

Méthodes managériales bienveillantes



Manu Keller
2024

Business Team Academy
HES-SO Valais/Wallis

TABLE DES MATIÈRES

Executive summary	3
Introduction	3
Mon expérience du management	3
Comment être bienveillant dans un rôle de manager ?	4
1. <i>Ne pas critiquer</i>	4
2. <i>Féliciter et complimenter</i>	4
3. <i>S'intéresser aux désirs d'autrui</i>	5
4. <i>Sourire</i>	5
5. <i>Être à l'écoute</i>	5
6. <i>Ne pas contredire</i>	6
7. <i>Investir autrui et l'impliquer</i>	6
8. <i>Comprendre les valeurs profondes</i>	7
9. <i>Être enthousiaste</i>	7
10. <i>Pardonner l'erreur</i>	7
11. <i>Remplacer les directives par des questionnements</i>	8
12. <i>Encourager et motiver</i>	8
13. <i>Responsabiliser</i>	8
Mises en application	9
Conclusion et limites	9
Sources	10

EXECUTIVE SUMMARY

Ce propos offre treize méthodes managériales bienveillantes vers lesquelles tendre lorsque nous gérons une équipe : (1) ne pas critiquer ; (2) féliciter et complimenter ; (3) s'intéresser aux désirs d'autrui ; (4) sourire ; (5) être à l'écoute ; (6) ne pas contredire ; (7) investir autrui et l'impliquer ; (8) comprendre les valeurs profondes ; (9) être enthousiaste ; (10) pardonner l'erreur ; (11) remplacer les directives par des questionnements ; (12) encourager et motiver ; (13) responsabiliser. Il y a dans un premier temps, une introduction sur le contexte dans lequel cet article est né et les raisons ayant poussé sa rédaction. Ensuite, les méthodes sont décrites avec un appui scientifique qui a accompagné la rédaction de ce propos. Enfin, l'article expose les mises en application concrètes des conseils prodigués ainsi que les limites que ces méthodes présentent. Bonne lecture.

INTRODUCTION

Au sein du programme Business Team Academy, nous sommes amenés à créer des projets. Nous sommes ainsi parfois les chefs de certains projets. Cela donne des responsabilités, telles que le développement de l'idée initiale, ainsi que le bien-être des membres de l'équipe. Pour que celle-ci soit productive, il est nécessaire que ses membres se sentent bien dans leur environnement. Cet article vise à explorer diverses méthodes de management bienveillant. Dans son article réflexif « De leader directif à leader bienveillant : Comment devenir un meilleur leader ? », Thierry Pertuiset distingue deux types de leadership. Il qualifie le leadership bienveillant de valorisant, priorisant l'individu et pouvant retarder la prise de décision, par opposition au style directif qui est conforme, axé sur l'efficacité et pouvant diminuer la créativité ainsi que l'initiative individuelle (2023). L'objectif de cet essai n'est pas de démontrer en quoi (ou pourquoi) la bienveillance est préférable à un style autoritaire. L'axe de cet article est le « comment » y parvenir. Cet article a pour but d'approfondir l'aspect théorique lié aux méthodes managériales bienveillantes pour fournir des pistes à toute personne désireuse d'améliorer sa manière de diriger.

MON EXPÉRIENCE DU MANAGEMENT

J'ai eu un rôle de leader dans divers contextes. J'ai eu la responsabilité de gérer des mandats courts (« 24 heures client ») ou longs (« Energypolis »), ainsi que des projets lancés au sein du programme (tels que MK Web). De manière plus générale, notre attitude (bienveillante, autoritaire, participative, délégative, ...) au sein de l'équipe apprenante que nous formons est importante et aura des conséquences positives ou négatives. Ces expériences m'ont permis d'observer ma manière de me comporter à la

tête d'un groupe. Par exemple, plus la responsabilité est grande, comme avec notre mandant Energypolis, moins je suis capable d'être patient. En effet, le stress du résultat compromet ma capacité à être bienveillant. Dès lors, je me montre autoritaire, afin de m'assurer que les tâches seront effectuées à temps. Cela a une influence sur la motivation et le bien-être des membres de l'équipe. À l'inverse, au sein de MK Web (étant le projet que j'ai lancé), j'éprouve plus de difficulté à obtenir des résultats. En effet, ma bienveillance, qui est liée au fort lien d'amitié que j'ai avec les membres du groupe, me limite dans l'avancée du projet. Pour cela, j'ai sollicité un coach en leadership afin de concilier bienveillance et exigence.

Cet article vient en complément de ce coaching. Je souhaite explorer les méthodes afin d'être bienveillant dans toutes les situations (même stressantes) sans négliger l'obtention de résultats.

COMMENT ÊTRE BIENVEILLANT DANS UN RÔLE DE MANAGER ?

C'est un art d'allier exigence et bienveillance. Il s'agit d'être capable de « faire agir », tout en maintenant une bonne entente au sein du groupe. Voici les méthodes que j'ai conclues au travers de mes recherches théoriques.

1. Ne pas critiquer

Toute personne a une raison d'agir comme elle le fait. Nous sommes bien souvent ignorants de ces raisons, pourtant elles permettent une compréhension. Le reproche souligne un manque. En effet, toute qualification péjorative met en évidence un déficit quelconque et fait donc implicitement référence à un être idéal ou à une certaine norme de comportement (Laforest & Moïse, 2013). Il convient de chercher à comprendre les raisons du comportement non-désiré, plutôt que de le blâmer. Cela permet d'identifier des pistes d'amélioration. À l'inverse, il est préférable de louer une progression que de stigmatiser un manquement (Dorna, 2005). Il s'agit de renforcement positif.

2. Féliciter et complimenter

Comme le dit Holiday dans son célèbre livre « Ego is the enemy », quelle que soit votre situation, quoi que vous fassiez, votre pire ennemi vit déjà en vous : votre ego (2016). Nous sommes tous dotés d'un ego et celui-ci nous incite à nous sentir importants. Il en va de même pour nos employés et collègues. Sachant cela, il est essentiel de féliciter et de complimenter. Cela flatte l'ego et donne à la personne un sentiment d'importance. Pour autant, il est nécessaire que cette démarche soit sincère. Bien qu'une expérience

ait démontré que nous sommes favorables aux commentaires positifs, indépendamment de leur sincérité (Drachman, DeCarufel & Insko, 1978), il n'en reste pas moins important d'être honnête. En effet, un complimenteur peut aisément passer pour incivil s'il se montre importun ou flagorneur (Poulet, 2023). Pour que les félicitations soient sincères, il est nécessaire qu'elles reposent sur des faits précis. Finalement, si une proposition portée par un employé ne va pas dans la direction que vous souhaitez suivre, il est indispensable de commencer par féliciter l'initiative (et montrer les bons aspects de celle-ci), avant d'expliquer les raisons du refus. Cela permet de garder les gens à l'écoute et leur permet ainsi de comprendre.

3. S'intéresser aux désirs d'autrui

Afin de motiver une personne à faire une certaine chose, il faut être en mesure de s'intéresser à ce qui la motive réellement. Cela peut paraître réducteur, mais ne l'est pas : pensez à la pêche. Un pêcheur appâte son hameçon d'asticots et autres vers. Il ne met pas un morceau de gâteau. Pourtant je parie qu'à titre personnel, il préfère le gâteau. Je fais cette métaphore pour montrer que la pêche n'est pas différente des relations humaines. Il est important de s'intéresser aux désirs d'autrui avant ses propres besoins. Pensez que même un geste charitable est motivé par l'intérêt personnel de paraître altruiste. L'action naît de nos désirs fondamentaux. Le meilleur conseil qu'on puisse offrir à ceux qui désirent influencer leurs semblables [...] est d'éveiller chez eux un ardent désir (Overstreet, 1925). Il s'agit d'une compétence forte que les psychothérapeutes maîtrisent plus que quiconque : se mettre à la place de l'autre. Cela permet de comprendre ses besoins.

4. Sourire

Cela peut paraître logique et absurde à mettre dans une partie scientifique. Pourtant cet élément est d'importance capitale et souvent oublié. Une étude dans le milieu de la restauration a montré que le sourire des personnels en contact signale un allongement significatif de la durée de consommation au restaurant (Clauzel & Riché, 2013). Le fait de sourire indique du plaisir, du réconfort et de l'accueil. Ces mêmes ressentis sont à la source de la motivation à agir. N'avons-nous pas plus d'élan à faire une tâche pour une personne souriante que mécontente ? Le sourire peut même avoir une influence sur le timbre et le ton de la voix, ce qui confère même des avantages à une conversation téléphonique.

5. Être à l'écoute

Une fois encore, cela peut sembler évident. L'écoute active et sincère est pourtant pas si commune. Il s'agit de faire en sorte que la personne se sente (et soit) entièrement

comprise. La reformulation et l'utilisation des mêmes mots que ceux énoncés par la personne est un moyen de le faire. L'objectif est similaire aux méthodes précédentes : donner de l'importance aux personnes avec lesquelles nous collaborons. Dans le contexte de l'approche centrée sur la personne, Rogers suggère que les processus et les techniques (de l'aidant) sont moins importants que ses attitudes d'écoute (Simon, 2012). Ainsi, la perception (et le sentiment d'être écouté) de quelqu'un est plus bénéfique que les conseils eux-mêmes. Il faut donc encourager les personnes à parler d'elles-mêmes et écouter activement. Il est donc préférable de poser des questions que de prendre la parole.

6. Ne pas contredire

L'humain est doté d'un biais de cohérence qui rend ses changements d'avis difficiles (Cialdini, 2004). Il est également fréquent de voir des politiciens sortir d'un débat plus que jamais convaincus d'avoir raison. Comme le dit H. Overstreet, une réponse négative est un obstacle difficile à surmonter. Quand une personne a dit « non », tout son orgueil exige qu'elle garde une attitude constante. Elle ne peut se rétracter, elle doit ménager avant tout son précieux amour-propre (Overstreet, 1925). La contradiction et le conflit n'ont pas pour réputation de faire changer d'opinion aux protagonistes. Ce thème est subtil, car il faut être capable de s'accorder avec l'avis divergeant de son employé. Un désaccord est rarement évincé par l'argumentation, mais par la diplomatie et l'esprit de conciliation. L'objectif ici est de trouver un terrain d'entente. Il faut faire preuve d'introspection et d'humilité pour admettre ses propres torts. Cela induira une volonté similaire chez la personne avec laquelle le désaccord se produit. Comme nous l'avons vu au sein de la première méthode, toute personne a une raison de faire ce qu'elle fait. Il faut donc respecter l'opinion de chacun et chercher à la comprendre. Comme le disait Sénèque dans un esprit d'acceptation de l'adversité, « La vie, ce n'est pas d'attendre que les nuages passent, c'est d'apprendre comment danser sous la pluie ». Le management a d'ailleurs beaucoup à apprendre de la philosophie stoïque. Il faut partir du principe que nous obtenons bien plus en concédant qu'en s'opposant.

7. Investir autrui et l'impliquer

Comme notre ego a soif d'importance, nous aimons être détenteurs des idées et concepts. Lorsqu'une idée vient de nous, nous éprouvons de la fierté. A contrario, nous pouvons nous montrer réticents à l'idée de quelqu'un d'autre. Ainsi, il convient de laisser son interlocuteur croire que l'idée est sienne dans un contexte de collaboration. En lui demandant son avis, ses suggestions et ses désirs, la personne se sentira investie et concernée. Elle n'aura plus besoin d'être persuadée mais se convaincra elle-même. En effet, le biais de cohérence mentionné dans la méthode précédente s'applique aussi ici. Si quelqu'un estime avoir créé (ou participé à la création) d'une idée, il y sera plus favorable.

8. Comprendre les valeurs profondes

Afin d'encourager un comportement (et ne pas l'imposer), il est judicieux de s'intéresser aux valeurs de la personne concernée. En effet, on ne peut imposer une vision à un corps social qui n'y est pas préparé (Crozier, 1989). Si, pour une raison quelconque, un employé ou un collègue n'adhère pas à votre point de vue, il est recommandé d'être à l'écoute de ses sentiments nobles. Faire un parallèle entre ce que la situation actuelle vous fait ressentir et une de ses valeurs fortes (ayant un sens dans le contexte) permet à la personne de prendre du recul. Elle perçoit la problématique sous un nouvel angle et peut comprendre votre point de vue. Cela est dû au fait que vous avez fait l'effort de vous adapter à son cadre de compréhension et sa vision du monde.

9. Être enthousiaste

Une idée est plus facilement transmissible par l'enthousiasme. Cela est une évidence, pourtant bien souvent oubliée dans un rôle de manager. Les publicités usent constamment de ce phénomène en montrant les avantages d'un produit. Le sourire sur les visages des comédiens, la propreté extrême d'un t-shirt blanc (comparée à celle médiocre d'un concurrent, la facilité d'une voiture à prendre des virages, etc. Tous ces éléments servent à impressionner et générer de l'exaltation. Notre inconscient préfère voir le résultat émotionnel d'un produit que ses caractéristiques spécifiques et explicatives. Dans une posture de chef, amener ses idées avec enthousiasme générera bien plus d'envie à les suivre. Par ailleurs, la compétition est une manière de générer de l'excitation. Il est subtil de ne pas instaurer un appât du gain (motivation extrinsèque), mais le désir de mieux faire (motivation intrinsèque). Les défis collectifs sont d'excellents moyens de stimuler cet enthousiasme (Cocula, 1997).

10. Pardoner l'erreur

Nous avons tous déjà commis des erreurs et cela est normal. Nous ne serions pas humains si nous faisons aucune erreur de jugement. Cela nous permet d'avoir de la sympathie pour les erreurs d'autrui. Il est important d'être capable de se mettre à la place de l'autre et réaliser que nous aurions probablement fait une même erreur dans des conditions similaires. Montrer l'importance des capacités de la personne sera toujours plus efficace que de juger une erreur. Dans la philosophie stoïcienne, le pardon est considéré comme un acte de libération des émotions négatives qui entravent notre bien-être. La colère et la rancune sont des réactions naturelles face aux offenses ou aux injustices perçues. Cependant, les stoïciens enseignent que ces émotions sont non seulement inutiles, mais aussi néfastes pour notre santé mentale. Pour eux, le pardon est plus qu'une décision morale. C'est un processus actif et conscient par lequel nous

choisissons de ne pas laisser les actions d'autrui perturber notre équilibre intérieur (Hochschild, Fournet-Fayas & Thome, 2017). Plutôt que de nourrir la colère ou le ressentiment, le pardon permet de transcender les émotions destructrices en cultivant la compréhension, la compassion et la sérénité.

11. Remplacer les directives par des questionnements

Un ordre peut paraître brutal et provoquer chez l'interlocuteur une réticence. À l'inverse, le questionnement invite à la collaboration. Il est préférable d'impliquer ses collaborateurs par des questions que par des directives. Cela invite également à la créativité. Les personnes qui prennent part à l'élaboration d'une décision sont plus concernées par sa réalisation.

12. Encourager et motiver

Lorsque vous vivez une baisse de productivité de vos collaborateurs ou qu'il y a des manquements, il est essentiel de savoir motiver. Cependant, il ne s'agit pas de simplement encourager en applaudissant, par exemple. Il convient de montrer votre estime pour les employés afin de gagner leur respect. Dès lors, il vous sera plus facile de leur donner la réputation positive (qu'ils méritent) et qu'ils souhaiteront honorer. Il est important de montrer à la personne que nous souhaitons stimuler que nous avons confiance en ses capacités. D'autre part, chaque progrès, aussi léger soit-il, doit être encouragé. Bien qu'il puisse subsister des erreurs, c'est la progression qui doit être relevée en premier lieu. Cela rendra les potentielles erreurs plus simples à corriger. Maslow observe que l'individu, outre ses besoins physiologiques et de sécurité, cherche à satisfaire un besoin de reconnaissance (Roussel, 2000). Dès lors, montrer son estime pour motiver est nécessaire.

13. Responsabiliser

Pour beaucoup de managers, il semble difficile d'obtenir les résultats escomptés de la part de leurs employés et générer de la motivation est difficile. Le secret repose dans la capacité à rendre un employé heureux de faire ce que son manager lui suggère. La responsabilisation est un moyen efficace de remplir cet objectif. Honorer une personne en lui conférant plus de responsabilités la rendra satisfaite dans ses missions. Les employés doivent percevoir l'importance et l'utilité des tâches qu'ils accomplissent (Laflamme, Goyette & Mathieu, 1996).

MISES EN APPLICATION

La recherche scientifique d'aptitudes managériales bienveillantes me permet d'instaurer une charte (pour le comportement) et un cadre (pour les obligations) au sein du projet. Cela a pour but d'allier exigence (et ainsi efficacité) avec bienveillance (et ainsi plaisir). J'ai le sentiment que la conciliation parfaite de ces deux notions offre à un projet plus de chances de réussite.

La charte et le cadre que je rédigerai viseront à encourager un environnement où :

- le feedback est constructif
- les succès et les progrès (même mineurs) sont félicités ouvertement
- les aspirations professionnelles et personnelles sont comprises et prises en compte
- l'attitude est positive, enthousiaste et accueillante
- l'écoute est mise au centre de la culture du projet
- la compréhension, l'entente et la collaboration sont privilégiées à la contradiction
- les rôles sont clairement définis et ont chacun une importance forte avec des responsabilités essentielles à la réussite du projet
- les valeurs individuelles sont associées aux valeurs collectives
- les erreurs sont perçues comme des occasions d'apprendre et des étapes vers la réussite
- les directives sont, dans la mesure du possible, remplacées par des questionnements encourageant la réflexion critique et l'autonomie
- les motivations individuelles (reconnaissance publique, opportunités de développement professionnel, flexibilité, ...) sont considérées

CONCLUSION ET LIMITES

Évidemment, il s'agit de méthodes idéales. Notre nature également faite d'émotions ne nous permet pas de respecter chacune de ces méthodes en tout temps. Il s'agit plus d'un objectif vers lequel tendre et des nouvelles habitudes à prendre. De manière conditionnée, nous n'avons pas instinctivement les capacités d'agir selon les conseils prodigués au sein de cet article. Par ailleurs, il existe des limites à certaines méthodes. Par exemple, l'absence de critique ou de contradiction peut empêcher des retours constructifs. Sans une sincérité absolue, les compliments peuvent paraître superficiels. Le pardon a également certaines limites, lorsqu'un acte a de lourdes conséquences. La substitution des ordres par le questionnement peut avoir un impact sur l'efficacité. Enfin, la responsabilisation s'accompagne également d'un soutien (qui demande des ressources) et n'est pas toujours simple à mettre en place.

Il s'agit plus de lignes directrices faites pour orienter le manager bienveillant de demain, plutôt que des règles absolues.

SOURCES

Cialdini, R. (2004). Influence et manipulation : Comprendre et maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion. *First Editions*.

Clauzel, A., & Riché, C. (2013). Relation-client et gestion du temps de consommation : Quel rôle du sourire du personnel en contact en restauration ? *Revue Française du Marketing*, (244/245), 95.

Cocula, F. (1997). Contribution à l'étude de la compétition interne dans l'entreprise: analyse et perception (Doctoral dissertation, Bordeaux 4).

Crozier, M. (1989). L'entreprise à l'écoute. *Paris: InterEditions*, 192, 673-701.

Dorna, A. (2005). Skinner et l'utopie sociale. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 15(1), 5-14.

Drachman, D., DeCarufel, A., & Insko, C. A. (1978). The extra credit effect in interpersonal attraction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14(5), 458-465.

Hochschild, A. R., Fournet-Fayas, S., & Thome, C. (2017). *Le prix des sentiments: au cœur du travail émotionnel*. La découverte.

Holiday, R. (2016). *Ego is the Enemy*. Penguin Publishing Group, 12.

Laflamme, M., Goyette, J., & Mathieu, L. (1996). Le gestionnaire en pleine mutation: les huit dimensions et comportements associés à la mobilisation des personnels. *Revue Organisation*, 5(2), 65-76.

Laforest, M., & Moïse, C. (2013). Entre reproche et insulte, comment définir les actes de condamnation?. *Violences verbales. Analyses, enjeux et perspectives*, 85-105.

Overstreet, H. A. (1925). *Influencing human behavior*. People's institute publishing Company, incorporated.

Pertuiset, T. (2023). De leader directif à leader bienveillant : Comment devenir un meilleur leader ?.

Poulet, F. (2023). L'incivilité dans la civilité: usages et mésusages du compliment à l'âge classique. *Littératures classiques*, (2), 151-162.

Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail: concept et théories* (Vol. 20). LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

Simon, E. (2012). Écoute active. M. Formarier & L. Jovic, *Les concepts en sciences infirmières*, 2, 310-311.