



## Bien-être et performance durable

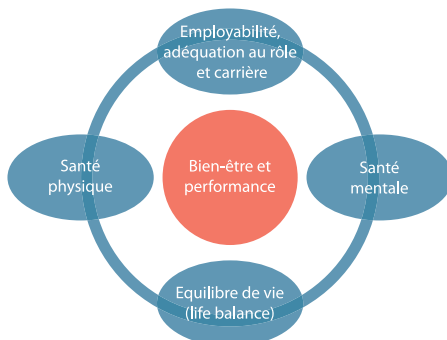
Daniel Held PIMAN\*

### 1. LE BIEN-ÊTRE - UNE NOTION EXIGEANTE

Spontanément, la plupart des personnes associent la notion de bien-être à une idée de confort et de santé (« fitness and wellness »). Notre définition du bien-être va bien plus loin (« wellbeing »). Le bien-être est pour nous associé à une idée de **justesse et d'alignement personnel** : « les choses jouent pour moi ; j'arrive à faire de grandes choses sans me mettre en danger, ni aujourd'hui ni à long terme ». Il est assez proche d'une idée du bonheur qui, comme le signalait Th. D'Ansembourg<sup>1</sup>, n'est pas forcément confortable. Il résulte d'un « alignement » aux quatre niveaux suivants :

- **de l'activité professionnelle et de sa dynamique** : « mes compétences sont alignées sur les attentes du rôle que j'occupe ; mon potentiel s'exprime pleinement, je progresse constamment, mon travail a du sens et j'ai un projet d'évolution professionnelle cohérent avec mon potentiel, mes compétences et mes valeurs (employabilité-adéquation - carrière) »
- **de l'équilibre de vie (life-balance)** : « mon investissement temps, énergie et argent dans les domaines qui me sont chers (travail, famille, loisirs/social et mon propre développement) correspond à mes objectifs et je le vis bien »
- **de la santé physique** : « je me sens en forme, bien dans mon corps, que j'entraîne et respecte et qui est un compagnon fidèle de ma performance »
- **de la santé mentale** : « je me sens bien dans ma tête, sais relativiser les choses, accepter les aléas de la vie comme terrain d'apprentissage, gérer mes émotions et frustrations et utiliser le stress comme facteur de progrès. Je me sens en harmonie ».

**Figure 1 : Les composantes du bien-être, source de performance durable**



**La conjonction de ces quatre axes dégagera une puissance personnelle dans son rôle, autorisera un esprit suffisamment libre pour se sentir bien et performant autant au travail que dans sa vie privée, et permettra de bénéficier d'une santé pour entreprendre, résister à des exigences élevées et récupérer efficacement.** Il s'agit bien évidemment d'un but qui ne sera jamais pleinement réalisé, avec toute une série d'embûches qui seront autant de terrains d'apprentissage.

Les déséquilibres en revanche seront sources de risques et de coûts potentiellement importants autant pour l'individu que pour l'organisation.

### 2. PASSER DU CURATIF À LA PRÉVENTION

Des solutions puissantes sont mises en œuvre dans la plupart des organisations pour combattre l'absentéisme, assurer un retour rapide au travail et surtout permettre de réintégrer le plus rapidement et le mieux possible les personnes qui sont éloignées durablement du travail (Care management). Les enjeux sont économiques, mais concernent aussi un réel souci de bien-être.

Ces mesures ont généralement eu un impact significatif. Nous constatons cependant qu'elles s'inscrivent plus dans une **logique « curative »**, de régulation des excès et déséquilibres **que de prévention**, comme la plupart des actions dans le domaine de la santé. Elles ne parviennent pas à contrer la tendance à aborder les situations de malaise trop tard, alors qu'il serait souvent si simple d'y remédier en amont. Les collaborateurs ont de la peine à accepter l'idée même d'une difficulté, prenant sur eux plutôt que partageant celle-ci. Le management ne sait souvent pas comment aborder un sujet sensible avec un collaborateur, par peur d'ingérence ou de laisser entendre un risque de licenciement. En parlant de santé, on parle en fait de maladie. Alors qu'il s'agit vraiment de promouvoir l'idée de santé au sens global du terme.

### 3. UNE RESPONSABILITÉ À PARTAGER

Le sujet du bien-être est fondamentalement de la **responsabilité individuelle**. La réussite de sa carrière, sa santé et son bonheur dépendent d'abord de chacun d'entre nous.

On observe aussi que, dans les entreprises, le sujet

<sup>1</sup> Th. D'Ansembourg, *Etre heureux, ce n'est pas nécessairement confortable*, Les Editions de l'Homme, 2004



du Bien-être est souvent limité à la seule perspective santé. Il est donc généralement confié à des spécialistes de la Santé-sécurité au travail, de RH ou de la Responsabilité sociale d'entreprise. En conséquence, n'étant pas lié à une **vision partagée de la performance durable des individus et de l'organisation**, il ne prend que très rarement la **forme d'un véritable partenariat entre le management, RH/les experts et le collaborateur**. C'est pourtant l'orientation que nous proposons de donner à la vision humaine des organisations et à la stratégie RH qui en découle.

#### 4. UNE VISION COMMUNE – DES BESOINS DIFFÉRENCIÉS

Le sujet concerne bien évidemment chacun dans l'entreprise. Mais certaines populations nous semblent plus concernées que d'autres lorsque nous considérons les 4 volets du bien-être dans leur ensemble (cf. figure 1).

Parmi les populations qui nous semblent prioritaires et dont les besoins sont très différenciés, nous trouvons :

- le « **Senior management** », et sa relève de hauts-potentiels (**HiPos**), pour concilier Valorisation du potentiel, Equilibre de vie et Performance exceptionnelle
- l'**Encadrement**, confronté à des pressions croissantes autant de la part de la direction, des clients que des collaborateurs, qui peut progresser pour mieux prendre et assumer sa place
- les **Collaborateurs** particulièrement impliqués dans leur travail ou dans le souci de répondre en tout temps aux attentes, pour qui une prise de recul, un lâcher-prise et une clarification de leur projet professionnel permettront d'éviter l'épuisement ou la rupture
- les cadres et collaborateurs à certaines **phases particulières de leur parcours professionnel** (après le premier emploi ; en « mid-career » ; à l'approche de la cinquantaine ; en fin de carrière, et évidemment en phase critique professionnelle ou privée).

Pour répondre à des attentes aussi diverses et variées, les solutions proposées ne pourront être simples et uniques. Elles devront être différenciées en

*2 D. Held, Réussir le partenariat stratégique : place à la posture, Dossier HRM nr. 34, Job media, 2013.*

fonction des besoins et stimulantes pour chacun, vu la tendance de l'être humain à rester dans sa zone de confort, même si celle-ci est inconfortable. Elles impliqueront donc inévitablement une individualisation des contenus, démarches et accompagnements.

#### 5. UN DISPOSITIF AU CŒUR DE LA STRATÉGIE POUR UNE PERFORMANCE DURABLE

La thématique est d'importance autant pour l'entreprise que pour chaque individu, au point de mériter d'être au cœur de la stratégie RH. Mais elle se heurte à divers obstacles, notamment la réticence à accepter l'idée d'une difficulté et à s'en ouvrir et la posture du management et de RH face aux problématiques soulevées. Il nous semble donc indispensable que la question soit abordée dans une **perspective positive, de santé, de bien-être, de réussite** et non d'échec ou de maladie.

Selon notre expérience, un **dispositif Bien-être efficace ne peut réussir que si :**

- a) la **philosophie bien-être est préventive et bien intentionnée**
- b) **Les individus sont positivement responsabilisés**
- c) **L'entreprise met à disposition des moyens, des ressources et des solutions pour permettre à chacun de prendre sa carrière, sa vie et sa santé en mains**, dans un cadre bien défini (confidentialité, engagements, ...) et de créer de véritables espaces de confiance
- d) **Le management et RH sont préparés à accueillir positivement les propositions et projets individuels**. Le management est aussi préparé à interpréter correctement les indicateurs de pilotage de l'évolution du niveau de bien-être et à identifier les problématiques émergentes.

#### 6. LES VOLETS DU BIEN-ÊTRE

##### **Volet 1 : Employabilité, adéquation au rôle et carrière**

Ce volet est de loin le plus important, parce qu'il concerne à la fois le projet **professionnel de chacun et la valorisation que l'entreprise fait des talents du collaborateur**, quel que soit son niveau hiérarchique. Il concerne donc tout ce qui a trait à l'**épaulement professionnel, l'un des facteurs clés de l'engagement des collaborateurs pour leur en-**

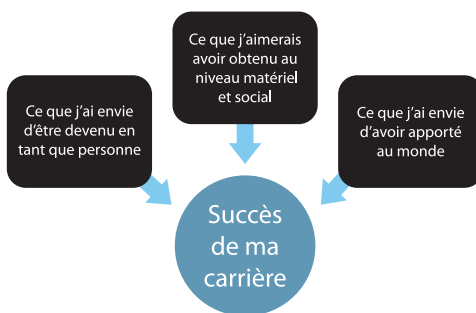


**reprise.** Paradoxalement, c'est un sujet qu'on hésite à aborder parce qu'il peut être inconfortable autant pour l'individu (p.ex. peur de montrer une faiblesse, peur d'aborder la question du sens de sa vie) que pour le manager (p.ex. peur qu'un collaborateur ayant un projet quitte l'entreprise ou qu'il réussisse mieux que soi).

Ce premier volet permet de s'assurer de sa propre employabilité, de sa motivation, de la valorisation de ses talents pour construire un parcours professionnel qui puisse être considéré comme réussi. Se pose donc la question des **critères de succès d'une carrière**. Ces critères sont devenus multiples et individuels. Pour pouvoir évaluer sa réussite, il est donc essentiel d'avoir défini ce que le succès veut dire pour soi. Cela se résume à répondre à trois questions fondamentales (figure 2):

- ce que j'ai envie d' « apporter au monde »
- ce que j'ai envie de devenir en tant qu'individu
- ce que j'ai envie d'avoir réussi au niveau matériel et social.

Figure 2 : Réussir sa carrière



Ces questions semblent simples mais peu sont capables d'y répondre clairement et rapidement. Elles font partie de la démarche d'un bilan de carrière, au cours duquel il s'agit d'identifier ses talents (« mon activité est-elle optimale par rapport à mes talents ? ») et d'évaluer l'alignement de ses énergies et de son ressenti par rapport à ce dernier (« Suis-je juste dans ma vie professionnelle et en suis-je l'acteur ? »). Il s'agit parfois aussi de dépasser des freins qui empêchent la valorisation d'un talent pourtant réel : excès et manque de canalisation de son potentiel ; inadéquation du rôle/ de l'environnement ; blocages liés à des ambitions floues ou déplacées, à des peurs (de manquer, du changement, du conflit, de décevoir, ...), à des exigences et attentes excessives ou au contraire à une tendance à se substituer aux autres pour résoudre les problèmes, à des valeurs trop fortes et déca-

lées, à un manque d'affirmation de soi et de ses propres attentes, ...

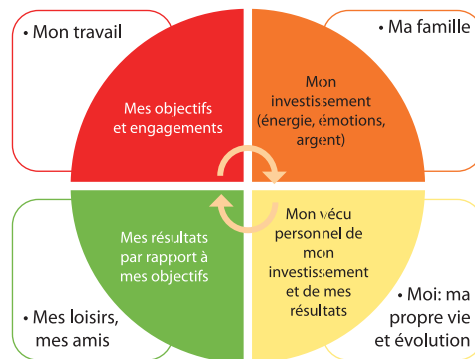
La non réalisation de son potentiel constitue une cause majeure de frustration et la source de nombreux problèmes de santé, physique (somatisation) ou mentale (épuisement, dépression, ...).

### Volet 2 : Equilibre de vie

La notion d'équilibre de vie est trop souvent considérée comme la nécessité de donner plus de place aux autres dimensions qu'au travail. Pour nous, la notion d'équilibre de vie consiste à ce que son investissement sur chacune des 4 dimensions qui font la réussite d'une vie (travail, famille, loisirs/amis et soi) corresponde à ses objectifs/engagements et soit vécue positivement (Figure 3).

**L'équilibre de vie est donc une notion dynamique et très personnelle**, qui permet à l'individu de se sentir bien, mais aussi à son entourage d'avoir en face de soi une personne bien dans sa vie, à l'écoute, qui dégage de l'énergie positive et a envie de réussir des choses avec les autres.

Figure 3 : Les composantes d'un équilibre de vie réussi (©Held 2013)



Atteindre un équilibre de vie est donc loin d'être facile. C'est une démarche personnelle, qui commence là aussi par une clarification de ses objectifs et de ses valeurs. Il s'agit aussi d'apprendre à vivre pleinement le moment présent, en sortant notamment du « faire » ou du « devoir ».

### Volet 3 : Santé physique

Ce volet est certainement celui qui est le plus investi actuellement. D'abord pour favoriser l'identification des situations délicates et favoriser le retour rapide au travail. Il a pris une orientation prévention, avec une incitation à l'exercice physique, à une nutrition



équilibrée et à la réduction des facteurs de stress et de dépendance (alcool, drogue, ...). Il reste cependant beaucoup à faire pour atteindre une prise en charge complète par l'individu de ce sujet complexe et surtout pour comprendre pleinement le lien entre le mental et le physique (somatisations).

#### Volet 4 : Santé mentale

Ce volet est un grand tabou, parce qu'il est associé trop souvent à des troubles psychiques ou à des problèmes personnels. Les multiplications de situations dépressives, d'épuisement professionnel ou de sentiment d'impuissance à faire face aux difficultés de sa vie – même confortable – ont conduit à l'essor de thérapies diverses et variées, au succès souvent incertain. L'impact demeure mitigé, parce que le sujet de la santé mentale réclame parfois de se libérer de certaines croyances, valeurs ou influences limitantes, d'apprendre à utiliser la puissance mentale qui est en chacun pour permettre la réalisation de ses projets, le dépassement d'obstacles et la prise de recul, de maîtriser ses émotions sans les inhiber. Progresser sur ce plan implique donc un développement dans la conscience de soi, dans sa force personnelle et dans sa résilience.

### 7. UNE SOLUTION INTÉGRÉE ET À PLUSIEURS NIVEAUX

La situation actuelle exige clairement des solutions nouvelles. Celles-ci doivent à notre avis être globales, et couvrir les 4 volets présentés ici. Ils doivent aussi, en toute confidentialité, permettre une individualisation des démarches en fonction des publics et situations.

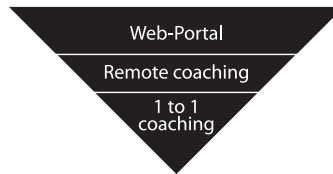
Les nouvelles technologies (Web, Smartphones) et plus d'une décennie d'expérience dans les solutions de formation et développement à distance et dans le « e-health » permettent d'offrir aujourd'hui des solutions qui permettent d'ouvrir des perspectives nouvelles dans le domaine, à différents niveaux de profondeur :

*4 La plateforme développée par Crossknowledge en partenariat avec Medicinfo, que PIMAN propose et met en œuvre en Suisse, constitue à ce sujet une référence dans le domaine, au niveau de sa philosophie et de son contenu riche, innovant et éprouvé.*

*5 Un réseau de coach et de thérapeutes ciblés est mis en place dans chaque région, de manière à permettre à chacun de pouvoir répondre à ses questions et dépasser ses freins, en toute confidentialité et sécurité. Des outils de diagnostic innovants sont notamment proposés au niveau de l'adéquation au rôle, de l'identification et potentiel et de l'alignement de ses valeurs et énergies – cf. [www.piman.ch](http://www.piman.ch)*

*6 Le retour sur investissement d'une telle solution peut facilement dépasser le facteur 5.*

Figure 4 : une démarche à 3 niveaux



- **une plateforme web** (Web Portal) comprenant l'accès à l'ensemble des ressources nécessaires pour prendre son bien-être en mains, dans les 4 volets :
  - o des informations et suggestions pour donner envie de s'intéresser au sujet
  - o des tests individuels et confidentiels pour se situer sur la problématique qui est la sienne
  - o des ressources en réponse à des besoins de progrès identifiés (vidéos, programmes de formation, lectures, ...)
  - o des outils de suivis des progrès individuels
- **des coaches virtuels** qui peuvent être contactés par mail ou par téléphone en toute confidentialité (Remote coaching)
- **un réseau de coaches et thérapeutes réels** qui permettent de trouver des réponses personnelles, d'approfondir les sujets et besoins, sur l'ensemble des thèmes concernés (1 to 1 coaching).

**Des règles du jeu strictes** (confidentialité, responsabilité, ...) et un climat général qui valorise les efforts et actions orientées bien-être et performance, avec formation appropriée des équipes RH et du management sont à définir au départ, tout comme un dispositif de pilotage, qui influencera les priorités fixées et l'animation spécifique proposée.

Beaucoup estiment que les temps sont trop difficiles pour aborder ces sujets. Nous sommes d'avis que, en s'appuyant sur des partenaires solides, c'est **l'investissement de loin le plus rentable qui peut être réalisé en ce moment**, pour libérer le potentiel des individus dont on a plus que jamais besoin et éviter toute une série de coûts visibles (absences, maladies) ou cachés (démotivation, baisse de performance individuelle) .

#### \*Daniel Held,

*Dr. Sc. Econ., CEO PIMAN – Empowering for Change - ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)) et enseignant en hautes écoles. PIMAN propose des solutions innovantes pour accompagner les individus, les organisations et la fonction RH dans le changement. Elles s'appuient sur la solution intégrée Wellbeing & Performance offerte avec Crossknowledge, sur les outils Saville-consulting et Career4Life, ainsi que sur des méthodes éprouvées pour développer le leadership, le partenariat et l'empowerment.*

