

Un World Café pour inspirer la conciliation entre performance et bien-être

« Bien-être, performance et leur articulation sont une responsabilité partagée »

■ Christophe Lo Giudice

La journée de séminaire organisée le 22 octobre dernier en format digital pour explorer comment (ré)concilier bien-être et performance a été nourrie quelques jours plus tard, le 10 novembre, par un World Café. Les participants ont été invités à imaginer faire de leur organisation un exemple inspirant en la matière, avec l'objectif d'exprimer des dizaines d'idées et de pistes à mettre en œuvre. Mission accomplie !

On connaît le principe : le World Café est une méthodologie de discussion entre acteurs permettant, en intelligence collective, de faire émerger d'un groupe des propositions concrètes et partagées par tous. Elle se fonde sur la reproduction de l'ambiance autour d'une machine à café, mais en amenant les participants à débattre sur des thématiques précises. Initialement prévue en présentiel dans le cadre magnifique et inspirant des Ateliers des Tanneurs, la démarche a dû, Covid oblige, être transformée en World Café digital, non sans quelques craintes : la mayonnaise prendrait-elle à distance ? Eh bien oui, la magie a opéré et les échanges furent riches et bien vivants, grâce à l'ouverture et à l'enthousiasme des animateurs — Pascale Luyckx, Sophie Delhaye et Laurent Dirick (ewaw.be) — et de tous les participants.

« Toute organisation est un système vivant, a expliqué Sophie Delhaye en ouverture du World Café. Et quand on observe ce qui se passe dans la nature, on voit que la pérennité des systèmes vivants se fonde sur deux tensions : la nécessité d'évoluer et le besoin de s'organiser. Pour réfléchir à la (ré)conciliation entre bien-être et performance, il nous a semblé intéressant de travailler autour de ces deux axes et des dimensions structurantes qui constituent le modèle que nous avons développé. Au cœur, il y a *le sens et le plaisir* partagés pour une équipe solidairement engagée. Deux dimensions concernent *le besoin d'évoluer* : des individus autonomes à plein potentiel et un management/leadership humain et collaboratif. Deux autres portent sur *la nécessité de s'organiser* : un cadre de travail/des pratiques structurantes et énergisantes, et une organisation/des processus efficaces et soutenant. »

Pour s'y familiariser, les explorer et faire émerger des idées, les participants ont alors été répartis en cinq tables (virtuelles, rendues possibles par Zoom) animées chacune par un facilita-

teur — Xavier van Outryve (DRH pour la Commune de Woluwe-Saint-Pierre), Julie Fizez (DRH à la Société wallonne du logement), Muriel Van Antwerpen (CHRO, Head of People & Culture chez ISS BeLux), Katya Sokolsky (présidente du CREDIR BeLux) et Valérie Flohimont (professeure à l'Université de Namur). Ces mêmes participants ont été invités à enrichir trois des cinq dimensions en passant de table en table à l'occasion de trois rounds articulés sur ces objectifs : en misant sur l'intelligence collective, identifier les ingrédients permettant de (ré)concilier la performance au bien-être, les actions pour les activer, ainsi que les rôles respectifs des RH, des leaders et des collaborateurs.

Richesse du collectif

La dynamique s'est révélée particulièrement puissante, se félicite Sophie Delhaye avec le recul. « Nous avons vu des participants très engagés sur la thématique avec un vrai appétit d'échanger, de partager leurs vécus et expériences, mais aussi en dépassant les recettes toutes faites et idées convenues. Au-delà du waouw, j'en garde aussi une petite frustration tant je sens que nous aurions pu aller un peu plus loin encore : si on prenait le temps de rassembler tous ces responsables RH de manière plus systématique, qu'est-ce qu'on en retirerait comme enseignements grâce à la richesse du collectif ! »

« Le concept de performance sera amené à être redéfini dans les années à venir »

À l'aide de l'application collaborative Klaxoon, animée par Pascale Luyckx, les idées et les propositions ont pu être émises à l'aide de post-it virtuels, puis rassemblées. Elles sont accessibles via ce lien : <https://urlz.fr/evDg>. « L'idée de confiance et le feed-back sont très souvent ressortis dans les échanges, commente Pascale Luyckx. C'est étonnant de voir à quel point elles constituent un besoin

en entreprise. D'autant que, selon moi, une culture du feed-back va plus loin qu'un simple retour d'information livrant des repères à l'autre. C'est aussi nourrir et enrichir une idée, contribuer à un projet. Et lorsqu'on élabore une solution en commun, qu'on écoute le terrain pour la co-construire, comment ne pas se sentir engagé ? Sans doute doit-on encore inverser le paradigme de structures pyramidales ou matricielles pour aller vers des organisations plus planes avec des équipes en responsabilité *end-to-end*, auto-organisées ou temporaires, travaillant en réseau et se mobilisant rapidement autour d'un projet. Être impliqué dans les projets communs, être reconnu pour la valeur ajoutée que j'apporte, utiliser mes compétences, voilà une source de bien-être couplée de facto à une performance tant individuelle qu'organisationnelle et des projets portés par tous. »



Faire émerger des propositions concrètes et partagées par tous en reproduisant l'ambiance autour d'une machine à café, c'est possible aussi en virtuel comme l'a montré cette expérience animée par Pascale Luyckx, Sophie Delhaye et Laurent Dirick.

© Christophe Lo Giudice

Au fil du séminaire, puis du World Café, il a fallu batailler ferme pour maintenir le cap fixé : (ré)concilier bien-être et performance, « y compris même à travers notre agenda, observe Laurent Dirick. Les parties prenantes et les participants revenaient toujours sur la question du bien-être — plus que sur la performance — et de façon un peu isolée et en se focalisaient sur l'individuel. Ce n'est pas du tout étonnant, car c'est ce qu'on observe également dans les entreprises où le focus est mis sur l'individu lorsqu'on parle de bien-être, et très peu sur la structure et l'organisationnel. Cela révèle très certainement des questionnements aussi sur le concept de performance que l'on sera amené à redéfinir dans les années à venir, à l'aune de la crise sanitaire. »

Question de co-responsabilité

Plusieurs participants ont relevé d'importantes souffrances, voire même de toxicité, au sein des entreprises. Quel peut être le rôle des RH en la matière ? Une des tables a travaillé sur le sujet, en pointant que l'enjeu d'équilibrer bien-être et performance allait bien au-delà des RH. « Il y a plus d'acteurs qu'on ne le pense, note Pascale Luyckx. Il s'agit de travailler à une co-responsabilité entre chaque individu, managers, direction et organisation, mais aussi avec les acteurs tels les syndicats, les actionnaires, les clients ou le pouvoir réglementaire qui amène un certain nombre d'obligations. Ainsi, dans le secteur public, on peut vouloir sensibiliser, par exemple, les autorités de tutelle mais cela risque de prendre du temps... ce qui génère une impression d'impuissance, qui peut conduire à l'épuisement. Une des leçons de cette table, c'est de se dire qu'il importe surtout de progresser par petits pas, avec un plan d'action qui crée de la valeur ajoutée immédiate et incrémentale et où l'on voit immédiatement une amélioration, aussi petite soit-elle et pouvant créer des changements systémiques. Ne soyons pas trop ambitieux quand on veut changer les choses, mais englobons toutes les parties prenantes pour cheminer ensemble pour avoir un impact pérenne. »

Sophie Delhaye et Laurent Dirick font par ailleurs le constat d'une certaine fatigue chez les responsables RH. « En tant que

RH, il est aussi important de s'occuper de soi. Cette fatigue est normale vu les circonstances, mais elle révèle l'importance de commencer par soi : un temps de travail raisonnable, des objectifs qui sont atteignables, la capacité à aller rechercher les ressources nécessaires, le fait d'avoir du feedback ainsi que de la reconnaissance... Les RH pourront mobiliser sans doute beaucoup plus efficacement en co-construisant les solutions avec le business, les collaborateurs et autres parties prenantes, plutôt que par de grands plans qui peuvent parfois donner l'impression d'être des usines à gaz. »

Pascale Luyckx conclut en soulignant l'interdépendance de la performance au bien-être. Beaucoup d'ingrédients vont bien au-delà d'un travail sur le bien-être individuel. « Certains vont agir sur le bien-être (on utilise mon savoir-faire et je suis reconnu pour la valeur ajoutée que je crée) qui, à son tour, de manière indirecte, vont soutenir la performance individuelle. D'autres vont améliorer la performance organisationnelle (par exemple de bons outils digitaux, des processus de décision simplifiés...) qui seront à leur tour des éléments structurants et porteurs pour le bien-être individuel. Enfin, certains vont avoir une action sur les deux. Ces ingrédients sont interdépendants et agissent l'un sur l'autre de manière systémique. »

Aujourd'hui, la crise sanitaire modifie les pratiques de travail et managériales. Elle force à de nouveaux équilibres. « Tout est possible, mais il faut y travailler tous ensemble. Pour ma part, j'ai toujours été orientée business, et c'est essentiel en tant que RH. Mais l'entreprise ne va pas pour autant réussir de façon pérenne. C'est comme dans le sport, si un athlète ne prend pas soin de lui-même, sa performance sera peut-être réelle une fois ou deux, mais elle ne tiendra pas dans la durée. L'enjeu pour l'entreprise est de démontrer qu'elle maintient le cap sur ses intentions et avance pour atteindre ses objectifs et résultats ensemble, avec des collaborateurs et des managers qui se sentent soutenus dans cette démarche, un travail qui fait sens pour eux et en équilibre avec leur propres valeurs, limites, ressources et projets de vie. » ■