

L'empathie en entreprise, un bien nécessaire

BRUNO SOUBIÈS ([HTTPS://WWW.LESECHOS.FR/IDEES-DEBATS/CERCLE/AUTEURS/?ID=79713](https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/auteurs/?id=79713)) / Dirigeant de DisRHupt | Le 13/04 à 09:30

Adieu les grands programmes RH, les fausses promesses... L'heure est au pragmatisme, aux petits changements au quotidien qui amélioreront concrètement la vie des salariés et de leur entourage. Banco ?

Si l'entreprise souhaite réussir à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés en termes de performance économique et se développer sereinement et durablement dans un environnement de plus en plus mouvant, leurs dirigeants se doivent de réfléchir, pour créer les conditions favorables à une meilleure compréhension et une prise en compte des attentes de chaque collaborateur.

Or, encore trop souvent, les politiques suivies par les directions des ressources humaines se "contentent" de se focaliser sur l'élaboration et le maintien de procédures et modes de fonctionnement censés assurer la meilleure marche possible de la structure. Autant ce carcan pouvait avoir une utilité après-guerre afin d'assurer avec rigueur le cadrage des opérations pour mener à bien la production de masse et atteindre des objectifs avant tout quantitatifs, autant perpétuer à l'identique un tel héritage tend aujourd'hui à représenter un réel danger.

Le monde - et le contexte économique - a très fortement évolué sous l'impulsion de nouvelles technologies qui ont fait des clients, mais aussi des collaborateurs, des êtres connectés, mobiles, agiles et indépendants. Ces évolutions complexes, qui se sont déroulées à vitesse grand V, ont incité les entreprises à s'adapter, pour survivre et croître, aux nouveaux besoins du marché et, surtout, des clients... En revanche, la prise en compte des besoins et attentes des collaborateurs reste en berne.

Qu'est-ce donc que l'empathie dans le domaine professionnel ?

1/ Avant tout, c'est, pour les collaborateurs, le sentiment d'être écoutés, consultés

La frénésie constante où se situe l'entreprise l'a contrainte à effectuer des choix drastiques entre ce qu'elle considère être indispensable (produire et vendre), nécessaire (la finance et le juridique), et trop souvent secondaire (les ressources humaines).

Ce que l'on ne ferait jamais vivre à des clients, on ne s'aperçoit même plus qu'on le laisse subir aux clients internes : des circuits de validation interminables, des process nécessitant des dizaines d'opérations successives sur différents systèmes, l'absence de réponse claire, un environnement bruyant et inadapté...

Se sont ainsi dégradées les conditions de travail, ce qui a provoqué une perte de confiance, voire une défiance envers l'organisation de ce travail, et généré des frustrations directement liées au cumul des non-dits, à l'absence d'écoute de ce mal-être par une hiérarchie difficile d'accès ou trop souvent indisponible.

Mettre de l'empathie, de "l'huile dans les rouages" paraît pourtant n'être que du simple bon sens... S'ils étaient libres de se dire les choses, tous les acteurs professionnels contribueraient naturellement et collectivement au développement harmonieux de l'entreprise !

2/ Vient ensuite l'adhésion - ou non à l'esprit de Management

Manifestement, les collaborateurs se sentent de plus en plus éloignés de leur hiérarchie directe dont ils se plaignent d'une dérive en termes de pressions et du véritable millefeuille que représente aujourd'hui la hiérarchie, une complication à souhait qui, alliée à une multiplication effrénée des strates intermédiaires, ne cesse de décupler un sentiment de pesanteur au-dessus de leurs têtes (notion de plafond de verre).

Comment réagissent les collaborateurs à cette construction d'entreprise ? En accédant à des réseaux informels de contournement, justement appelés "radio moquette", ce qui laisse la porte ouverte à la diffusion incontrôlée de pseudo informations d'une qualité - et véracité - pour le moins contestable...

Pour la plupart, fatigués, usés de voir leur condition insuffisamment prise en compte par la direction générale, déçus de devoir trop souvent se borner à "rester sur la défensive pour ne pas se laisser prendre en défaut et continuer à être bien vus", les "collaborateurs de base", comme leurs managers de proximité, partagent les mêmes préoccupations et attentes : plus de "participatif", de "collaboratif" !

3/ Puis l'environnement, les horaires et les conditions de travail

Soit s'exprime une totale satisfaction, soit - de manière particulièrement véhémement - les collaborateurs se plaignent de leur environnement, horaires et conditions de travail.

Comment expliquer une telle dichotomie entre "vie normale" et vie en entreprise ? Pourtant, rien n'est plus simple que de faire en sorte de rendre (plus) agréable cette dernière, ne serait-ce qu'en réinstaurant une forme d'intimité ou en proposant aux collaborateurs un accès libre à toutes sortes d'activités extraprofessionnelles, à une cafétéria destinée à redevenir un véritable lieu de vie, de rencontres, d'échanges.

Clairement, une entreprise qui assumerait le choix d'associer véritablement les acteurs "terrain" à la disposition physique de leur environnement de travail quotidien et de leur proposer des activités extraprofessionnelles répondant à leurs attentes passerait un message fort à tous ses collaborateurs : "Nous prenons soin de vous !"

Concernant les horaires, beaucoup de collaborateurs ont le sentiment que leurs contingences privées (enfants malades, problèmes de nourrice, soucis du conjoint, etc.) sont occultées par principe, au bénéfice d'une "culture du présentéisme".

Il serait utile - voire indispensable -, de songer, pour nos entreprises, à accepter d'envisager qu'en faisant l'effort de s'adapter aux besoins des collaborateurs, ceux-ci sont beaucoup plus productifs que sous la contrainte... En "contrepartie", les collaborateurs lui seraient reconnaissants de disposer de plus d'autonomie, de reconnaissance et de ne pas être, constamment, contraints de faire des choix au détriment de leur équilibre personnel, familial, sportif ou culturel.

4/ Nec plus ultra, la politique salariale

La politique de "saupoudrage égalitariste" instituée comme règle de base et carcan inflexible par nombre d'entreprises est largement rejetée par les collaborateurs. Il s'agit là, selon eux, d'un refus de prise en considération de leur travail et d'un manque absolu de reconnaissance de la qualité individuelle de celui-ci au détriment d'une peur malade d'une quelconque variabilité. La méritocratie représente ainsi une très, très forte demande.

Enfin, chaque individu se voit confronté dans sa vie quotidienne à des peurs dues au contexte particulièrement tendu qu'affronte notre société : précarisation de l'emploi salarié, menaces d'attentats terroristes, dégradation de la qualité de sa prise en charge sociale et médicale par les services de l'État en cas d'accident de la vie ou de maladie...

Pourquoi, dès lors, ne pas faire que l'entreprise redevienne un refuge au sein duquel ces individus trouveraient, autour des relations et de leur métier, un équilibre salubre ?

Les entreprises qui sauront valoriser leurs collaborateurs auront, sans nul doute, d'autant plus de succès qu'elles sauront attirer à elles de nouvelles générations de collaborateurs agiles et motivés. À défaut de viser le bonheur au travail, il s'agit de faire en sorte de garantir au plus grand nombre les conditions d'un meilleur équilibre social et économique.

[@brunosoubies](https://twitter.com/brunosoubies) (<https://twitter.com/brunosoubies>)