



En pratique, on fait comment?

- >> Pas de loi, pas de liste de critères, pas de logiciel... Bref pas de recette pour la gentillesse, sinon un mélange de confiance, franchise, altruisme, respect, modestie, tendresse, saupoudrés de cette vieille aptitude à donner un coup de main à son prochain. «Elle procède par petites touches quand c'est possible, explique Emmanuel Jaffelin. Mais elle n'empêche pas la fermeté, ni le respect des règles.»
- >> Une attention constante aux besoins. Comprendre les besoins d'autrui et essayer de les satisfaire libère une quantité énorme d'énergie et permet d'avancer.
- >> Des débriefings précis... et positifs. Les encouragements seront d'autant plus efficaces s'ils s'adressent à une personne en particulier et sur un fait bien précis. Exemple: «Tu as fait 14 heures supplémentaires, je les ai comptées, tu as vraiment tout donné.» Christelle Lacour conseille aussi de toujours commencer un

débriefing par du positif («Cela prédispose mieux pour la suite»), et de le terminer par du positif. «Il suffit parfois de peu pour changer le discours. Par exemple remplacer: «Tu as été optimale sur ce dossier-là, mais...», par «Tu as été optimale sur ce dossier, cependant il reste quelques détails à revoir.» Tentez de présenter ces détails à rectifier sous forme de défis, cela place déjà l'employé dans l'action.»

- >> Le patron donne le ton. «Salariés et syndicalistes ont une marge de manœuvre, assure Jacques Lecomte, mais c'est principalement le patron qui donne le ton.»
- >> Priorité à la base. «Le patron idéal est un 'leader-serviteur', explique Jacques Lecomte. Il se met au service de ses employés. Il n'est pas là pour leur dire quoi faire - ce sont eux les spécialistes -, mais pour leur donner les moyens de le faire.»

Bonne nouvelle: nous serions à l'aube d'une nouvelle ère (de confiance, respect et gentillesse) dans le monde du travail. Difficile à croire face au nombre croissant de burn-out? La preuve par 8 que c'est nécessaire.

Texte Christelle Gilquin
Photos Corbis

L'entreprise Bisounours... ça marche!

1. Le changement commence à se mettre en place

Ouf! Le management par le stress et le contrôle serait en bout de course. «Il aurait dû cesser depuis bien longtemps, affirme Jacques Lecomte, psychologue et auteur de Les entreprises humanistes. On parle aujourd'hui beaucoup de stress, de burn-out..., mais je crois que c'est dû à un grossissement des médias qui pointent du doigt

ce qui ne va pas. Pour mon livre, j'ai rencontré de nombreux patrons humanistes. Et plusieurs études le confirment: 75 % des personnes sont heureuses au travail.» Signe des temps, le magazine Psychologies a lancé en 2011 un «Appel à plus de bienveillance au bureau» signé par plus de trois cents entreprises. Existe également, depuis 1988, l'Institut «Great place to Work», qui décerne chaque année un prix aux entreprises

«où il fait bon travailler» et qui aide toutes les autres à le devenir. Enfin, on peut se réjouir également du nombre de plus en plus élevé d'entreprises sociales (16 710 en Belgique, soit 367 664 emplois, avec une croissance d'emploi dépassant le secteur privé) dont l'objectif est de combiner finalité sociétale et activité économique. (1)

(1) Baromètre des entreprises sociales en Belgique, édition 2015, HEC-Ulg.

2. Les jeunes veulent autre chose

La hiérarchie, la compétition, le «chacun pour soi»...? Très peu pour les jeunes d'aujourd'hui, habitués à l'horizontalité, à l'hyperconnectivité... «Je suis optimiste sur l'avenir de la société, confirme Jacques Lecomte, également professeur, car les jeunes ont grandi avec l'esprit de collaboration d'Internet. Je les vois qui échangent des informations, s'envoient des documents d'un clic, collaborent dans leurs travaux d'étude... On sent un vrai plaisir de partage.» «De plus en plus d'entreprises sont convaincues qu'elles ne tireront parti de cette jeunesse que grâce à de

nouvelles formes de management», affirme Emmanuel Jaffelin, philosophe et auteur de Eloge de la gentillesse en entreprise.

3. C'est aux entreprises de changer la société

Pour Emmanuel Jaffelin, le vrai pouvoir - celui de changer la société - est aux mains non plus de la politique, mais des entreprises. «Si une bonne ambiance règne au bureau, explique-t-il, l'employé arrive le matin le cœur léger, puis exporte cette bonne humeur dans la rue, dans sa famille, à son club de sport... Tout se passe comme si l'entreprise était un lieu d'extra-territorialité dans lequel le bonheur et la

sociabilité n'auraient pas à s'appliquer. Or, l'entreprise a une responsabilité sociale. Idéalement, le patron responsable devrait être un homme qui se met au service de ses salariés pour contribuer, à travers le développement économique de son entreprise, à l'épanouissement d'une entreprise plus vaste, celle de la société et de l'humanité.»

4. Le fonctionnement actuel est contre-productif

«Les entreprises mues par une logique financière, estime Emmanuel Jaffelin, qui visent le profit à court terme, licencient, fusionnent, délocalisent, bloquent les salaires...»





ferment toutes à plus ou moins long terme. Les salariés y sont réduits à l'état de moyens au service d'objectifs. L'économie formelle est si peu solidaire qu'elle a peut-être amorcé une nouvelle voie de son développement, celle de sa dégénérescence.» Une expérience a montré que lorsqu'un manager met surtout l'accent sur ce qui dysfonctionne dans le travail d'un employé, sans valoriser les aspects positifs, la qualité de son travail baisse de... 39 %!

5. Un management humain est plus rentable

«On a toujours l'impression que si on traite les employés avec confiance et gentillesse, ils vont en profiter, explique Jacques Lecomte. Cela part d'une vision erronée de l'être humain. En réalité, la grande majorité (95 % selon une enquête) veut se montrer digne de cette confiance et donner le meilleur de soi-même.» Une étude américaine a montré que les entreprises qui

«La cupidité, c'est le passé. Le présent, c'est l'empathie»

Frans de Waal, psychologue et éthologue, dans L'Âge de l'empathie.

intègrent l'empathie et la responsabilité dans leur culture d'entreprise affichent des coûts en baisse de 45 %, une amélioration de la productivité de 250 %, une augmentation de 100 % des revenus et une diminution de 50 % de l'absentéisme, des accidents et des cas de maladie. Ce qui n'étonne pas Christelle Lacour, formatrice à l'Université de Paix: «Dans les entreprises plus humaines, les employés ont plus de plaisir à travailler. Ils sont plus créatifs, plus efficaces, font plus d'heures supplémentaires, sont moins souvent absents, font mieux circuler l'info... C'est un investissement!» Pas question cependant pour Jacques Lecomte de dire: «Rendez vos employés heureux: ils seront plus productifs.» «Le bonheur en entreprise n'est pas un outil, dit-il. Donner de bonnes conditions de travail aux salariés, est un but en soi. Le chef d'entreprise qui modifie positivement les pratiques de l'entreprise dans une optique essentiellement utilitariste, n'obtiendra certainement pas les résultats escomptés.»

6. La gentillesse motive

Les patrons ont longtemps pensé que c'est le principe de la carotte (primes, augmentations...) et du bâton (sanctions, compétitions...) qui faisait avancer les employés. Archifaux! Les études montrent que les facteurs de motivation sont avant tout le sentiment d'être valorisé et reconnu, l'intérêt de l'activité

«SEULES LES ENTREPRISES QUI DONNENT À LA SOCIÉTÉ SURVIVRONT.»

(Paul Polman, CEO d'Unilever).

et la qualité des relations humaines... bien avant le salaire (en 7^e position)!

7. La méchanceté coûte cher

Une étude américaine, intitulée Les gentils finissent-ils vraiment derniers? explique que les employés prêts à toutes les vacheries pour grimper les échelons gagnent en moyenne 7 000 dollars (par an) de plus que les «gentils» (2). Pour Emmanuel Jaffelin, cette étude devrait aller plus loin: «Le salarié qui se conduit agressivement au travail le fait sans doute également en dehors: agressivité au volant, et donc accidents, agressivité en couple, et donc divorce... De plus, valoriser ce genre de salarié, c'est démotiver les autres, provoquer des arrêts maladies, des conflits... En fin de compte, il coûte cher à la société.» Autres coûts: ceux liés aux problèmes de stress, de dépression et d'anxiété, qui touchent 15,8 % de la population, et de burn-out (0,8 % de la population) (3) «L'OMS affirme que d'ici 2020, souligne Christelle Lacour, si on continue comme ça, le burn-out sera la première cause d'absentéisme, devant même des maladies comme le cancer.» Un coût d'autant plus grand qu'il touche en général les employés les plus motivés et talentueux. N'oublions pas non plus les coûts liés aux comportements préjudiciables dus à l'absence de reconnaissance et au management



par le stress: ragots, temps perdu à ne rien faire, vols...

8. C'est bon pour l'image

Un suicide dans une société? L'action dégringole le jour même! Et restaurer l'image de l'entreprise auprès du public est un travail coûteux. «Il suffit d'observer la manière dont réagissent les consommateurs en apprenant que les produits qu'ils achètent sont fabriqués par des enfants à l'autre bout du monde, compare Emmanuel Jaffelin. Un jour viendra où les entreprises maltraitant leur personnel devront rendre des comptes à leurs clients!» ●

(2) Chez les hommes. Chez les femmes, il n'y a presque pas de différence.
(3) 3 750 euros par an et par burn-out (La Libre Belgique le 18 février 2014).

«Aucune société ne peut réussir, en tout cas à long terme, si elle fait du profit son but principal.»

(Ricardo Semler, PDG de l'entreprise brésilienne Semco)



Pour en savoir plus

A lire

- Eloge de la gentillesse en entreprise, Emmanuel Jaffelin, First.
- Les entreprises humanistes, Jacques Lecomte, Les Arènes.
- Les enjeux de l'empathie au service de l'entreprise, Marie R. Miyashio, Jouvence.

Conférences

- Eloge de la gentillesse en entreprise, table ronde avec Emmanuel Jaffelin à la Foire du Livre de Bruxelles le 19 mars à 16 h.
- Soirée d'information aux formations de l'Université de Paix sur la gestion des tensions en entreprise: le 10 mars à 18 h 15 à Namur. Infos: www.universitedepaix.eu/business

