

## « LA BIENVEILLANCE DEVIENT-ELLE UNE IDÉE À LA MODE ? » LA QUESTION OUVRE L'OUVRAGE DE OLIVIER TRUONG ET PAUL-MARIE CHAVANNE, LA BIENVEILLANCE EN ENTREPRISE : UTOPIE OU RÉALITÉ ? (EYROLLES). DANS LA QUÊTE MODERNE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, LA NOTION DE BIENVEILLANCE EST ENTRÉE DE PLEIN PIED DANS LE DISCOURS DES ENTREPRISES.

Temps de lecture : 4'00''

par Kevin Hoffschir

« *Tous bienveillants* »... Les experts du monde de l'entreprise ont parlé. Pour pallier au phénomène contemporain du désengagement au travail, la solution s'appellerait la bienveillance.

Ce qui relevait d'une simple qualité humaine devient progressivement le mantra moderne du management du XXIème siècle. Un nouveau « *changement de paradigme* », selon la formule du moment.

Mais la notion reste encore floue quant à sa pratique, tant les situations et impératifs varient selon les secteurs. Dans le micmac des conseils en management, Wilo vous propose une série de 3 articles sur la bienveillance professionnelle. 1er volet : le retour de la bienveillance.

### LE MAL DU SIÈCLE : DÉSENGAGEMENT ET STRESS PROFESSIONNEL

La présence croissante de la bienveillance dans le discours des entreprises répond à la situation de désengagement croissant qui touche les économies modernes.

Selon le baromètre annuel de la qualité de vie au travail (Malakoff Médéric), le présentéisme - faire de la présence pour de la présence - est passé de 9% à 16% entre 2009 et 2018. A la source du désintéressement, un travail « *fatigant nerveusement* » pour 70% des sondés, et un « *manque de sommeil* » pour 51% d'entre eux.

Les raisons de ce stress professionnel sont connues depuis quelques années : une mutation brutale de l'organisation du travail due à l'arrivée des nouvelles technologies, un contexte d'ultra-concurrence sur une majorité de secteurs et une quantification accrue des objectifs de performance.

### JE SUIS GENTIL MAIS JE ME SOIGNE

Face à ces bouleversements, le management en entreprise a pris une tournure autoritaire, axée sur ces objectifs toujours plus chiffrés et des relations toujours plus dématérialisées.

Une dérive managériale que les auteurs de *La bienveillance en entreprise* nomment « *la machine à broyer* ». Tantôt hyper centralisées, tantôt hyper compétitives, les organisations internes ont sacrifié certaines limites psychologiques de l'être humain sur l'autel du résultat.

Ce sacrifice s'est accentué avec l'émergence d'un discours pro-entrepreneurial « viril », où les formules comme « dépasser ses limites » et « ne pas faire de cadeau » doivent s'appliquer au sens propre pour « réussir ». Dans cette réinterprétation moderne du self-made-man, la bienveillance semble hors de propos. Voire délétère.

Ce culte du résultat aura donné quelques moments édifiants, à l'instar d'un PDG français déclarant en amont de son plan social « *je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte* ». Et les exemples ne manquent pas en la matière, de Donald Trump à Elon Musk.

### LE RETOUR DE LA BIENVEILLANCE

Mais comme toute tendance, le *hard* ou *fast management* s'est essoufflé. Burn-out, désengagement, turn-over... la recrudescence des risques psychosociaux a amené les entrepreneurs et dirigeants à changer de stratégie pour assurer une certaine stabilité des équipes tout en maximisant la performance.

Un changement sémantique s'est perçu outre-Atlantique, en particulier chez les startup, où la bienveillance de la direction envers ses employés est devenu un élément de langage de plus en plus courant. Le *slow management* ou management bienveillant est né.

A grand renfort d'évènements, d'aménagement du lieu de travail et d'infrastructures de détente, les entreprises de la tech ont ouvert un nouveau champ de réflexion dans le monde de l'entreprise : celui de décharger mentalement le salarié.

La question de l'attention accordée aux collaborateurs a aussi fait l'objet d'aménagement, avec une multiplication des points entre dirigeants et employés. Le discours, interne comme externe, a placé « l'épanouissement » au cœur des préoccupations de l'entreprise moderne, surfant sur la vague des politiques RSE. « *Remettre l'humain au cœur de l'entreprise* », tel est le credo du manager moderne.

Ce management bienveillant a fait l'objet de nombreux ouvrages et articles. Nous conseillons la lecture d'au moins deux : *The Progress Principle* et *La bienveillance en entreprise : utopie ou réalité* (cité précédemment). Le premier se caractérise par son aspect méthodique, à destination des managers, tandis que le second se distingue par son analyse empirique de la bienveillance (et de son absence) en entreprise.

### **ET ILS VÉCURENT HEUREUX ET EURENT BEAUCOUP D'AMÉNAGEMENTS...**

Sur le papier, le *slow management* offre toutes les clés pour répondre au mal du siècle. Approche qualitative du travail, échanges humains sans rapport hiérarchique, aménagement du cadre de travail... Les ingrédients sont là pour assurer un rythme de travail sain et efficace.

Mais la réalité a rattrapé les promoteurs de la bienveillance. Alors qu'elles étaient les fers de lance de ce mouvement, les entreprises de la tech se sont retrouvées à la une des journaux pour leurs mauvaises pratiques : Apple a gagné la palme de la paranoïa, Amazon celle de la pénibilité et Google celle du sexisme.

Au-delà des GAFAs, c'est l'ensemble de la *startup nation* qui s'est retrouvé sous le feu de la critique. *The Economist* publie début 2017 un brûlot intitulé « The other side of paradise », dénonçant le décalage cynique entre un discours devenu ultra bienveillant et des pratiques toujours archaïques.

Quelques mois plus tard, Mathilde Ramadier jette un pavé dans la mare française avec *Bienvenue dans le nouveau monde*, un témoignage tiré de ses quatre ans d'expérience en startup. Dans une interview à *L'Usine digitale*, l'auteure explique sa démarche :

« J'ai voulu libérer la parole de ceux (...) dont l'histoire est plutôt celle d'un échec, dans cette grande histoire de succès que les startups mettent en scène. »

### **La semaine prochaine :**

#### **Ep.2. La bienveillance, levier de communication ou facteur de performance ?**

---

#### **Pour aller plus loin**

[La bienveillance en entreprise : utopie ou réalité ?](#)

[TEDxAtlanta - Teresa Amabile - The Progress Principle](#)

[Le management bienveillant : c'est ceux qui en parlent le plus qui en font le moins](#)

[La bienveillance au travail existe-t-elle vraiment ?](#)

[Le livre qui dénonce le côté obscur des start-up](#)