



En situation de forte pression, un décideur doit-il mettre sa bienveillance de côté pour obtenir des résultats à l'arrache ? Certainement pas ; pression et bienveillance sont loin d'être incompatibles, bien au contraire. Sous réserve de ne pas confondre bienveillance et faiblesse, il peut en faire un sérieux atout managérial !

Pourquoi pas la bienveillance

Surtout en situation de pression !

D'après *Leading with Kindness* de **William F. BAKER** et **Michael O'MALLEY** (Amacom, août 2008) ; « Peut-on être gentil et réussir ? » (*Management*, décembre 2011) ; « La bienveillance est superproductive » (*Le JDD*, 11 novembre 2009).

Une attitude bienveillante a un impact concret sur les résultats de l'entreprise, particulièrement en temps de crise : elle renforce la motivation, fidélise les meilleurs talents, facilite la collaboration et booste le moral et les performances en situation d'incertitude ou même de catastrophe. La bienveillance reste pourtant controversée car trop souvent assimilée à un signe de faiblesse. Résultat, en France, un employé sur six déclarait récemment avoir subi des comportements hostiles (attitudes méprisantes, traitement dégradant, « sabotage ») en situation professionnelle¹ tandis qu'un rapport de l'Employment Law Alliance montre qu'au moins 44 % des Américains disent avoir été victimes de mauvais traitements au travail². Or la recherche la pointe du doigt : la bienveillance devrait être une valeur clé de votre culture organisationnelle.

Bienveillant oui, faible non !

La gentillesse inconditionnelle, porte ouverte à une « sacralisation du oui » qui ne favorise pas l'apprentissage n'est en rien comparable à la bienveillance, liée à l'honnêteté, au désir de faire avancer les autres, et donc de dire ce qui est, y compris quand cela ne fait pas plaisir. Un manager bienveillant ne laisse pas son équipe persister dans l'erreur ou se bercer d'illusions sur son niveau de performance. Il saura être direct, ouvert, et « secouer » un peu ses troupes quand cela s'impose. La bienveillance n'a rien à voir avec un évitement systématique du conflit. « L'objectif n'est pas de mettre les collaborateurs à l'abri de décisions difficiles, de questions délicates ou de tout revers potentiel, mais d'inspirer l'effort, la persévérance et le développement personnel », expliquent les auteurs de *Leading with Kindness*. Un manager bienveillant ne pousse pas ses collaborateurs à se dépasser uniquement pour le bien de l'entreprise, il se soucie réellement de leur évolution en tant qu'individus.

Définir la bienveillance

La bienveillance :

- ✓ stimule la résilience et la confiance dans les autres ;
- ✓ encourage les individus à voir grand et croire en leurs capacités ;
- ✓ rend les autres plus forts (à la différence du paternalisme).

La bienveillance n'est PAS :

- ✗ une personnalité type ;
- ✗ synonyme d'indulgence et de naïveté ;
- ✗ l'obligation d'être toujours « sympa » (la gentillesse n'exclut pas d'exprimer des sentiments négatifs).

Les managers aujourd'hui se sont-ils endurcis ?

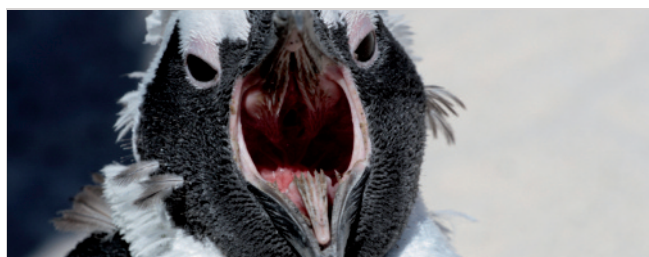
Michel-Edouard Leclerc, président des Centres E.Leclerc, sait ce que force et fermeté veulent dire : en 2010, son enseigne se plaçait en tête de la grande distribution en France, devant son concurrent direct Carrefour avec 16,4 % de parts de marché et un chiffre d'affaires global de 37,4 milliards d'euros. Quel regard porte-t-il sur la

“ les êtres humains sont programmés pour la réciprocité : la bienveillance est contagieuse ! ”

bienveillance ? Pour commencer, « il ne faut pas confondre gentillesse et naïveté ». Combatif, oui, mais sans méchanceté ni intention de nuire. « Je me montre abordable, j'écoute, j'essaie d'arbitrer, de tenir compte des autres et pas seulement de mes propres convictions. Je suis comme ça en privé, avec mes collaborateurs, avec mes adhérents », explique Michel-Édouard Leclerc. Un état d'esprit partagé par les cadres dirigeants du groupe ? Les fournisseurs et les responsables d'enseigne doivent s'imposer dans un contexte de compétition acharnée, qui donne souvent lieu à des comportements agressifs et « sans pitié » – avec par le passé une influence sur la culture de l'entreprise, admet-il. « Cette culture de la conquête et de la réussite s'est perpétuée dans le management interne des magasins. Mais c'est en train de changer. La nouvelle génération d'adhérents sort des écoles et des IUT de commerce, et souffre moins de ce complexe. De paternaliste, le mode de management est devenu plus rationnel, plus organisé, plus participatif. À titre d'exemple, je pense être plus gentil – mais aussi moins charismatique ! – que mon père. »

De la difficulté de rester bienveillant en temps de crise

L'immense majorité des individus et des entreprises citera la bienveillance comme une valeur qui compte. « Mais dans l'adversité, nous cessons souvent de nous montrer gentil avec les



Des chefs « horribles » ?

Si l'on en croit une récente enquête menée par Wayne Hochwarter (Florida State University) auprès de 400 employés de niveau intermédiaire issus de divers secteurs, les managers ont encore beaucoup de progrès à faire en matière de bienveillance à l'égard de leurs équipes :

- 42 % des employés jugent leur supérieur plus préoccupé par sa position dans l'entreprise que par la nécessité de motiver et d'aider ses collaborateurs à améliorer leur productivité ;
- 29 % pensent que leur boss n'hésiterait pas à les « lâcher » pour sauver sa place ;
- 34 % le considèrent comme hypocrite et susceptible de dire des choses négatives derrière leur dos ;
- 24 % ont été témoins (ou victimes !) d'un mensonge avéré de leur supérieur(e) sans avoir obtenu par la suite d'explication ou d'excuses.

Source : « You want to talk "Horrible Bosses" ? One Florida State professor is the expert » (*Florida State University News*, juillet 2011).

autres, fait remarquer la coach et auteure Juliette Tournand. Parce que nous avons tendance à assimiler ce trait à une posture sacrificielle. » En situation de stress, les individus ont tendance à être moins bienveillants car ils perçoivent ce trait de caractère comme une exigence supplémentaire à laquelle il faut répondre, et non comme un facteur d'allègement de ...

La bienveillance, facteur d'excellence du leadership

Un leader a trois rôles essentiels : un rôle d'encadrant, un rôle de pédagogue et un rôle de motivateur. Ces trois dimensions ont un point commun : elles impliquent toutes les trois le souci de l'autre.

- 1. Encadrement** : définir le champ des possibilités, des contraintes et des attentes. Poser clairement des limites et des règles de conduite, fixer les objectifs que chacun devra s'efforcer de cibler.
- 2. Pédagogie** : aider les autres à donner du sens à leurs efforts et à comprendre les raisons des succès ou des échecs rencontrés.
- 3. Motivation** : développer le potentiel des collaborateurs et les orienter dans une dynamique de progression constante. « Nous attendons des qualités particulières de ceux qui ont la responsabilité de manager des individus, soulignent William F. Baker et Michael O'Malley. Des qualités qui incitent les individus à donner le meilleur d'eux-mêmes en les aidant à prendre conscience de leurs talents, à développer et affiner leurs compétences, à se donner les moyens de performances exceptionnelles et à prendre une part active à la vie de la collectivité. » Tant mieux si vous avez du charisme, mais sachez qu'il ne suffit pas à faire ressortir le meilleur de ceux qui vous entourent : pour être un excellent leader, il ne faut pas manquer... de bienveillance.

... leurs propres difficultés. Ce que beaucoup ne voient pas, c'est que la bienveillance s'exerce au double bénéfice de l'auteur et du destinataire, et plus encore en temps de crise, car elle facilite des processus essentiels à la résolution des problèmes : communication ouverte, collaboration, créativité... À côté de ça, bon nombre de managers ne connaissent qu'une seule méthode pour tenter de gérer les crises : faire monter la pression. Les performances s'en ressentent quand la chaîne de commandement repose uniquement sur des ressorts de soumission et de domination brute.

Créer une culture de bienveillance : manager par l'exemple

Les êtres humains sont programmés pour la réciprocité : en général, les autres se comporteront avec nous comme nous nous comportons avec eux. Robert Sutton met ainsi en avant le pouvoir de contagion de la bienveillance³. Il a interrogé Lars Dalgard, CEO de Success Factors, une SSII fière de son environnement de travail « interdit aux sales cons » pour comprendre comment favoriser une culture de respect et de bienveillance dans l'entreprise. Le CEO s'efforce d'aligner son comportement sur ce principe du « zéro sale con » érigé en valeur clé par l'entreprise. Les rares fois où il se laisse aller à des explosions de colère ou des attitudes déplaisantes, Lars Dalgard s'astreint à présenter ses excuses à ceux qui en ont directement fait les frais, mais aussi en public à l'ensemble des collaborateurs : un message très clair sur la tolérance zéro

vis-à-vis des attitudes négatives ! L'intuition de Lars Dalgard sur les bienfaits de l'exemplarité est confirmée par les travaux de la psychologue Judith Sills qui arrive à la même conclusion : l'attitude des hauts dirigeants conditionne la capacité globale de l'organisation à faire de la bienveillance une valeur culturelle intégrée par tous. « Pour le meilleur ou pour le pire, c'est le CEO qui donne le ton⁴. »

Amener les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes, les pousser à apprendre, progresser, assumer de nouvelles responsabilités... voilà les qualités clés d'un manager. Et pour encourager vos équipes à prendre des risques et sortir de leur zone de confort, votre bienveillance est un impératif car vos collaborateurs sauront y voir un filet de sécurité. ■

1. Source : Institut national de recherche et de sécurité (INRS), cité dans « Sachez fixer des limites à un patron abusif », *Management*, décembre 2011.

2. Cité dans « Do You Know a Bully at Work? How to Handle the Office Bully and Abuse: Financial, Verbal, Emotional, and Physical » de Patty Inglish (*Hubpages*)

3. « Building the civilized workplace », Bob Sutton (*McKinsey Quarterly*, mai 2007) ; voir aussi le dossier « STOP à l'intimidation et à l'agressivité au travail ! », *Business Digest* n° 179, novembre 2007.

4. Source citée par Judith Sills dans l'article « Kindness and Corporation » (*Psychology Today*, avril 2009).

Les six qualités des managers bienveillants

