la recherche de plus en plus de produits ou services personnalisés. Tous ces changements impliquent un mode de travail beaucoup plus flexible qu'auparavant, ce qui n'est pas toujours favorables pour les travailleurs (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1997) (Hansez Isabelle, Faulx Daniel, Mahy Aude, 2006).

C'est donc via tous ces problèmes détectés et via une prise de conscience collective au niveau européen que sont nées toutes les législations sur le bien-être au travail, ou du moins une amélioration des règles déjà en vigueur.

La Belgique fait partie des bons élèves européens en termes de prévention et de gestion des risques psychosociaux liés au travail. En effet, la Belgique fait partie des pays européens les mieux doté en terme de structures syndicales et notre législation concernant le bien-être au travail y est relativement conséquente. D'ailleurs, la Belgique était l'un des premiers pays européens à introduire une loi sur le bien-être des travailleurs dans l'exécution de leur travail (Hansez Isabelle, Faulx Daniel, Mahy Aude, 2006).

Au-delà de la législation reprise dans le Code sur le bien-être au travail, on retrouve en Belgique des arrêtés royaux concernant la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, les services internes et externes de prévention qui ont fait évoluer la loi sur le bien-être (Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, 2000). En plus des domaines dans laquelle la nouvelle loi agit (cf. point précédent), on retrouve également

comme nouvel aspect une réorganisation générale de tous les acteurs de prévention au sein des entreprises, notamment autour des domaines d'ergonomie, de psychosociologie, d'hygiène au travail, de sécurité ainsi que de toxicologie et de médecine au travail (Hansez Isabelle, Faulx Daniel, Mahy Aude, 2006).

Mais quelles sont réellement les pratiques et les démarches qui doivent être mises en place aux seins des entreprises belges concernant la prévention du stress professionnel ?

Tout d'abord, les entreprises doivent se munir de deux structures d'expertises; l'un interne à l'entreprise et l'autre externe. De plus, toutes entreprises comptant plus de 50 travailleurs, doit se doter d'au moins un comité de prévention et de protection au travail (CPPT). Ce comité doit se réunir au moins une fois par mois et celui-ci est composé par des représentants des travailleurs et de l'employeur. Dans ces réunions sont abordés les sujets en rapport à la politique de prévention. Ce comité (CPPT) est donc très important dans les entreprises, concernant le bien-être du personnel, car c'est via cette cellule que les membres du personnel peuvent transmettre leurs recommandations ou leurs plaintes pour tel ou tel élément qu'ils retrouvent dans leur vie quotidienne au travail.

En principe, via la loi du 4 août 1996, les employeurs sont obligés de mettre en place une politique de prévention des risques visant à éliminer les risques à la racine. On retrouve également cette information dans le Code du bien-être au travail, dans lequel, l'article I.2-3 stipule que : « le système dynamique de gestion des risques a pour objectif de permettre la planification de la prévention et la mise en œuvre de la politique relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. » (Code du bien-être au travail, Livre I^{er}, Titre 2, Chapitre 2). Cet article stipule également que ce système de prévention se compose de quatre étapes qui sont :

L'élaboration de la politique où l'employeur détermine notamment les objectifs ainsi que les moyens permettant de réaliser cet objectif ;

La programmation de la politique où sont notamment déterminés les méthodes à appliquer et les missions, obligations et moyens de toutes les personnes concernées ;

La mise en œuvre de la politique où sont notamment déterminées les responsabilités de toutes les personnes concernées ;

L'évaluation de la politique où sont notamment déterminés les critères d'évaluation de la politique.

Dans leur rapport, Hansez, Faulx et Mahy (2006), expliquent que la loi impose donc aux employeurs de mettre en place un système dynamique de gestion des risques, via une approche structurée et planifiée de la prévention, qui sera le fil conducteur de la politique de l'organisation en matière de bien-être. Ces auteurs expliquent également que ces analyses de risques doivent s'effectuer dans toute l'organisation, au niveau de tous les postes et aussi au niveau individuel, et pas seulement se cantonner aux terrains classiques tels que la sécurité et la santé mais bien également sur les domaines telle que la charge psychosociale (dont le stress), l'ergonomie ou encore l'embellissement de travail.

Les auteurs Hansez, Bertrand et Barbier (2009) ont effectué une étude ayant pour but pour but d'évaluer les pratiques des entreprises et institutions wallonnes en matière de prévention du stress au travail et d'identifier les facteurs stimulant et bloquant de la mise en place d'intervention après le diagnostic.

Pour commencer leur étude, ils précisent leur cadre de recherche tout d'abord en définissant ce qu'est une démarche de prévention du stress au travail, pour laquelle ils ont repris la définition de Geurts et Grundemann (1999) qui est celle-ci : « toute action ayant pour objectif la réduction ou l'élimination des stressseurs présents dans l'environnement de travail, la réduction ou l'élimination des problèmes de santé liés au travail, de l'absentéisme et des incapacités permanentes, ou encore l'amélioration ou la promotion de la santé au travail. »

Les auteurs expliquent par la suite qu'une telle action se fait en plusieurs étapes dont les principales sont les suivantes : l'analyse de la demande, le diagnostic et l'élaboration du plan d'actions, les interventions et l'évaluation des interventions. Hansez, Bertrand et Barbier (2009) se sont, pour cette étude focalisés sur les deux étapes centrales qui sont donc le diagnostic et l'intervention .

D'après leur étude, les auteurs ont donc réussi à mettre en avant qu'il existait certains facteurs qui stimulaient la mise en place d'actions à la suite du diagnostic tandis que

d'autres, au contraire, seraient des facteurs bloquants la mise en place d'actions.

Selon les auteurs, les principaux facteurs favorisant la mise en place d'actions après avoir établie un diagnostic sont des facteurs liés à la communication d'une part et à l'implication des acteurs principaux de l'organisation. Par contre, concernant les facteurs qui ont tendance à bloquer une intervention, on retrouve des critères tels que le temps que cela demande des critères financiers ou encore des critères selon le contexte. On retrouve notamment comme élément de contexte, par exemple, la rotation des membres de la direction. Hansez et ses collègues nous apprennent que des changements organisationnels sont également une cause de la non mise en place d'actions suivant un diagnostic.