

# La bienveillance dans l'entreprise, nouveau paradigme managérial ?

Y. Bazin – [y.bazin@istec.fr](mailto:y.bazin@istec.fr)

ISTEC

---

*Texte en cours d'écriture*

*Ne pas citer sans l'autorisation de l'auteur*

## Trois constats introductifs

### *Premier constat : la nécessité de renouveler la formation des managers*

En Juin 2010, paraissait un rapport de l'*Institut de l'entreprise*, le *Cercle de l'Entreprise et du Management* et la *FNEGE* intitulé « Repenser la formation des managers ». Le groupe de travail, composé de dirigeants d'entreprise et de représentants des *business school* conclue clairement que « *les établissements qui forment les futurs managers doivent accorder une plus grande place à la culture générale et introduire davantage d'éthique dans les cursus proposés* » (p. 2). Ce rapport s'inscrit dans un mouvement général de critique et de remise en cause des écoles de commerce face aux dérives actuelles du monde des entreprises (scandales, détournement et fraudes dans le milieu des affaires, crise financière, responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise). Cinq grandes orientations sont proposées pour répondre à ces défis : renforcer la transversalité des enseignements, promouvoir la culture générale dans les programmes, favoriser l'esprit critique, repenser la formation des managers en matière de communication et repenser les enseignements relevant des *soft skills*. Il s'agit avant tout de « *poser les fondements d'une éthique managériale* » (p. 55) en suivant deux perspectives. D'abord distinguer l'éthique du respect des règles pour inviter les étudiants à développer leurs propres questionnements, irréductibles à la simple application de lois externes. Ensuite, inclure l'éthique

dans l'ensemble des enseignements plutôt que de la réduire à un cours suivi ponctuellement durant la formation.

Pour les auteurs de ce rapport, les affaires sont « *fondées sur le crédit et la confiance* » ce qui rend l'éthique et la morale indispensables au bon fonctionnement du monde de l'entreprise. Il ne s'agit pas pour eux d'opérer un « *retour à l'éthique* » qu'ils considèrent comme illusoire et fallacieux tant il a tendance à faire croire à un âge d'or éthique passé qu'il faudrait retrouver et pousse à des professions de foi sans avenir. Ce qui est recherché est plutôt un sens des responsabilités : « *c'est en cela que la morale professionnelle contemporaine doit davantage s'apparenter à une conscience des responsabilités collectives (voire globales) qu'à une morale de métier* » (p. 58). Il s'agira dès lors pour les entreprises de promouvoir un ensemble de valeurs qui alimenteront les professions de foi, règlements et autres chartes. « *L'étudiant doit pouvoir relier la morale issue de son éducation familiale, les connaissances en philosophie morale classique qu'il a pu glaner de terminale ou en classes préparatoires, avec les exigences morales de l'entreprise, et plus largement du monde contemporain* » (p. 59). C'est donc une conscience des enjeux et conséquences de leurs actions qu'il faudra que les étudiants réalisent et apprennent à prendre en compte. La légalité n'étant plus suffisante, ils devront être capables d'exercer leur jugement. Ainsi, les auteurs du rapport recommandent que « *l'enseignement de l'éthique, à cet égard, doit être révisé, afin de constituer des mises en situation réellement instructives d'un point de vue moral pour les étudiants* » (p. 63). Plus encore, selon eux, les pédagogies actuellement utilisées n'incitent pas suffisamment à la réflexion et au débat.

#### *Deuxième constat : l'entreprise comme lieux de souffrance*

En France, 1 employé sur 6 déclare avoir subi des comportements hostiles sur son lieu de travail. 41% des employés se disent stressés, le chiffre monte à 57% pour les cadres.

Aux Etats-Unis, 44% des employés se plaignent de subir un mauvais traitement.

Le coût du stress au travail en Europe est évalué à 20 milliards d'euros par an. Le stress serait la cause d'environ 60% des journées de travail perdues.

En France, 300000 journées d'arrêt de travail sont directement dûes au stress.

Dans l'Union Européenne, 4% des travailleurs sont victimes de violences physiques, 2% de harcèlement sexuel (en France, seuls 20% des femmes le déclarent) et 8% sont victimes d'intimidations et de brimades.

L'entreprise semble donc être devenu un lieu de souffrance

### Documentaire J'ai très mal au travail

Réaction et rappels sur la notion de travail

#### *Troisième constat : l'arrivée d'une nouvelle génération*

Bien que le concept de « génération Y » soit extrêmement mal employé la plupart du temps, il serait aberrant de nier que des segments démographiques partagent de caractéristiques différentes en fonction du contexte géopolitique et historique dans lequel les individus sont nés et ont grandi.

Pour rappel : les personnes nées entre 1940 et 1960 appartiennent à la génération du baby boom, entre 1960 et 1980 on parle de Génération X puis entre 1980 et 2000 de la génération Y. Pour ceux nés après 2000, on évoque le nom de Millenials.

Baby boom (40-60) : croissance économique, peur de l'apocalypse carrière en entreprise, fidélité, idéalisme, égocentrisme

Génération X (60-80) : esprit des fins, effondrement des idéologies, morcellement de la famille, nomadisme, cynisme, contre-culture (Strauss & Howe)

Génération Y (80-00) : absence des guerres, révolutions morales achevées, SIDA, digital natives, évidence écologique

La génération Y est donc *digital native* (ou *net generation*) c'est-à-dire que les jeux vidéos, l'ordinateur personnel, internet et surtout la mobilité de ces technologies font partie de l'environnement classique. Cela décroïssonne la présence physique et contraignante mais pose un premier décalage avec le monde de l'entreprise encore fondé sur le présentiel.

C'est une génération qui n'a pas réellement peur de la guerre comme réalité physique et qui n'est pas inquiétée par un hypothétique apocalypse (sauf extra-

terrestre). Les révolutions morales et culturelles de 1968 et des années 1930 sont définitivement acquises. Par contre, c'est aussi une génération qui n'a pas connu le monde sans VIH.

En 2015, la génération Y devrait représenter environ 15% de la population française, et 40% de ses actifs. Même si, comme leurs prédécesseurs, les « jeunes » de la génération Y rentreront dans le rang et devront s'adapter aux contraintes du monde social et professionnel, quelques caractéristiques devraient subsister :

- une maîtrise intuitive de l'informatique dans l'utilisation comme dans l'apprentissage
- une sensibilité environnementale
- une culture du divertissement et de la multi-activité
- une ouverture naturelle sur l'international

Dans l'entreprise, leur maîtrise de certaines compétences spécifiques, notamment en matière de nouvelles technologies, et l'illusion de leur monopole leur confère un certain pouvoir. Ils en ont conscience de cette valeur et de la relative incompetence des « vieux » ce qui tend à leur donner une image quelque peu arrogante ou méprisante. Ils contestent l'autorité, non pas directement en la remettant en cause, mais en ne la reconnaissant pas. Ils sont habitués à être en compétition, à être mobiles et à accepter les perspectives à court-terme.

De plus, le travail n'est plus l'unique espace d'épanouissement et d'existence sociale pour eux. Ils sont plus exigeants, ou du moins ont plus d'attentes, en terme de congés et de flexibilité. Ils tendent à chercher une meilleure qualité de vie que leurs parents en conciliant travail et intérêt personnel. La santé physique comme mentale est importante.

En tant que futurs employés (40% des actifs), ces attentes vont changer la donne sur les manières de travailler, et donc les manières de manager.

## Définir la bienveillance

Le terme bienveillance a pour étymologie *bene-volens*. *Volens* renvoie à la volonté libre, à une action faite de bon cœur, voire une action agréable. *Bene* signifie « dire le bien », bien parler, bénir, louer et même célébrer. Ainsi, la bienveillance n'est pas une disposition passive, ni une action ; c'est une disposition active qui souhaite le bien d'autrui, qui cherche ce qu'il y a de bon en lui au-delà de ses actions. La bienveillance est une disposition généreuse à l'égard de l'humanité. Elle est la qualité d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui, une disposition particulièrement favorable à l'égard de quelqu'un.

Quelques notions connexes :

- *La gentillesse* est un acte, un comportement de bienfaisance. Elle caractérise des caractères doux, relevant d'une certaine grâce. C'est une reconnaissance visible là où la bienveillance est une disposition parfois intangible.
- *La compassion* est une capacité à percevoir et à ressentir la souffrance d'autrui (*cum-patior*, souffrir avec). C'est une qualité nécessaire à la bienveillance mais qui peut l'altérer par la sensibilité qu'elle implique
- *L'empathie* est la compréhension des sentiment et émotions de l'autre. Plus cognitive que la compassion, elle permet de saisir les croyances d'autrui, ses modes de pensée ; elle est donc une qualité indispensable à la bienveillance.
- *La générosité* est une disposition à donner plus que l'on est tenu de donner, voire à réclamer moins qu'on ne pourrait réclamer. Si le manque de générosité pourrait sembler contradictoire avec la bienveillance, la générosité n'est pourtant par une garantie de bienveillance car celle-ci n'est pas nécessairement détachée d'une forme de devoir (la relation maître / apprenti par exemple) et ne se réduit pas à un acte de don.
- *La charité, la bonté, la miséricorde, ...*

### *La bienveillance, une nouvelle mode managériale ?*

La malveillance est devenue un phénomène trop fréquent dans les entreprises. Les conséquences désastreuses ont amené à rechercher une approche plus humaniste du management sans pour autant nier la fonction de coordination et de contrôle des managers. Pour autant, la bienveillance comme souci du bien-être des autres, en l'occurrence des employés, est-elle compatible avec les contraintes économiques de l'entreprise ?

La bienveillance est fondamentalement orientée vers autrui, pour lui-même et non dans l'intérêt de la personne bienveillante. Elle transcende les intérêts personnels et égoïstes pour regarder au-delà, pour chercher dans l'autre ce qu'il y a de bon, ou ce qu'il pourrait y avoir de bon, chez lui. Se soucier du bien-être des autres repose sur trois actions (McAllister, 1995 ; Mishra, 1996) :

- montrer une attention et une sensibilité aux besoins et intérêts de l'autre
- agir de manière à protéger ces intérêts
- ne pas exploiter l'autre pour son intérêt personnel.

La question de l'intérêt personnel dans la bienveillance est complexe et ne peut être exclue simplement. Cependant, Leeson (2006) montre que si l'action bienveillante ne l'est pas totalement, alors les degrés de désintéressement comptent peu. Une personne ne peut être vue comme bienveillante que si elle l'est totalement, inconditionnellement.

La bienveillance fait ainsi partie intégrante d'une volonté de construire une éthique renouvelée du monde des affaires. Pour Victor & Cullen (1988), cela repose en partie sur l'adhésion de l'organisation à une démarche bienveillante (préoccupation pour les autres) ou à des principes (lois ou codes professionnels) et sur un lien entre climat bienveillant et coopération.

La bienveillance repose sur une capacité d'empathie, une capacité à ressentir ce que l'autre ressent, à le comprendre depuis son point de vue propre. La bienveillance part donc d'une compréhension de l'autre à laquelle s'ajoute le souci de son bien-être, de son bonheur. On peut donc raisonnablement penser que la bienveillance aiderait à réduire les tendances actuelles d'agressivité, de harcèlement, d'avidité, de cupidité, de stress, de violence. Pour autant, cela est-il rentable ?

## Bienveillance et confiance

Actuellement, la fragilité ne semble pas avoir sa place dans l'entreprise. La sélection lors des entretiens d'embauche ressemble parfois à une compétition dans laquelle la faiblesse n'a pas sa place. Cela a comme conséquence de ne pas valoriser l'empathie, la tolérance et l'entraide puisque personne n'est censé en avoir besoin. Face à cet univers souvent agressif, et même parfois violent, la bienveillance doit maintenant être revalorisée, pour tous et pas seulement pour « les faibles ».

La fragilité n'est pas la faiblesse, elle est aussi constitutive d'une capacité à s'engager sur des voies inconnues, à se mettre en danger pour être créatif et savoir prendre des risques. On pourrait alors voir la bienveillance comme le fait pour une personne de vouloir faire du bien à celui ou celle qui lui fait confiance, en dehors de motivations de profit individuel (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, AMR, 20-3). Selon eux, la bienveillance – avec la compétence et l'intégrité – est un facteur pour susciter le sentiment d'être digne de confiance. Le cercle vertueux bienveillance / confiance serait alors le fondement d'une coopération renouvelée dans l'entreprise. Plus encore, l'anticipation de la bienveillance de la part d'un manager peut générer de la confiance de la part des subordonnés (Mercier, L'expression de la bienveillance en entreprise). Ainsi, la bienveillance devient un mécanisme de coordination permettant un certain contrôle sur les employés.

Il y a cependant certaines contraintes. Plus les mécanismes de motivation, les évaluation de performance et les récompenses sont individualisées, moins la bienveillance est reconnue. L'émergence de passagers clandestins bénéficiant de retombées du travail des autres affaiblie systématiquement le système. Le manager bienveillant se doit alors de sanctionner, car la bienveillance n'est en aucun cas la gentillesse aveugle ou la faiblesse. Enfin, la bienveillance doit rester un acte gratuit, un don. Le bien-être du salarié doit être recherché pour lui-même et non parce qu'il augmente ses performances, sinon la confiance disparaît.

## Bienveillance et performance

Pour Juliette Tournaud, auteure de *La stratégie de la bienveillance*, la bienveillance est extrêmement productive. Etant une orientation de son esprit vers ce qui est bien, elle évite le jeu de soumission / domination. Elle favorise la coopération, humanise la compétition et limite le conflit. Elle stimule aussi la reconnaissance. Ainsi, le dirigeant bienveillant pourra :

- arbitrer
- motiver
- encadrer
- expliquer

Pour autant, il n'est pas un gentil acceptant tout dans une attitude quasiment démissionnaire.

Pour Baker & O'Malley (*Leading with kindness*), la bienveillance est une valeur refuge importante durant les périodes de crise. En effet, elle stimule la confiance, encourage les employés à croire en eux (puisqu'on leurs managers le font) et renforce le lien individuel / collectif. « *L'objet n'est pas de mettre les collaborateurs à l'abris des décisions difficiles, de questions délicates ou de tous revers potentiels, mais d'inspirer l'effort, la persévérance et le développement personnel* ». Une fois encore, la bienveillance n'est pas vue comme une gentillesse naïve. Un enjeu fort sera le fait que le stress tend à réduire la bienveillance à la portion congrue. Ainsi, la bienveillance devra être défendue comme une valeur importante et non comme un « loisir », quelque chose que l'on pratique quand on a rien d'autre à faire...

Pour Sutton, auteur de *Building the civilized workplace*, une caractéristique de la bienveillance est son pouvoir de contagion. D'où l'importance d'un management bienveillant par lequel « le PDG donne le ton ». Ainsi, le modèle de Prietula & Carley (1999) montre que dans un environnement stable, les groupes de travail honnêtes et bienveillants ont de meilleures performances que les autres. Cependant, lorsque l'environnement devient instable, les groupes bienveillants voient leurs performances passer en dessous de celle des groupes « de menteurs ». Pour autant, il est intéressant de noter que dans ce même modèle, dès que le nombre de menteurs dans les petits groupes dépassent 3, les performances de l'entreprise commencent à chuter.



## Leading with kindness (Baker & O'Malley, 2008)

Les travaux sur la motivation et ses ressorts ont montré que les encouragements positifs, le respect, le sentiment de justice avaient un impact extrêmement fort sur la productivité. La bienveillance, entendue au-delà d'une simple gentillesse, peut donc constituer le fondement d'un leadership qui serait non seulement en cohérence avec une démarche éthique, mais aussi efficace au niveau organisationnel et managérial. Pour Baker & O'Malley (2008), l'ancien style, fait de stress, d'ordres, et parfois d'une certaine violence, ne fonctionne plus, et n'a jamais vraiment été aussi efficace que possible. Ils rebondissent sur la proposition de Jimmy Wales, le fondateur de Wikipedia, pour qui il faut dorénavant manager les employés comme des volontaires. Il faut donc développer un style de management ne reposant pas simplement sur l'ordre et l'obéissance, mais plutôt sur la valorisation, la reconnaissance, l'encouragement et la construction d'un environnement de travail motivant. En allant à la rencontre de nombreux leaders qu'ils considéraient comme étant « bienveillants », les auteurs proposent en première analyse quelques qualités : ouverture à l'expérience, recherche constante de l'amélioration, conscience de l'importance de l'aide des autres, capacité à apprendre des bonnes expériences comme des mauvaises, capacité à trouver du bon dans le mauvais, savoir apprendre de ses erreurs. Ils relèvent un fait intéressant et inattendu, les leaders avaient tous des héros, et ceux-ci étaient souvent fictifs et issus de la littérature.

### *Ce que font les leaders bienveillants*

La bienveillance est trop souvent confondue avec une gentillesse qui constituerait une faiblesse dans le monde de l'entreprise. Baker & O'Malley (2008) maintiennent que le leadership et la bienveillance sont complémentaires. D'abord parce que la bienveillance est reconnue, presque internationalement, comme une vertu, un ingrédient essentiel de l'humanité, mais aussi parce qu'elle est présente chez beaucoup de leaders.

Le management d'aujourd'hui confond allégrement un certain nombre de choses : le besoin de précision et la surveillance, la performance et le stress, l'encouragement et l'agressivité, l'émulation et la concurrence. Les auteurs

proposent de sortir de « la culture du cri et du beuglement » (Baker & O'Malley, 2008 : 16).

La bienveillance, si elle est une qualité importante et nécessaire du leadership, n'est jamais le seul trait de personnalité du leader. D'autres sont nécessaires et c'est la constellation de qualités et de défauts qui fera son style de leadership : analytique, irascible, sociable, etc. Par contre, pour les auteurs, le manager bienveillant ce sera jamais une « poule mouillée » (p. 18). Il n'est pas un gentil un peu mou qui se laisserait faire car la bienveillance ça n'est pas forcément être sympathique. C'est être ouvert, proche, respectueux mais aussi exigeant, et des fois dur. Il s'agit aussi d'atteindre les objectifs, de mener la tâche à bien. C'est un moyen de faire progresser les individus, de les faire avancer vers de nouvelles responsabilités, de nouvelles compétences, de les accompagner dans les périodes de doute. Et donc d'augmenter l'efficacité de l'organisation.

Le management bienveillant repose fondamentalement sur l'empathie plus que sur la gentillesse, sur cette capacité à se faire à la place de l'autre, à voir le monde de son point de vue. Dans cette démarche, le manager garde une position particulière car, en tant que leader, il fait trois choses : il cadre, il interprète et il permet.