Du management à l'environnement

LA BIENVEILLANCE

L'évolution de l'environnement et des conditions de travail est souvent contrainte par productivité et réduction des coûts. Et pourtant, elle peut avoir un fort impact, positif ou négatif, sur l'engagement des collaborateurs et leur perception du bien-être. Pour agir sur ces facteurs humains, qui occupent aujourd'hui une place prépondérante dans la performance économique, l'environnement de travail doit véhiculer un message de bienveillance, appuyé par un management bienveillant.

« Cette entreprise, je ne la quitterai jamais ». Sarah, 35 ans, cadre marketing dans une société de l'industrie du luxe, envisage avec entrain son avenir chez son nouvel employeur. Son entreprise évolue dans un secteur concurrentiel et retenir les collaborateurs de haut niveau grâce à un management repensé est une priorité. Fidéliser un collaborateur coûte, en effet, six fois moins cher que d'en recruter un nouveau. Qu'est-il arrivé à notre jeune cadre qui, à peine arrivée, s'apprête à se donner à fond ? Rien d'extraordinaire : l'entreprise a trouvé une place de crèche pour sa petite fille qui, deux semaines plus tard, attrape la grippe. Pas de panique, Sarah peut télétravailler et aménager ses horaires ; elle bénéficie d'une mutuelle personnalisée et adaptée à ses besoins et, surtout, elle a le soutien total de son manager et de ses collègues. Pour elle, toutes ces initiatives véhiculent un message fort : la bienveillance. Son entreprise lui montre qu'elle est une ressource précieuse et que son bonheur passe avant tout.

La bienveillance altruiste renforce l'engagement

La bienveillance n'est pas simplement un effet de mode : elle reflète une attente forte de la part des employés. Ceux-ci font souvent passer les intérêts de l'entreprise avant les leurs au point de sacrifier leur vie personnelle, s'investissent dans leur travail bien au-delà des obligations liées à leur contrat et ne comptent pas leurs heures supplémentaires. Ces investissements ne sont pas considérés comme « extra-ordinaires », mais comme des efforts « ordinaires » attendus d'un salarié « normal ».

Si les employés sont de plus en plus nombreux à accepter cette situation, ils attendent, en contrepartie, une posture de bienveillance de la part de l'entreprise. Et pourtant, dans la réalité, ce n'est pas toujours le cas. Qui n'a jamais entendu l'anecdote du collaborateur déçu et démotivé qui s'est fait rappeler à l'ordre pour cinq minutes de retard un matin, alors qu'il est resté jusqu'à 22 h, la veille, pour boucler un dossier urgent ? Ces expériences génèrent un sentiment de « malveillance », et le salarié perçoit les exigences de l'entreprise (ou de son manager) comme étant abusives et nuisant à son bien-être. S'ils se multiplient, ces incidents brisent progressivement l'engagement et le transforme en « désengagement actif » (un salarié activement désengagé présente un profil psychologique négatif, tend à faire partager son malheur et sa vision négative et peut aller jusqu'à contrecarrer les intérêts de l'entreprise).

Le concept de bienveillance est présent depuis plus de vingt ans dans la recherche académique sur la confiance ou l'engagement. Cependant, il inspire, depuis quelques années, une nouvelle tendance de management qui attire de plus en plus l'attention des DRH, le *management bienveillant*. Le manager bienveillant est celui qui fait preuve de respect et d'humanité au quotidien, se focalise autant sur les objectifs que sur le bien-être de ses collaborateurs et se soucie constamment de leur intérêts. Sa boîte à outil contient du sourire, du feed-back constructif, de l'écoute, du soutien, du compliment. Afin de renforcer son impact sur l'engagement, cette posture de bienveillance ne doit pas se limiter aux pratiques managériales, mais s'étendre à l'environnement et aux conditions de travail des collaborateurs. On peut, alors, parler d'*environnement bienveillant* pour désigner une logique d'évolution de l'espace, de l'organisation et des conditions de travail, mettant l'accent sur le bien être « ressenti » et le bonheur « perçu » par les collaborateurs. Aujourd'hui les dirigeants sont de plus en plus nombreux à exprimer leur volonté de renforcer la qualité de vie au travail en améliorant l'environnement et les conditions de travail : mettre en œuvre des dispositifs innovants de partage et de collaboration, mettre à disposition des salariés des espaces de détente, de sport et de loisir, offrir la possibilité de télétravailler ou d'aménager les horaires de travail, etc.

Et pourtant, la bienveillance se résume-t-elle à mettre en place une crèche, un fitness center, un accord sur le télétravail ? Que dire, alors, de sociétés qui n'ont rien mis de tel en place et où règne, malgré tout, un climat de bonheur, de confiance et de sérénité perçu même par les clients ? Pour répondre à ces questions, il convient de se pencher sur l'essence même de la bienveillance. Ce concept est défini comme une volonté d'agir dans l'intérêt d'autrui, sans exiger un bénéfice, direct ou indirect, en faveur de celui qui engage l'action bienveillante. C'est justement ce caractère altruiste qui suscite confiance et engagement. La bienveillance constitue alors une valeur en soi, qui vise à favoriser le bien-être et le bonheur des salariés, indépendamment de la contrepartie financière qui peut en découler. Certes, les salariés heureux sont plus productifs : de nombreuses études empiriques le confirment. En revanche, associer un objectif de productivité à une démarche de bienveillance la réduit à un investissement réalisé dans l'intérêt du seul investisseur et ne s'inspire donc pas d'une attention purement bienveillante.