

CHRONIQUE



PROSPECTIVE RH

Philippe DURANCE

Philippe Durance (<http://phdurance.blogspot.com>) est professeur associé au Conservatoire national des Arts et Métiers Paris (École Management & Société) et chercheur au sein du Laboratoire interdisciplinaire pour la recherche en sciences de l'action (LIRSA). Il est également directeur de collection aux éditions L'Harmattan. Il est co-auteur de *Libérer l'innovation*, La Documentation française, 2010.

Faut-il être bienveillant en entreprise ?

À l'occasion de la journée de la gentillesse du 13 novembre 2011, un collectif de dirigeants, d'associations de dirigeants, de coachs et de partenaires sociaux a lancé un appel pour la bienveillance des dirigeants envers leurs collaborateurs, des collaborateurs entre eux et envers l'entreprise, et de l'entreprise envers les clients et les fournisseurs¹.

Ce véritable cri du cœur repose sur trois vœux. Le premier exprime la nécessité de donner du sens au travail de chacun. Les signataires souhaitent ainsi que la vision globale de l'entreprise, son projet, sa stratégie, ses objectifs, etc. soient partagés avec tous. Que les missions soient définies en fonction des capacités de chacun (des objectifs précis et atteignables) et en tenant compte au mieux des aspirations individuelles. Que la valeur du travail accompli soit reconnue. Que l'exigence de qualité soit affirmée et que, corolairement, le dialogue s'installe en cas de problème. Que les pratiques managériales néfastes soient refusées (objectifs impossibles, instructions paradoxales, management par le stress). Que l'entreprise soit un lieu d'apprentissage et de progression personnelle. Que le travail de chacun s'inscrive dans un développement durable en ajustant au mieux l'impact de l'entreprise sur la vie locale et l'environnement.

Le deuxième vœu propose de développer la qualité des relations et le mieux vivre ensemble. Il s'agit alors d'inciter les dirigeants et les managers à se former à l'intelligence relationnelle et à faire un travail de développement personnel pour que les émotions soient mieux prises en compte dans le management. Il s'agit également de s'assurer qu'un dialogue authentique et clair s'établisse dans l'entreprise, que les salariés soient responsabilisés, que la créativité soit valorisée, que le droit à l'erreur soit reconnu, que l'esprit d'équipe soit cultivé.

Enfin, le troisième vœu consiste à veiller au bien-être des individus. Les mesures proposées sont à la hauteur de l'objectif : mettre en œuvre une politique du bien-être au travail ; anticiper l'impact des restructurations sur le bien-être des collaborateurs, ainsi que le surcroît de travail qu'elles induisent ; favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle par la flexibilité des horaires ; faire participer les salariés au choix de leurs outils techniques et de leur environnement de travail ; rémunérer chacun équitablement au regard de ses qualités professionnelles et d'un partage raisonnable de la valeur ajoutée de l'entreprise ; lutter contre les discriminations et les abus.

Bien qu'il parte d'un bon sentiment, cet appel souffre de plusieurs faiblesses. On y retrouve la question, dorénavant classique, révélatrice des contradictions de notre époque dans ce mouvement de socialisation de l'économie, du véritable objectif de l'entreprise. La conception de l'entreprise qui y est sous-jacente pose la même question sous un autre angle. L'entreprise, telle qu'elle fonctionne aujourd'hui, n'est pas un collectif d'individus dont le but serait le bien-être de chacun de ses membres et des parties prenantes. Même dans ses formes les plus sociales, telles que les coopératives, l'entreprise reste capitaliste : son objectif principal est de rémunérer un ou des actionnaires pour leurs apports en capital et à un taux acceptable par eux. Nul doute que ces mêmes actionnaires acquiesceront à la proposition de rendre l'entreprise plus performante, et donc plus rentable, en favorisant le bien-être des salariés, mais encore faudrait-il que ce principe de cause à effet soit démontré et reconnu. En affirmant que « bienveillance, exigence et performance économique sont indissociables », cet appel n'exprime qu'une intention. Aussi bonne qu'elle soit, elle ne prouve rien. ■■■■■

¹Appel lancé par *Psychologies magazine*, en partenariat avec *Entrepreneurs d'avenir*