

L'ARTICLE DE LA SEMAINE DERNIÈRE RETRAÇAIT LES GRANDES TENDANCES MANAGÉRIALES EN ENTREPRISE, DU FAST VERS LE SLOW MANAGEMENT. LE CAS CONCRET DU SECTEUR DE LA TECH ET DES STARTUP DÉMONTRE NÉANMOINS DES ÉCARTS ENTRE UN DISCOURS DEVENU BIENVEILLANT ET UNE PRATIQUE TOUJOURS AUSSI PÉNIBLE NERVEUSEMENT.

Temps de lecture : 4'00''

Par Kevin Hoffschir

La bienveillance revêt donc une double finalité. A son premier objectif, qui est l'optimisation de la performance par le bien-être, s'ajoute un second, celui d'une image de marque attractive. Attention aux quiproquos.

LE SCEAU DE LA BIENVEILLANCE AU COEUR DE LA MARQUE EMPLOYEUR

La « marque employeur » fait partie du nouvel arsenal de notions marketing en vogue depuis 2008. Cette « marque » porte plus particulièrement sur l'identité RH de l'entreprise et s'avère très utile en matière de recrutement.

Parmi les arguments de rémunération et d'avancement, la marque employeur permet d'attirer les candidats sur des aspects plus subjectifs comme l'environnement de travail ou les relations interprofessionnelles. **Des éléments qui demeurent déterminants auprès des nouvelles générations, plus attentives que les précédentes sur ces sujets.**

Dans cette opération de séduction, la bienveillance constitue donc une arme de choix. Écoute des collaborateurs, partage des savoir-faire, convivialité au travail... Ces arguments sont de nature à rassurer les candidats, souvent inquiets de tomber dans une structure anxigène.

LA BIENVEILLANCE N'EST PAS VERNIS

A l'instar d'être « innovant » ou « agile », la notion de bienveillance peut sembler passe-partout. Comme un must-have d'un discours marketing moderne. **Attention ! Si l'utilisation de la bienveillance dans le discours de l'entreprise n'est pas un mal en soi, son recours ne doit pas servir à vernir une situation conflictuelle.**

C'est le principal enseignement du cas des GAFAs et des startups. Beaucoup ont martelé un discours ultra bienveillant pour justement couvrir l'absence de bienveillance concrète dans leurs activités. Résultat des courses : des unes désastreuses pour ces acteurs et un discours qui est passé de « bienveillant » à « hypocrite ».

Moralité, si l'entreprise ne présente pas de mal-être profond ou de relations hiérarchiques conflictuelles, il n'y a aucun mal à s'afficher comme « bienveillant ». Même si cette bienveillance résulte plus d'une situation naturelle de l'entreprise que d'un chantier RH mis en œuvre par la direction.

A l'inverse, si le stress professionnel est une réalité dans l'entreprise, l'utilisation de la bienveillance comme levier de communication risque plus de mettre le feu aux poudres que d'éteindre l'incendie.

Prudence donc : même si la notion de bienveillance peut paraître anodine et plutôt tendance en ce moment, sachez l'utiliser avec lucidité par rapport à votre situation.

BIENVEILLANCE = PERFORMANCE ?

Toute la littérature managériale sur la bienveillance s'appuie sur une réalité : une équipe heureuse est une équipe performante. Certes. Pas besoin d'étude particulièrement poussée pour comprendre l'équation. Mais encore faut-il s'accorder sur le sens d'une équipe « heureuse ».

L'étude de 2012 menée par l'université de Warwick apporte un premier élément de réponse. Selon cette étude, le bien-être d'une équipe fait augmenter de 12% sa productivité. Mais les auteurs précisent à raison que ce gain résulte plus de l'absence de « préoccupation » ou « d'inquiétude » chez les collaborateurs que d'une atmosphère particulièrement euphorique ou joviale au sein de l'entreprise. Le mal-être distrait, le bien-être focalise.

Il s'agit là d'un éclairage précieux pour les directions. Un éclairage qui n'a pas assez été pris en compte dans le cas des startups par

exemple. **Créer une atmosphère bienveillante ne signifie pas créer une atmosphère ludique ou décontractée.** Il s'agit plus d'accorder de l'attention aux tracas de ces collaborateurs – qu'ils soient d'ordre professionnel ou personnel – pour les aider à se reconcentrer sur leur travail. Pour leur redonner confiance dans leur potentiel.

L'ÉCOUTE, L'ÉCOUTE ET TOUJOURS L'ÉCOUTE

Les guides pratiques en matière de bienveillance abondent sur la toile. Pour cet article, nous avons pris le parti d'isoler un conseil qui nous semble fondamental et qui préexiste à toute initiative « bienveillante » : écoutez vos collaborateurs.

Encore une fois, tout cela peut sonner bien creux. Écouter ? C'est un peu court. Faut-il multiplier les points formels entre les individus ? Faut-il d'avantage insister sur le positif que le négatif ? Les méthodes peuvent varier d'une entreprise à l'autre. A chacun son initiative.

Le conseil de l'écoute relève plus d'une attitude à adopter. Au même titre que la bienveillance. Il n'y a pas de méthode pour devenir bienveillant. Il s'agit plus de se mettre dans une attitude d'écoute et d'attention vis à vis de son collaborateur. Qu'est ce qui le préoccupe ? Qu'est ce qui le bloque ? Quelles sont ses aspirations ? Autant de questions qui doivent intéresser les dirigeants.

La question du cadre est secondaire. Que ces questions soient posées lors d'un point formel ou autour d'un café importe peu. Ce qui compte, c'est qu'elles soient posées et que la réponse ne tombe pas dans l'oreille d'un sourd.

Pour aller plus loin

[MARQUE EMPLOYEUR : IL FAUT TENIR SES PROMESSES !, Focusrh.com](#)

[Happiness and productivity : University of Warwick](#)