

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### Des pistes pour réconcilier bien-être et performance existent!

Lo Giudice, Christophe; Flohimont, Valerie

*Published in:*  
HR Square

*Publication date:*  
2021

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (HARVARD):*

Lo Giudice, C (ed.) & Flohimont, V 2021, 'Des pistes pour réconcilier bien-être et performance existent!' *HR Square*, vol. 38, pp. 34-35.

#### 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.

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### Des pistes pour réconcilier bien-être et performance existent!

Lo Giudice, Christophe; Flohimont, Valerie

*Published in:*  
HR Square

*Publication date:*  
2021

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (HARVARD):*

Lo Giudice, C (Ed.) & Flohimont, V 2021, 'Des pistes pour réconcilier bien-être et performance existent!' *HR Square*, VOL. 38, p. 34-35.

#### 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.

Valérie Flohimont, professeure à l'Université de Namur

# « Des **pistes** pour concilier bien-être et performance **existent!** »

■ Christophe Lo Giudice

L'épuisement professionnel n'est pas seulement un état de souffrance individuelle. Il nous en dit aussi long sur notre rapport au travail et à la performance. Valérie Flohimont qui enseigne notamment le bien-être au travail et le droit social nous éclaire sur cette notion de bien-être mais également sur celle de performance, non sans livrer des points d'attention dans la recherche de façons de les (ré)concilier.

rofesseure à l'Université de Namur, responsable de la cellule *Santé, Social et Bien-être* du Centre de recherche interdisciplinaire *Vulnérabilités et Sociétés*, Valérie Flohimont a notamment piloté la démarche initiée par la précédente Ministre de la Santé, Maggie De Block, pour élaborer une politique de prévention intégrée et coordonnée en matière d'affections psychiques liées au travail (lire *HR Square* 33, mars-avril 2020). À ce double titre, HR Square l'a invitée à suivre les travaux du séminaire *(Ré)concilier bien-être et performance* afin de l'enrichir d'une prise de recul fondée sur les travaux académiques ainsi que d'apporter un regard critique.

**Les témoignages de quatre cadres-dirigeants ayant connu le burn-out (lire en page 28) ont été très éclairants, et à certains moments poignants. Qu'en reprenez-vous, en lien avec les différents travaux de recherche sur le sujet ?**

**VALÉRIE FLOHIMONT :** « Ces quatre professionnels ont bien raconté ce que montrent les recherches : dans tous les burn-out, il se marque une série de signes d'alerte physiques qui ne sont pas entendus, ou pas écoutés par l'intéressé.e. Est-ce qu'il ou elle ne veut pas les percevoir ? Est-ce qu'il ou elle n'est pas capable de le voir ? La question est débattue. Mais un enjeu clair porte sur la sensibilisation des professionnels à écouter ce que leur dit leur corps à un moment donné. Dans les entreprises, on peut sensibiliser à la détection du burn-out par la personne elle-même. Dans les recommandations

issues des travaux de la Commission burn-out instaurée par la Ministre De Block, une des pistes était d'éduquer nos enfants dès le plus jeune âge à être à l'écoute de ces signaux. Les questions du sens dans le travail et de la reconnaissance sont également beaucoup ressorties : 'Je m'investis énormément, mais pourquoi en fin de compte ? Je ne reçois pas ce que j'estime juste en retour'. Bien entendu, chacun met derrière le sens et la reconnaissance des réalités différentes. Mais le constat doit interpeller dans les entreprises : comment se manifeste (ou devrait se manifester) la reconnaissance au collaborateur dans son travail au quotidien ? La plupart du temps, les organisations ne prennent pas le temps de se poser de telles questions. Or, elles appellent des réponses qui vont différer selon le secteur, la culture de l'entreprise, le degré de maturité de ses politiques RH et des compétences managériales, etc. »

« Il se marque un besoin criant de mesures de prévention primaire collective »

**On a vu que plusieurs des situations évoquées s'étaient soldées par un licenciement et que les personnes avaient trouvé par elles-mêmes le moyen de se relever. Est-ce à dire — mais peut-être est-ce trop vite généraliser — que l'entreprise serait en échec par rapport à la prise en charge du burn-out ?**

**VALÉRIE FLOHIMONT :** « Tout d'abord, il est certain qu'il n'existe pas de recette miracle pour se reprendre en main après un burn-out. L'essentiel est de trouver, pour soi,

ce qui pourra être la bonne solution, ce qui convient à une situation personnelle : la thérapie adéquate, le bon psy, un coach, de la méditation zen, des changements dans l'hygiène de vie, une connexion à la nature, etc. Ce n'est pas grave si on ne trouve pas la solution directement : il faut tester, chercher, puis trouver. Le projet porté par la Ministre De Block a ainsi abouti à la mise en évidence d'une palette d'outils possibles, et il en existe d'autres\*. Cela dit, il est clair qu'en entreprise, quand on parle de burn-out, on se situe le plus souvent en prévention tertiaire : une intervention quand le travailleur est tombé ou, dans le meilleur des cas, juste un peu avant, et de manière individuelle. On est très peu dans des mesures de prévention primaire collective, alors qu'il existe un vrai be-

soin à ce niveau. D'une part, il s'agit d'une obligation légale. D'autre part, ce serait bien plus efficace. Une approche systématique est fondamentalement nécessaire. »

#### Comment envisager l'articulation entre bien-être et performance ?

**VALÉRIE FLOHIMONT :** « Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le bien-être au travail est un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre, d'un côté, les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et, de l'autre, les contraintes et les possibilités du milieu de travail. En face, la notion de performance vise l'atteinte d'objectifs organisationnels, quelles qu'en soient la nature ou la variété. La réalisation de ces objectifs peut s'entendre au sens strict — comme un résultat, un aboutissement — ou au sens large — comme un processus, comparable à celle d'un sportif qu'on mesure à l'aune du match qu'il a joué. Il existe aussi différentes sortes de performances : la performance financière, la performance organisationnelle se traduisant par la création de valeur, la performance individuelle ou la performance sociale. Toutes méritent une attention car de nature à influencer le bien-être. Dans les facteurs de bien-être qui sont corrélés à la performance, les plus classiques que l'on peut citer sont la clarté des rôles et des responsabilités, le fait de ne pas être empêché de bien faire son travail, celui de se sentir utile et créateur de valeur ajoutée, l'autonomie, l'alignement et la clarté des objectifs et des priorités, le fait de disposer d'outils et de processus efficaces pour vous soutenir dans le travail, des processus de décisions clairs... Tout cela tend à favoriser le bien-être. À l'inverse, il existe très peu de recherches sur les facteurs de performance ayant un impact sur le bien-être. Et certains font débat, comme le *lean management*, par exemple. Certains le voient comme une révolution formidable. Mais des recherches mettent en évidence le fait qu'il peut mettre à mal le bien-être, tout en ayant aussi des impacts positifs au travers de techniques de visualisation de problèmes, d'autonomie et de participation. Il y aurait donc des pistes pour concilier bien-être et performance. »

#### Quand on parle de performance, on pense aussi à l'évaluation... Qu'en est-il de son impact sur le bien-être ?

**VALÉRIE FLOHIMONT :** « La performance la plus mesurée est la performance individuelle. Et tout l'enjeu porte sur ce qui est évalué : de simples chiffres ou l'atteinte d'objectifs financiers, ou plutôt les actions ou les processus engagés. À cette interface naissent des incertitudes qui peuvent générer du stress, des tensions, des jeux politiques... qui, en retour, cause du mal-être. Une étude menée en France 2011 auprès de mille salariés mettaient en évidence que, dans 73% des cas, la performance évaluée était surtout individuelle ; dans 43% des cas au niveau de l'entreprise, et dans 28% une performance d'équipe, alors que c'est celle-ci qui pourrait avoir une incidence positive sur le bien-être. Il importe aussi d'être attentif au vocabulaire utilisé, et qui évolue dans le temps. Autrefois, quand on parlait d'excellence, on parlait de quelque chose de stable, de sûr, qui perdurerait au-delà des années. Pensez aux maisons d'excellence, à savoir un commerce qui avait pignon sur rue et en qui on pouvait avoir toute confiance. Aujourd'hui, l'excellence s'inscrit dans une quête du toujours plus, toujours mieux et toujours plus vite. Il faut produire à 110% et, lorsqu'on y arrive, il faut viser les 120%. On l'a éga-



> **Valérie Flohimont**, Université de Namur

« Beaucoup d'entreprises déclinent l'excellence dans leurs valeurs. Mais on gagnerait à questionner l'excellence recherchée. Est-ce demander toujours plus aux collaborateurs ? Ou faire en sorte qu'ils soient en état de faire leur job dans une ambiance constructive ? »

© Hendrik De Schrijver

lement entendu dans la bouche des cadres-dirigeants ayant témoigné à propos de leur burn-out : 'J'étais dans un mode où il fallait travailler, performer, être toujours bon, être sans cesse meilleur'. Jusqu'au moment où la machine s'emballe et surchauffe. Beaucoup d'entreprises déclinent l'excellence dans leurs valeurs. On parle également de plus en plus d'agilité, qui serait une nouvelle forme d'excellence recherchée : l'ultra-flexibilité, avec le risque qu'à un moment, les articulations commencent à grincer. D'où l'intérêt de se questionner sur l'excellence recherchée. Est-ce en demander toujours plus aux collaborateurs ? Ou est-ce faire en sorte d'avoir des collaborateurs bien dans leurs baskets et en état de faire leur job correctement, dans une ambiance constructive ? » ■

\* Les outils et conseils de prévention, de détection et de prise en main évoqués sont disponibles sur [www.stressburnout.belgique.be](http://www.stressburnout.belgique.be).