



Le management bienveillant : vœux pieux ou réalité ?



Isabelle AYACHE-REVAH

Avocate associée
Raphaël Avocats
www.raphael-avocats.com



Laura KANTOROWICZ

Avocate
Raphaël Avocats
www.raphael-avocats.com

Souvent critiqués pour leurs

comportements, les managers sont
aujourd'hui, plus que jamais, sous le feu
des projecteurs. *Quid d'un management
réussi ?*

Les « méthodes » (ou l'absence de méthode) des managers sont régulièrement pointées du doigt par des salariés mécontents, se plaignant de leur gestion tantôt trop autoritaire, tantôt trop laxiste, parfois trop agressive, parfois trop empathique ⁽¹⁾.

Certains sont régulièrement accusés de comportements confinant au harcèlement et/ou à l'origine de la dégradation de l'état de santé des membres de leur équipe.

Une chose est certaine, au regard notamment des transformations du travail, des nouvelles attentes des dirigeants et des collaborateurs et des nombreuses règles juridiques qui entourent les relations de travail, les managers ne peuvent plus se conten-

ter d'effectuer une simple gestion administrative de leurs collaborateurs au jour le jour, sans se soucier de leur bien-être dans leur environnement de travail.

Si, en tant que gestionnaire de la relation de travail, le manager est naturellement en charge de missions telles que l'organisation du travail individuel et collectif, la fixation des objectifs individuels, l'attribution des tâches, ou encore l'appréciation des capacités et des compétences des membres de son équipe, d'autres missions font également partie intégrante de la responsabilité managériale.

Il faut être capable d'anticiper les difficultés, de favoriser les échanges, de motiver ses collaborateurs, d'identifier les conditions d'une bonne coopération, de faire face à des salariés en difficultés, d'identifier les comportements managériaux adéquats à chaque situation, de gérer les éventuels contentieux.

(1) CA Agen, 19 févr. 2019, n° 17/01243.



L'écoute et l'anticipation apparaissent ainsi comme des caractéristiques essentielles d'un management réussi.

Parallèlement au respect des différentes règles juridiques applicables, c'est cette écoute et cette anticipation qui permettent d'éviter la naissance de situations conflictuelles ou, le cas échéant, de les désamorcer afin que celles-ci ne dégénèrent pas en un contentieux souvent coûteux et chronophage pour les parties.

La mise en œuvre d'un management dit bienveillant, notion à laquelle il a été beaucoup fait référence ces dernières années ⁽²⁾, est ainsi plus que jamais d'actualité et au cœur de nombreuses affaires dont les juridictions prud'homales sont saisies ⁽³⁾.

Il est aujourd'hui impératif de trouver un équilibre entre un management préservant les intérêts de l'entreprise et une nécessaire bienveillance dans la gestion quotidienne des relations de travail avec les salariés.

LE MANAGER BIENVEILLANT EST UN FACILITATEUR ET UN ANIMATEUR

Le management se définit comme l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise ⁽⁴⁾.

La bienveillance correspond à une disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui ⁽⁵⁾. Dans le cadre de la sphère professionnelle, ces deux notions peuvent apparaître antinomiques.

Pourtant, l'efficacité d'un management autoritaire, exclusivement fondé sur les rapports de pouvoir, ne semble pas aujourd'hui être la réponse.

La notion de management bienveillant regroupe des notions telles que : l'empathie, la coopération, le compliment, le droit à l'erreur, la confiance, le respect, la communication, l'exigence, la précision, la responsabilité, l'autonomie, la clarté. Une équipe

doit travailler dans une même direction et être motivée par un objectif commun.

L'entreprise se doit de prendre en compte le bien-être de la collectivité, ainsi que de chacun des salariés pris individuellement.

Dans ce cadre, le manager n'a pas un simple rôle de contrôle des salariés. Il est également un « *facilitateur* », un « *modérateur* » et un « *animateur* ».

LA GESTION BIENVEILLANTE AU MOMENT DE L'EMBAUCHE

Attitude à adopter durant la période d'essai

Les premiers mois suivant un recrutement sont primordiaux et sont pratiquement toujours accompagnés d'une période d'essai plus ou moins longue.

Afin de donner toutes ses chances au nouveau collaborateur, il faut veiller à ce que ses tâches et ses objectifs lui soient clairement définis et cela afin d'éviter toute incompréhension. À cette fin, l'établissement d'une fiche de poste est vivement conseillé. Le cas échéant, le manager ne doit pas hésiter à re-préciser les attentes au cours d'entretiens informels réguliers.

Il doit également s'assurer que le salarié dispose des moyens nécessaires pour réaliser les missions qui lui ont été confiées.

En cas de difficultés rencontrées par l'intéressé au cours de la période d'essai, il est important de lui donner la possibilité de progresser. Il ne faut pas hésiter à le recevoir afin d'évoquer avec lui ce qui lui est reproché et trouver avec lui les moyens pour s'améliorer.

Il est fondamental que le salarié, et ceux qui travaillent avec lui, aient le sentiment qu'une vraie chance lui ait été donnée.

Dans tous les cas, il est impératif de pouvoir garder une trace des échanges qui auront pu avoir lieu.

L'envoi d'un courriel simple et clair, et non agressif, récapitulant précisément ce qui a été dit est suffisant.

Le salarié ne doit pas avoir le sentiment que ces courriels témoignent de la volonté de mettre fin à sa

(2) ANI sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle, 19 juin 2013, art. 16.

(3) CA Douai, 31 mai 2018, n° 16/04140.

(4) Larousse : V. Management.

(5) Larousse : V. Bienveillance.



période d'essai, mais au contraire de lui permettre de surmonter les obstacles et si besoin de réaliser que sa prestation est en deçà des attentes.

Attitude à adopter en cas de rupture de période d'essai

S'il est fortement déconseillé de motiver la rupture de la période d'essai, les raisons sous-jacentes doivent être exclusivement liées aux compétences professionnelles du salarié.

Cette rupture ne doit pas révéler une intention de nuire et ne pas être mise en œuvre avec une légèreté blâmable (précipitation intempestive, totale désinvolture, simple soupçon de malhonnêteté, etc.).

Le salarié doit avoir eu le temps de révéler ses véritables qualités et sa capacité professionnelle à occuper son poste.

Si la loi ne prévoit pas de procédure particulière, le respect du délai de prévenance ne doit pas être négligé ⁽⁶⁾.

Il permet par ailleurs au salarié concerné de se faire à l'idée et, le cas échéant, d'interroger le manager sur les raisons ayant motivée cette décision.

GESTION BIENVEILLANTE DE LA RELATION DE TRAVAIL

Il existe des problématiques incontournables dans le cadre d'une relation de travail normale auxquelles tout manager est nécessairement confronté et qui sont très souvent sources de contentieux.

Il s'agit des difficultés relatives :

- à la charge de travail ;
- au suivi des compétences professionnelles des salariés tout au long de la relation de travail.

Sur ces sujets, le rôle du manager est primordial et son intervention en amont peut permettre d'éviter la formation de situation conflictuelle.

Contrôle régulier de la charge de travail

La réglementation relative à la durée et à l'organisation du temps travail est très encadrée.

(6) C. trav., art. L. 1221-25.

Elles s'imposent au manager qui doit être particulièrement vigilant.

Toutefois, leur simple respect est, dans la plupart des cas, insuffisant pour assurer un véritable management bienveillant.

En effet, les contentieux prud'homaux relatifs à la charge de travail sont de plus en plus fréquents et sont très souvent utilisés au soutien de demande de dommages-intérêts pour harcèlement moral ou pour manquement à l'obligation de résultat de sécurité.

S'agissant par exemple des salariés en forfait annuel en jours, au-delà de l'entretien annuel légalement prévu en l'absence de dispositions conventionnelles ⁽⁷⁾, il est primordial que le manager effectue régulièrement (tous les mois ou tous les deux mois) un entretien ponctuel et rapide (physique ou par téléphone) sur leur charge de travail et leur amplitude horaire avec les salariés concernés.

Le manager peut alors adresser un courriel à chaque intéressé faisant le point sur les différents sujets évoqués :

« Nous avons évoqué ensemble l'amplitude de vos journées de travail, votre charge de travail, ainsi que la répartition de votre travail et le respect des horaires de repos quotidien et hebdomadaire. Nous n'avons constaté aucune difficulté sur ce point. »

Ou bien :

« Nous avons évoqué ensemble l'amplitude de vos journées de travail, votre charge de travail, ainsi que la répartition de votre travail et le respect des horaires de repos quotidien et hebdomadaire. Nous sommes convenus de prendre les mesures suivantes : [détailler les mesures d'adaptations convenues]. »

L'intérêt de tels entretiens est double.

D'abord et avant tout, ils permettent au salarié de s'exprimer sur les difficultés auxquelles il pourrait être confronté et au manager de prendre toutes les mesures nécessaires pour y remédier.

Ces entretiens, organisés régulièrement permettent au manager d'avoir connaissance très rapidement des problèmes des salariés placés sous sa subordination.

(7) C. trav., art. L. 3121-65.



Ils permettent également de limiter les risques de condamnation de l'entreprise en cas de contentieux en se ménageant des preuves du suivi des salariés.

Suivi régulier des salariés

Aucune disposition légale n'impose la réalisation d'entretiens d'évaluation.

Toutefois, quelle que soit la taille de l'entreprise, leur tenue régulière (au moins une fois par an) se révèle particulièrement bénéfique dans le cadre d'une relation de travail sereine et pacifiée.

En fonction de l'entreprise concernée et du nombre de salariés, il peut naturellement s'agir de points plus informels dont la fréquence peut être adaptée en fonction de la situation à laquelle le collaborateur est confronté.

L'essentiel est que, dans le cadre de ces entretiens, managers et subordonnés puissent s'exprimer librement et faire part de leur point de vue, et ce dans un climat propice à l'écoute et à l'échange.

Ils peuvent être une solution efficace pour éviter qu'une situation ne se tende.

Il est préférable que le salarié en soit informé préalablement, afin qu'il puisse s'y préparer.

Au cours de l'entretien, le manager peut rappeler à son collaborateurs ses principales missions et ses objectifs, lui indiquer les éventuels points d'amélioration et lui faire part, le cas échéant, de sa satisfaction au regard de la prestation de travail accomplie.

Tout manager doit impérativement féliciter le collaborateur lorsque cela apparaît justifié. Beaucoup oublient combien les félicitations peuvent être encourageantes et valorisantes pour un salarié.

Ainsi, un salarié dont les compétences ne sont pas officiellement reconnues risque de nourrir un sentiment de frustration pouvant, par la suite, être source de contentieux.

À l'inverse, le manager doit être capable de préciser les difficultés qu'il constate et les axes d'amélioration afin d'éviter que le salarié se persuade d'une relation de travail satisfaisante.

Lors de cet entretien, il est primordial que le collaborateur se sente suffisamment à l'aise pour pouvoir faire part de ses attentes par rapport à sa relation de

travail et des éventuelles difficultés qu'il rencontre, quelles qu'elles soient.

Naturellement, ces entretiens doivent donner lieu à un compte-rendu écrit et contradictoire même bref. Ce document pourra se révéler d'une grande aide dans le cadre d'un contentieux sur de nombreux sujets.

À titre d'exemple, il pourra permettre de démontrer que le salarié ne s'est jamais plaint d'aucune difficulté en matière de discrimination ou de harcèlement ou encore de surcharge de travail.

Il pourra également permettre à la société, en cas d'insuffisance professionnelle, de démontrer que le salarié a bien été informé de ses difficultés et témoigner des solutions mises en œuvre afin d'y remédier.

GESTION BIENVEILLANTE DE LA RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL

La rupture du contrat de travail, en particulier lorsqu'elle est à l'initiative de l'employeur, est presque toujours vécue par le salarié comme un rejet. Peut alors naître une volonté de « vengeance » vis-à-vis de l'employeur « malveillant ».

Contrairement aux idées reçues, le respect des règles impératives attachées aux différents modes de rupture, et en particulier en matière de licenciement, n'est nullement incompatible avec un accompagnement du manager, tout au long de la procédure.

Dans de nombreux cas, le fait pour un salarié de bénéficier du soutien de sa hiérarchie apaise les tensions que peuvent générer une telle situation et permet au salarié de quitter l'entreprise plus sereinement.

Une telle bienveillance peut également calmer les velléités contentieuses que pourraient nourrir un salarié qui aurait le sentiment d'avoir été injustement licencié.

La rupture conventionnelle et la démission sont souvent plus faciles à gérer, dans la mesure où la décision de rupture a pour origine une volonté du salarié ou une volonté commune de l'employeur et du salarié.

Si dans ces deux hypothèses, son action est moins déterminante qu'en matière de licenciement, son rôle ne doit cependant pas être minimisé.



Préparation de la rupture

Hormis en cas de faute, la mise en œuvre de la procédure de licenciement ne doit pas surprendre le salarié.

En particulier lorsque le motif invoqué est lié à son insuffisance, le manager doit veiller à ce que ce dernier soit régulièrement informé des difficultés qui lui sont reprochées.

En amont, le manager ne doit pas hésiter à recevoir le salarié, l'écouter, envisager avec lui un plan d'accompagnement temporaire afin de l'aider à améliorer sa situation et lui proposer, le cas échéant, une réorientation au regard de ses aspirations et des possibilités au sein de l'entreprise.

Le salarié doit avoir le sentiment que la société a tout mis en œuvre pour l'aider à progresser.

Mise en œuvre de la rupture

Les causes de la rupture du contrat de travail doivent être clairement expliquées au salarié.

L'entretien préalable doit être un moment d'échange, au cours duquel l'intéressé pourra connaître les raisons qui justifient le projet de licenciement et obtenir des réponses aux questions qu'il se pose.

Par ailleurs, la rupture effective du contrat ne doit pas être assimilée à la disparition du salarié de l'histoire de l'entreprise.

En effet, ce dernier peut avoir besoin d'explications relatives aux documents qui lui sont remis. Il peut également solliciter de l'aide pour trouver un nouvel emploi.

Enfin, le manager doit veiller à ce que les conditions qui entourent la rupture du contrat de travail soient les plus respectueuses possibles.

En effet, la jurisprudence considère de manière constante que le licenciement peut causer au salarié, en raison des circonstances brutales et vexatoires qui l'ont accompagné, un préjudice distinct de celui résultant de la perte de son emploi et dont il est fondé à demander réparation ⁽⁸⁾.

Tel est le cas du licenciement d'une salariée dont le préavis avait été subitement raccourci et à qui il avait été demandé de quitter les lieux sans délais ⁽⁹⁾.

De même, a été considéré comme ayant eu lieu dans des conditions vexatoires le licenciement d'une salariée accompagnée d'une mise à pied notifiée par un huissier caché derrière une porte et où elle a dû partir précipitamment sans avoir eu le temps de récupérer ses affaires personnelles et de dire au revoir à ses collègues ⁽¹⁰⁾.



Le manager a aujourd'hui la lourde charge de veiller au bien-être de son équipe.

Certaines entreprises ont choisi de nommer, une « *Chief Happiness Officer* » ayant pour mission de favoriser le bien-être au travail et d'améliorer la convivialité au sein de son entreprise.

Son objectif est d'éviter un « *turn-over* » excessif, améliorer la productivité et l'efficacité, réduire l'absentéisme...

Déjà très présent aux États-Unis, son intérêt au sein des entreprises françaises reste encore à démontrer.

Commençons par former nos managers, car il existe une différence essentielle entre travailler et faire travailler.

Faire travailler est un métier à part entière et n'est pas manager qui veut. ♦

(8) CA Paris, 31 janv. 2019, n° 16/09268.

(9) CA Paris, 31 janv. 2019, précitée.

(10) CA Besançon, 12 mars 2019, n° 17/02134.