



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Équilibre de vie et performance professionnelle

On parle beaucoup d'équilibre de vie et de bien-être. Mais cela reste dans la plupart des cas du «nice to have». Pourquoi?

La pression sur les cadres et collaborateurs ne va pas baisser à l'avenir. Si l'on veut s'assurer d'une «durabilité» de nos ressources humaines, il ne sera pas possible d'éviter le thème de l'équilibre de vie, ou «life balance».

Beaucoup pensent que l'équilibre de vie implique une réduction du nombre d'heures de travail ou de l'activité. Il y a bien sûr des limites à ne pas dépasser, mais le problème n'est clairement pas à ce niveau. Beaucoup travaillent 70 heures par semaine, sont en pleine forme et épanouis, alors que d'autres à 35 heures se plaignent de fatigue excessive, parce qu'ils vivent un malaise parfois profond.

Les deux facteurs principaux d'un malaise professionnel, en dehors des conflits interpersonnels dont on connaît l'impact émotionnel ravageur, sont:

- La création d'un contexte d'obéissance et de soumission. Parce qu'il paie le collaborateur, l'employeur se donne parfois tous les droits: celui de demander de rester connecté en permanence; celui d'exiger de travailler soirs et week-end; celui de voyager encore et encore; celui d'atteindre les objectifs quels que soient les moyens et contraintes; Un bon salaire réduit un peu la souffrance, mais ne règle pas le problème. On peut accepter une grande pression si on est pleinement responsabilisé et impliqué dans la définition et l'atteinte des objectifs. Pas si on nous les impose; pas non plus si le management manque de cohérence et de réalisme dans ses attentes.

- Le sentiment de se sentir obligé de répondre aux attentes, de servir à tous prix, de tout faire pour être utile et reconnu. Ces tendances, perceptibles chez certaines personnes depuis l'enfance, sont des traits de personnalité que les hiérarchiques apprécient, parce qu'ils peuvent pleinement compter sur des collaborateurs impliqués et toujours partants pour en faire plus – parce qu'ils l'interprètent comme une marque de reconnaissance de leur utilité. Ces deux situations contiennent clairement les prémises d'un épuisement programmé. Le point commun entre ces deux situations, c'est la perte de maîtrise sur son projet et son activité professionnelle. Les deux parties – employeur et employé – sont chacune responsables d'une partie de la situation. Elles ne pourront la résoudre qu'ensemble: l'employé en prenant vraiment sa carrière en mains; l'entreprise en créant les conditions permettant d'intégrer les projets des collaborateurs et ceux de l'entreprise.

- Pour aider les individus à prendre leur équilibre de vie en mains, on leur demandera de clarifier leurs objectifs sur 4 plans clés: le travail; la famille; les loisirs et eux-mêmes. La question à laquelle ils devront répondre est la suivante: «par rapport aux objectifs que je me fixe dans chacun de ces quatre domaines, est-ce que l'énergie, le temps et les ressources que j'engage sont adéquates?» «Et comment est-ce que je vis le niveau d'engagement que j'y mets?» (sentiment de perdre son temps ou

culpabilité p.ex.). S'il y a adéquation, cela signifie que notre énergie et nos valeurs sont bien alignées et permettent de construire l'avenir et de faire face à la pression. Dans le cas contraire, toute situation un peu difficile mettra en évidence nos limites et engendrera du stress.

- L'organisation pour sa part – et notamment le management et la DRH – développeront une culture du dialogue sur le sujet de la carrière et du développement, dans un véritable esprit de leadership partagé et de partenariat.

C'est en travaillant ces axes que nous ferons progresser la notion d'équilibre de vie. Faire de la prévention traditionnelle en proposant des solutions de type sport, santé ou conseils en bien-être est certes intéressant, mais clairement insuffisant. Cela donne en plus l'illusion que la question est traitée, alors qu'on ne fait qu'effleurer le sujet.

Viser le «Life Balance» devient ainsi une composante clé de la gestion des talents de l'organisation, puisqu'il s'agit de veiller à ce que chacun puisse valoriser au mieux, dans la durée, son projet et ses talents, en se responsabilisant pleinement par rapport aux engagements qu'il aura pris. Life balance et performance exceptionnelle peuvent être bien plus proches que ce que l'on croit souvent. ■

\* Directeur du cabinet PI Management ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)) et enseignant dans plusieurs hautes écoles. Fondateur de Career4Life® ([www.career4life.net](http://www.career4life.net)).