

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### Le bien-être en entreprise, ce n'est pas le Club Med...

Flohimont, Valérie

*Publication date:*  
2014

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for published version (HARVARD):*  
Flohimont, V 2014, *Le bien-être en entreprise, ce n'est pas le Club Med...* Entreprises Magazine.

#### 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 en entreprise, ce n'est pas le Club Med... »

Spécialiste des troubles psychosociaux, Valérie Flohimont met en avant la multitude de processus qui, dans les entreprises, ont oublié l'humain. « Une bombe à retardement. »

« La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité », indique l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). En conséquence, Valérie Flohimont, professeur à l'Université de Namur et directrice du Centre de recherche interdisciplinaire Droits fondamentaux & Lien social, considère « qu'il est évident que santé et bien-être au travail sont dès lors intimement liés ».

« Mais le bien-être des travailleurs, ce n'est pas le Club Med en entreprise. C'est simplement la prise en compte de la santé psychique, donc des risques psychosociaux, qui ont un très lourd impact non seulement sur l'entreprise, mais sur toute l'économie et la société. » Ainsi un rapport de l'OCDE de février 2013 souligne-t-il que les troubles psychosociaux pèsent 3,4 % du PIB. Sans oublier notamment les suicides directement liés au travail, qui ont un poids humain incalculable.

Pour Valérie Flohimont, « burn-out, stress... émergent parce que les gens s'en préoccupent plus et que la science progresse à ce propos. Il y a quelques décennies, on était centrés « santé physique » parce que c'était la préoccupation première et qu'on la maîtrisait le

mieux. Aujourd'hui, toutes les entreprises ou presque ont légalement mis en place des procédés de recrutement, d'évaluation, de qualité, etc. Qui ont tout aussi oublié l'humain. Et ne parlons pas de la politique de l'excellence, qui mène les travailleurs à avoir l'impression de ne jamais arriver au bout, ni de bien faire. Les gens sont sous pression. Les effets pervers de ces démarches – au départ bien intentionnées – s'additionnent. Qui sont autant de bombes à retardement qui commencent à exploser, et les démineurs ne suivent pas. » Et faut-il même préciser que, si l'humain fait défaut, c'est tout le fonctionnement de l'entreprise et les relations avec ses clients qui en pâtissent...

La professeure pointe que personne n'échappe à ces risques, du CEO aux ouvriers et employés en passant par les cadres supérieurs et le middle management. « Mais bien des managers consultent en cachette. Dans beaucoup d'entreprises, on n'a de facto pas le droit de dire son burn-out. Il y a une omerta bien réelle. »

## Des injonctions paradoxales

Valérie Flohimont relève aussi toutes les injonctions paradoxales qui régissent le travail, y compris par



**Valérie Flohimont**, professeur à l'Université de Namur et directrice du Centre de recherche interdisciplinaire Droits fondamentaux & Lien social.

les évaluations – « désastreuses » – et donc provoquent les risques psychosociaux. Et Mme Flohimont de pointer notamment, parmi beaucoup d'autres, cette injonction paradoxale « qui dit en même temps « collaborez, travaillez en équipe, ayez de bonnes relations » et « soyez le meilleur, atteignez vos objectifs, visez la prime accordée au premier », etc. » Dans notre monde où tout est paradoxe, ce n'est pas dramatique en soi. Ça le devient lorsqu'il n'y a plus moyen de communiquer à ce sujet car les travailleurs se créent leur propre stratégie pour naviguer entre les deux. Les procédures sont mises à mal et, encore une fois, l'entreprise va en être impactée. »

« Je remarque aussi que, lorsqu'on est passé d'un modèle plutôt paternaliste d'entreprise à des sociétés de plus en plus grandes, on a transformé l'humain en ressource. D'où les départements de « Ressources humaines », mais, dans bien des cas, on n'a plus que « ressources », d'où une gestion uniquement par coût. Ne trouve-t-on pas d'ailleurs aussi la notion de « capital humain ». Il faut plus mettre l'accent sur « humain » et moins sur « ressource ». »

En remarquant qu'une série d'entreprises entendent ce discours, mais que d'autres s'en tiennent à une stricte culture du résultat, Valérie Flohimont souligne que « bien des outils de prévention et de lutte existent, qui sont simples, avec la concertation comme maître-mot. Car tout le monde est impliqué, il ne faut pas tout mettre sur le dos de l'employeur. Il faut d'abord avoir le droit au mal-être et aux mots pour le dire. Ce qui permettra d'apprendre ensemble, de tisser du lien et de prendre des mesures – souvent faciles à mettre en place et qui ne coûtent rien, en tous cas, bien moins que les hordes de consultants appelés lors de catastrophes. Mais, ça, les employeurs l'oublient souvent. »

Marc Vandermeir