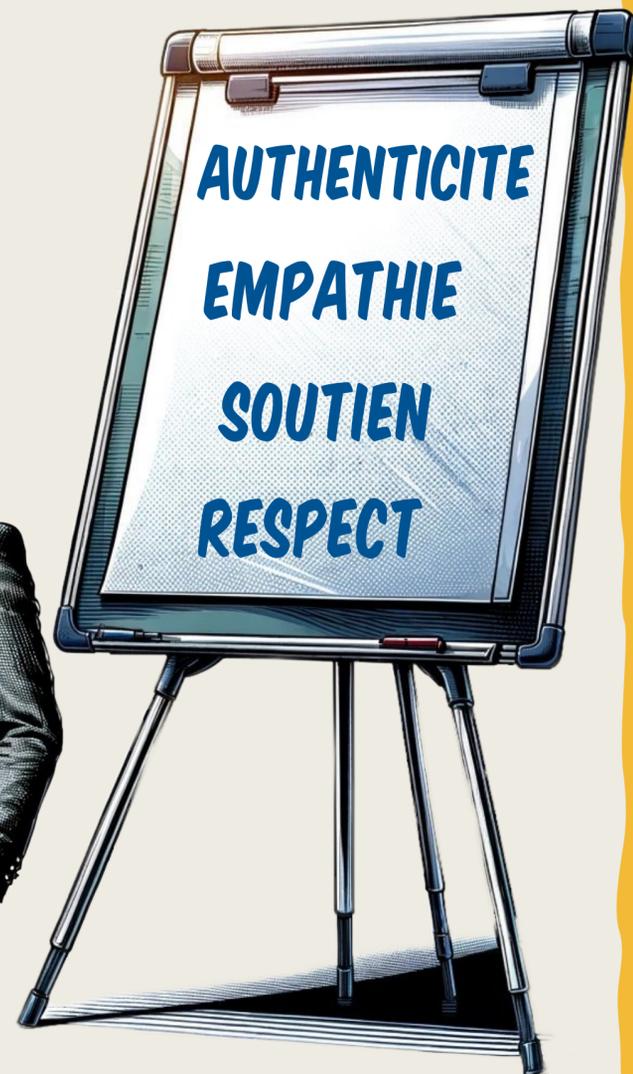


MANAGEMENT BIENVEILLANT

Levier de performance ou double discours ?

COMMENT SAURONS-NOUS SI CES RÈGLES NE FONCTIONNENT PAS COMME PRÉVU...?

AUTHENTICITE
EMPATHIE
SOUTIEN
RESPECT



UNE VOLONTE DE REPLACER L'HUMAIN AU COEUR DES PREOCCUPATIONS **MANAGERIALES**

La bienveillance, "bene volens", signifie étymologiquement "vouloir le bien » pour autrui. Dans la littérature managériale, elle est comprise comme une préoccupation ou une attention pour les autres. [1]

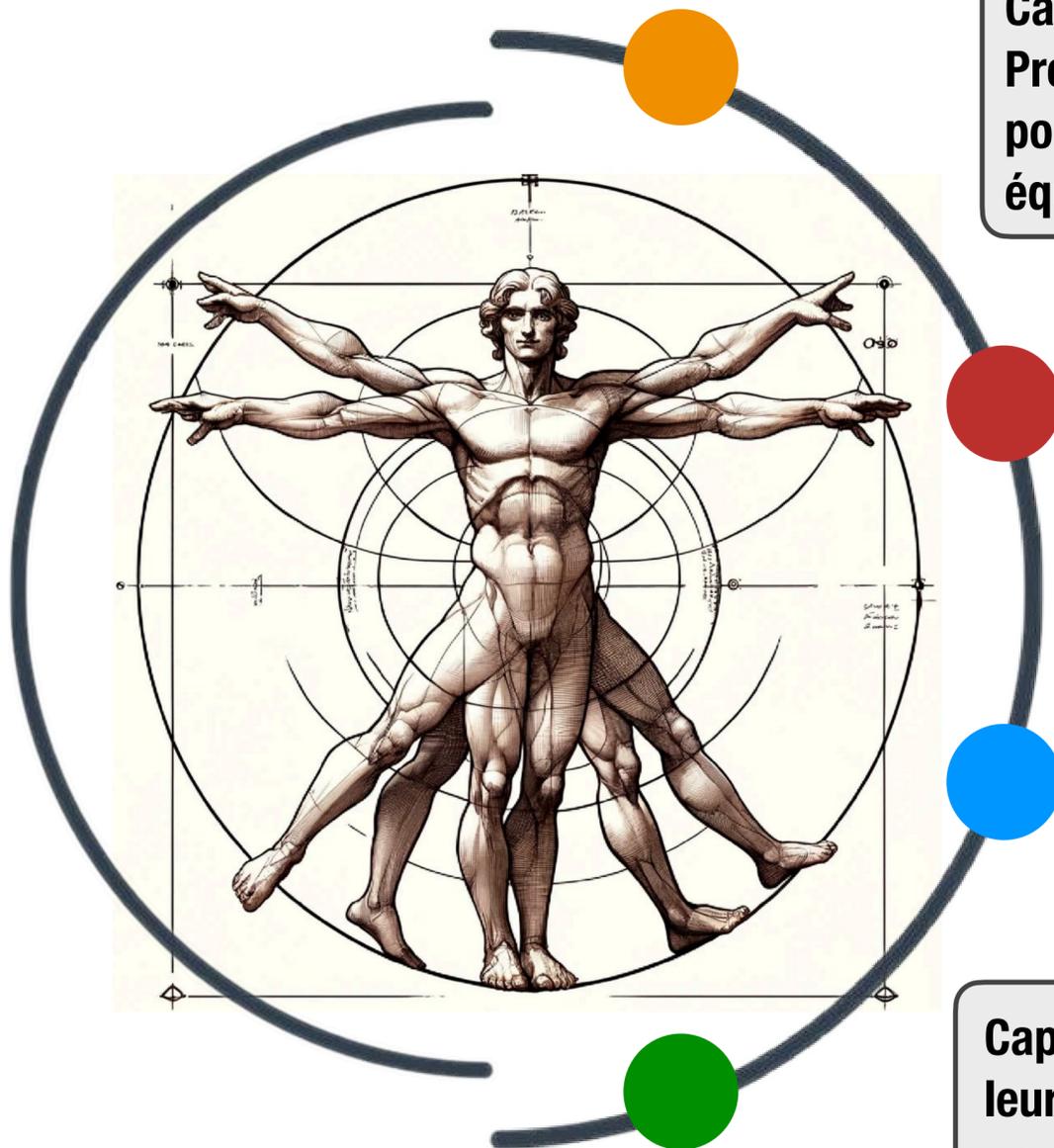
Adapté de Karakas & Sarigollu 2016 [2]

Capacité à diriger avec intégrité, éthique et justice. Prendre des décisions qui sont non seulement bonnes pour l'organisation, mais qui sont également justes et équitables pour toutes les parties prenantes.

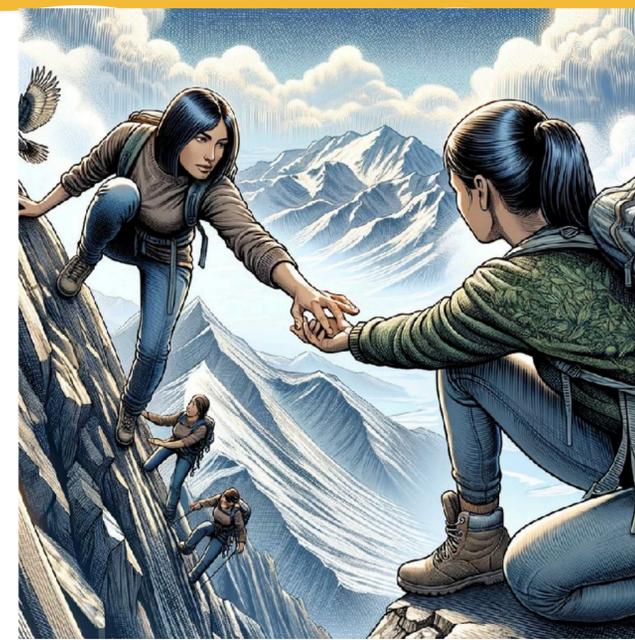
Capacité à créer une vision partagée qui transcende les objectifs individuels pour favoriser la création de sens et un sentiment d'appartenance et de communauté.

Capacité de formuler et de communiquer une vision claire et inspirante pour l'avenir.

Capacité à soutenir le développement des collaborateurs, en leur fournissant les ressources et le soutien nécessaires pour réussir et s'épanouir. Volonté de servir les autres et de transmettre un héritage et un impact positif pour la communauté dans son ensemble.



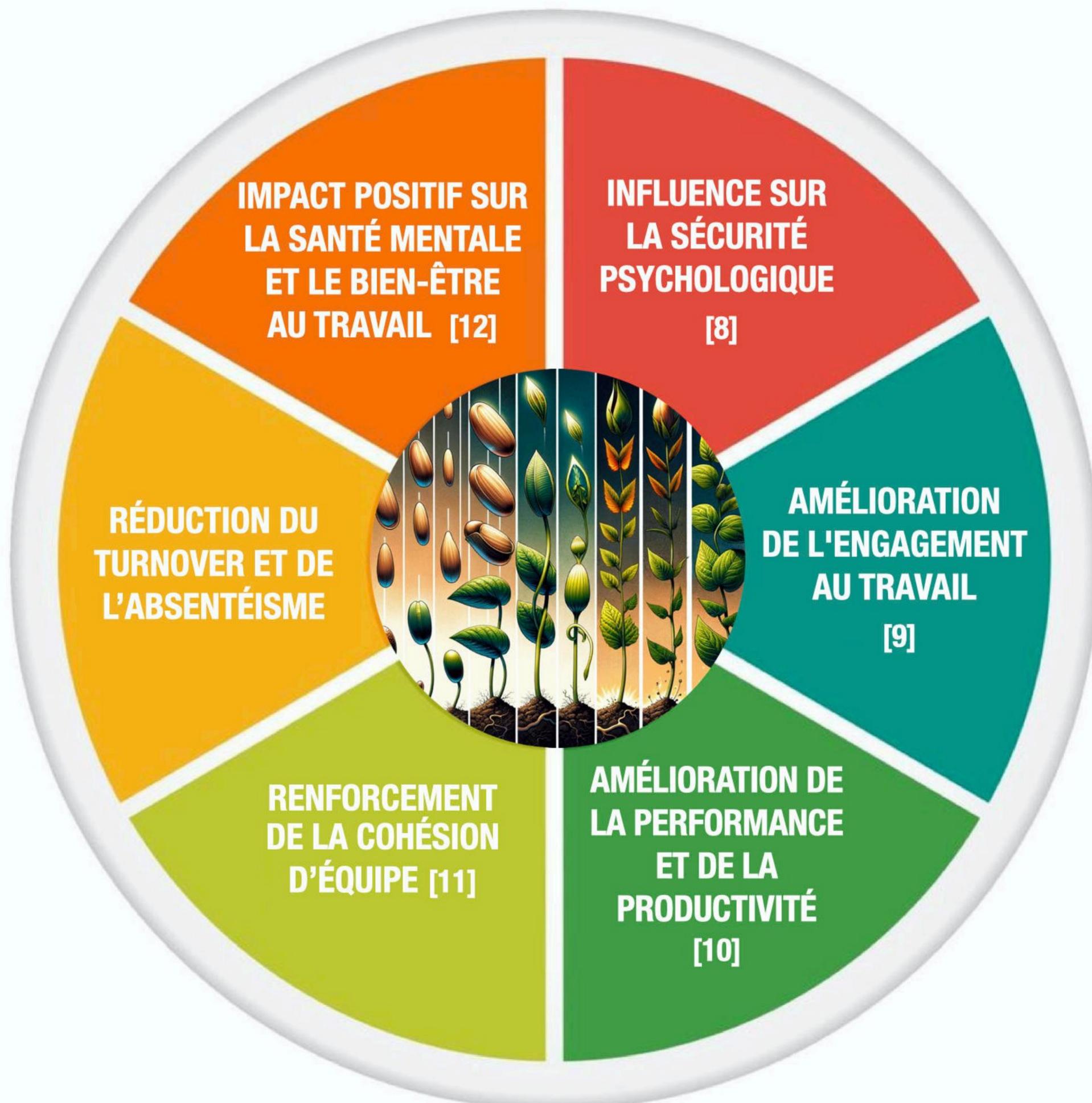
QUELLES SONT LES COMPETENCES ET LES QUALITES D'UN **MANAGER BIENVEILLANT ?**



Les recherches en sciences de gestion et en psychologie organisationnelle décrivent plusieurs qualités et attitudes qui caractérisent un manager bienveillant :

- ➔ **INTEGRITE** : implique une cohérence entre les paroles et les actes, ainsi qu'une adhésion aux principes éthiques et moraux de l'organisation. [3]
- ➔ **EMPATHIE** : capacité de comprendre le point de vue et le ressenti des autres associé à la motivation à se préoccuper de leur bien-être.
3 Formes d'Empathie : cognitive, émotionnelle, prosociale. [4]
- ➔ **COMMUNICATION EFFICACE** : capacité à transmettre clairement les attentes et les objectifs, tout en étant réceptif aux idées et aux feedback. Élément clé de la construction de relations de confiance. [5]
- ➔ **FLEXIBILITE ET ADAPTABILITE** : capacité à s'adapter aux changements, à être flexible face aux besoins, à ajuster les méthodes de travail, à offrir du soutien personnalisé et à faire preuve d'ouverture d'esprit. [6]
- ➔ **RECONNAISSANCE ET VALORISATION** : capacité à reconnaître et valoriser les contributions de chaque collaborateur pour renforcer leur sentiment d'appartenance et leur motivation. [7]

QUELLES SONT LES PREUVES EMPIRIQUES SOUTENANT LES AVANTAGES DU **MANAGEMENT BIENVEILLANT ?**



QUELS SONT LES EFFETS CONTRE-PRODUCTIFS DU **MANAGEMENT BIENVEILLANT ?**



01

NORMALISATION DE LA SURCHARGE DE TRAVAIL : processus par lequel des charges de travail excessives deviennent acceptées et intégrées comme une norme ou une attente, sous couvert de soin et de soutien. [13]

02

CONTROLE EMOTIONNEL : insister sur un climat de travail positif peut imposer une pression implicite sur les employés pour qu'ils affichent constamment des émotions positives, même lorsqu'ils ne le ressentent pas authentiquement. [14]

03

DISSIMULATION DES CONFLITS : privilégier une atmosphère harmonieuse peut encourager la dissimulation des conflits, en poussant les employés à gérer intérieurement leurs frustrations sans les exprimer ouvertement. [15]

04

INSTRUMENTALISATION DES RELATIONS transformer la bienveillance en une stratégie managériale plutôt qu'en une valeur authentiquement partagée. Ce qui peut être perçu comme une forme de manipulation émotionnelle.

05

INEGALITES MASQUEES : reproduire des inégalités sous des apparences neutres ou bienveillantes au sein de l'organisation, notamment en favorisant certains groupes d'employés au détriment d'autres. [16]



QUELLES SONT LES MANIFESTATIONS DU **DOUBLE DISCOURS** ?



INCOHERENCE ENTRE VALEURS AFFICHEES ET COMPORTEMENTS :

Ecart entre les valeurs proclamées et les comportements managériaux observés quotidiennement au sein de l'entreprise.

PRIORISATION DES RESULTATS A COURT TERME :

Les objectifs de performance à court terme sont priorités aux dépens des engagements envers les pratiques de management.

UTILISATION INSTRUMENTALE DU MANAGEMENT BIENVEILLANT :

C'est-à-dire comme un moyen d'atteindre des fins spécifiques (telles que l'amélioration de la productivité ou la réduction du turnover) sans un engagement authentique envers le bien-être des employés.

DISPARITES DANS L'APPLICATION DES PRINCIPES :

Lorsque certaines catégories employés ou équipes bénéficient d'un traitement plus favorable ou d'un soutien plus marqué que d'autres à travers différents niveaux ou départements de l'organisation.

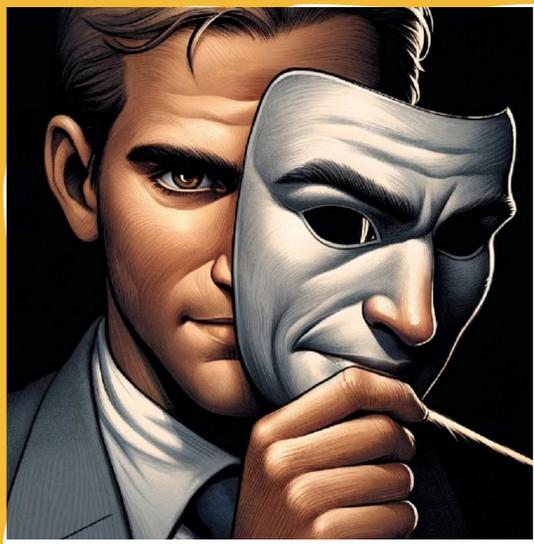
MANAGER LES CONSCIENCES AU LIEU DE MANAGER LE TRAVAIL :

Lorsque le management se focalise sur le contrôle ou l'influence des consciences, des émotions et des identités des employés, plutôt que sur la gestion du travail et des objectifs professionnels.



COMMENT RECONNAITRE LA PRESENCE D'UN **DOUBLE DISCOURS** ?

- Les valeurs promues par l'organisation sont-elles reflétées dans les comportements quotidiens des managers et des dirigeants ?
- Existe-t-il des exemples concrets montrant un alignement ou un désalignement entre les discours et les pratiques ?
- Comment les employés perçoivent-ils la sincérité des engagements pris ?
- Des signes de cynisme ou de désengagement sont-ils observables ?
- La communication au sein de l'organisation est-elle transparente et authentique ?
- Les politiques et les pratiques de RH soutiennent-elles le développement professionnel et personnel des collaborateurs de manière cohérente avec les valeurs de bienveillance promues ?
- Les retours des employés sont-ils pris en compte dans l'élaboration des stratégies et des décisions managériales ?
- Les dirigeants et les managers communiquent-ils ouvertement sur les défis et les décisions difficiles, en reconnaissant leurs éventuelles contradictions .



QUELLES SONT LES CONSEQUENCES DE LA **DISQUALIFICATION DE LA PAROLE ?**

Il s'agit ici d'observer les conséquences et les mécanismes toxiques des tentatives, délibérées (ou non) de manipulation, infantilisation des employés, ou manœuvre de contrôle social subtil.

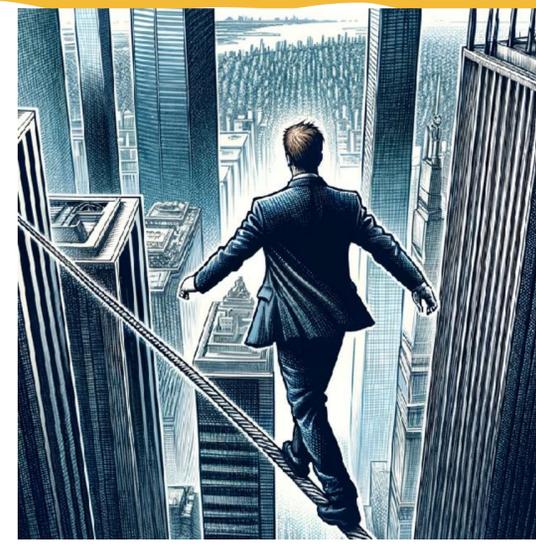
EROSION DE LA CONFIANCE : processus progressif par lequel la confiance des employés envers leur organisation diminue à la suite de manquements aux engagements, d'incohérences observées entre les discours et les actions, ou du non-respect des attentes implicites entre les employés et leur employeur concernant leurs obligations mutuelles. [17]

CYNISME ORGANISATIONNEL : réponse émotionnelle et cognitive qui résulte de perceptions de non-respect par l'organisation de ses engagements implicites ou explicites envers ses employés. Il se traduit par des comportements de retrait, de désengagement, de détérioration du climat de travail, diminution de la performance, augmentation du turnover... [18]

DIMINUTION DE L'ENGAGEMENT : Les employés qui se sentent trompés ou sous-évalués en raison de pratiques managériales incohérentes sont susceptibles de montrer un moindre engagement envers l'entreprise. [19]

EFFETS NEFASTES SUR LA SANTE MENTALE : Le double discours peut contribuer à un environnement de travail perçu comme insécure et non soutenant, exacerbant le stress et l'anxiété, un sentiment de trahison, ou un risque accru de burnout...

DOUBLE DISCOURS OU DOUBLE CONTRAINTE* DU MANAGER ?



* La double contrainte décrit une situation dans laquelle une personne reçoit deux messages contradictoires ou incompatibles, sans possibilité d'échapper à la contradiction.

EXIGENCES DE PERFORMANCE VERSUS SOUTIEN AU BIEN-ETRE : Les managers sont souvent évalués sur la base l'atteinte d'objectifs financiers ou de productivité. En même temps, on attend d'eux qu'ils maintiennent un haut niveau de bienveillance, en se montrant attentifs aux besoins émotionnels et au développement de leurs équipes.

AUTONOMIE VERSUS CONTROLE : Le management bienveillant promeut l'autonomie des employés, en leur accordant la liberté de prendre des décisions et de poursuivre des initiatives. Cependant, dans le cadre d'une organisation ayant des objectifs spécifiques et des délais, un certain degré de contrôle et de direction est inévitable.

CHANGEMENT VERSUS STABILITE : Dans un environnement en constante évolution, les managers doivent promouvoir et gérer le changement pour rester compétitifs, tout en maintenant un certain niveau de stabilité opérationnelle pour ne pas compromettre la performance quotidienne.

BIENVEILLANCE VERSUS STRESS : Quel niveau de bienveillance attendre d'un manager soumis à une pression et à un stress élevés, dans un environnement hyper-compétitif ?

Références :



- [1] Mercier, G., & Deslandes, G. (2020) *Formal and Informal Benevolence in a Profit-Oriented Context*, JBE Springer
- [2] Karakas, F., & Sarigollu, E. (2012). *Benevolent leadership: Conceptualization and construct development*. JBE Springer
- [3] Trevino, L.K., Hartman, L., & Brown, M. (2000). *Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership*. California Management Review.
- [4] Håkansson Eklund, J., & Summer Meranius, M. (2021). *Toward a consensus on the nature of empathy: A review of reviews*. Patient Education and Counseling, 104(2), 300–307.
- [5] Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995) *An Integrative Model of Organizational Trust*. Academy of Management Review.
- [6] Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- [7] Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). *An Analysis of Employee Recognition: Perspectives on Human Resources Practices*. The International Journal of Human Resource Management, 19, 716-730.
- [8] Nembhard, I.M. and Edmondson, A.C. (2006) *Make It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safe and Improvement Efforts in Health Care Teams*. Journal of Organization Behavior, 27, 941-966.
- [9], Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal.
- [10] Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagne, M., Leone, D.R., Usunov, J. and Kornazheva, B.P. (2001) *Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination*. Personality and Social Psychology Bulletin, 27, 930-942.
- [11] Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). *Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work*. Journal of Occupational Health Psychology,
- [12] Halbesleben, J. R. B. (2010). *A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences*. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Psychology Press.
- [13] Boltanski, L., Chiapello, E., (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard (Nrf Essais)
- [14] Hochschild, A., R., (2017). *Le prix des sentiments Au cœur du travail émotionnel*. La Découverte, Paris,
- [15] Eisenhardt, K.M. Kahwajy, J.L. Bourgeois, L.J. (1997) *How Management Teams Can Have a Good Fight*. HBR
- [16] Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. [13] Robinson, S. L. (1996). *Trust and Breach of the Psychological Contract*. *Administrative Science Quarterly*
- [17] Andersson, L. M. (1996). *Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework*. *Human Relations*.
- [18] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- [19] Laschinger, H.K.S., Leiter, M.P. (2006). *The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: The mediating role of burnout/engagement*. *Journal of Nursing Administration*, 36(5), 259-267.



Praticien, chercheur, auteur, conférencier.

Mon travail, qui illumine mes journées, consiste à identifier, comprendre et faire évoluer les comportements humains.

Chaque semaine, je vous apporte de robustes connaissances issues des sciences cognitives, science comportementale contextuelle, sciences affectives et sociologie des organisations, pour vous aider à mieux comprendre les comportements humains au travail.

Pour ne rien manquer de mes publications, suivez-moi sur  et n'hésitez pas à m'inviter dans votre réseau.

Si vous souhaitez soutenir mon travail, merci de  et .

Nota bene : Cet article s'articule autour de l'examen minutieux de publications scientifiques et d'ouvrages de référence, constituant ainsi le socle de mes analyses et réflexions. Cependant, malgré mon engagement en faveur de l'exactitude et de la rigueur, il est important de reconnaître qu'il n'est pas à l'abri de potentielles erreurs de composition, de compréhension ou de traduction.