

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### Le bien-être n'est pas le Club Med

Flohimont, Valérie

*Published in:*  
HR Magazine (French edition)

*Publication date:*  
2013

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for published version (HARVARD):*  
Flohimont, V 2013, 'Le bien-être n'est pas le Club Med', *HR Magazine (French edition)*, numéro 94, pp. 38-41.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Le bien-être n'est pas le Club Med

Les troubles psychosociaux sont en croissance et nous en payons cher la note : 3,4% du PIB<sup>1</sup>. Comment expliquer que la charge mentale du travail devienne si insoutenable? Professeuse Valérie Flohimont est venue au Congrès HRMagazine, à Paris, titiller les responsables RH. Son message ? Dans nos décisions, nous sommes souvent inconscients de l'impact réel sur l'humain de nos modes de management, souvent teintés de contradictions. Nous nous leurrions par ailleurs tout autant dans nos politiques de bien-être...

Leçon de chasse aux fausses vérités.

TEXTE: Sylvie Cousin

**E**n Belgique, 4 travailleurs sur 5 souffriraient de stress dans leur vie professionnelle. Jusqu'ici, le travail exigeait la pleine soumission du corps, aujourd'hui il s'en prend à l'esprit. Et les risques ont bien plus d'impact sur l'individu et l'entreprise.

En 2009, Jean Robert Viallet sortait sa trilogie de documentaires « La mise à mort du travail »<sup>2</sup> et mettait en scène le cas de Carglass, « une entreprise de service comme les autres » qui veut améliorer la qualité de son service au prix de processus de recrutement et de surveillance qui, selon Viallet, détruisent peu à peu l'individu, du salarié au manager. Tout a été mis en place légalement, dans le respect des règles juridiques. Mais qu'est-il advenu de l'être humain ? Un au-

tomate aliéné de son identité pour satisfaire aux normes de pseudo qualité édictées par son employeur ? Et qui n'a donc plus d'autre choix que de se débarrasser le soir du « costume » endossé chaque matin pour se sentir enfin lui-même ?

## Faire pire que mieux

Sans doute pendant un temps, le processus obtient-il des résultats commerciaux dans un tel cas, qui n'est hélas que banal. Mais, très vite, les plaintes s'élèvent face à une surveillance inadaptée dans l'exécution du travail. Pourquoi ? Parce qu'il va à l'encontre des prescriptions en matière de bien-être. Or, si l'humain flanche, inutile de dire que les relations clients en pâtiront, ce qui entamera le résultat de l'organisation et forcera cette dernière à de nouvelles décisions.



Mais qu'est-ce qui cloche ? Faut-il vraiment changer notre loi belge sur le bien être au travail – pourtant jugée parmi les meilleures et les plus complètes – , dont le dossier se trouve actuellement au Parlement fédéral ? Non, d'après Valérie Flohimont, Directeur du Centre de Recherche Interdisciplinaire Droits Fondamentaux & Lien Social et Professeur à l'université de Namur. Celle-ci n'en est pas convaincue. « Ce n'est pas la loi qu'il est essentiel de changer, à part quelques nouveaux termes. C'est une prise de conscience qu'il y a lieu de créer. Un changement d'horaires de travail, discuté en comité d'entreprise (CE) mais pas en comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), aura pourtant des impacts, positifs ou négatifs, sur le bien-être et la santé des travailleurs. Si on

*« La pression mentale sur les équipes, poussées à devenir de vulgaires automates intelligents, alors qu'on leur enjoint d'être autonomes, devient proprement indigeste. »*

*Valérie Flohimont (Université de Namur)*

prend la peine de les identifier et de les anticiper, il a plus de chances d'être durable. » Selon Mme Flohimont, la conscience en entreprise reste très variable. Les organisations qui y sont sensibilisées, qu'elles soient publiques ou privées, restent discrètes, mal à l'aise.

Et même celles qui se montrent le plus actives en la matière avouent limiter leurs actions à une certaine catégorie du personnel (ouvriers en charge de la production par exemple). Se déclarant perdues quand il s'agit de monter dans la hiérarchie. Pourquoi ? Parce que les managers ne se permettent toujours pas un tel aveu de faiblesse (oser confesser à mon équipe que je suis stressé, que j'ai mal dormi, mal digéré...). Inutile de s'étonner, dans ce cas, que de nombreux patrons prennent la petite porte pour entrer dans le cabinet de leur psy ou de leur kinésologue. Ou, pire encore, qu'on les évacue par la sortie de service lorsqu'ils font un gros malaise au bureau.

### **Meurtrières, les injonctions paradoxales**

Le management actuel vise à faire de tout travailleur, chacun à son niveau, un « entrepreneur ». Dans ce « nouveau » contexte, on lui demande d'être proactif, réactif, disponible, impliqué, de travailler par objectif et par projet. Mais qui ne serait tenté de penser alors qu'une autonomie accrue suppose une surveillance réduite ? C'est bien là que se situerait un paradoxe. Et c'est aussi ce qui tuerait la motivation du collaborateur, qui n'y trouve plus de sens. « Au nom du respect des normes et des règles, sous le joug des rapports et des statistiques en tout genre flattant le chiffre qui rassure l'actionnaire, ou l'image que soutient l'étiquette d'entreprise RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), les contrôles et les contraintes se renforcent encore et encore. La pression mentale sur les équipes, poussées à devenir de vulgaires automates intelligents, alors qu'on leur enjoint d'être autonomes, devient proprement indigeste », s'indigne Valérie Flohimont, qualifiant ces façons de faire de proprement incohérentes, bien que légales. « De partout, de tous les acteurs, syndicats comme CPPT, travailleurs ou managers, l'on entend le même message : c'est bien là que le bât blesse. Quel sens donner par exemple à un rapport émis par une entreprise ayant souscrit à la RSE - qui se veut donc un employeur durable - ne comptant aucune ligne sur l'humain ? Et puis, quel temps me reste-t-il pour exécuter et suivre mes plans lorsque j'en suis à la Xème version, au rythme où on l'exige de moi aujourd'hui ? », poursuit la professeure, qui a également travaillé dans le privé.

### **Les évaluations ? Désastreuses !**

Bénédictine Vidaillet est professeure à l'université

de Lille 1. Dans son livre « Évaluez-moi »<sup>3</sup>, elle démonte les mécanismes des évaluations. Selon l'auteur, il convient de « résister aux sirènes de l'évaluation » car celle-ci, loin de résoudre les difficultés, ne fait au contraire que les aggraver. Travailleurs et patrons sont soumis à des objectifs toujours plus hauts d'année en année et à des évaluations de plus en plus rapprochées, abîmant au passage collaborateurs, dirigeants et organisations. Pourtant, tout le monde en redemande, du feedback ! « Nouveau paradoxe : on veut responsabiliser mais on évalue tout le temps », souligne Valérie Flohimont. Cette course à l'excellence - toujours plus vite, toujours plus haut - est proprement inaccessible et destructrice, soutient la professeure, qui rapporte une nouvelle anecdote en matière d'évaluation de la qualité. Un médecin urgentiste souhaite améliorer son service. Objectif : réduire le temps d'attente. Rien de pire en effet que de devoir faire la file aux urgences. Il évalue donc la qualité au temps d'attente des patients. Objectif atteint, temps d'attente extrêmement bas. D'autres services sont contraints à faire de même. Mais... une étude entreprend de croiser les temps d'attente. Conclusions ? Le service avec le taux d'attente le plus bas est celui au taux de retour des patients le plus élevé. Avec des facteurs aggravants comme la dégradation de l'état du patient, de mauvais diagnostics...

En revanche, des espaces de discussion entre collègues feraient avancer les choses. Dans l'industrie, des exemples ont montré qu'en permettant aux ouvriers de se concerter afin de notamment définir un travail de qualité, on parvenait réellement à favoriser la productivité de leur chaîne de montage, dans le respect de l'humain.

### **Fausse vérité**

Vous aviez toutes ces croyances ? Voyez comment Valérie Flohimont les chamboule et décidez ensuite si vous avez envie de les changer...

1. Vos collaborateurs attendent que vous organisiez leur bien-être, mais cela ne signifie pas que vous deviez cuisiner du 'happyness' à toutes les sauces ; ils n'exigent pas que vous vous transformiez en Club Méd pour autant. On parle beaucoup, actuellement, de la notion de respect. Mais nombreux sont ceux qui confondent le respect avec le besoin de dire oui à tout, d'accéder à toutes les requêtes des collaborateurs. Il est faux de croire que tout votre personnel exige une salle de fitness à votre siège. La plupart de vos équipes cherchent d'abord à bien faire leur travail, à disposer de l'espace pour bien prestre et à être écoutées dans ce contexte.
2. L'employeur n'est pas le seul responsable en matière de bien-être. C'est une politique

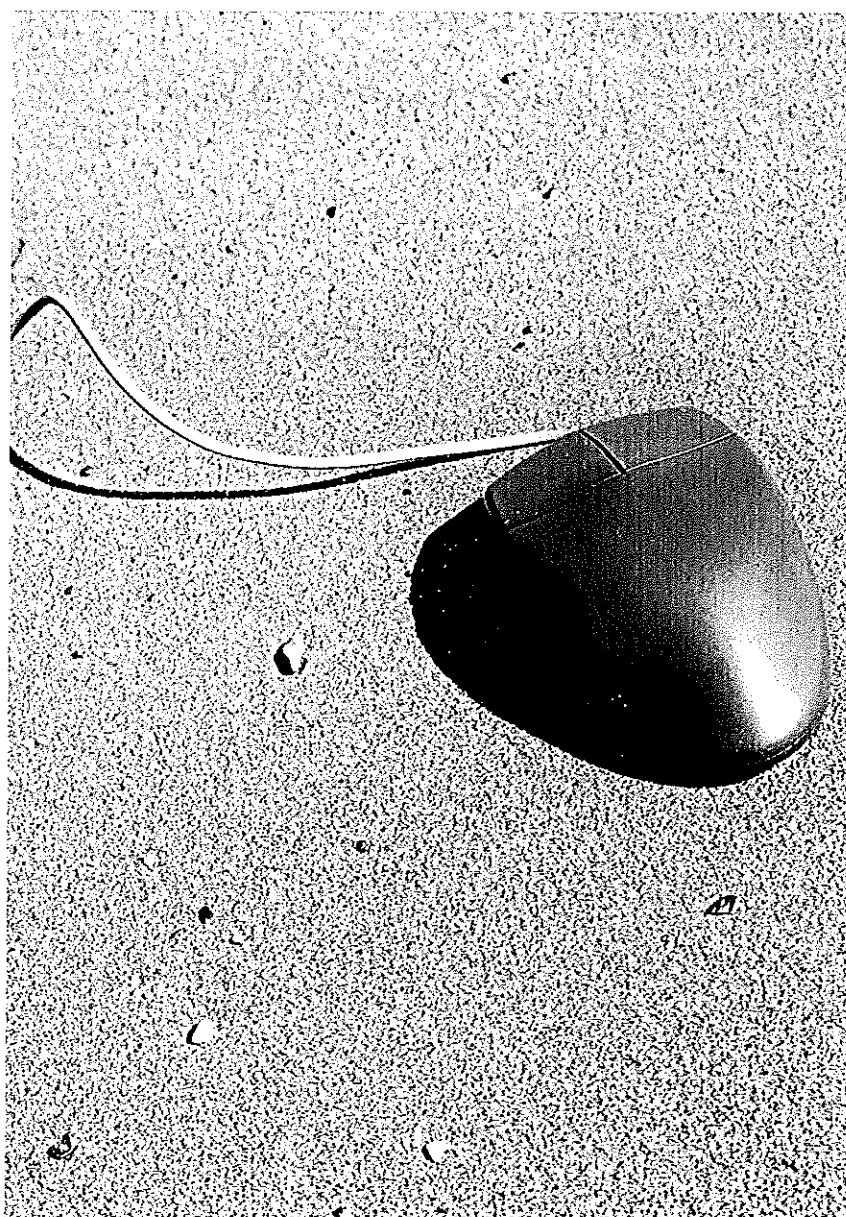
*« Si on prend la peine d'identifier tous les impacts d'un changement et de les anticiper, celui-ci a plus de chances d'être durable. »*

Valérie Flohimont

qui se met en place en co-construction avec tous les acteurs, personnel compris.

3. Les jeunes générations sont joyeusement assertives, c'est exact. Mais elles ne sont pas moins travailleuses pour autant. Nous récoltons ce que nous avons semé en éduquant nos enfants. En vivant avec nous à la maison, ils ont compris que nous avons besoin de souffler et que nous réclamions un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle. Que demandent-ils d'autre ?
4. Les jeunes, toujours, sont bien plus à l'aise que nous avec la panoplie de nouveaux outils technologiques. C'est un fait. Qui ne veut pas dire qu'ils maîtrisent tout. Ils ont troqué nos syllabus contre des PPT, ils ont donc été drillés à ne retenir que la surface. Ce chemin vers le savoir en profondeur, c'est en entreprise qu'il faut les pousser à le prendre.
5. La tendance est à s'occuper essentiellement du bas de l'échelle. Les afflictions de plus en plus nombreuses des patrons ne sont pas dues au hasard (crises cardiaques, asthmes...). Un dirigeant qui ose lever les tabous et avouer ses faiblesses est cohérent avec lui-même et ne peut que rayonner en autorisant automatiquement ses collaborateurs à l'être aussi.

Le management par l'exemple pourrait faire des merveilles. Par essence, les beaux concepts à la mode ne durent pas. Pourtant, le besoin d'une autre conscience est bien là. Qu'attendons-nous pour créer de la cohérence ? Aujourd'hui, tout le monde s'insurge contre la discrimination et plaide à cors et à cri pour le respect de soi, mais nous continuons dans notre sphère professionnelle – voire aussi familiale – à endosser un costume qui met à mal notre intégrité... HR



1. Éditions OCDE, 11 février 2013.

2. Jean Robert Viallet, « La mise à mort du travail », DVD France Télévision Distribution, 2009.

3. Bénédicte Vidaillet, « Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination », Paris, Seuil, 2013, 220 p.