



Le management bienveillant
Catherine Voynet-Fourboul

Maître de conférences et directrice du CIFFOP Executive

Lors de l'Academy of Management, qui a eu lieu à Montréal, Catherine Voynet-Fourboul a proposé un atelier sur la question de la bienveillance pour faire écho au thème fédérateur du congrès « *dare to care* », comment on allie passion et compassion, ce qui traduit combien le management humaniste interpelle de nos jours le management du monde entier..

Réfléchir aux modalités d'un management bienveillant appelle un parcours sur le sens que revêt ce terme. La bienveillance est une valeur. Etre bienveillant, cela veut dire se préoccuper du bien-être des autres. S.H. Schwartz (1992) fait une distinction entre des valeurs individualistes et des valeurs d'ordre collectif. Les valeurs individualistes pourraient être celles des logiques masculines, rassemblent la stimulation, l'hédonisme, la réalisation, le pouvoir et la sécurité. Parmi les valeurs collectivistes telles que l'orientation de soi, l'universalisme, la tradition et la conformité se trouve la bienveillance.

Dans leurs enquêtes sur la mesure du climat éthique, Victor et Cullen (1988) ont observé que la bienveillance s'exerce à plusieurs niveaux, au niveau individuel, à un niveau local, au niveau des équipes, au niveau de l'entreprise et aussi à un niveau plus cosmopolite. Distinguer ces différents niveaux permet de mieux en saisir la portée.

La bienveillance se situe dans l'interpersonnel et joue beaucoup sur la confiance. La confiance n'est pas un concept facile à travailler. Les chercheurs ne sont pas tout à fait d'accord sur la définition de la confiance. En revanche ils s'accordent davantage sur le fait d'être « digne de confiance ». Être digne de confiance, c'est être à la fois compétent, bienveillant, intègre. Si ces trois conditions sont réunies en une personne, on peut dire qu'elle est digne de confiance. Ces trois critères sont importants pour guider une personne dans le choix de son mentor, par exemple. L'attente des jeunes générations dans ce domaine est marquante. Les managers qui inspirent confiance, montrent de la considération, de la sensibilité aux besoins des autres, agissent dans le sens qui va garantir et protéger les intérêts des autres et se retiennent d'agir en fonction de leur propre intérêt et contre le bénéfice des autres.

On peut se poser la question de la capacité des personnes à être bienveillantes. Est-ce que tous les tempéraments, toutes les personnalités vont avoir une propension à être de la même façon bienveillantes ? Peut-être pas. Ces notions de tempérament sont extrêmement anciennes et remontent à Platon, Aristote, même si différents penseurs et chercheurs les ont revisités. David Kersey (1998) distingue quatre modèles dans le désormais classique inventaire de personnalité MBTI dont un seul (*Intuition Sentiment*), érige la bienveillance en facteur de préférence. On retiendra ici que les personnes qui ont une propension naturelle à l'empathie et l'authenticité sont minoritaires (environ 15 %). Ce qui signifie pour les autres non pas une impossibilité à se référer à ce registre mais simplement qu'un effort serait à consentir pour développer ces qualités.

De plus en plus, les chercheurs, américains notamment, abordent les dimensions plus spirituelles des êtres humains. Jane Dutton (2003) dans « *Energize your workplace* » (ou comment vous pouvez apporter de l'énergie sur le lieu de travail) considère qu'il est vraiment essentiel de réfléchir à la question du pouvoir de connexion. On se situe là dans une dimension nouvelle (on n'osait guère aborder ce sujet jusque-là) et profonde de la cohésion. Lorsqu'une personne s'engage en honorant l'existence, les valeurs de l'autre, cela va générer de l'estime de soi, un rapprochement entre les personnes, cela rend plus fort, plus vibrant, plus résistant, cela aide l'intéressé à avoir conscience de sa dignité sociale, cela confirme ses valeurs. Jane Dutton distingue les connexions corrosives et les connexions de qualité. Il y a sans doute un lien entre connexions corrosives et stress au travail : manque d'attention à

l'autre, petite tyrannie, tout cela peut provoquer de l'anxiété, de la dépression et de l'épuisement émotionnel.

Avoir des connexions de bonne qualité, cela joue sur la coopération, sur la coordination de projets complexes, cela permet de poser une ancre relationnelle et accroît les phénomènes de transmission à des débutants. Avoir des connexions de qualité, c'est se nourrir d'engagements respectueux, de confiance, de facilitation, dans un contexte de valeurs, de récompense, de reconnaissance, de pratiques et processus de transmission culturelle, de soutien interpersonnel...

Les conséquences sont marquantes pour les individus, pour leur santé physique, psychologique, leur engagement. Cette année le champ des ressources humaines a remis le terme de d'engagement au centre des préoccupations. Du côté de l'organisation, le bénéfice de connexions à forte qualité, consiste à accroître la coopération et la coordination, mieux attacher les personnes et retenir les talents, et donner plus d'efficacité à l'apprentissage organisationnel.

L'engagement respectueux, se manifeste d'abord par le fait d'être présent, ouvert, disponible, attentif. C'est d'être fixé sur l'ici, le maintenant, c'est être là en ce moment avec les personnes. L'engagement respectueux suppose aussi d'être vrai, authentique, réel, d'adopter les règles du sourire vrai, d'intégrité et d'honnêteté.

C'est aussi reconnaître l'autre. Rechercher chez l'autre, d'abord et avant tout ce qui est positif, ne pas penser au négatif, voire « l'étincelle divine en chacun ». Chercher les valeurs de l'autre, valoriser les différences, donner le bénéfice du doute, ressentir un vrai intérêt pour l'autre, le saluer.

C'est également écouter efficacement, faire preuve d'empathie. Il existe beaucoup de possibilités de définitions de l'empathie et en particulier celle-ci : reconnaître les sentiments explicites ou implicites, essayer de mieux comprendre le contexte de l'autre, prendre la perspective de l'autre, avoir une réponse affective c'est-à-dire savoir vibrer au sens émotionnel avec l'autre, éprouver de la sympathie mais sans prendre le côté négatif de l'autre, sa souffrance personnelle. En effet quand on utilise l'empathie, on utilise un mécanisme de contrôle qui nous permet d'évacuer la détresse personnelle. L'empathie peut constituer un ressort puissant de management pour le dirigeant, qui l'aide à entrer en communication avec

l'autre, sans ressentir les effets négatifs d'une sympathie poussée à l'extrême. Cependant mes recherches montrent combien l'empathie n'est pas la qualité première des dirigeants en France à la différence de leurs DRH.

L'engagement respectueux repose aussi sur l'importance fondamentale du feedback. C'est justement une grande exigence de la génération Y. Comment fournir un feedback performant ? A ce propos la recherche de Lizzio en 2003 montre les qualités à déployer en matière de feedback : montrer du respect et un souci de maintenir la motivation et les objectifs, mais aussi utiliser une technique plus élaborée, caractérisée par une préparation, une mise en contexte plus aboutie permettant d'affirmer davantage l'autre, ainsi qu'une attitude de résolution interactive des problèmes. L'engagement respectueux commande afin de communiquer du soutien, d'être attentif à exprimer les visions, de minimiser les défenses de l'autre, de clarifier le plus possible où l'on en est et d'éviter de juger.