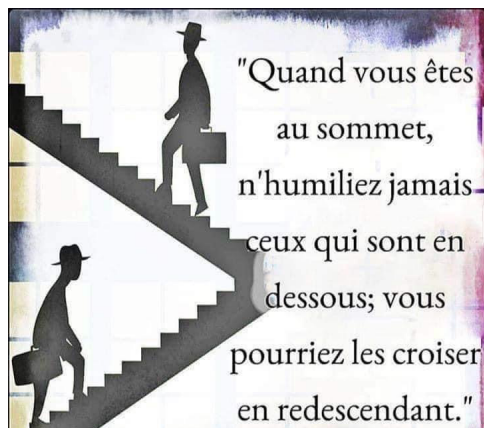


## La bienveillance dans le management devrait être une évidence !

Samuel Mayol



On pourrait écrire des tomes et des tomes de réflexion sur le management. Depuis Ford et Taylor (qui poursuivaient le même objectif à savoir optimiser l'efficacité productive en suivant les principes : élimination des mouvements inutiles, organisation logique des flux de production, monopolisation du savoir ouvrier, l'un par le management, l'autre par la technologie), on a parfois le sentiment que la situation n'a pas beaucoup évolué. Toute comparaison gardée, de nombreux salariés peuvent encore aujourd'hui se comparer à Charlie Chaplin dans « *Les Temps Modernes* » tant leur condition de travail sont dures. Et pourtant, depuis Taylor, de nombreux chercheurs ont tenté de prouver l'efficacité d'autres méthodes de management. Il serait trop long ici de parler en détail de Mary Parker Follett qui, en 1920, introduit le facteur humain dans la réflexion managériale, d'Elton Mayo qui définit en 1930 l'effet Hawthorne, en montrant qu'être l'objet d'une attention spéciale influe significativement sur le comportement des individus au travail (Mayo devient ainsi le précurseur de ce qu'il est convenu d'appeler l'école des relations humaines, centrée sur les relations entre les individus au sein des organisations) ou enfin d'Abraham Maslow qui établit une hiérarchie des besoins humains afin de mieux étudier la motivation des individus au travail.

Et pourtant la notion de management bienveillant semble lente à mettre en place au sein de nos organisations (entreprises comme administrations)

La notion de management bienveillant, apparue depuis une dizaine d'années, devrait s'imposer comme voie de renouvellement des pratiques managériales.

Le défi des managers contemporains est de savoir encadrer des équipes dans un environnement complexe sur lequel règnent des exigences toujours plus grandes de productivité, de compétitivité et d'urgence qui demandent de faire preuve sans cesse de mobilité, de réactivité, d'efficacité, de diligence, enjoignant à une responsabilité toujours plus grande (Gaulejac, 2004).

C'est dans ce contexte sous pression que la notion de bienveillance se répand progressivement en entreprise, notamment dans le champ du management.

Sur le plan international, elle s'appuie sur les théories du *care* (qu'on peut traduire par *bienveillance*) qui s'inscrit dans une volonté de laisser une place importante aux valeurs, au

souci de l'autre et à la sollicitude, visant à redonner du sens au travail et à en envisager une organisation plus respectueuse permettant d'accroître le bien-être au travail.

C'est donc une vision plus humaniste du management qui est proposée.

Aux antipodes des vieilles méthodes de management où l'on ne jurait que par l'autorité dans le but de valoriser le « chef », le management bienveillant aspire à de nouveaux horizons. Il consiste à placer son équipe au centre de ses préoccupations professionnelles, en l'accompagnant dans son apprentissage mais aussi dans son évolution au sein de l'organisation, avec respect, écoute et positivisme.

Outre le fait qu'aider ou accepter l'autre sans jugement est une chose essentielle pour vivre en harmonie, cette façon d'envisager la relation à nos collègues dans une organisation est surtout gage de réussite et de performance.

Voici donc quelques actions à mettre en place. Ces actions devraient pourtant être un évidence :

#### Placer la reconnaissance au centre du management.

Certains dirigeants sont plus prompts à se plaindre auprès de leurs équipes lorsque le travail est mal fait selon eux mais plus rarement à les féliciter lorsque le travail est bien fait.

Ce mode de management, sans reconnaissance du travail fourni, peut apparaître comme destructeur car il finit par faire croire qu'il n'est pas utile de travailler du mieux possible. Si vous savez complimenter vos collaborateurs quand ils le méritent, ils reconnaîtront et accepteront plus facilement le reproche s'il est justifié ».

#### Être à l'écoute de son équipe

Le management bienveillant peut s'appliquer dans toutes les organisations.

Dans le contexte de stress dans lequel nous vivons aujourd'hui il est essentiel d'être à l'écoute de ses équipes et de tenir compte des situations individuelles. A titre d'exemple offrir la possibilité d'adapter les horaires de travail pour faciliter la vie personnelle et développer le télétravail certains jours si cela arrange le collaborateur devrait être accepté au sein des organisations

La tendance à plus d'indépendance, si elle est bien mesurée et souhaitée par la personne, ne peut que l'encourager à se montrer performante en retour. Un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est indispensable et doit être favorisée par le manager.

Un manager « aux petits soins » pour ses collaborateurs, à l'écoute de leur bien-être et de leur rythme de vie, les verra systématiquement en retour s'employer pour donner le meilleur d'eux-mêmes à leur poste.

#### Bienveillance et quête de sens au travail

La bienveillance passe également par l'explication des missions que le manager propose à ses équipes de travail. Les collaborateurs ne sont pas des robots. Il ne suffit pas d'appuyer sur un bouton pour qu'ils s'exécutent, il faut qu'ils comprennent le sens de leurs tâches, qu'ils sentent qu'ils sont un maillon important dans la réussite de l'organisation.

La bienveillance, c'est l'acte de « bien veiller », donc d'être attentif, au plus près de ses équipes ou de ses collaborateurs.

Le premier exercice à fournir pour un manager bienveillant est donc l'observation.

La bienveillance est une valeur qui donne plus de pouvoir que l'autoritarisme.