

5 dimensions pour réconcilier la performance au bien-être

« Peu importe la porte d'entrée, l'important est d'**agir sur le système** »

■ Christophe Lo Giudice

Les collaborateurs sont en quête d'un travail qu'ils aiment pour se réaliser pleinement. Les entreprises veulent des collaborateurs qui contribuent pleinement. Répondre à ce besoin d'équilibre exige plus que des mesures 'wellness' cosmétiques, pointent Pascale Luyckx, Sophie Delhaye et Laurent Dirick (ewaw.be) : les facteurs de performance et de bien-être sont multiples et interconnectés et requièrent une approche systémique.

Pascale Luyckx, Sophie Delhaye et Laurent Dirick ont tous les trois une vaste expérience business acquise dans des secteurs à la fois semblables et différents (secteur pharma et monde médical, notamment). Leurs parcours respectifs ont souvent été émaillés par la question : comment engager les collaborateurs à porter collectivement la stratégie de l'entreprise et à renforcer la cohésion des équipes dans le respect des valeurs humaines et la bienveillance, tout en étant soumis aux pressions de performance ? Ils en sont convaincus : il y a moyen de combiner la performance au bien-être. « Et même mieux, précise Laurent Dirick : si on veut bien faire les choses et garantir la performance, on doit intégrer la notion de bien-être au travail. On doit faire les deux ! »

Dans la pratique, ils se retrouvent cependant régulièrement confrontés à des entreprises soit fortement orientées performance et qu'il faut amener à prêter davantage attention au bien-être des individus, soit ayant de belles missions et valeurs mais qui ne sont pas bien *organisées* pour être performantes, ce qui de facto influence le bien-être. « Les deux sont toxiques, relève Pascale Luyckx. D'autres se limitent à la *compliance*, à savoir le simple respect des obligations légales en matière de bien-être au travail ou, a contrario, s'emparent de l'exemple Google pour proposer des mesures *wellness* qui vont de la salle de sport à la diététique, en passant par le baby-foot, le panier de fruits ou les espaces de travail conviviaux. Ces approches ont un impact éphémère : l'entreprise, réel écosystème, doit travailler sur un ensemble de dimensions interdépendantes pour dégager une meilleure vitalité et une performance qui deviendra pérenne et soutenable. »

Forts de ce constat partagé, de valeurs communes, d'une confiance mutuelle et du plaisir de travailler ensemble, Pascale

Luyckx, Sophie Delhaye et Laurent Dirick décident de former une équipe complémentaire en août 2019. Le projet ? Développer leur propre modèle pour mettre les entreprises en mouvement vers un écosystème performant et humainement responsable et durable. Avec bienveillance. En misant sur l'agilité et l'intelligence collective, ainsi que sur de solides sources scientifiques, du pragmatisme et l'observation de ce qui vit en entreprise. La démarche a abouti en octobre 2020 avec l'écllosion de l'approche *systémique ewaw (Energising Well-being And performance at Work)*.

Le cœur : sens et plaisir

« Notre point d'entrée a été l'épuisement professionnel, un phénomène qui connaît des causalités biologiques, psychologiques et sociales, explique Sophie Delhaye. Nous l'avons envisagé non pas de manière linéaire, de cause à effet, mais de manière systémique, avec de multiples causalités qui interagissent et s'influencent. Nous avons été influencés par le modèle *job demands-resources* (JD-R) de Demerouti qui met en évidence les facteurs précipitant aux niveaux individuel et collectif dans un burn-out. En réalité, ces mêmes facteurs se retrouvent dans l'engagement et la motivation. Nous nous sommes alors dit que, peu importait finalement la porte d'entrée — épuisement individuel, équipe désengagée ou en dysfonctionnement, perte de motivation, collaboration dégradée, leadership à développer, etc. —, quand on travaille sur le burn-out, on agit en fait sur l'engagement et la motivation, et quand on travaille sur l'engagement et la motivation, on travaille aussi à la qualité de vie au travail. »

Quelle que soit donc la porte d'entrée, l'approche ewaw amène à travailler sur l'une ou l'autre des cinq dimensions clés qui interagissent entre elles :

- 1. Sens et plaisir partagés :** « Et si mon travail a peu de sens parce que je ne sais pas vers où on va, parce que je ne partage pas le projet commun ? Parce que je n'ai pas été impliqué lorsqu'on l'a développé ? Ici, on donnera la priorité à développer/clarifier la mission et la vision de l'entreprise, en respectant son ADN (ses racines et valeurs) et en clarifiant le pourquoi on y va (why = qui fait sens pour l'entreprise, pour mon service, pour mon travail, pour moi...) » ;
- 2. Individus à leur plein potentiel :** « Comment assurer que ma contribution soit valorisée, que mon potentiel soit utilisé et que mon travail ait du sens pour moi parce qu'il anime ce que j'aime faire (mes moteurs intrinsèques) ? » ;

> **Sophie Delhaye, Laurent Dirick et Pascale Luyckx,**
ewaw.be
« Les entreprises ont souvent peur de devoir se lancer dans l'établissement d'un plan énorme, alors qu'il est bien plus bénéfique de travailler de manière agile sur quelques initiatives simples et concrètes qui vont influencer l'ensemble du système. » © D.R.



- 3. Leadership humain et collaboratif :** « Et si porter collectivement le projet d'entreprise était favorisé par un leader inspirant qui crée un climat de travail bienveillant, positif et tout en confiance ? En renforçant l'autonomie, des valeurs communes, une équipe soudée, des accords de fonctionnement clairs ? »
- 4. Cadre et pratiques de travail structurantes & énergisantes :** « Les objectifs et consignes sont-ils clairs ? Quelles pratiques de travail et quels outils mettre en place pour établir des priorités, co-créer, rythmer le travail et célébrer les succès ? »
- 5. Organisation & processus efficaces & soutenant :** « Dans une organisation où les collaborateurs sont fatigués/désengagés, parce qu'ils se heurtent à des processus lourds et rigides, il sera probablement adéquat d'entamer un travail pour rendre ces processus plus souples/simples et soutenant, des processus décisionnels rapides, au plus près du terrain et implicatifs, créant ainsi une réelle valeur ajoutée pour les collaborateurs plutôt qu'un frein à leur travail. »

Socle pour avancer

Un exemple ? Ce comité de direction récemment accompagné, avec cette équation : un nouveau directeur venant d'un tout autre contexte organisationnel, une équipe à fort potentiel mais vivant des tiraillements, et la nécessité de revoir la stratégie de l'entreprise. « Nous avons commencé par le cœur : la mission, la vision, l'ADN, l'histoire commune qui les rassemble, raconte Pascale Luyckx. C'est une petite chanson qui, habituellement, sonne partout très bien en entreprise. Mais quand on part de la question : 'Quelle est votre mission en tant que membre du comité de direction et comme comité de direction vis-à-vis de l'entreprise et des collaborateurs', vous avez un grand blanc ! » Sophie Delhaye poursuit : « Ils ne sont pas toujours conscients qu'en tant qu'équipe, ils constituent un modèle et inspirent, non seulement pour aider à fluidifier

l'atteinte des objectifs, mais également pour définir pour les collaborateurs 'qui nous sommes', 'pourquoi nous sommes là', 'quelle valeur nous délivrons', 'comment travaillons-nous ensemble', 'comment voulons-nous être perçus en tant qu'équipe, en tant que leaders?...etc. Pour pouvoir aller ensemble vers les travailleurs dans une dynamique collaborative, de pérenniser cela au travers d'engagements forts, de principes de fonctionnement, dans la communication,... etc. Est-ce qu'aujourd'hui, c'est l'équipe la meilleure du monde ? Peut-être pas, mais ils ont en tout cas trouvé le socle commun pour continuer à avancer de manière pérenne, avec plaisir, en donnant du sens à leur mission d'équipe managériale et de créer de l'adhésion et de l'alignement. Cette clarification leur procure un bien-être dans leur rôle et de la performance en équipe.»

« Performance ou bien-être ? Pour bien faire, il faut travailler aux deux de façon systémique »

Le modèle proposé (que l'on découvrira plus en détails dans la présentation des travaux du World Café organisé dans le cadre du séminaire *HR Square*, lire en page 48) constitue à la fois une grille de lecture aidant à s'intéresser aux cinq dimensions clés quand on veut (ré) concilier bien-être et performance, et un outil de travail pour apprendre à trouver les bons équilibres. « Quand on travaille sur le sujet, les entreprises ont souvent peur de devoir se lancer dans l'établissement d'un plan travaillant les cinq dimensions, concluent Pascale Luyckx, Sophie Delhaye et Laurent Dirick. Il est plus bénéfique de travailler de manière agile sur quelques initiatives simples et concrètes qui vont influencer l'ensemble du système. Ce peut-être la reconnaissance, le leadership, le feedback, travailler avec une équipe pilote ou en difficultés, développer une charte d'équipe... et qui, peu à peu, vont installer le bien-être et performance naturellement. L'important ? Mettre en mouvement. Ensemble. Travailler le processus par la porte que l'entreprise laisse ouverte, en fonction des priorités, selon ce qui peut influencer durablement la culture de l'entreprise. » ■