

ÉRIC ALBERT

DIRECTEUR DE L'IFAS

« La bienveillance est une notion qui va au-delà de la seule prévention des RPS »



E & C : Vous avez contribué à l'élaboration d'un appel à la bienveillance au travail. En quoi cette notion vous semble-t-elle pertinente, comparée entre autres aux questions de prévention du stress ou de QVT ?

É. A. : L'idée de bienveillance du management va bien au-delà de la prévention des risques psychosociaux. Il existe en France un cadre juridique compliqué à appliquer sur ce point – l'obligation de résultat – et qui, à lui seul, ne permet pas de faire la différence entre des employeurs qui se donnent beaucoup de mal en matière de bien-être au travail et les autres. Il induit plus une logique

de *compliance*. Les entreprises qui ont les moyens se couvrent parfois avant même de savoir ce qui serait réellement utile et efficace.

E & C : À l'inverse, le terme de bienveillance appliqué à l'entreprise n'a-t-il pas un côté paternaliste ?

É. A. : Nous avons en effet débattu de l'importance des mots lors de la discussion sur l'Appel à plus de bienveillance au travail. "Gentillesse", par exemple, n'aurait pas été crédible. A mon sens, la bienveillance peut être l'une des fondations de la culture d'une organisation. Or une culture d'entreprise se diffuse autant du haut

vers le bas que l'inverse. Nous passons du thème des RPS pour aller vers la qualité de vie au travail, qui est une question de fond portant sur les deux dimensions du confort de la vie au travail et de la qualité de la relation de travail. La bienveillance répond à ces enjeux, mais elle peut difficilement émerger de la négociation sociale, qui est souvent un rapport de force.

E & C : Que font précisément les 350 entreprises qui ont signé cet Appel à plus de bienveillance ?

É. A. : Selon les entreprises, on peut relever grossièrement trois niveaux

de maturité. D'abord, elles mettent en œuvre des pratiques visant à favoriser le confort : qualité et ergonomie des locaux, conciergeries et services aux salariés, prestation de sport et de forme... Ensuite, elles se penchent sur la relation de travail et les modes de management pour améliorer l'attention à l'autre et remplacer les rapports de force par des échanges. Les dispositifs utilisés sont la formation des managers, l'instauration de temps d'échanges sur le travail, les chartes de comportement, l'évaluation sur des "compétences people", les 360° feed-back utilisés plus seulement comme un outil de développement mais aussi comme un outil évaluatif... Un troisième stade concernerait davantage la gouvernance de l'entreprise et la capacité des salariés à y participer. C'est notamment le modèle des Scop, mais pas seulement.

PROPOS RECUEILLIS PAR G. L. N.