

# Le management de proximité, moteur du bien-être en entreprise

Un management qui place le potentiel humain au cœur de son fonctionnement : tel est le nouveau credo des entreprises, qui multiplie les initiatives pour mieux concilier bien-être des collaborateurs et performance économique. Le 16 septembre dernier, Harmonie Mutuelle a réuni dirigeants, experts et chercheurs universitaires afin d'esquisser les contours de ce nouveau modèle.

**B**ienveillance, écoute, sens, engagement... Autant de valeurs que les salariés souhaitent désormais voir incarnées au quotidien dans leur entreprise. Une injonction forte pour le management, qui prouve que les confinements successifs ont bouleversé le rapport des Français au travail. Arnaud de Malaussène, directeur du développement du cabinet de conseil The Boson Project, le soulignait d'ailleurs lors de la masterclass organisée sur le sujet par Harmonie Mutuelle, à Nantes, le 16 septembre dernier : « Les collaborateurs se posent régulièrement la question de leur utilité dans le système ». Et le malaise est même plus profond : « À quoi bon m'investir dans ce job ? Pourquoi devrais-je m'engager plus que la fiche de poste ne le prévoit ? Suis-je reconnu à ma juste valeur ? ». Autant de questionnements qui conduisent certains collaborateurs à adopter la posture du *quiet quitting*, en ne produisant que le minimum de travail exigé. Un véritable risque pour les entreprises, qui doivent engager une réflexion de fond sur le rôle du management.

## Les managers, des « générateurs de bienveillance »

Transmettre les valeurs et la stratégie, faire preuve d'écoute auprès des salariés pour comprendre les nouvelles attentes, identifier et désamorcer les conflits... Le management joue plus que jamais un rôle pivot au sein de l'entreprise. Alors, comment le penser ? « Il n'y a pas de recette miracle, mais de nombreuses pistes de réflexion à emprunter », estime Arnaud de Malaussène. Pour Joance Guimbretière, chercheuse en management et entrepreneuriat à l'université Paris-Saclay, également présente à la table ronde organisée par Harmonie Mutuelle, la bienveillance serait l'un des leviers clés pour penser différemment la gestion des collaborateurs en interne. « Cela consiste à être à l'écoute des

autres, à entrer en empathie avec eux et à agir pour leur bien-être », précise-t-elle. Pour insuffler cette dynamique positive au cœur de l'entreprise, Joance Guimbretière estime que les « générateurs de bienveillance en entreprise », en référence à l'ouvrage de Gilles Teneau<sup>1</sup>, ont un rôle central à jouer. « Ces collaborateurs doivent fédérer les équipes », poursuit-elle. Au premier rang d'entre eux, les managers intermédiaires, à mi-chemin entre le terrain et la direction, jouent le rôle de passerelles entre la vision stratégique de l'entreprise et les talents (lire notre encadré ci-contre).

## « Outiller » les managers de proximité

Accompagner ses managers pour fluidifier les échanges et faciliter la transformation de l'entreprise, c'est également le pari d'Agnès Le Meur, directrice des ressources humaines de Keran, une entreprise nantaise d'ingénierie spécialisée dans l'aménagement durable. L'équipe de direction a mené une grande réflexion intitulée « Demain, travailler autrement », avec les représentants du personnel, les salariés, les managers et les ressources humaines. L'idée : donner les clés aux managers de proximité pour dynamiser et impliquer leur collectif de travail, animer des concertations au sein des équipes, instaurer des rituels, organiser le travail à distance... Pour aller plus loin dans cette démarche, Keran a même embauché une coach en interne : séances individuelles, accompagnement au moment des prises de poste... « Ça n'a l'air de rien, mais donner des repères à chaque manager permet de structurer nos processus de travail et donne de la cohérence au collectif », poursuit Agnès Le Meur. Mais le succès repose avant tout sur l'écoute des collaborateurs. C'est la raison pour laquelle Harmonie Mutuelle propose aux entreprises ses dispositifs d'écoute, comme Harmonie Potentiel Humain<sup>®</sup>, qui permet d'identifier les besoins et attentes de chacun et nourrit une réflexion commune (lire notre interview ci-dessous).



## « Uniques ensemble », plutôt que « tous pareils »

Être à l'écoute, c'est aussi accepter les différences et les moments de faiblesse. Cette clé de voûte d'un management bienveillant est le leitmotiv de Claude Monnier, directeur des ressources humaines de Sony Music France, qui compte plus de 1 000 collaborateurs dans l'Hexagone. Intermittents, salariés, free-lances, artistes... Ces profils très différents nécessitent des dispositifs individuels, pour répondre aux aspirations des uns et des autres. Avec, pour objectif de long terme, l'optimisation de la performance de l'entreprise. « Quand on repère un moment de faiblesse chez un salarié, on pense automatiquement baisse de performance. C'est une erreur. Chez Sony Music France, quand nous rencontrons ce cas de figure, nous proposons des programmes d'accompagnement spécifiques pour accroître les responsabilités, voire pour changer de métier si c'est la meilleure option. La résistance du maillon le plus faible fait la force de la chaîne dans son ensemble ». Pour appuyer ces propos, Arnaud de Malaussène partage une dernière recommandation : privilégier des engagements pas nécessairement révolutionnaires, mais qui s'appuient sur des initiatives déjà éprouvées. « En d'autres termes, éviter les grands plans et favoriser les feux de camp qui partent du terrain ».

1. Gilles Teneau et Géraldine Lemoine, *Toxic Handlers, Les générateurs de bienveillance en entreprise*

La prochaine masterclass aura lieu au Grand Hôtel de Tours, le 6 décembre 2022.

## Focus /

### Maisons du Monde : le management comme antidote à la crise de croissance

C'est l'histoire d'une marque née il y a 25 ans avec quatre boutiques en province, aujourd'hui devenue l'un des enseignes préférées des Français. Forte de 357 points de vente dans 11 pays européens et de 8 600 collaborateurs, Maisons du Monde est passée d'une entreprise familiale à un groupe coté au SBF 120, dont le siège se situe toujours à Nantes. Une mue spectaculaire non sans conséquence sur la gestion des talents. Pour que chaque collaborateur se reconnaisse dans la nouvelle identité du groupe, la direction a déployé une structure *ad hoc*. Baptisée *leadership group* et composée d'une quarantaine de directeurs, celle-ci est rattachée au comex pour partager sa vision et nourrir la réflexion au moment des prises de décision.

Une initiative payante : « Cette structure, qui s'apparente à un *shadow comex*, est devenue une véritable communauté », analyse Marine Bornes, directrice des ressources humaines corporate de l'entreprise. « Elle agit comme un courroie de distribution pour transmettre la vision entre le groupe et les équipes, dans un sens comme dans l'autre. Résultat : les collaborateurs sont plus impliqués dans la stratégie à long terme ». Cette initiative se décline auprès des managers intermédiaires. « Pour eux, nous avons mis en place un programme de coaching, d'accompagnement et de formation spécifique. » Une nécessité pour embarquer l'ensemble des collaborateurs grâce au management de proximité.

Interview / Christelle Lécu, Directrice de la région Pays de la Loire, Harmonie Mutuelle

## Potentiel humain : « Les bénéfiques sont à la hauteur de l'investissement »



La notion de potentiel humain est-elle familière des entreprises que vous accompagnez ?

**C.L.** — Oui, celles-ci sont progressivement passées d'une gestion des ressources humaines à celle du potentiel humain. Ce changement d'approche consiste à considérer chaque collaborateur dans sa globalité. Par le passé, celui-ci n'était évalué que sous l'angle de sa productivité. Aujourd'hui, les entreprises prennent le

temps d'analyser les signaux faibles, de comprendre les moments de baisse de motivation. Cette dernière n'est plus envisagée comme un facteur extérieur à chaque individu – et relevant uniquement du management – mais comme un facteur intrinsèque, propre à chacun.

Quels leviers sont à la disposition des entreprises pour mobiliser le potentiel humain ?

**C.L.** — Le premier levier consiste à consacrer du temps aux collaborateurs, littéralement « regarder sous le capot » pour comprendre ce qui ne fonctionne pas. Cela suppose d'utiliser des outils d'analyse spécialement dédiés, comme ceux développés par Harmonie Mutuelle. Cette phase d'écoute initiale permet de poser un diagnostic pour identifier les actions à mener et faire redémarrer la

motivation des équipes et l'entreprise dans son ensemble.

Les bénéfiques sont à la hauteur de l'investissement, aussi bien pour les entreprises qui entendent faire perdurer leur succès que pour celles qui passent par des situations difficiles.

« Cette phase d'écoute initiale permet de poser un diagnostic pour identifier les actions à mener et faire redémarrer la motivation des équipes et l'entreprise dans son ensemble. »

Pouvez-vous nous en dire plus sur les outils développés par Harmonie Mutuelle ?

**C.L.** — Nous sommes partis du constat que les dirigeants se retrouvent souvent démunis. Ils sont animés par une volonté réelle d'agir mais ne savent pas comment débiter, même après avoir réalisé un baromètre traditionnel. C'est pourquoi nous avons développé, avec l'université de Louvain, un outil pour appréhender le collaborateur dans sa globalité. Il prend la forme d'un questionnaire portant sur la santé physique comme sur la santé morale, afin de dresser un bilan complet, de façon anonyme. Cet outil met en lumière, pour chaque entreprise et par service, le moteur de l'engagement des collaborateurs. Un point de départ idéal pour remobiliser les forces vives de l'entreprise. ●