

Qu'est-ce qu'un management bienveillant ?

« Lors de mon entretien d'évaluation, il m'a été reproché de manquer de "bienveillance" envers mon équipe. J'ai essayé de comprendre ce que cela signifiait mais en vain. Le concept de bienveillance me semble être un de ces buzzword à la mode propagé par les coachs et autres théoriciens du management ! Comment puis-je progresser dans une direction qui n'est pas claire pour moi ? ».

Effectivement, voici un *feed-back* qui mériterait d'être précisé ! Il est important, lorsqu'on donne ou reçoit un *feed-back*, d'être le plus factuel possible et d'utiliser le moins de mots génériques possibles (ou alors de prendre le temps de les expliciter). C'est la seule façon de limiter les incompréhensions et de donner à la personne la possibilité de sentir ce qu'elle doit modifier dans son comportement.

Dans cette fiche et la suivante, vous trouverez quelques pistes de réflexion qui pourraient éclairer une réflexion autour d'un « *manque de bienveillance* ». De façon générale, le terme de bienveillance marque une certaine façon de considérer et de vivre le rapport à autrui ou au collectif (l'équipe, le cabinet, etc.).

Bienveillance et respect

La notion de respect intervient souvent dans les échanges autour de la bienveillance.

Il peut s'agir du :

- respect des codes sociaux les plus élémentaires qui façonnent un état d'esprit collectif et créent une atmosphère conviviale : dire « bonjour » le matin, par exemple !
- respect des « règles du jeu » collectif : si, dans une équipe, l'associé ou le manager modifie ou détourne les règles à son profit et/ou au détriment de ses collaborateurs, et ce même s'il est capable de trouver d'excellentes raisons pour cela, il est rapidement perçu comme quelqu'un qui ne recherche que son intérêt et pas celui de l'équipe ou du client ;
- respect des limites des individus : toute personne a des limites physiques, psychologiques et intellectuelles que certains managers tendent à ignorer ou à juger, voire à sanctionner abusivement, en particulier dans les professions soumises à une forte pression liée à la quantité de travail. Ici, la bienveillance managériale consiste à prendre ces limites en considération et à trouver des solutions (souvent organisationnelles) pour que le travail soit réalisé et les objectifs atteints.

Bienveillance et confiance

La confiance entre les individus est nécessaire dans les relations professionnelles pour que la collaboration s'opère dans la sérénité et l'efficacité. La confiance en soi est également un élément majeur de la progression dans la carrière et l'apprentissage d'un métier. Sans confiance, les rapports entre les individus se tendent et sont empreints de suspicion, voire d'agressivité. On constate ce phénomène lorsque les managers « sur-contrôlent » les activités de leurs collaborateurs (ou même de leurs propres associés), les soumettant ainsi à une forte pression psychologique et leur donnant le

sentiment de n'être pas à la hauteur des attentes. Les équipes, de leur côté, reprochent à leurs managers un manque de confiance et, donc, de bienveillance alors qu'ils estiment pourtant faire preuve de loyauté et de dévouement. Ils oublient parfois qu'une communication régulière et un minimum de *reporting* permettent d'apaiser les angoisses des associés. Ce malentendu – très courant dans les relations manager-managé – est difficile à dissiper lorsqu'il reste implicite et que les protagonistes n'ont pas conscience de ce qu'ils induisent chez l'autre et de la façon dont leurs comportements sont interprétés.

En pointant un « manque de bienveillance », on ouvre la possibilité d'un dialogue constructif sur le fonctionnement en équipe et les conséquences de ce que nous pouvons considérer comme des comportements anodins ou parfaitement légitimes sur la performance collective et individuelle.

Bienveillance, motivation et... bien-être

Parmi les croyances qui fondent notre approche de la relation à l'autre, du fonctionnement humain et donc, du management, l'idée que l'individu fait mieux son travail s'il est soumis à une forte autorité est encore très courante. Sans rentrer dans une discussion sur sa pertinence au regard de valeurs morales ou philosophiques, disons tout simplement qu'aujourd'hui, il est de plus en plus fréquent de rencontrer des personnes ou des situations qui récusent sa validité. La motivation, quelle que soit son origine (financière ou autre), est à la source de la performance au travail. Pression et autoritarisme génèrent au mieux du stress et de la peur, au pire des conflits aussi violents qu'ils peuvent rester larvés pendant des années. La bienveillance, dans ce contexte, consiste à accepter que les temps ont changé et que pour obtenir le meilleur de son équipe, il n'est plus nécessaire de la terroriser ou de chercher à exercer sa toute-puissance. Mais, au contraire, de tenir compte de paramètres qui étaient encore ignorés il y a quelques dizaines d'années et qui sont aujourd'hui très valorisés.

En effet, la bienveillance managériale est aujourd'hui souvent reliée à la question du « bien-être », qu'il soit émotionnel ou psychologique, ou encore lié à l'environnement de travail (surface du bureau, ergonomie du poste de travail, etc.). Le manager ou l'associé qui se préoccupe du bien-être de ses équipes sur ce plan sera considéré comme faisant preuve de bienveillance. Mais attention : il ne s'agit pas de faire semblant pour marquer des points ! D'une part, sans respect, sans confiance, le manager ne fera pas illusion longtemps face à une équipe qui l'aura vu venir de loin. D'autre part, la démagogie n'est pas non plus une solution. Si l'on peut comprendre que des collaborateurs travaillent mieux dans un contexte où ils se sentent considérés par l'attention qu'on porte à leur personne et leur environnement professionnel, il s'agit bien de travail et donc de performance ou tout au moins, de répondre à des attentes. Être exigeant, sans excès, n'est pas en contradiction avec la bienveillance, au contraire.

Bienveillance et tolérance

La question de l'exigence – ou du niveau d'exigence (« où placer le curseur ? ») – revient souvent dans les discussions d'associés à propos des équipes de collaborateurs aussi bien que des équipes de support. En contact direct avec le client, l'associé est en théorie le mieux placé pour évaluer le niveau d'attente de celui-ci et pour le répercuter à ses équipes. Malheureusement, cela n'est pas toujours le cas. Parfois l'associé sous-estime la situation, parfois il amplifie à l'excès les demandes du client. Un cas particulièrement courant est celui de l'associé qui réclame qu'un document soit rédigé puis envoyé séance tenante à un client, alors même que celui-ci n'a pas exprimé d'urgence particulière. L'associé, lui, souhaite juste démontrer à son client ses capacités de réactivité. Mais dans

ce cas, où situer le niveau d'exigence vis-à-vis de collaborateurs par rapport aux attentes, réelles ou supposées, des clients ?

Au cours des échanges entre associés sur ce sujet, on voit bien que des tendances différentes apparaissent. Pour certains associés, le niveau d'exigence doit toujours rester à son maximum et tout manquement sanctionné. Pour d'autres, il est indispensable d'être exigeant mais il faut adapter le degré selon les situations, les clients et le niveau d'expérience du collaborateur. Dans le premier cas, l'approche est assez drastique et laisse peu de place à la tolérance à l'erreur. C'est la perfection permanente et absolue qui est recherchée. Autant dire un idéal qui ne pourra jamais être atteint, même par le meilleur. La bienveillance, au contraire, voudrait que l'accent soit mis sur l'amélioration continue de la performance, pour chaque individu autant qu'au niveau collectif. Tirer les leçons des échecs ou des erreurs commises, tout en n'hésitant pas à pointer ce qui doit être absolument amélioré est une autre façon, exigeante, de manifester de la bienveillance en management.

Anne Girard