



La bientraitance au travail

Le baromètre RH 2016, réalisé par l'Université de Zurich et l'EPFZ, relève qu'environ 60 % des employés suisses déclarent développer, comme malgré eux, une attitude désenchantée, réprobatrice, voire cynique, à l'encontre de leur employeur ou de leur manager. Deux causes principales sont évoquées: les relations difficiles entre collègues et/ou avec leurs supérieurs, ainsi que les promesses non tenues de ces derniers. La Suisse, bastion du respect de la personne et de l'agrément consensuel, n'échappe donc pas à cette pandémie détresse salariale: se rendre au travail chaque matin, résigné à gagner sa vie et celle de ceux qu'on aime, en plongeant dans un environnement objectivement difficile, hostile ou malveillant, angoissant, tétanisant ou conflictuel.

Est-ce la racine de l'universelle aspiration à la bienveillance au travail? Un légitime retour de cette bienveillance laborieuse ne manquera pas d'être exigeant: repeindre de bonnes intentions – du benevolence-washing – les systèmes, les méthodes ou les outils d'un management éculés, toxique à force de désincarnation ou de rationalisation étriquée, ne saura suffire. Albert Einstein le souligne: «Le mode de penser qui a engendré un problème n'est pas celui qui permettra d'en trouver la solution.» Pour ne pas recréer les nocifs ersatz des théories, des croyances, des dogmes ou des idéologies empoisonnés, il convient d'inventer un nouveau référentiel, un paradigme innovant, une philosophie ou une anthropologie du travail permettant d'implanter durablement une GHR positive, une Gestion Humaine de nos Ressources.

Me permettez-vous de proposer ici quelques pistes? Une première sera d'admettre, de comprendre et de promouvoir l'efficace corrélation entre le bien-être au travail et les performances – individuelles ou collectives – de nos collaborateurs. Prouvée par le chercheur Paul Dolan, par l'analyste James Harter et par un CEO comme Vineet Nayar, la réalité de cette corrélation n'échappe plus qu'aux dinosaures du manage-

«S'il est inacceptable qu'un collaborateur parle mal à un collègue, à son manager ou à un client, on ne peut non plus accepter l'inverse, qu'un dirigeant ou un manager manque de respect vis-à-vis d'un collègue ou d'un subordonné.»

Xavier Camby

ment, dévoyés dans les Jurassic Park d'un management d'équations, théorique et systémique.

Une seconde sera d'accepter que ce bien-être est psychique et émotionnel, non pas physique, matériel ou temporel. Les salles de repos, les équipements sportifs, du rafting sur le Zambèse, des plantes vertes ou le home office ne créent pas le bien-être au travail. Mais bien plutôt: la confiance dans son employeur; le soutien de son manager; le respect de toute personne; la sérénité relationnelle qui naît de l'absence de conflits; le droit à

l'erreur, qui stimule l'audace; la liberté d'être d'accord pour n'être pas d'accord, sans en faire une histoire personnelle; l'autonomie des tâches et la responsabilisation, plutôt que des procédures pléthoriques et un contrôle permanent.

Une troisième, avant de théoriser la bienveillance au travail, sera de veiller très concrètement à la bientraitance de chacun, par tous, au sein de l'entreprise. S'il est inacceptable qu'un collaborateur parle mal à un collègue, à son manager ou à un client, on ne peut non plus accepter l'inverse, qu'un dirigeant ou un manager manque de respect vis-à-vis d'un collègue ou d'un subordonné. La trivialité brutale d'une gouvernance financière à court terme ou la disgracieuse lourdeur d'un management par objectif ne constituent pas un blanc-seing légitimant la maltraitance, avec son cortège de stress, de surmenages, de sabotages, d'absentéismes, de conflits et d'accidents psychiques.

Alors, plutôt que de jeter le bébé avec l'eau du bain, comme propose l'utopique et dangereuse holocratie – une mauvaise réponse à un vrai sujet – c'est à nos managers, enfin bien formés, qu'il incombe d'entreprendre et d'opérer aujourd'hui cette pacifiante transformation: implanter la bientraitance au travail! Une simple question – formulée in petto avant chaque interaction personnelle – peut tranquillement nous transformer en pacifiques guerriers de cette révolution: «Aimerais-je entendre ce que je suis en train de dire?» ou «Aimerais-je être traité comme je le traite?»

Xavier Camby