

[Best Of] La bienveillance, une nécessité comme moteur de performance

Cet article initialement publié le 17 février 2019 vous est proposé en « Best-of » pendant l'été 2019. Lors de sa première publication il a été consulté par 8565 lecteurs.

Les entreprises tentent toutes d'avoir une culture forte et différenciée qui fait leur particularité. En plus d'être un facteur de lien social, cette culture d'entreprise alimente la motivation et la performance car elle crée le plaisir du jeu et permet ainsi à l'individu de donner le meilleur de lui-même en découvrant en lui des richesses qu'il ne soupçonnait peut-être pas.

Lorsque la cohérence stratégique et culturelle d'une entreprise est assumée, elle est visible par tous et le développement pourra être exponentiel si l'offre est suffisamment forte pour faire émerger une demande encore plus importante. Mais si cette cohérence n'est plus audible, l'établissement verra ses parts de marché fondre comme neige au soleil. La culture d'entreprise n'est donc ni un ornement ni un luxe mais bien la condition sine qua non d'une performance économique durable.

Pour performer durablement, toute entreprise doit s'appuyer sur un système de valeurs qui régissent les comportements quotidiens sous la forme de principes gagnants à respecter. Ces principes dictent la manière dont l'entreprise veut réussir avec le plus grand nombre de gens servis et la façon dont elle veut exercer son métier en termes de comportement vis-à-vis de l'ensemble des acteurs du jeu, Ces valeurs constituent pour tous les collaborateurs un miroir et un modèle qui leur permet de mettre leur comportement en conformité et leur donne la motivation.

« Celui qui oublie ses racines n'atteint jamais sa destination. », proverbe Philippin.

Quand le management négligeait l'humain

Avant la décennie des années 90, le concept de culture d'entreprise n'existait pas. Les éléments de langage portaient sur l'activité, le produit, l'organisation, le process... Seul le savoir, à cette époque, faisait autorité. La majorité des encadrants développaient un management directif et avaient tendance à user, et parfois abuser, de pressions pour faire remonter des informations, chiffrées ou non, auprès de leur hiérarchie. À cette époque, les difficultés à résoudre étaient toujours d'ordre technique, l'humain n'étant qu'une problématique parmi d'autres. Le mot « management », n'avait de sens qu'au sommet de la pyramide, pour des dirigeants plus soucieux d'administrer un système que de gouverner des Hommes. C'est ainsi que le management des organisations primait sur le management des relations humaines. La vitesse à laquelle on pouvait oublier les individus était inimaginable. Les populations, qui créaient pourtant les résultats, n'intéressaient guère ceux qui les commandaient.

L'éclosion du management relationnel

Après la crise du début des années 90, lorsque les entreprises ont vu s'inverser l'équation de l'offre et de la demande et que les parts de marché de beaucoup d'entre elles se sont drastiquement réduites, elles ont bien été obligées de se remettre en question pour trouver des solutions efficaces susceptibles de « cueillir » de nouveaux clients. Tous les systèmes organisationnels aptes à sortir les entreprises de l'ère taylorienne ont alors été testés. La psychologie a fait son entrée dans

l'entreprise, et est apparue une révolution mentale dite « révolution motivationnelle », initiée par Christian Lemoine, fondateur du Creci (Centre de Recherche et d'Études sur le Comportement Individuel). Ce principe allait bousculer le monde de l'entreprise en mettant l'énergie au centre du destin individuel et collectif ; en affirmant que l'individu et l'entreprise se résument à la quantité d'énergie qu'ils renferment et que le succès ne vient pas seulement du talent mais surtout de la capacité d'énergie investie dans l'action.

Il est démontré que l'énergie vitale de l'individu dans l'entreprise, soit sa forme physique, sa force psychologique, son charisme, est directement liée à la qualité de la relation avec son encadrement.

Ce qui signifie que le management a une influence décisive sur le comportement des hommes et des équipes. Les éléments de langage tels que plaisir, confiance, motivation, mobilisation, performance, se sont installés dans le discours directionnel, forgeant une culture managériale inédite, mais encore trop peu présente aujourd'hui, la crise de 2008 en ayant fortement freiné l'accès aux bonnes pratiques.

La bienveillance, une valeur fondamentale

Aujourd'hui, nous vivons une révolution technologique inédite qui a donné naissance à des générations mondialisées, biberonnées à la sauce digitale, appelées les Milléniels. Elles représenteront la moitié des travailleurs en 2020 et rendent d'ores et déjà obsolètes tous les modèles économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux qui ont structuré nos sociétés jusqu'à ce jour.

Ces générations, pour qui le digital infuse des valeurs d'ouverture, de transversalité, de solidarité, de transparence, d'agilité, d'autonomie et de responsabilité, exigent un management « de côte à côte » pour autant qu'il les accompagne sur une trajectoire qui fait sens pour elles. Le facteur humain cristallise ainsi toutes les attentions et l'entreprise n'a plus d'autre choix que d'inventer un nouveau rapport relationnel : un rapport de fraternité empreint d'une écoute attentive, d'un comportement sincère, d'une attention réelle, d'une attitude bienveillante. L'entreprise doit donc s'ancrer dans une culture qui autorise la libération des énergies, ouvre des espaces de progrès et de liberté, encourage la bienveillance, favorise le développement de la créativité et de l'innovation pour ces générations qui veulent impacter le monde en étant libre, épanouies, professionnelles mais solidaires.