

LA GRH BIENVEILLANTE, ALTERNATIVE A LA GRH TRADITIONNELLE OU HABIT NEUF DU MANAGER ?

Rodolphe Colle*
Isabelle Corbett-Etchevers*
Christian Defélix*
Céline Péréa*
Damien Richard**

* IAE Univ. Grenoble Alpes, CERAG, F-38000 Grenoble, France
**INSEEC Business School

Auteur à contacter : christian.defelix@grenoble-iae.fr

Résumé

« *De la nécessité de la bienveillance en entreprise* » : le titre de cette tribune récente d'un grand quotidien économique français¹ résonne avec une liste désormais longue de discours, colloques et recommandations managériales vantant les mérites de la bienveillance. Diminution du turn-over, augmentation de la productivité, hausse de la créativité : longue est la liste des bienfaits de ce qui apparaît de manière explicite comme une alternative à la gestion des ressources humaines (GRH) classique ou traditionnelle, marquée hélas par ses limites et même ses effets négatifs tels que les risques psychosociaux.

A bien y regarder, la proposition ou la revendication de pratiques de GRH « alternatives » est loin d'être nouvelle, et correspond même à une figure obligée des pensées managériales successives depuis un siècle. En outre, les principes arborés par les promoteurs de la bienveillance résonnent étrangement avec des textes fondateurs forts anciens de la théorie des organisations, tels que ceux de l'Ecole des Relations Humaines. Pourtant, les défenseurs ou témoins de ce courant très médiatisé aujourd'hui revendiquent la possibilité et la nécessité d'un réel tournant dans la conduite des organisations. La bienveillance correspond-elle alors à une véritable alternative, ou relève-t-elle seulement d'un habit neuf pour le manager ?

Cette communication, basée sur un état de l'art et l'étude du cas d'une PME récemment primée comme bienveillante, vise à caractériser la GRH « bienveillante ». Elle montre qu'il s'agit d'une alternative possible à la GRH dominante, différente de celle que constitue l'entreprise libérée, qui place l'homme au centre de l'organisation et remet ainsi en cause la finalité même de l'entreprise.

Mots-clés : GRH, bienveillance, alternative, relation.

¹ *Les Echos*, site www.lesechos.fr, rubrique idées et débats, publiée le 4/7/16.

LA GRH BIENVEILLANTE, ALTERNATIVE A LA GRH TRADITIONNELLE OU HABIT NEUF DU MANAGER ?

Introduction

« *Pour être heureux en entreprise, soyons bienveillants !* » : le titre de cette tribune récente d'un grand quotidien économique français résonne avec une liste désormais longue de discours, colloques et recommandations managériales vantant les mérites de la bienveillance. Selon le rédacteur de la rubrique citée, « *le Happiness Management, le Feelgood Management, le management bienveillant... tous ces termes qui peuvent paraître n'être qu'un luxe réservé aux entreprises ne connaissant pas de problèmes économiques devraient au contraire être considérés comme une priorité absolue, surtout en période de crise afin d'essayer d'optimiser ses propres résultats* »². Diminution du turn-over, augmentation de la productivité, hausse de la créativité : longue est ainsi la liste des bienfaits de ce qui apparaît de manière explicite comme une alternative à la gestion des ressources humaines (GRH) classique ou traditionnelle, marquée hélas par ses limites et même ses effets négatifs tels que les risques psychosociaux, que la recherche de ces dernières années a bien mis en lumière (Abord et al., 2012).

A bien y regarder, la proposition ou la revendication de pratiques de GRH « alternatives » est loin d'être nouvelle, et correspond même à une figure obligée des pensées managériales successives depuis un siècle. La tentation est en fait ancienne, pour chaque courant d'idées en la matière, de se présenter comme une alternative « moderne » en rupture avec « l'ancien monde » (Markham, 2012). En outre, les principes arborés par les tenants de la bienveillance en entreprise résonnent étrangement avec des textes fondateurs forts anciens de la théorie des organisations, tels que ceux de l'Ecole des Relations Humaines. Pourtant, les promoteurs ou témoins de ce courant très médiatisé aujourd'hui revendiquent la possibilité d'un réel tournant dans la conduite des organisations, et la nécessité de penser une nouvelle tendance possible en GRH (Cappelletti et al., 2010). La bienveillance peut-elle réellement fonder un mode de management en tant que tel ? Peut-on en particulier caractériser ce que serait la GRH dans cette perspective ? Et le cas échéant, celle-ci correspond-elle alors à une véritable alternative, autrement dit une rupture volontaire par rapport aux pratiques les plus fréquentes, ou relève-t-elle seulement d'un « habit neuf » pour le manager ?

Dans cette recherche, nous visons, en nous basant sur un état de l'art et l'étude d'un cas, à caractériser la GRH « bienveillante » et à la situer dans l'écheveau des courants ou théories pouvant s'y référer. L'état des connaissances nous permettra tout d'abord de mieux situer cette notion de bienveillance, à la fois figure ancienne du management et alternative nouvellement revendiquée (1). L'observation d'une petite société récemment primée dans la catégorie des entreprises bienveillantes nous aidera ensuite, au-delà de ce label, à démêler projet managérial, pratiques concrètes et impacts perçus (2). Enfin, l'interprétation et la discussion de ce cas nous conduiront à proposer une grille de caractérisation de la GRH « bienveillante », alternative à la GRH dominante mais aussi à la GRH de l'entreprise libérée (3).

² <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-158630-de-la-necessite-de-la-bienveillance-en-entreprise-2011935.php>.

1. La bienveillance, entre figure ancienne du management et alternative nouvellement revendiquée

Le tropisme récurrent du changement du management est paradoxalement révélateur d'un invariant : chaque courant de pensée ou presque tend à se positionner comme un tournant, une rupture ou une alternative (1.1). Depuis peu, une des alternatives les plus visibles ou présumées serait celle de la bienveillance (1.2). A bien y regarder, nous disposons surtout d'analyses ou de prescriptions de ce qu'est ou peut être le comportement organisationnel bienveillant, et le contenu d'une « GRH bienveillante » reste à ce jour un point aveugle (1.3).

1.1 Le management en général et la GRH en particulier : la longue quête des alternatives

Il serait bien difficile de trouver une théorie ou un modèle de management se présentant d'abord comme la continuation des idées qui ont précédé. Se positionner comme une alternative, au sens de déplacement conscient et assumé par rapport aux représentations ou aux pratiques admises jusqu'ici, constitue pour ainsi dire une figure obligée pour les auteurs en management, quand bien même les leviers ou facteurs d'évolution des organisations sont multiples (Abatecola, 2014).

Nous pouvons tout d'abord faire ce constat sur la pensée de l'auteur rangé *a priori* sous l'étiquette la plus traditionnelle et donc la moins alternative, c'est-à-dire Taylor lui-même. Cette assertion pourrait surprendre : l'auteur des principes de direction scientifique, mort en 1915 mais publié largement ensuite (1927), n'est-il pas le digne représentant de l'école classique ? Ceux qui ont vraiment lu Taylor dans le texte savent qu'il faut pourtant distinguer Taylor et le taylorisme (Guérin, 1998). L'ancien ouvrier puis contremaître, devenu consultant en organisation, s'est violemment opposé au paradigme dominant chez les patrons de son époque, dont il fustigeait les méthodes inefficaces. « *The right man at the right place* », la sélection rigoureuse des candidats, l'étude précise du travail, ou encore l'écoute de l'expérience des ouvriers, tous ces principes constituaient à l'époque une rupture affichée et radicale par rapport au management en place. Il est également frappant de constater, comme l'a fait récemment Rappin (2015), que la bienveillance faisait même partie intégrante du projet taylorien, dans la mesure où ce dernier prônait le rapprochement du contremaître et de l'ouvrier, la reconnaissance et la considération du second par le premier, et *in fine* l'établissement d'une collaboration quasi-fraternelle entre eux, incluant un partage équitable de la valeur ajoutée produite par le travail qui a été largement oublié par le taylorisme.

Dès les années qui ont suivi, les critiques de Taylor n'ont eu de cesse de se poser à leur tour en alternative du paradigme de la direction scientifique des entreprises. Mary Parker Follett (1924), bien que membre de la « Taylor society » (Groutel et al., 2010), s'est ainsi attachée à démontrer les insuffisances de la conception taylorienne. Marquée par son expérience de travailleur social auprès de communautés défavorisées, elle préférait au contrôle hiérarchique un modèle alternatif de coopérations volontaires entre individus autonomes, pensant qu'un groupe d'ouvriers pouvait s'auto-contrôler. Quelques années plus tard, mais en France, le syndicaliste Hyacinthe Dubreuil prônait la même alternative via une organisation du travail « *fondée sur la liberté* » (Dubreuil, 1934). Si l'École des Relations Humaines a développé ensuite ses réflexions dès les années 30 (Roethlisberger et Dickson, 1939) et plus tard dans les années 50 et 60, il faudra attendre les travaux et expériences socio-techniques, avec notamment les groupes semi-autonomes, pour qu'une organisation alternative du travail s'expérimente concrètement (Prost, 1976).

C'est finalement la même prétention de rupture par rapport au passé que nous livrent les tenants d'une certaine pensée managériale présentée comme moderne aujourd'hui : contre les méfaits des cloisonnements, de la bureaucratie et du contrôle excessif, le futur du management (Hamel, 2008) se situerait du côté de la liberté et de l'initiative, non de la standardisation et du contrôle. Le succès considérable ces dernières années de l'ouvrage de Getz et Carney (2009) sur les entreprises « libérées » procède de la même ambition de proposer une alternative qui puisse renouveler l'engagement et finalement l'efficacité, tout en maintenant la promesse d'un "bonheur" ou bien-être au travail.

1.2 De la bienveillance dans la société et les organisations : entre racines anciennes et résurgence actuelle

A chaque époque, un nouveau courant managérial se présente donc comme une rupture et une alternative véritable par rapport à ce qui l'a précédé, quitte à ce que les principes mis en avant ne soient en réalité pas si nouveaux que cela. Il en va de même pour le thème de la bienveillance, qui irrigue depuis quelques années le domaine du management : le terme « management bienveillant » recueille pas moins de 200.000 résultats sur un moteur de recherche célèbre, et on ne compte plus les conférences, gazettes et propositions de conseil sur ce thème. Ce dernier a de fait des racines très anciennes, mais aussi une résurgence qui puise actuellement à plusieurs sources.

Les racines anciennes de la bienveillance, érigée en principe de vie en commun et d'organisation, existent dans des travaux philosophiques fondateurs, quoique sous des termes différents : la vertu chez Aristote ou Confucius (Hackett et Wang, 2012), les règles de vie monastique (Kennedy, 1999 ; Mac Grath, 2002), la morale chez Kant (Bowie, 2002). Depuis le dix-neuvième siècle, la doctrine sociale de l'Eglise catholique développe et propose au monde économique une pensée des rapports sociaux qui appelle les responsables et managers à conjuguer les responsabilités concrètes avec une qualité de relation aux autres fondée sur le respect de leur dignité (Talbot, 2008 ; Detchessahar, 2014).

A partir des années 1970 s'est développé un courant de philosophie morale sous le nom d'éthique de la sollicitude (« *ethics of care* » : Gilligan, 1982 ; Held, 1993 ; Tronto, 1993). Cette éthique valorise le fait de vivre les uns avec les autres, en prenant soin les uns des autres, plutôt que les uns contre les autres. Moins abstraite que l'éthique de la vertu chez Aristote ou la morale chez Kant, l'éthique du « *care* » place au cœur de sa réflexion l'impact concret de nos attitudes et actions dans la relation à autrui, en faisant la promotion d'une société de soins faite d'attentions à l'autre, de prévenance, de bienveillance et de responsabilité mutuelle (Guinchard et Petit, 2011). Cette approche du « *care* », bien caractérisée par Held (1995), se veut une alternative critique à l'individualisme libéral qui ne voit dans la vertu publique que la conséquence des vices privés, selon la formule célèbre attribuée à Mandeville.

Plus près de nous, dans une somme de plus de neuf cent pages, le chercheur en génétique et moine bouddhiste Mathieu Ricard propose un plaidoyer savant pour l'altruisme et la force de la bienveillance (Ricard, 2013). Son propos engagé en faveur de la bienveillance, de l'altruisme et de l'entraide s'appuie sur des données scientifiques souvent ignorées, comme les travaux de Kropotine (2010) qui montrent que la sympathie éprouvée pour les autres et la solidarité manifestée constituent des composantes fondamentales de l'instinct humain et de l'évolution.

Si l'ensemble de ces courants concerne de manière générale la vie en société, un nombre croissant de voix s'élève aujourd'hui pour en proposer l'application dans les organisations et

notamment les entreprises (Cornette de Saint-Cyr, 2013 ; Chibane, 2016). De leur côté, de nombreux économistes critiquent la vision de l'*homo economicus*, considérant que le postulat de la motivation par le gain personnel constitue une vision réductrice de l'être humain (Sen, 1993 ; Kourilsky, 2009 ; Tirole, 2016).

1.3 De la bienveillance en organisation : affaire de comportements, affaire de GRH ?

Vertu, charité, soin mutuel ou altruisme : avec des définitions différentes, mais dans un même contexte de rapports géopolitiques et sociaux tendus voire conflictuels, la bienveillance est aujourd'hui présentée comme une alternative réellement crédible, non seulement pour la vie en société mais aussi pour le fonctionnement des organisations. Si l'on prend ce terme à la racine, c'est-à-dire le fait de vouloir du bien à autrui, l'application du principe de bienveillance peut fonder des comportements organisationnels, notamment pour les managers et les leaders, mais interpelle aussi la GRH comme ensemble de représentations, de pratiques et d'outils de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013).

Vouloir le bien d'autrui peut constituer tout d'abord un modèle de comportement en organisation, pour les salariés en général, et bien entendu pour les managers en particulier. Dans sa récente thèse sur le sujet, Mercier défend ainsi l'idée que la bienveillance organisationnelle est moins une affaire de règles ou de rôles qu'un motif de coopération : « *Etre pleinement bienveillant, c'est redéfinir ou réinterpréter les règles, les rôles, les normes d'actions – et l'expérience organisationnelle – en vue de l'autre et du bien commun, dans l'approfondissement de la relation mutuelle* » (Mercier, 2016). Se concentrant sur le comportement des responsables, Karakas et Sarigollu (2012) ont proposé une échelle de mesure du leadership bienveillant, au carrefour de quatre courants visant le bien commun dans les organisations, échelle dans laquelle on retrouve l'influence du « *care* » : moralité, spiritualité, vitalité et communauté. Dans une recherche empirique portant sur des entreprises turques, Karakas et Sarigollu (2013) se sont penchés sur les récits fondateurs et sources de légitimité pour ce « *benevolent leadership* ». Cette approche n'est pas éloignée de celle du « *servant leadership* », introduite pour la première fois dans la littérature managériale en 1970 par Greenleaf.

Si la bienveillance peut fonder un comportement organisationnel, elle interpelle également la GRH comme ensemble de représentations et de pratiques. Est-il en effet possible de conjuguer d'un côté la bienveillance et de l'autre la rigueur qu'impose, en gestion des organisations, l'atteinte des objectifs, la sécurité au travail, la performance des équipes ? A en croire Cappelletti et al. (2010), la réponse pourrait être positive : « *Praticiens et chercheurs se rejoignent actuellement pour étudier des modes de management plus humanistes conciliables avec les performances économiques et financières des entreprises* » (2010, p. 263). Selon ces auteurs, trois types de pratiques de GRH pourraient être orientées spécifiquement selon le principe de bienveillance : le management des talents et des hauts potentiels, l'évaluation des compétences, la prospective des métiers. Nous pensons néanmoins que le propos pourrait être élargi à l'ensemble des pratiques de GRH : le recrutement, par le type de sélection et les pratiques effectives d'intégration, peut être plus ou moins irrigué par le souci de prendre soin des candidats ; la gestion individuelle du collaborateur, et notamment l'évaluation et la rétribution, ou encore la gestion des emplois et des compétences dans son ensemble, peuvent plus ou moins mettre en tension ou en confort les personnes au travail. Au total, comment caractériser, au-delà du comportement des personnes, ce que serait une GRH bienveillante ? S'agit-il, le cas échéant, d'une véritable alternative aux pratiques de GRH les plus courantes aujourd'hui ? Et en quoi cela est-il proche ou différent des actes de GRH que propose le

courant des entreprises libérées, qui induit déjà, chez ceux qui s'en revendiquent, des pratiques spécifiques dans la gestion des horaires ou les définitions de postes ?

Ces questions méritent d'être posées pour éclairer les débats, mais aussi aider les praticiens à s'orienter dans la nébuleuse des préconisations managériales. Malheureusement, s'il existe des cadres théoriques pour penser la bienveillance comme principe ou des mesures pour saisir de manière empirique le comportement bienveillant, nous ne disposons pas de grille de lecture ni de cadre pour appréhender la GRH bienveillante. Nous pouvons néanmoins, au terme de cet état de l'art, en proposer une, qui articulerait trois dimensions :

- d'abord, le style de management. Nous considérons en effet la GRH comme dépendante de valeurs et de représentations, qui peuvent être incorporées dans l'instrumentation de gestion (Gilbert, 1998). Mais surtout, la manière de se comporter du dirigeant et des responsables de l'organisation, concepteurs et/ou utilisateurs des outils de GRH, impacte le choix des pratiques et leur déclinaison effective. Dans quelle mesure le style de management dominant de l'organisation est-il orienté vers le bien d'autrui, notamment des collaborateurs, et prend-il soin de la relation avec eux ? S'accompagne-t-il d'une organisation du travail permettant ou favorisant les comportements bienveillants ?

- Ensuite, les pratiques fondamentales de GRH : recrutement et intégration, évaluation et rétribution, gestion des emplois et des compétences. Les outils qui sous-tendent ces pratiques sont-ils d'abord ou exclusivement orientés vers le contrôle et l'atteinte des objectifs ? Présupposent-ils, à l'instar de la célèbre théorie Y de Mac Gregor (1960), que le salarié est prêt à maximiser son effort, ou l'inverse ?

- Enfin, les impacts, et notamment les impacts perçus, de ces pratiques. Bienveillance n'est pas bienfaisance : la bienveillance est de l'ordre de l'intention, et il s'agit de se demander si cette intention et cette bonne volonté sont perçues comme telles, au travers des rapports sociaux quotidiens et des actes de GRH.

2. Voyage au cœur d'une entreprise réputée bienveillante : quelle GRH ?

Notre objectif est de mettre cette grille de lecture à l'épreuve d'un cas, pour en vérifier la pertinence et tenter de construire une caractérisation utile, le cas échéant, de ce qu'est ou peut être une GRH bienveillante. Pour cela, nous nous sommes intéressés à un cas concret d'organisation réputée bienveillante et labellisée comme telle (2.1). Nous y avons effectivement observé des pratiques de management et de GRH qui distinguent l'entreprise (2.2), même si leurs impacts sont perçus de manière variable (2.3).

2.1 Méthodologie et contexte : une PME marquée par son repreneur

Nous nous sommes tournés vers une société de petite taille, que nous nommerons ici « BV Industries », primée en 2016 dans la catégorie « entreprise bienveillante ». Elle fait ainsi partie des 7 vainqueurs parmi 888 entreprises françaises candidates, au travers d'un processus de sélection régional puis national, et pour laquelle a été reconnue « *une démarche bienveillante auprès de ses salariés, soucieuse du bien-être de ces derniers, de l'ambiance et de la qualité de travail au sein de ses équipes, mais aussi pour sa bienveillance externe vis-à-vis de ses parties prenantes* »³.

³ Communiqué de presse de l'entreprise, 20 octobre 2016.

Nous étions en lien avec cette entreprise suite à une démarche de projet tutoré d'étudiants à son service, et nous avons ensuite proposé à son dirigeant le principe d'une étude qualitative par des chercheurs, ce qui a été accepté. Notre démarche a consisté à réaliser un cas, au travers de la méthodologie décrite dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 1 : Méthodologie

Afin d'appréhender le fonctionnement de l'entreprise, nous avons mené un entretien exploratoire avec le dirigeant d'une durée de 1h30, et avons échangé de manière informelle avec celui-ci et sa responsable ressources humaines à plusieurs reprises.

Les salariés informés de notre étude ont ensuite été rencontrés sur la base du volontariat. Au total, nous avons réalisé 20 entretiens semi-directifs d'une durée de 45 min à 1h30 auprès de ces salariés, travaillant au siège ou en assistance technique chez le client. Les personnes rencontrées représentent la diversité des fonctions dans l'entreprise : équipe de direction, chefs de projet et chargés d'affaires, ingénieurs, techniciens, support administratif. Nos questions portaient sur leur perception du style de management, sur les valeurs et les pratiques qui selon eux différenciaient l'entreprise, et sur les effets de ces pratiques notamment quant à leur rapport au travail. Nous avons enregistré et retranscrit les entretiens. Nous avons codé ces entretiens selon les catégories suivantes : valeurs et pratiques spécifiques, effets perçus de la bienveillance. Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des entretiens en précisant les fonctions des personnes rencontrées.

n°	Nom	Fonction	Ancienneté	Durée
1	Baptiste	Ingénieur-développeur	< 1 an	1h02
2	Marine	Ingénieur-développeur	< 1 an	0h47
3	Olivier	Directeur Opérationnel	10 ans	1h02
4	Samuel	Ingénieur-développeur	< 1 an	0h43
5	Christopher	Chef de Projet	20 ans	0h52
6	Stéphanie	Assistante de Gestion	10 ans	0h55
7	Flore	Leader Technique	4 ans	1h12
8	Pascal	Dirigeant	10 ans	1h39
9	Blandine	Technicienne	6 ans	0h36
10	Christine	Assistante de Gestion	7 ans	0h49
11	Ikrame	Ingénieur-développeur	2 ans	0h42
12	Matt	Ingénieur-développeur	3 ans	1h13
13	Philippe	Ingénieur-développeur	5 ans	0h54
14	Raphael	Ingénieur-développeur	14 ans	0h54
15	Régis	Directeur Opérationnel	10 ans	0h54
16	Yves-Gaël	Ingénieur-développeur	1 an	1h10
17	Florent	Ingénieur-développeur	< 1 an	0h53
18	Benoît	Chargé d'affaires	7 ans	0h56
19	François	Expert technique	4 ans	1h00
20	Nicolas	Ingénieur-développeur	< 1 an	1h00

BV Industries est une PME créée en 1995. L'entreprise a été rachetée en 2006 par Pascal, alors qu'elle avait un effectif de 6 salariés. Depuis sa reprise, BV connaît une croissance annuelle à deux chiffres, et compte aujourd'hui plus de 75 collaborateurs ; son chiffre d'affaires est de 6,2 millions d'euros en 2015-2016, dont 20 % réalisés à l'export. BV

Industries investit 6% de son chiffre d'affaires dans la recherche-développement et 5% de sa masse salariale dans la formation. Son capital est détenu à 100 % par ses dirigeants.

L'activité de cette PME consiste dans l'analyse, le développement et la mise en service d'applications automatisées pour les infrastructures (notamment aéroportuaires) et l'industrie. Au départ très petite entreprise largement inconnue, elle est devenue en quelques années un acteur majeur de l'automatisation, reconnu par ses clients et partenaires comme fiable et porteur d'une offre de services originale. BV Industries opère dans trois grands secteurs d'activité - les bâtiments et les infrastructures, l'énergie et l'industrie - et a développé des compétences spécifiques dans ces trois domaines d'activités stratégiques. Cela lui permet des réalisations aussi diverses que le balisage de l'aéroport du Bourget, le système de tri des bagages de l'aéroport de Bamako au Mali, les systèmes de bornes incendie de l'aéroport international de Djeddah en Arabie Saoudite, le développement d'un logiciel pour un grand constructeur aéronautique, la réalisation de la tierce maintenance applicative d'une soixantaine de centrales solaires en métropole et à La Réunion...

Le succès objectif de cette PME est clairement lié, selon son repreneur et dirigeant actuel, à son mode de management. Selon ce dernier, BV Industries est *« une société de services, plus précisément des services de prestations intellectuelles : tout est donc basé sur les personnes et leur capacité à travailler ensemble »*. Pour lui, *« le résultat du groupe est plus fort que la somme des contributions individuelles, raison pour laquelle dès le départ je définis clairement les valeurs de l'entreprise tant en interne que vers nos partenaires. Au cœur de ma politique il y a l'esprit d'entreprise, l'esprit d'équipe, la transparence, y compris de la direction vis-à-vis des employés. (...) Tout cela contribue fortement au développement et à la croissance grandissante de BV Industries »*. De fait, les collaborateurs rencontrés disent ressentir un style de management orienté par un souci de la relation et une volonté de valoriser ses employés : *« Quand on a vu Pascal, on a tout de suite compris »* (Matt) ; *« C'est une question de personnalité : Pascal, il fait confiance aux gens »* (Christine) ; *« Quand on a des clients qui arrivent, ils ouvrent tout grand les yeux et nous prennent pour des illuminés, ils disent cette boîte est géniale : toutes les portes sont ouvertes, on peut faire ce qu'on veut, il n'y a pas le patron qui est au dernier étage dans un bureau fermé. Son bureau c'est le plus petit de quasiment tous les bureaux, ils sont deux en plus dans son bureau. Donc ça surprend beaucoup de gens »* (Matt). Apparemment, ce style de management tend à diffuser un esprit d'entraide et de coopération : *« Ici (au siège) l'atmosphère, c'est des blagues qui circulent, c'est de la bonne humeur qui circule, c'est pouvoir prendre son café tous ensemble, il y a des soirées qui sont organisées, on peut participer, l'esprit d'entraide... Pour moi, la bienveillance, elle vient de Pascal, par sa personnalité on se sent en confiance, on se sent libre »* (Ikrame).

2.2 Des pratiques de management et de GRH qui distinguent l'entreprise

Marquée par son dirigeant-repreneur, BV Industries adopte-t-elle des pratiques de management et de GRH classiques ou alternatives ? Du côté de l'organisation et du management, on retrouve des principes traditionnels avec un organigramme, un comité de direction, une hiérarchie avec notamment des chefs de projet, même si la distance hiérarchique est peu marquée : *« Il n'y a pas de 'non je suis chef de projet donc je suis supérieur' »* (Ikrame). C'est davantage dans l'espace de travail qu'on trouve des pratiques distinctives : il y a un espace convivial au centre de l'entreprise, appelé *« tisanerie »*, où les salariés peuvent prendre des pauses café, déjeuner tous ensemble sur une grande table conviviale, ou bénéficier de plus de calme dans des salles confortables et intimistes. Le télétravail est par ailleurs autorisé en cas d'impossibilité du salarié de se rendre sur son lieu de

travail, mais aussi dès que les projets le permettent ; aujourd'hui, 15% des salariés utilisent cette possibilité à hauteur de un à cinq jours par mois.

Sur le plan managérial, l'entreprise s'est surtout distinguée par une politique de responsabilité sociale effective, au travers du mécénat de compétences : elle met gracieusement certains de ses collaborateurs volontaires au service des associations caritatives locales. Ainsi, depuis décembre 2015, BV Industries a-t-elle donné 374 heures de travail, soit plus de 53 jours répartis entre trois associations bénéficiaires. Philippe, salarié, se dit « *admiratif du travail et de l'engagement des bénévoles* » : « *ce que j'ai vu, c'est la solidarité en action, et d'y participer c'était une forme de fierté interne : moi aussi j'amenais mon obole à cette entreprise* ». La bienveillance externe de l'entreprise se manifeste aussi, au-delà de ce mécénat de compétences, par le soutien financier à des associations, la signature de la charte de la diversité en entreprise, l'adhésion à l'*Initiative Global Compact* de l'ONU, et même l'accompagnement vers l'emploi de jeunes en difficulté issus de quartiers défavorisés du territoire.

Regardons à présent les pratiques plus spécifiques de GRH, afin de discerner si elles incorporent des principes de bienveillance et si cela les conduit à être singulières :

- du côté du recrutement et de l'intégration, l'entreprise utilise classiquement des définitions de poste et des entretiens, mais c'est une cible de personnalité qui est au cœur de l'attention : « *Les compétences sont importantes mais il n'y a pas que les compétences qui entrent en jeu. On ne prend pas des gens qui sont compétents mais qui seraient méchants avec les autres. Ce qu'il faut c'est que la personne rentre dans le cadre et qu'elle ait cette bienveillance auprès des autres* » (Yves). « *Un état d'esprit 'BV compatible', c'est de l'entraide, c'est aussi supporter les vannes, accepter de ne pas se vexer* » (Blandine) ; « *Le principal c'est être à l'écoute des autres, et ne pas laisser quelqu'un vraiment bloqué sur un projet, aider les autres* » (Matt). L'entreprise poursuit sa croissance, et donc le recrutement est continu : « *Ce qui est génial c'est la croissance permanente, on voit tout le temps de nouvelles têtes. C'est bien, ça, il y a toujours quelqu'un qui est nouveau et qui a une nouvelle idée* » (Yves).

- S'agissant de l'évaluation et de la rétribution, si les salaires sont relativement bas par rapport au secteur, une mutuelle complémentaire est offerte aux employés. Grâce à cela, la santé chez BV « *n'est plus un problème, on pense à autre chose* » (François). De même, contrairement à certaines sociétés dont l'effectif est situé entre 50 et 100 salariés, BV Industries a installé un véritable comité d'entreprise qui subventionne l'achat de billets de cinéma, de théâtre ou l'abonnement à une salle de sport. Par ailleurs, une rétribution qualitative recherchée et valorisée se trouve dans la convivialité et l'ambiance : « *Nous favorisons les rencontres avec l'ensemble du personnel, (...) soirées et sorties loisirs sont de plus en plus nombreuses. (...) L'humour est également un vecteur essentiel de la communication, l'une de ses manifestations étant la blague du vendredi qui circule par mail à l'ensemble des salariés* » (Eva, responsable ressources humaines et communication). BV Industries a signé une charte relative à l'équilibre des temps de vie, qui comprend quinze engagements, analysés en continu par un comité de pilotage. Et surtout, 2016 a été marqué par un cadeau perçu comme exceptionnel par les salariés : à l'occasion du 10^{ème} anniversaire de la reprise, la direction a invité l'ensemble des salariés à participer à un voyage de trois jours à Marrakech, pour certes des moments de réflexion mais aussi « *un moment fort de partage, de détente et d'échanges avec mes collègues. Bref, un grand moment d'amitié avec la grande famille de BV Industries... Et cela fait vraiment du bien !* » (Christine).

- Enfin, en matière de gestion des emplois et des compétences, nous constatons que la part de la masse salariale consacrée à la formation atteint les 5%, un niveau particulièrement élevé pour une PME : « *C'est une volonté de la direction qu'on se forme ; on a du temps qui est*

dégagé et on peut suivre des formations sur internet, (...) il y a aussi des formations classiques » (Matt). Au-delà de la seule formation, les connaissances circulent au travers d'un forum interne et d'une base de connaissances. L'entreprise en fait un de ses outils d'innovation collaborative, et chacun est libre d'utiliser toutes les informations présentes sur le « wiki » et de les enrichir au fil du temps : « *Même quelqu'un qui est au bout du monde en mise en route et qui se trouve coincé, il peut puiser dans ce réservoir d'intelligence collective, on essaye de capitaliser cela dans le wiki et dans le forum* » (Olivier). Des correspondants innovation organisent en outre plusieurs fois par an des rencontres où les salariés sont invités à participer et échanger ; les sujets touchent à tous les domaines afin de favoriser la créativité à tous les niveaux. Issue des réunions collaboratives, la certification MASE⁴ a contribué à faire que l'entreprise jouit d'un taux d'accidents du travail de 0%. Une certaine flexibilité organisationnelle existe enfin, au niveau des emplois, car l'équipe de recherche et développement peut ponctuellement faire travailler des développeurs sur ses projets.

2.3 Des pratiques dont les impacts sont perçus de manière variable

Ainsi décrite, BV Industries pourrait apparaître comme un havre de paix et de sérénité au travail, sans difficulté ni conflit... Ce n'est bien sûr pas le cas : si le style de management et les pratiques de GRH ont des répercussions considérées comme très positives, ils font aussi l'objet de questionnements, voire de critiques.

Certes, les perceptions positives de l'impact de ces pratiques ne manquent pas. La proximité hiérarchique semble d'abord un point important : « *Les bureaux des directeurs sont éparpillés partout. Il n'y a pas de pôle directeurs et les bureaux sont toujours ouverts, on peut poser une question. Au début, j'osais pas trop, je disais c'est un directeur, il n'aura pas le temps, mais on peut toujours poser une question* » (Yves). Sur le point sensible des rémunérations, certains salariés acceptent que la rétribution soit davantage qualitative que monétaire : « *Je pourrais être payé plus autre part, mais je n'ai pas envie de travailler avec des gens que je n'aime pas autre part. Ce que je fais là, c'est quasiment le rêve de tout chercheur, on me laisse m'amuser avec ce que je veux... Les salaires ne sont pas les plus élevés ici mais il y a très peu de départs parce que les gens savent ce qu'ils perdent* » (Matt).

La flexibilité organisationnelle et le souci des conditions de vie particulières font également l'objet de satisfactions : suite à un long arrêt-maladie et la reprise difficile de son travail initial par un chef de projet, la direction a lancé un appel en interne pour que les services puissent partager avec lui des tâches correspondant à ses capacités : « *Je trouve génial qu'une boîte qui a des personnes qui ont passé des caps difficiles [fasse tout] pour qu'il revienne et qu'il ait une occupation* » (Yves). Aussi, « *Pascal fait très attention à l'humain. (...) C'est-à-dire qu'on préférera que vous alliez passer une nuit à l'hôtel pour ne pas rouler 6h de suite quand vous êtes en déplacement (...). Ça veut dire que la personne et le bien-être du salarié passent peut-être avant ou sont pris en considération* » (Nicolas). Ces attentions se manifestent même dans la sphère non professionnelle : « *Typiquement j'ai fait une mission en Ecosse, j'ai fait une semaine de plus et je suis rentré le 31 décembre à 1h30 à la maison, à cause des tempêtes. T'as des mails des directeurs qui te disent bon courage, le 25 décembre du patron « courage Philippe », pour moi comme pour les autres. Tu te dis que t'es pas tout seul, ça fait*

⁴ Manuel d'Amélioration Sécurité des Entreprises : référentiel et système de management regroupant la sécurité, la santé et l'environnement (www.mase-asso.fr).

du bien. C'est BV, ils sont bienveillants, et après ils te disent de prendre ta semaine de repos » (Philippe).

Du partage des connaissances sur le Wiki et de l'ambiance, découle un sentiment de sécurité. *« On ne peut pas se sentir seul en détresse au niveau technique chez BV, cela apporte un sentiment de sécurité » (François). « T'as jamais l'impression d'être seul » (Philippe).* Cette intelligence collective est d'ailleurs perçue chez le client comme une marque distinctive : *« Le client se rend compte de la communication » (Florent) ; « J'aime bien communiquer là-dessus chez le client car on peut gagner 3 heures de lecture de doc, d'essai, c'est vraiment compliqué parfois pour le métier d'intégrateur. Là le plus c'est qu'on est plein et ça élargit la somme de connaissances collectives. Ce modèle d'organisation marchera d'autant mieux qu'on est nombreux. Des fois un client vient nous voir parce qu'on est des experts techniques pour savoir comment faire quelque chose. Si je ne sais pas je dis que je vais poser la question et il arrive régulièrement qu'il y ait une réponse et je fais la pub » (François).* Toutes ces perceptions positives sont sans doute à rapprocher de la faiblesse constatée de l'absentéisme (inférieur à 1%).

Pour autant, le style de management et les pratiques assumées de BV Industries font également l'objet de questionnements et de critiques. Il y a tout d'abord la question du périmètre d'exercice effectif de ces pratiques bienveillantes, car une proportion importante de salariés ne travaille pas au siège mais chez le client, en assistance technique. Or, *« quand on est en assistance technique, le problème c'est qu'on est un petit peu déconnecté. (...) C'est un regret de pas mal de personnes »,* notamment parce qu' *« on n'est pas visible du manager (...) : je lui ai dit que j'aimerais faire des choses avec un peu plus de valeur ajoutée et je suis toujours au même poste » (Raphaël).*

Le fait que BV Industries recourt, comme beaucoup d'autres sociétés de son type, à des chefs de projet ne fait pas non plus l'unanimité : *« C'est le schéma de base (...). Plutôt qu'un chef de projet je préférerais qu'il y ait un accompagnement, une sorte de grand frère qui dirait 'voilà fais plutôt comme ça'. Un référent qui valide » (Matt).*

Le comité de pilotage, qui affecte les développeurs au projet, n'est pas forcément apprécié à l'aune de la transparence mise en avant par l'entreprise : *« Le Copil, c'est dire untel va travailler là, untel va travailler là... Moi c'est quelque chose qui ne me plaît pas du tout, l'idée de la segmentation » (Matt) ; « Notre Copil n'est pas idéal, avant il était très long mais on avait toutes les infos, maintenant il est très court... » (Yves).*

Enfin, plusieurs voix s'élèvent pour pointer une certaine fragilité du modèle de l'entreprise : *« Si Pascal n'était pas là pour porter ce message ce serait différent (...). Si BV Industries continue de grandir est-ce que ce sera toujours une boîte aussi familiale ? » (Raphaël).* D'ores et déjà, la bienveillance ne constitue pas non plus un rempart à l'épuisement professionnel. Nous avons ainsi rencontré un salarié, chef de projet qui a été victime d'un « burn-out » en 2015 : *« Je suis à temps partiel parce que j'ai fait un burn-out. L'entreprise même bienveillante n'est pas à l'abri d'un burn-out (...). Je suis tombé à cause d'un projet qui n'avait pas de solution et pour lequel je n'aboutissais pas pendant des années et qui n'est toujours pas fini d'ailleurs. Un truc qui devait durer un an, super compliqué (...). Ça peut être un des points durs de l'entreprise bienveillante où chacun est responsable et proactif. Ça peut être un modèle épuisant » (Olivier).* Le dosage entre l'engagement au travail et l'équilibre vie professionnelle-vie de famille est parfois subtil et peut faire l'objet d'un discours non dénué d'ambiguïté : *« Il y a un double discours, à la fois 'engagez-vous' et en même temps 'partez à cinq heures'. Pascal part à cinq heures. Mais moi je n'étais pas du genre à partir à cinq heures. Je ne suis pas câblé comme ça » (Olivier).* BV Industries expérimente ainsi qu'avec

les horaires à la carte la question du temps de travail a tendance à devenir une « alchimie personnelle », et que l'individualisation des questions sociales peut générer des pathologies.

3. Interprétation et discussion : vers une forme alternative de GRH

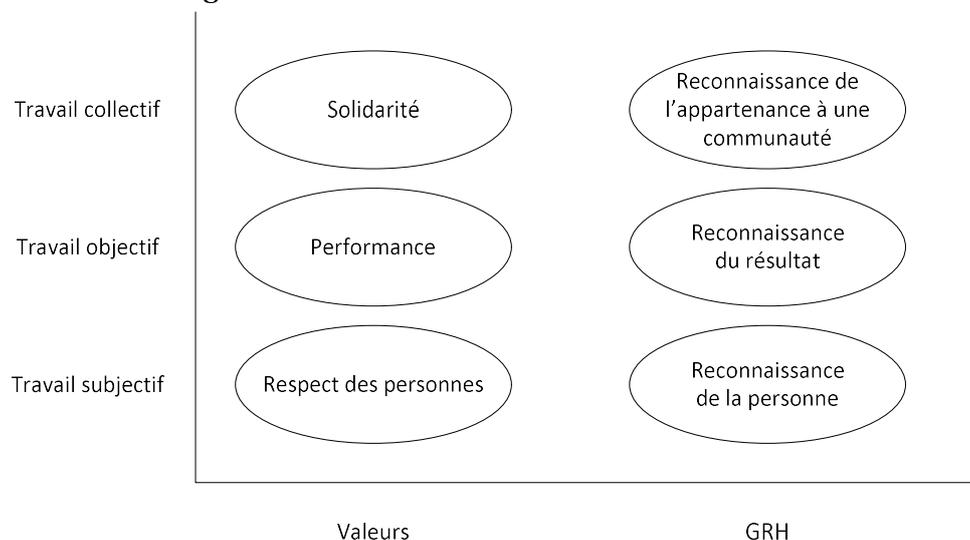
Face au vide partiel identifié dans la littérature, l'étude du cas BV Industries nous permet d'avancer dans la caractérisation de la GRH bienveillante (3.1), à distinguer à la fois du modèle dominant (3.2) et du modèle dit de l'entreprise libérée (3.3).

3.1 La GRH « bienveillante », une caractérisation à affiner

Au regard de la description des résultats émerge *a posteriori* une caractérisation plus affinée de la GRH bienveillante telle que nous avons commencé à l'établir. Les travaux récents de Gomez (2013), eux-mêmes fondés sur la conception du travail développée par Simone Weil (1951), vont nous permettre de préciser cet affinement. Rappelons que pour Gomez, le travail se caractérise par trois dimensions. D'abord, la dimension subjective : par le travail, le salarié agit sur son environnement et devient personnellement acteur du monde. Cela peut s'exprimer notamment par des salariés heureux dans leur travail, autonomes et responsables, qui se sentent utiles, et qui peuvent s'épanouir. Ensuite, la dimension objective : par son travail, le salarié produit quelque chose, produit ou service, qui peut être évalué. Cela peut s'exprimer notamment par un bon *feed-back* sur le travail accompli, une clarté des consignes ou des objectifs atteignables. Enfin, la dimension collective : tout travail est collectif et permet au salarié de vivre des interactions et d'appartenir à une communauté. Cela peut s'exprimer notamment par un aménagement de l'espace de travail, le temps passé ensemble ou la présence de rémunérations collectives.

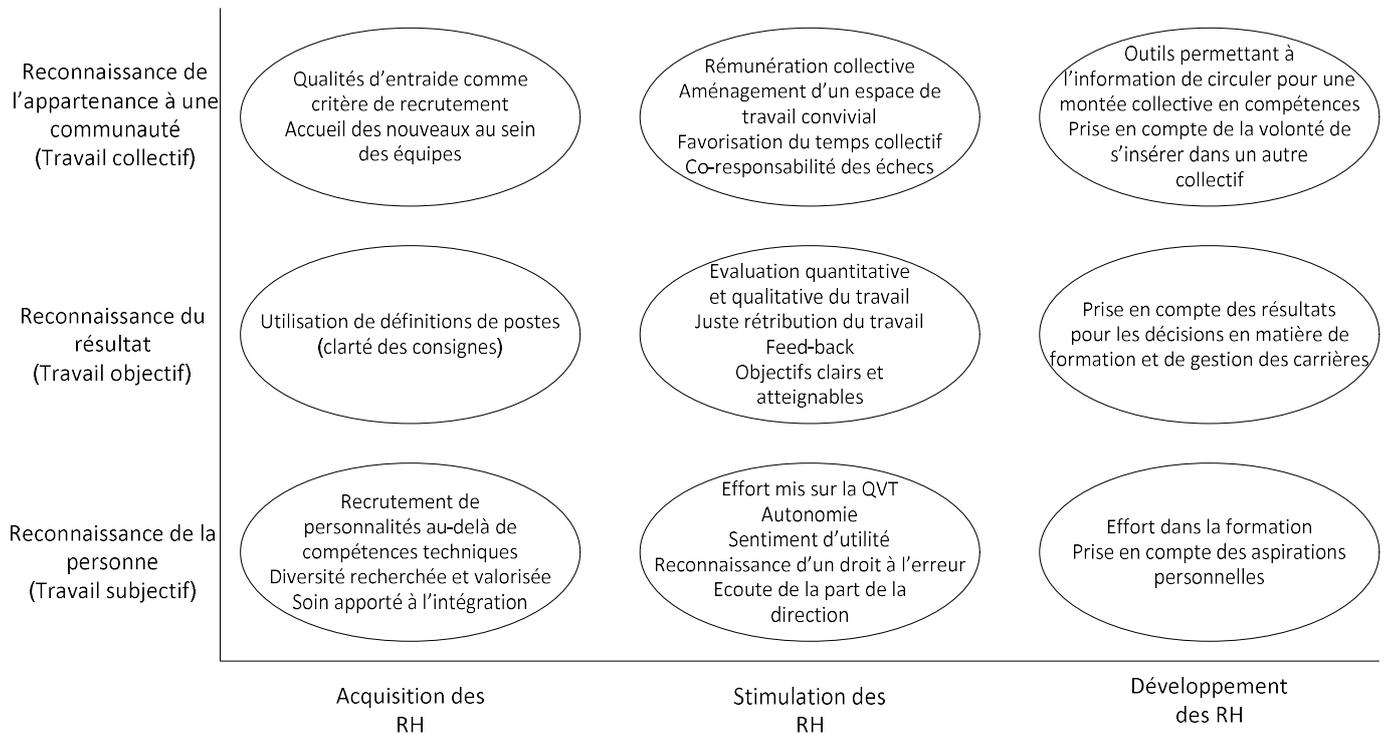
A l'instar du management humain de Taskin et Dietrich (2016), la GRH bienveillante place le travail et le travailleur comme objets centraux de l'entreprise en s'attachant à gérer ces trois dimensions du travail, sans hypertrophier l'une au détriment des autres et de l'ensemble : « *Tarir l'une, c'est diminuer l'ensemble, peut-être jusqu'à la dévastation* » (Gomez, 2013, p. 185). La GRH bienveillante peut être ainsi caractérisée à l'aide du modèle SOC de Gomez (2013 – figure 1).

Figure 1 : dimensions d'une GRH bienveillante



Les principaux résultats du cas BV Industries peuvent être relus au regard de cette grille, permettant d'affiner la caractérisation d'une GRH bienveillante, en croisant les trois dimensions du travail de Gomez (2013) avec les grandes trois missions de la GRH évoquées plus haut : acquisition par le recrutement et l'intégration, stimulation par la gestion individuelle, développement par la gestion des emplois et des compétences (figure 2).

Figure 2 : caractérisation de la GRH bienveillante chez BV Industries



3.2 Une alternative au modèle dominant de GRH

De plus en plus de voix s'élèvent pour critiquer de nombreuses pratiques d'entreprises qui, si elles présentent des vertus prises isolément, sont causes de souffrance au travail et de déshumanisation du travail (Clot, 2010 ; Gomez, 2013 ; Detchessahar, 2016 ; Taskin et Dietrich, 2016). L'objet n'est pas ici de revenir sur ces critiques ni d'analyser les causes de cette dérive. Néanmoins, la littérature classique en sciences économiques puis en sciences de gestion a longtemps exclu la bienveillance de son champ d'analyse, se fondant majoritairement sur le fondement anthropologique de l'homo-œconomicus, selon lequel l'homme chercherait à maximiser de manière rationnelle son intérêt personnel. Gomez (2013) constate que ce modèle dominant de management est marqué par une hypertrophie du travail objectif, au détriment des deux autres dimensions du travail : la financiarisation de l'économie a conduit les entreprises à dévaloriser l'expérience subjective par l'intensification du travail, la prescription de procédures de travail normées, l'évaluation des performances essentiellement quantitative et à court terme, l'interchangeabilité des salariés, la dégradation des collectifs de travail, etc. Le sens du travail est remis en cause du fait d'une recherche du profit à court terme, le salarié n'étant qu'un moyen au service de cette quête de rentabilité.

Avec Mercier (2016), il est possible de nous interroger sur le point de savoir si, sans rejeter une dimension égoïste, individualiste, calculatoire chez l'homme, ce modèle peut suffire à expliciter la personne humaine, ses choix et ses actions. L'étude de nos résultats semble alimenter l'hypothèse qu'une GRH bienveillante est possible, de manière alternative au

modèle dominant au sens où l'humain est considéré comme finalité de l'organisation. BV Industries présente certes des caractéristiques communes à beaucoup d'entreprises classiques : présence d'un comité de direction, structure hiérarchique, un processus de recrutement piloté par le service ressources humaines, ou encore éléments de rémunération classiques. Mais la GRH de cette PME se différencie en ce qu'elle invite à repenser la finalité de l'entreprise. Comme le dit Mercier (2016, p. 27), il s'agit de « réinterpréter (et non pas nécessairement supprimer) les systèmes formels et les structures informelles, les règles, les routines, les rôles proposés et joués, les conventions, la culture, etc. pour le bien de l'autre, pour le bien de chacun ».

Ainsi, l'aménagement de l'espace de travail pour le rendre plus convivial (avec la « tisanerie ») n'est pas d'abord perçu comme un moyen d'atteindre un certain nombre d'objectifs tels que l'attraction ou la fidélisation de salariés, ou un accroissement de la motivation ou de la performance, mais plutôt comme une marque de respect pour les personnes humaines qui composent l'entreprise. De même, plusieurs personnes interrogées ont fait part d'une attention forte de la direction aux salariés, même si cela doit parfois freiner l'intérêt de rentabilité ou celui des clients (projets refusés car jugés peu intéressants pour les salariés, nuit d'hôtel payée pour éviter un départ trop matinal en déplacement, etc.). A l'instar de Vineet Nayar (2011), PDG de HCL Technologies en Inde, BV Industries pourrait faire sienne cette devise : « les employés d'abord, les clients ensuite ». Si GRH dominante et GRH bienveillante cherchent bien toutes les deux à satisfaire tout à la fois les salariés, les clients et les actionnaires, seule la seconde donne la priorité aux salariés. Le cas étudié illustre les travaux de Mercier (2016) évoqués précédemment ; ce modèle « révolutionnaire » pourrait ainsi donner lieu à l'évolution du concept même d'organisation, en mettant l'accent sur ceux qui la compose et non pas sur ses activités et comportements sur un marché.

3.3 Une GRH « bienveillante » et non « libérée »

Aujourd'hui, des formes alternatives de GRH émergent et arrivent en rupture par rapport à la logique de contrôle du modèle dominant. Les deux plus médiatisées sont actuellement l'entreprise libérée et l'organisation bienveillante. Le flou conceptuel qui entoure ces deux notions explique la tentation fréquente de positionner les deux sur un continuum d'intensité de remise en question du modèle dominant. La bienveillance serait-elle une étape intermédiaire avant d'accéder au stade de l'entreprise libérée ? Ou vice-versa ? Nos résultats nous permettent d'avancer une autre proposition : GRH bienveillante et GRH libérée sont bien deux alternatives différentes au modèle dominant de GRH.

Le tableau 1 présente une esquisse de comparaison entre les deux modèles alternatifs. Pour aboutir à ce tableau, nous avons comparé le cas BV Industries à la littérature existante sur l'entreprise libérée (Getz et Carney, 2013 ; Zobrist, 2014 ; Picard, 2015 ; Colle et al., 2016 ; Verrier et Bourgeois, 2016).

Tableau 1 : comparaison des GRH « libérée » et « bienveillante »

Points communs entre GRH « libérée » et GRH « bienveillante » :

- Facilités d'horaires et de lieu de travail
- Implication forte du collectif
- Porosité travail/hors travail
- Résolution collective des problèmes techniques
- Espace de travail agréable et convivial
- Vision et valeurs transmises par les dirigeants

Différences entre GRH « libérée » et GRH « bienveillante » :	
<p>GRH « libérée » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manager soutien, pas hiérarchique - Horaires complètement libres - Pas d'indication du comment (absence de fiche de poste) - Recrutement par les pairs - Autonomie forte - Remise en question permanente de l'organisation de façon participative et collective - Responsabilité collective et partagée du pilotage des projets et de la relation clients - Incitation à sortir de sa zone de confort en termes de compétences et de responsabilités - Chaque salarié est entrepreneur - Une transparence dans les plannings de chacun qui permet la réactivité autonome et participative face aux besoins d'ajustement - Une liberté de choix des projets et des clients <p>- L'homme au centre, comme moyen</p>	<p>GRH « bienveillante » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maintien d'une hiérarchie - Horaires prescrits, avec une certaine latitude - Présence de définitions de postes <p>- Recrutement par le dirigeant et le service RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomie relative - Organes spécifiques dédiés à l'amélioration continue (CODIR et Cellule innovation) <p>- Hiérarchie claire entre chefs de projet et salariés opérationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> - La bienveillance crée une bulle de confort <p>- Les besoins d'ajustement des temps de travail sont gérés par la hiérarchie (SRH)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une attention du dirigeant à veiller à ce que les projets se déroulent dans de bonnes conditions <p>- L'homme au centre, comme finalité</p>

Conclusion

Cette recherche sur la GRH bienveillante nous conduit à considérer qu'il n'y a pas tant un « modèle » de l'entreprise bienveillante que des pratiques de GRH qui font preuve de bienveillance et permettent de générer les conditions d'une qualité de vie au travail pour les salariés et l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Nos travaux viennent ainsi soutenir un pan de littérature qui considère la bienveillance comme une vraie forme alternative de GRH, en faisant évoluer la GRH vers l'éthique et le développement durable de l'entreprise dans sa double dimension économique et sociale, qui a déjà fait l'objet de nombreuses contributions aussi bien par des praticiens que par des chercheurs (Calisti et Karolewicz, 2005 ; Labasse, 2007). L'étude de cas présentée a ainsi permis de montrer en quoi la GRH bienveillante se distingue du modèle dominant de GRH, mais sans la radicalité de l'entreprise libérée. Nos travaux proposent ainsi une caractérisation de la GRH bienveillante qui manquait dans la littérature, par une typologie des pratiques de GRH bienveillante. Celle-ci pourrait contribuer à aider les recherches à avancer dans l'étude des organisations bienveillantes avec une harmonisation plus importante de leurs caractéristiques. Elle pourrait également guider des dirigeants soucieux du bien-être de leurs salariés et qui souhaiteraient orienter leur management vers davantage de bienveillance à l'égard de leurs salariés, en évitant l'écueil classique de ne s'occuper que du vivre-ensemble et en occultant le caractère multi-factoriel de la GRH bienveillante.

Certes, notre étude ne s'appuie que sur un seul cas d'entreprise, rendant difficile tout projet de généralisation. Il serait ainsi intéressant de poursuivre l'étude de cette entreprise, permettant par exemple d'observer la pérennité d'une approche bienveillante avec la croissance du

nombre de salariés, ou les impacts réels de ce modèle de GRH sur les attitudes et comportements des salariés. De même, la caractérisation proposée en discussion de la GRH bienveillante resterait à développer dans de futures recherches, au regard d'autres cas. Sans tomber dans un risque de catalogue prescriptif et universaliste des pratiques de GRH bienveillantes, nous pourrions affiner la typologie esquissée.

Finalement, il apparaît que cette GRH soutenable socialement et humainement a maille à partir avec la responsabilité sociale des entreprises, à travers des actions concrètes qui ont trait au mécénat de compétences, à l'établissement d'une communication bienveillante au sein de la communauté de travail, à la place du don et de la gratuité au sein de la vie professionnelle (Gomez et al., 2015). En développant cette GRH bienveillante, l'entreprise peut renouer avec un climat de sérénité où chacun est libre de donner dans une économie de relations ouvertes dans laquelle la coopération à toute sa place (Alter, 2009). Il semble que la GRH bienveillante participe d'une « logique du don » aussi bien qu'elle permet à une telle logique complémentaire de la logique marchande de s'épanouir. Comme l'écrit Pierre-Yves Gomez, « *au moment où il donne, sans obligation de le faire, un être humain manifeste donc une dimension particulière de sa liberté : sa capacité à ouvrir de nouvelles relations sociales dont la valeur est encore inconnue et incertaine, pouvant aller du zéro de la relation close à l'infini d'une amitié nouvelle* » (Gomez, 2015, p.26).

Au terme de cette étude, la logique du don inhérente à la GRH bienveillante apparaît productrice de relations ouvertes, c'est-à-dire de liberté vraie, qui échappe à tout contrôle, à toute comptabilité et surtout qui ouvre à des logiques d'innovation et de création. Plutôt que de l'adoption d'une nouvelle mode managériale (Rüling, 2002), la GRH bienveillante pourrait être une réponse à l'évolution sociétale des relations humaines en entreprise vers une « société du 'care' », c'est-à-dire une « *société du bien-être et de l'émancipation, qui prend soin de chacun* », en se centrant sur les interactions empathiques et le souci de l'autre (Laurent, 2010). Reste à savoir si elle est ainsi préfiguratrice d'un modèle alternatif de développement économique, social et durable, plus respectueux des êtres humains.

Bibliographie

Abatecola G. (2014), « Research in organizational evolution. What comes next ? », *European Management Journal*, 32 (3), 434-443.

Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Carpentier S. (2012), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris, AGRH-Vuibert, 368 p.

Alter N. (2009), *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.

Besseyre des Horts C.-H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation.

Besseyre des Horts C.-H. (1989), « *Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines* », *Revue Française de Gestion*, n°65-66.

Bowie N. E. (2002), *The Blackwell Guide to Business ethics*, Oxford, Blackwell Publishers, 376 p.

Cappelletti L., Khalla S., Noguera F., Scouarnec A. et Voynet-Fourboul C. (2010), « Toward a new trend of managing people through benevolence ? », *Management et Avenir*, 6, n°36, 263-283.

Calisti B. et Karolewicz F. (2005), *RH et développement durable*, Paris, Editions d'Organisation, 240 P.

- Chiapello E. et Gilbert P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, La Découverte, 295 p.
- Chibane K. (2016), *Comment devenir un manager bienveillant ? Pratiques du management de demain*, Paris, 50 Minutes.
- Clot Y. (2010), *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psycho-sociaux*, La Découverte.
- Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C. et Richard D. (2016), « Les entreprises libérées génèrent-elles vraiment de l'innovation et de la qualité de vie au travail ? Un cas exploratoire », *27^e Congrès de l'AGRH*, Strasbourg.
- Cornette de Saint-Cyr X. (2013), *Pratiquer la bienveillance*, Paris, Editions Jouvence.
- Detchessahar M. (2014), « Penser le travail pour repenser le management : réflexions à partir de l'enseignement social chrétien », *Revue Interdisciplinaire Management, Hommes et Entreprise – RIHME*, vol. 4, n°13, 68-81.
- Detchessahar M. (2016), *Le marché n'a pas de morale*, Cerf.
- Dubreuil H. (1934), *A Chacun sa chance. L'organisation du travail fondée sur la liberté*, Paris, Éditions Bernard Grasset.
- Follett M.P. (1924), *Creative Experience*, Longmans, Green, New York.
- Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica.
- Getz I. et Carney B. (2009), *Freedom Inc. Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*, Crown Business, New York, 336 p.
- Getz I. et Carney B. (2013), *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Champs-Flammarion, 423 p.
- Gilligan C. (1982), *In a Different Voice*, Cambridge, Harvard University Press (Trad. 2008 Flammarion).
- Gomez P.Y. (2013), *Le travail invisible, Enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin Editeur, 253 p.
- Gomez, P.-Y., Grevin, A., et Masclef, O. (2015), *L'entreprise, une affaire de don*, Paris, Nouvelle Cité, 222 p.
- Greenleaf R. K. (1977), *Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Matwah, Paulist Press, 370 p.
- Groutel E., Carluer F. et Le Vigoureux F. (2010), « Le leadership follettien : un modèle pour demain ? », *Management & Avenir*, 6/36, 284-297.
- Guérin F. (1998), *Faut-il brûler Taylor ?*, Paris, Editions EMS, 1998, 128 p.
- Guinchard P. et Petit J.-F. (2011), *Une société du soins : Santé, travail, philosophie, politique*, Paris, Editions de l'Atelier, 143 p.
- Hacklett R. et Wang G. (2012), "Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues", *Management Decision*, Vol. 50, n° 5, 868-899.
- Hamel G. (2008), *La fin du management : inventer les règles de demain*, Paris, Vuibert.
- Held V. (1993), *Feminist Morality: Transforming Culture, Society and Politics*, Chicago, Chicago University Press.

- Held V. (1995), *Justice and Care*, London, Westview Press.
- Karakas F. et Sarigollu E. (2012), « Benevolent leadership : Conceptualization and construct development », *Journal of Business Ethics*, n°108, p. 537-553.
- Karakas F. et Sarigollu E. (2013), « The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations : Narratives of benevolent leadership in an Anatolian Tiger », *Journal of Business Ethics*, n°113, p. 663-678.
- Kennedy, M. H. (1999), « Fayol's principles and the Rule of St Benedict: Is there anything new under the sun ? », *Journal of Management History*, Vol. 5, n°5, p. 269–276.
- Kourilsky P. (2009), *Le Temps de l'altruisme*, Paris, Odile Jacob.
- Kropotine, P. (2010), *L'Entraide, un facteur d'évolution*, Paris, Sextant (Edition originale Russe en 1902).
- Labasse P. (2007), *Antoine Riboud, un patron dans la cité*, Paris, Le Cherche Midi, 228 p.
- Laurent S. (2010), « La "société du care" de Martine Aubry fait débat », *Le Monde*, édition du 14.05.2010
- Mac Grath P. (2002), « Early Medieval Irish monastic communities: A premodern model with post-modern resonances », *Culture and Organization*, Vol. 8, n°3, p. 195-208.
- Mac Gregor D. (1960), *The human side of enterprise*, New York, Mc Graw-Hill.
- Markham S.E. (2012), « The evolution of organizations and leadership from the ancient world to modernity : A multilevel approach to organizational science and leadership (OSL) », *The Leadership Quarterly*, 23, 1134-1151.
- Mercier G. (2016), *La bienveillance organisationnelle, comme motif de coopération, au-delà des règles et des rôles. Trois essais*, Thèse de Doctorat, Université Paris 1, 337 p.
- Michaud, Y. (2016), *Contre la bienveillance*, Paris, Stock Collection Essais-Documents.
- Nayar V. (2011), *Les salariés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management ?*, Editions Diatino, 231 p.
- Parker Follet M. (1924), *Creative Experience*, New York, Longmans Green.
- Picard H. (2015), « *Entreprises libérées* », *parole libérée ? Lecture critique de la participation comme projet managérial émancipateur*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 416 p.
- Prost G. (1976), *Les équipes semi-autonomes : une nouvelle organisation du travail*, Paris, Les Editions d'Organisation, 150 p.
- Rappin B. (2015), « De l'essence bienveillante du management », *Revue de Management et de Stratégie*, vol. 3, n°1, 1-10.
- Ricard, M. (2013), *Plaidoyer pour l'altruisme : La force de la bienveillance*, Paris, NiL Editions, 917 p.
- Roethlisberger, F.J. et Dickson, W.J. (1939), *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works, Chicago*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rüling C.-C. (2002), *Management Fashion Adoption*, Gabler Edition Wissenschaft, 287 p.
- Sen, A. (1993), *Ethique et économie*, Paris, Presses Universitaires de France.

- Talbot A. (2008), « La doctrine sociale de l'Église catholique : une foi qui prend corps dans l'engagement social », *Vie sociale*, n°3, 119-134.
- Taskin L. et Dietrich A. (2016), *Management humain*, De Boeck Supérieur.
- Taylor F. W. (1927), *Principes d'organisation scientifique*, Paris, Dunod, 116 p.
- Tirole, J. (2016), *Economie du bien commun*, Paris, Presses universitaires de France, 550 p.
- Tronto, J. (1993), *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*, Londres, Routledge (Trad. 2009, La Découverte).
- Verrier G. et Bourgeois N. (2016), *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Paris, Dunod, 170 p.
- Weil S. (1951), *La condition ouvrière*, Les Editions Gallimard.
- Zobrist, J.-F. (2014), *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, Lulu.com Humanisme & Organisations, 210 p.