

Docteur Philippe Rodet
Yves Desjacques

LE MANAGEMENT BIENVEILLANT



La bienveillance est
l'indicateur d'un monde encore humain

EYROLLES

LE MANAGEMENT BIENVEILLANT

« Le management ne peut être autre que bienveillant. Le Docteur Philippe Rodet démontre, au croisement de sa double expérience de médecin urgentiste et de consultant en management, combien la personne humaine a besoin de bienveillance pour vivre et donner le meilleur d'elle-même. Si elle ne reçoit pas suffisamment de bienveillance, sa nature se rebelle : le niveau de stress augmente et la motivation baisse. Au contraire, si elle en reçoit abondamment, elle s'épanouit : le niveau de stress baisse et la motivation augmente. Le regard avisé du médecin sait en plus déceler et mettre au jour le jeu subtil des hormones à l'origine de ces réactions humaines.

Yves Desjacques, DRH d'un grand Groupe, en quête d'un management toujours plus humain, s'est appuyé sur les démonstrations du Docteur Philippe Rodet pour expérimenter dans son entreprise une nouvelle manière de diriger, de manager, plus respectueuse de ce qu'est en vérité la personne humaine. Les changements et progrès sont en marche. »

Don Pascal-André Dumont

Homme engagé, **Philippe Rodet** a parcouru le monde pour sauver des vies dans des pays parfois en guerre. Il a dû apprendre à maîtriser le stress lié aux urgences pouvant être vitales, et ces expériences lui ont appris à mesurer la force du désir, celui d'aider autrui. Aujourd'hui, en tant que consultant, il œuvre à transférer la force de vie née de son parcours au monde de l'entreprise.

Yves Desjacques, DRH Groupe, est reconnu pour ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux. Convaincu que la place de la personne humaine dans l'entreprise est essentielle, il agit pour développer à la fois le bien-être et l'engagement de celle-ci.

Dans des contextes distincts et à partir d'expériences différentes, les deux hommes sont parvenus au même constat. Conscients de l'ampleur mais aussi de la nécessité de la tâche, ils agissent main dans la main pour convaincre qu'il existe une autre voie, qui articule bienveillance, exigence et excellence.

Docteur Philippe Rodet

Yves Desjacques

LE MANAGEMENT BIENVEILLANT

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered on it, which tapers out at both ends.

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 PARIS Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56671-0

SOMMAIRE

Préface	V
Avant-propos	1
Introduction	5
CHAPITRE 1 Pourquoi parler de management bienveillant ?	9
Un concept adapté au contexte...	10
Un problème récurrent	15
CHAPITRE 2 Protéger ses collaborateurs	25
Un rôle à reconsidérer	26
Contribuer à la réussite collective	27
CHAPITRE 3 Cinq leviers pour augmenter les émotions positives	31
Le sens	31
Des objectifs atteignables et que l'on désire atteindre...	46
Un juste niveau de liberté d'action	54
Oser la gratitude	61
Des encouragements au sentiment d'efficacité personnelle	67

CHAPITRE 4	Cinq leviers pour diminuer les émotions négatives	75
	Du mépris à la considération	75
	De l'incohérence à la cohérence	80
	Du manque d'empathie au <i>care</i>	86
	Du pardon à la reconnaissance de ses maladresses	91
	De l'injustice perçue au sentiment de justice	97
CHAPITRE 5	Pourquoi ça marche ?	107
	Le pouvoir de l'ocytocine et des endorphines	107
	La contagion émotionnelle	111
CHAPITRE 6	D'un management bienveillant à un esprit de fraternité : les « Bienveillers® » !	113
	Un esprit de fraternité qui apporte du sens	113
	Se protéger des effets du stress	116
	Conclusion	131
ÉPILOGUE	La bienveillance du manager et ses impacts sur la personne humaine	133
	Les six reflets de l'exigence de la bienveillance du manager	133
	Les six reflets de la fécondité de la bienveillance du manager	134
	Le prophétisme du management bienveillant	136
POSTFACE	Les origines philosophiques du concept de bienveillance	139
	Aristote	140
	Saint Thomas d'Aquin	146
	Kant	153
	Index	159
	Notes	162

PRÉFACE

La « bienveillance en entreprise » a-t-elle un sens ? Est-ce une contradiction dans les termes ? Ou un procédé manipulateur pour faire écran aux difficultés ou apaiser un tant soit peu les souffrances au travail ? Beaucoup peuvent y voir un effet de mode, une sorte de gadget humaniste, de discours illusionniste.

C'est un fait que les représentations dominantes de la vie en entreprise ne renvoient pas spontanément à des récits valorisant des notions comme l'empathie, le soutien, le réconfort, ou les signaux positifs qui permettent de faire face à la vulnérabilité, aux difficultés, aux phénomènes de démotivation ou de prévenir les risques psychosociaux.

La vraie vie des salariés peut faire douter de la pertinence, voire de la sincérité de l'idée du « *care* »¹ en entreprise.

Cependant, la bienveillance n'est-elle pas, *a contrario*, une piste pour faire évoluer l'organisation du travail, la relation professionnelle et les conditions d'emploi, et pour repenser les pratiques managériales ? Peut-on renvoyer le *care* sans examen si cette façon d'être et d'agir devait aider à mieux identifier et à réduire les risques qui désarticulent l'équilibre psychologique, la santé

mentale, et les autres menaces sur la santé et la sécurité au travail ? La bienveillance peut-elle servir à faire reculer les phénomènes d'épuisement, de surmenage, de décrochage et de démotivation individuels et collectifs ?

Si la bienveillance consiste à porter considération et assurer le respect et leur dignité aux femmes et aux hommes sur les lieux de travail, elle est évidemment la bienvenue. Cette bienveillance n'est pas faite que d'abstention, ne veut pas dire « gérer *a minima* », et ne consiste pas uniquement à ne pas nuire à autrui. Elle vise à extirper les grosses et les petites formes de mépris, elle traque et éloigne les pratiques discriminatoires, elle conduit à prévenir la perte de sens, le blocage des horizons professionnels et la routine. Elle institue des règles ouvertement destinées à garantir l'écoute, l'expression, l'accès à l'information, la participation à la décision, la coopération.

La bienveillance a ses règles, sans lesquelles elle se disqualifie. La bienveillance ne s'improvise pas. Elle est vaine si elle se contente de proclamations et d'incantations, et sans grande portée si elle est laissée à l'appréciation discrétionnaire de chacun. Elle procède, et rend compte, de la culture, de la vision et des missions impulsées au plus haut niveau. Elle doit s'incarner dans des engagements explicites, précis, partagés, déployés et évalués. Elle a vocation à transformer les références et les comportements managériaux pour rénover la relation aux individus et aux collectifs de travail.

Il est un piège à éviter. Celui qui consisterait à considérer ou faire croire que la bienveillance en entreprise supprimerait les différences d'intérêts entre le capital et le travail, ou modifierait la nature du lien de subordination qui relie le salarié à l'entreprise.

S'il est hautement souhaitable que l'idée de bienveillance se développe en entreprise et s'il ne fait pas de doute que cet état d'esprit peut produire un impact positif sur le climat social, ce serait une erreur d'imaginer qu'elle effacerait les contradictions d'intérêts ou qu'elle jugulerait en toutes circonstances l'expression du conflit.

Le « management bienveillant » ne saurait occulter, ni contourner le rôle des acteurs et des institutions représentatives des salariés et collectifs de travail. Au contraire, il est celui qui devrait, en toute logique, rénover et faire vivre le renouvellement des thèmes de la négociation collective.

La bienveillance ainsi conçue donne du sens et du contenu à la responsabilité sociale. Elle ouvre des perspectives comportementales innovantes en direction de toutes les parties prenantes, les salariés et leurs représentants, mais aussi les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les territoires, les acteurs de la société civile. Elle élargit la notion de performance et appelle de nouveaux indicateurs pour la mesurer. Elle nourrit assurément le sentiment d'appartenance à l'entreprise, autant que la réputation et l'attractivité de sa marque. Elle vise à conjuguer son rôle économique et social.

La bienveillance appelle la réflexion et ce n'est pas le moindre mérite de cet ouvrage que de la rendre possible. Les auteurs nous proposent de cheminer du réel vers l'idéal, sans dogmatisme, avec la volonté bienvenue de témoigner de la bienveillance par les actes. Ils offrent ainsi aux décideurs les clés d'une nouvelle façon de penser l'entreprise et la diriger. Ce livre fera débat, et c'est heureux.

Nicole Notat, présidente de Vigeo Eiris

AVANT-PROPOS

Par Don Pascal-André Dumont²

Nul doute ! Le management ne peut être autre que bienveillant. Le docteur Philippe Rodet démontre, au croisement de sa double expérience de médecin urgentiste et actuellement de consultant en management, combien la personne humaine a besoin de bienveillance pour vivre et donner le meilleur d'elle-même. Si elle ne reçoit pas suffisamment de bienveillance, sa nature se rebelle : le niveau de stress augmente et la motivation baisse. Au contraire, si elle en reçoit abondamment, elle s'épanouit : le niveau de stress baisse et la motivation augmente. Le regard avisé du médecin sait en plus déceler et mettre au jour le jeu subtil des hormones à l'origine de ces réactions humaines. Yves Desjaques, DRH d'un grand Groupe, en quête d'un management toujours plus humain, s'est appuyé sur les démonstrations du docteur Philippe Rodet pour expérimenter dans son entreprise une nouvelle manière de diriger, de manager, plus respectueuse de ce qu'est en vérité la personne humaine. Les changements et progrès sont, semble-t-il, perceptibles. De nouveaux cercles vertueux se mettent en place grâce, en particulier, aux réseaux des bienveilleurs qui ont la mission de prolonger et d'incarner le

management bienveillant. Les bienveilleurs sont les acteurs d'une bienveillance de proximité qui permet à la personne humaine dans l'entreprise d'être pleinement reconnue pour ce qu'elle est dans sa dignité et dans son unicité, d'être écoutée et accompagnée selon ses véritables attentes, d'être aidée selon ses besoins, mais surtout et avant tout d'être encouragée selon son potentiel et sa capacité de contribuer au bien commun.

L'expérience menée conjointement par le DRH Yves Desjacques et le docteur Philippe Rodet au sein de l'entreprise porte ses fruits. Et ce n'est pas une surprise ! En effet, ce que le médecin constate et que le DRH expérimente dans le concret, le philosophe l'avait déjà fondé. En reprenant Aristote, saint Thomas d'Aquin et Kant³, Don Jean-Rémi Lanavère, docteur en philosophie, montre avec clarté que :

— La bienveillance, selon Aristote, consiste dans le fait de souhaiter du bien à autrui, sans besoin nécessairement de communication ni d'affichage, mais d'une manière désintéressée, gratuite.

— La bienveillance, selon saint Thomas d'Aquin, est plus qu'un état d'âme ou un souhait, mais une décision rationnelle qui se traduit en une suite d'actes qui recherchent le vrai bien des autres, de tous les autres. La bienveillance est universelle et donne à considérer toute personne, quelle qu'elle soit, comme quelqu'un qui mérite qu'on lui veuille du bien.

— La bienveillance, selon Kant, est un devoir qui doit être assumé, sans aucune considération affective. Si l'humanité a des

droits, elle a aussi des devoirs. La bienveillance constitue un devoir d'humanité.

La bienveillance n'est donc pas seulement une option pour managers courtois et attentifs, mais un authentique devoir. De même, elle n'est pas seulement une concession faite à un collaborateur fragile, mais un authentique droit.

Si le médecin, le DRH et le philosophe convergent, c'est probablement qu'il y a un fondement encore plus ultime qui vient éclairer de l'intérieur la pertinence de la bienveillance comme une caractéristique intrinsèque du management authentique.

INTRODUCTION

Plusieurs raisons ont poussé un DRH et un médecin à écrire, ensemble, un ouvrage sur l'influence du management sur la santé, la performance individuelle et collective, ainsi que le bien-être au travail.

Tout d'abord, ces deux métiers ont de nombreux points communs et notamment une préoccupation de tous les instants pour l'être humain.

Ce sont aussi des constats partagés. Le contexte actuel fragilise les femmes et les hommes, favorise le développement de pathologies liées au stress, altère le sens du travail, fragilise le désir de s'investir au service du bien commun... En dix ans, le pourcentage de collaborateurs victimes d'un haut niveau de stress est passé de 38 à 61 %⁴. Entre 2013 et 2014, le pourcentage de collaborateurs démotivés a augmenté de 12 %, passant de 40 % à 52 %⁵. Et seuls 20 % de nos compatriotes considèrent que le travail est un plaisir, quand 62 %⁶ estiment qu'il est une contrainte, une routine ou, au mieux, une « sécurité ».

Mais les constats ne suffisent pas, il faut agir !

Dans ce contexte altéré, le rôle et l'impact du manager n'ont jamais été aussi essentiels.

Si chacun d'entre nous a la volonté d'agir pour aider autrui à vivre mieux, de nouveaux horizons sont alors possibles. Il s'agit là de comportements bienveillants.

Transposés à l'univers de l'entreprise, ils permettent le développement d'un « management bienveillant », c'est-à-dire d'une bienveillance active tournée vers l'action et la performance.

De quoi s'agit-il ?

D'attitudes très simples au fond, mais que l'on oublie, pris par la pression du quotidien et oubliant qu'elles sont, pourtant, indispensables à l'efficacité collective.

Si l'on fait en sorte que chaque manager essaye de bien se comporter pour ne pas être générateur de stress inutile, il devient alors possible de motiver les collaborateurs.

Si chaque collaborateur connaît le sens et l'utilité de sa mission, se voit fixer des objectifs ambitieux mais réalistes, dispose d'un juste niveau d'autonomie, bénéficie de retours positifs sur son travail, ne se sent pas méprisé, n'a pas le sentiment que son manager n'éprouve aucune empathie à son égard et perçoit que l'on se comporte de manière équitable à son égard, alors tout devient possible... Le stress s'apaise, la motivation se renforce, l'envie de s'engager renaît, le bonheur est alors à portée de la main.

Après avoir défini ce qu'est le management bienveillant, voyons ce qu'il n'est pas. Il ne s'agit pas d'un management mou, où l'on

n'ose pas exprimer son désaccord, où l'on se contente d'approximation, où l'on ne demande pas d'effort. Le succès vient souvent de l'échange et du partage de points de vue parfois éloignés au départ. Le plaisir au travail vient de la qualité du travail réalisé. Le bonheur est souvent la conséquence de l'effort.

Que vous soyez manager ou managé, dirigeant d'une PME ou d'un grand groupe, DRH ou responsable opérationnel, vous trouverez dans les pages qui suivent des explications sur les mécanismes du stress et sur le fait qu'il est parfaitement possible de s'en protéger et d'en protéger les autres.

Quelle que soit votre activité au sein de votre entreprise, vous serez surpris par l'influence de certains comportements sur le désir de s'investir et sur la santé. Ce regard croisé du DRH et du médecin, qui, l'un comme l'autre, placent la personne humaine au cœur de leurs préoccupations, vous aidera dans votre management quotidien.