

# JE MANAGE AVEC BIENVEILLANCE

LE GUIDE PRATIQUE

PAUL-MARIE CHAVANNE  
YVES DESJACQUES  
OLIVIER TRUONG



● Éditions  
EYROLLES

« Manager avec bienveillance ? Cela tombe sous le sens ! Et pourtant... On perd souvent de vue l'importance du sens, du lien, de l'écoute, du feedback, de la remise en question... Un guide nécessaire pour tous les managers, qu'ils travaillent dans le public ou le privé ! »

**Agnès PANNIER-RUNACHER**, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances

« C'est de générosité, de transparence, de sincérité, de collectif qu'il s'agit. Un manuel résolument optimiste et accessible pour développer et muscler sa propre bienveillance et insuffler cette vertu dans son organisation. »

**Jean-Claude LEGRAND**, DG des relations humaines L'Oréal

« Les auteurs, forts d'une maîtrise conceptuelle incontestable, parviennent à dépasser les discours pour nous proposer un guide très bien construit de la mise en œuvre de la bienveillance en entreprise. L'exercice est réussi : non seulement on y croit, mais on sait désormais comment faire ! »

**Bernard RAMANANTSOA**, DG honoraire de HEC

« La bienveillance en pratique, théorisée... avec bienveillance pour le lecteur grâce à une démarche pédagogique des plus heureuses ! »

**Dag RASMUSSEN**, PDG de Lagardère Travel Retail

**Paul-Marie Chavanne** est PDG d'une entreprise internationale dans la logistique.

**Yves Desjacques** est DGA et DRH d'un grand groupe de services.

**Olivier Truong** est membre du comité exécutif et directeur Culture et Bienveillance d'une entreprise internationale dans la logistique.

POUR FAIRE SIMPLE: ON  
A PRÉVU UNE RÉUNION  
PRÉPARATOIRE À LA MISE  
EN PLACE DES RÉUNIONS  
DONT LE THÈME SERA  
"ÉVITER LES RÉUNIONS  
INUTILES QUI NUISENT À  
LA SIMPLICITÉ DES  
PROCÉDURES".



**JE MANAGE**  
**AVEC**  
**BIENVEILLANCE**

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Illustrations: Antoine Chereau  
Création de maquette et mise en pages: Florian Hue

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.

© Éditions Eyrolles, 2019  
ISBN : 978-2-212-57072-4

Paul-Marie Chavanne, Yves Desjacques et Olivier Truong  
Illustrations d'Antoine Chereau



**JE MANAGE  
AVEC  
BIENVEILLANCE**

**LE GUIDE PRATIQUE**

● Éditions  
**EYROLLES**

# SOMMAIRE

Remerciements.....	7
Ce qu'ils en ont pensé .....	8
Introduction .....	10
<b>Partie I</b> Je crée des organisations et des processus sains .....	13
<b>Fiche 1</b> - Je définis des organisations claires et sans équivoque .....	19
<b>Fiche 2</b> - Je nomme les bonnes personnes aux bons endroits .....	27
<b>Fiche 3</b> - Je simplifie et je clarifie les procédures internes .....	33
<b>Fiche 4</b> - Je mets en œuvre les principes de responsabilité et de subsidiarité.....	45
<b>Fiche 5</b> - Je veille à l'efficacité de l'organisation en mode projet.....	55

## **Partie II** Je développe les liens de confiance et de coopération dans l'équipe..... 63

**Fiche 6** - Je donne la parole à chacun.....69

**Fiche 7** - J'éclaircis les malentendus.....77

**Fiche 8** - J'identifie la performance individuelle dans la performance collective .....85

**Fiche 9** - J'invite les équipes à construire leurs règles de fonctionnement..... 91

**Fiche 10** - J'habitue mon équipe à parler vrai.....99

## **Partie III** Je cultive les comportements managériaux bienveillants ..... 105

**Fiche 11** - Je crois en mes collaborateurs et je les soutiens .....109

**Fiche 12** - Je donne du sens aux missions de mes collaborateurs.....117

**Fiche 13** - Je donne de l'attention et de la considération..... 125

**Fiche 14** - Je fais des feedbacks constructifs .....131

**Fiche 15** - Je crée de la sécurité émotionnelle ..... 139

**Fiche 16** - Je reconnais le travail de mes collaborateurs et je les remercie..... 147

**Fiche 17** - Je cherche à être juste et équitable ..... 155

**Fiche 18** - Je fais vivre la politesse et la cordialité..... 163

<b>Fiche 19 - Je cultive l'exemplarité.....</b>	<b>167</b>
<b>Fiche 20 - J'encourage les initiatives.....</b>	<b>177</b>
<b>Partie IV Je fais vivre la culture de la bienveillance .....</b>	<b>183</b>
<b>Fiche 21 - Je recadre les comportements déviants .....</b>	<b>187</b>
<b>Fiche 22 - Je réduis les irritants.....</b>	<b>195</b>
<b>Fiche 23 - Je suis vigilant dans les moments clés .....</b>	<b>201</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>207</b>
<b>Guide synthétique du management bienveillant.....</b>	<b>211</b>

## REMERCIEMENTS

À nos familles pour leur affection.

À tous ceux qui ces deux dernières années nous ont aidés dans notre réflexion sur le thème de la bienveillance, avec qui nous avons échangé, fait des recherches sur le sujet, animé des débats et des conférences... Nous aimerions saluer notamment David Autissier, Emily Metais, François Grisoni, Charles-Henri Besseyre des Horts, Fabien de Geuser, Roland Reitter, Frank Bournois, et Maurice Thévenet.

Un merci spécial à Morgane Mangeon pour sa relecture patiente et exigeante.

Un merci à toute l'équipe éditoriale d'Eyrolles pour sa confiance et son aide dans ce projet, avec en premier lieu Marie-Cécile de Vienne, Constance Grelet et Sabine Jacquier.

Nos remerciements à Agnès Pannier-Runacher, Dag Rasmussen, Jean-Claude Legrand et Bernard Ramanantsoa, pour avoir accepté de donner leur avis sur notre ouvrage.

Nos remerciements à Antoine Chereau pour toutes les illustrations.

## CE QU'ILS EN ONT PENSÉ

« Manager avec bienveillance ? Cela tombe sous le sens ! Et pourtant...

Dans des environnements où le résultat est la mesure unique du succès et où les urgences rythment la journée, on perd souvent de vue l'importance du sens, du lien, de l'écoute, du *feedback*, de la remise en question... de tout ce qui nourrit le plaisir quotidien au travail, ainsi que de la motivation qui fait l'engagement personnel et la performance collective sur le long terme. Un guide nécessaire donc, pour tous les managers, qu'ils travaillent dans le public ou dans le privé ! »

*Agnès Pannier-Runacher, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances*

« La bienveillance en pratique, théorisée... avec bienveillance pour le lecteur grâce à une démarche pédagogique des plus heureuses !

La preuve par la pratique que la bienveillance, loin d'être un signe de faiblesse, est un état d'esprit positif qui renforce à la fois l'efficacité et le plaisir au travail ! »

*Dag Rasmussen, président-directeur général de Lagardère Travel Retail*

« La bienveillance est cette attitude vitale qui engage et permet à chacun de donner le meilleur de soi. L'avenir de nos organisations en dépend. Mais si la notion de bienveillance fait l'unanimité, sa pratique, elle, ne va pas de soi. Ce n'est pas une histoire de bons sentiments, de managers sympas, ou de Chief Happiness Officer. C'est de générosité, de transparence, de sincérité, de collectif qu'il s'agit, des valeurs dans lesquelles je crois profondément depuis trente ans et dont il est question dans cet ouvrage. Sa force est d'aborder les multiples visages de la bienveillance : quels comportements individuels ? quelles structures ? quelles règles du jeu collectif ? Un manuel résolument optimiste et accessible pour développer et muscler sa propre bienveillance et insuffler cette vertu dans son organisation. Merci à ses auteurs de m'en avoir ouvert les pages. »

*Jean-Claude Legrand, directeur général des relations humaines chez L'Oréal*

« Nombreux sont les dirigeants d'entreprise – et les chercheurs en gestion – qui proclament, depuis quelques années, l'importance de la bienveillance dans la gestion des ressources humaines. Dans *Je manage avec bienveillance*, les auteurs, forts d'une maîtrise conceptuelle incontestable, parviennent à dépasser les discours pour nous proposer un guide très bien construit de la mise en œuvre de la bienveillance en entreprise. L'exercice est réussi : non seulement on y croit, mais on sait désormais comment faire !

*Bernard Ramanantsoa, directeur général honoraire d'HEC*

# INTRODUCTION

Cet ouvrage se veut un guide pratique à l'usage de tous ceux qui ont pris ou vont prendre la responsabilité de manager une équipe, qu'elle soit grande ou petite. Il s'adresse aussi à tous ceux que le management intéresse, d'une manière ou d'une autre, qu'ils soient formateurs, enseignants, conseillers en organisation, gestionnaires de ressources humaines ou, bien sûr, dirigeants.

Parce que c'est un guide, on y trouve ce que l'on y recherche. Comme tous les guides, il ne prétend pas tout dire sur les sujets évoqués, mais plutôt susciter chez le lecteur l'envie d'approfondir certains d'entre eux. Un point important a guidé notre réflexion : la conviction que la bienveillance n'est pas soluble ou, à l'inverse, exhalée uniquement par l'organisation. Cette dernière impacte grandement le cadre de la bienveillance, mais elle n'en est pas le cœur. L'essentiel tient à la personne humaine et la façon dont elle est respectée.

Il n'y a pas un grand intérêt à lire l'ouvrage de la première à la dernière page, comme un roman. En revanche c'est un exercice très utile de parcourir le sommaire, avec attention, en se laissant interpeller par la musique des mots qui constituent les titres des fiches.

Pour la plupart des lecteurs, ce parcours attentif du sommaire devrait normalement provoquer deux types de réaction : l'une d'adhésion spontanée à la formule résumant tel ou tel titre de fiche, l'autre de résistance devant certains mots employés ou les idées qu'ils suggèrent.

Nous conseillons fortement au lecteur de commencer par les fiches qui suscitent son adhésion et son intérêt spontanés. Tout simplement parce que l'émotion ressentie à cette occasion manifeste un désir vrai, profond, sincère d'approfondir les sujets correspondants. Et que l'être humain est ainsi fait

qu'il ne progresse que si ce qu'on lui propose vient toucher en lui un vrai désir d'en savoir plus.

Une fois ce premier exercice réalisé, nous invitons le lecteur à poursuivre par le deuxième, qui consiste à lire les fiches dont les intitulés, dans le sommaire, ont suscité une sorte de résistance intérieure. Tout simplement parce que cette résistance révèle quelque chose à dénouer dans l'esprit ou dans le cœur du lecteur. Et que l'être humain est ainsi fait qu'il lui faut faire un effort de volonté pour aller au-devant des sujets qui le perturbent.

Enfin, comme tous les guides, celui-ci peut être facilement consulté par le lecteur lorsque, sur un sujet précis, il souhaite en savoir plus et faire le point.

C'est donc un livre qu'il est bon d'avoir à portée de main.



## **PARTIE I**

# **JE CRÉE DES ORGANISATIONS ET DES PROCESSUS SAINS**



Si la bienveillance existe dans les comportements des individus, leurs manières d'être et d'agir, celle-ci se développera d'autant plus que l'organisation le permettra. Créer des organisations et des processus sains revient à simplifier l'organisation, à la rendre agile, et constitue sans doute le défi majeur à relever pour les années à venir dans un monde globalisé où la technologie impose une adaptation immédiate. Tous les grands chefs d'entreprise ne parlent que de cela. Lou Gerstner, mythique patron d'IBM dans les années 1980, écrivait : *Who says elephants can't dance?*<sup>1</sup> Mais tout ne repose pas sur les seuls patrons ; chaque manager peut, à son niveau, se poser la même question : « Comment rendre mon équipe plus agile ? »

## » Le danger des strates hiérarchiques

Le premier écueil tient à la structure de l'organisation. Un grand patron d'entreprise

---

1. HarperBusiness, 2002.

nous expliquait que la meilleure façon de rendre malheureux ses collaborateurs était de mettre en place une immense structure pyramidale, où ceux qui se trouvent en bas de l'échelle ont l'impression que jamais rien ne pourra remonter au sommet de la structure hiérarchique, que leurs idées ne seront jamais utilisées au plus haut niveau. Ceci pouvant entraîner un désengagement des employés – « Après tout, on se fiche bien de ce que je peux penser » – et conduire à une forme de cynisme par rapport à l'entreprise. L'autre conséquence est le développement de stratégies individuelles, pour « by-passer » la chaîne de commandement et parvenir à faire passer ses idées auprès des décideurs qui se trouvent plusieurs niveaux hiérarchiques au-dessus. Ces stratégies sont souvent mises en place aux dépens du bon fonctionnement des équipes auxquelles appartiennent ces collaborateurs, et plus globalement de l'entreprise. Que de pertes d'énergie !

Les dirigeants auront du mal à obtenir des feedbacks du terrain car les informations seront noyées dans les niveaux intermédiaires.

Certains états-majors seront coupés de ce qui se passe réellement dans les strates inférieures. Chacun préférera cacher à ses supérieurs les actions qui n'ont pas fonctionné, et ce en particulier dans les entreprises où s'est développée une « culture de la sanction ».

### » **Trop ou trop peu de collaborateurs « en râteau »**

Le deuxième écueil réside dans le fait d'avoir trop peu de collaborateurs « en râteau ». Dans ce cas de figure, le responsable aura potentiellement tendance à être en permanence « sur leur dos », ce qui leur donnera le sentiment d'être surcontrôlés et risque de mettre leur autonomie en défaut.

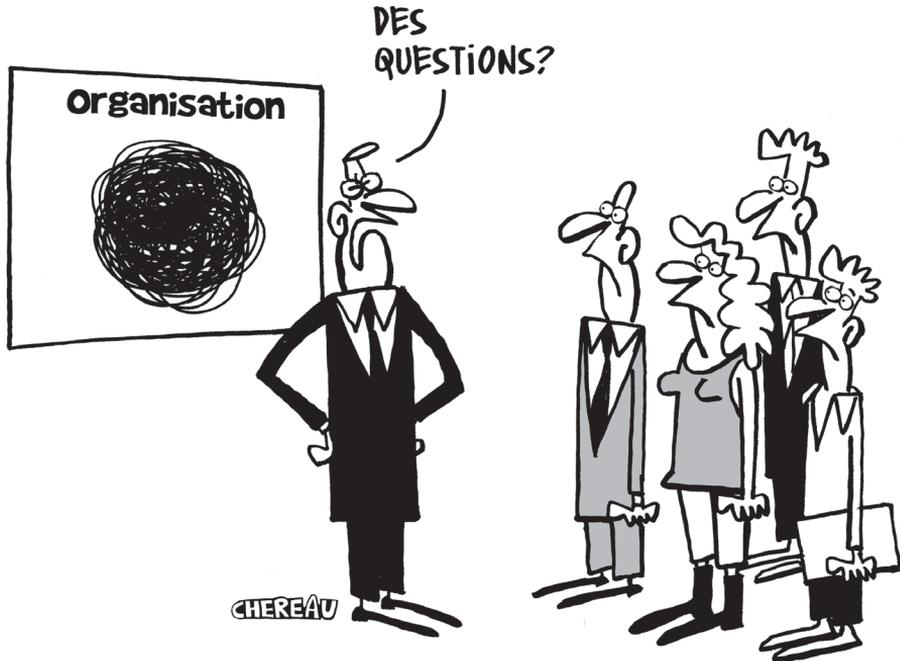
*A contrario*, gérer de trop nombreux collaborateurs en direct occasionne du stress, une difficulté pour le manager à avoir une plus-value efficace en raison de l'abondance des dossiers ; et bien souvent, conséquence de cette dilution, les collaborateurs en viennent

à douter de la compétence de leur chef et de son utilité.

### » **La nécessité d'une pérennité**

Dans les organisations, la possibilité de changer de métier et d'explorer de nouvelles compétences est facteur d'épanouissement, de développement et de croissance individuelle. Il n'en reste pas moins qu'une trop grande rotation du personnel incite les collaborateurs qui souhaitent être promus à se fixer des objectifs sur le court terme, à démontrer leur performance (profit, productivité, etc.), plutôt qu'à chercher à inscrire leurs travaux dans le temps. Bien entendu, en cas d'erreur d'orientation, il est de bon sens de chercher à occuper de nouvelles fonctions dès que possible. Cependant, si les collaborateurs vont et viennent en permanence et qu'il n'y a pas de stabilité suffisante dans l'équipe, ils seront là uniquement pour faire valoir leurs compétences et se faire remarquer. Leurs

actions seront guidées par le court terme, et non par l'intérêt à moyen ou long terme de l'entreprise. L'organisation a donc intérêt à instiller une culture du « *Eat what you cook* », c'est-à-dire à inciter les collaborateurs à rester suffisamment longtemps sur un poste pour en maîtriser l'écosystème et les enjeux, et pour observer les résultats de leur action.



## Je définis des organisations claires et sans équivoque

*Au fil des années, nous avons pu constater les souffrances qui se créent lorsque les responsabilités sont floues, lorsque les managers reviennent en permanence sur leurs décisions, donnent des informations à certains collaborateurs et pas à d'autres, soufflent le chaud et le froid... Que d'incompréhensions, que de mal-être, que de conflits auxquels il faut remédier !*

### » Les périmètres d'action

Les difficultés au sein des entreprises résident souvent dans un fonctionnement trop « siloté » : le département A ne sait pas ce que fait le département B, et même à l'intérieur du département A, on ne sait pas très bien ce que fait son collègue. L'idée est de rendre très lisibles et compréhensibles les intitulés de fonction et les missions qu'ils recouvrent.

Il en découle que ne peuvent coexister des fonctions dont les intitulés sont tellement proches que l'on a tendance à croire que les missions se superposent. La réalité est que dans ce cas, les périmètres de responsabilités et les territoires d'actions sont effectivement souvent similaires.

Quand les territoires de chacun sont flous, les jeux d'influence et les guerres politiques commencent à se développer entre les

individus et provoquent de fortes tensions dans l'environnement de travail. Penser que des collaborateurs peuvent s'entendre d'eux-mêmes sur un territoire d'action relève de la gageure. Même si les acteurs se connaissent depuis longtemps, les tensions s'avivent pour déboucher sur des conflits potentiels, car les mécanismes de préservation de territoire s'activent, et chacun a tendance à voir en l'autre un adversaire potentiel. La culture de bienveillance s'en trouve balayée. Valéry Giscard d'Estaing affirmait qu'« aucune société ne peut vivre sans un idéal qui l'inspire ni une connaissance claire des principes qui guident son organisation »<sup>1</sup>. De la même manière, aucune entreprise ne peut bien fonctionner sans clarté dans son organisation. Dans ce contexte, clarifier les responsabilités permet à terme de diminuer les frottements et ainsi les conflits.

Ceci constitue le préalable pour permettre aux acteurs de coopérer. Dans le cas contraire,

---

1. Valéry Giscard d'Estaing, *Démocratie française*, Fayard, 1976.

la nature ayant horreur du vide, des stratégies individualistes s'instaurent, et mettent à mal les valeurs d'entraide et les bénéfiques des actions collectives prônées par le management. Les collaborateurs en viennent alors à observer un profond décalage entre les messages portés au plus haut niveau et ce qu'ils vivent au quotidien. Comment collaborer dans un contexte où chacun tente de mettre des bâtons dans les roues de ses collègues pour récupérer leurs projets ?

## » La notion d'imputabilité

Établir la clarté des territoires nécessite du courage et un travail de précision. Du courage parce qu'il faut revisiter les rôles et dépasser les habitudes. De la précision parce que la réussite réside dans l'analyse fine des périmètres de responsabilité et des relations entre le responsable d'une équipe et ses membres, ainsi que des interactions entre l'équipe et les autres parties prenantes de l'entreprise concernées par le sujet.

Concernant l'organisation de chaque équipe, la notion d'« imputabilité » au sens où l'emploie Ricœur<sup>1</sup> nous est chère. Elle signifie permettre à chacun de « rendre compte » et d'être véritablement garant de son action. Nous pensons que cette philosophie de l'imputabilité doit guider les principes de structuration de chaque organisation.

Dans ce contexte se pose la question des niveaux hiérarchiques. Comment faire en sorte que les échelons à la base de l'organisation puissent avoir un impact et faire entendre leur voix ? Comment les managers peuvent-ils bien calibrer les rôles de façon à faciliter les collaborations entre les équipiers ?

### Comment faire ?

#### Éviter les recouvrements de périmètre

Le manager doit réfléchir à l'organisation de ses équipes en construisant stratégiquement le rôle de chacun et la manière dont il s'articule avec celui des autres membres. Trop souvent, ce travail est bâclé et plus de temps est passé à formaliser des fiches de missions pour leur donner de la consistance, qu'à en dessiner le contour précis et ajusté.

Le manager doit rendre lisible et compréhensible le « qui fait quoi ».

Il est intéressant de procéder en ouvrant le dialogue avec chaque collaborateur pour définir les périmètres d'intervention de chacun dans une cohérence d'ensemble. Cette étape est souvent passée à la trappe alors qu'elle est essentielle : elle nécessite de se confronter à la vision de l'autre et potentiellement de comprendre les frictions existantes.

1. Paul Ricœur, *Parcours de la reconnaissance*, Gallimard, coll. « Folio Essais », 2005.

## **Analyser et coconstruire une organisation claire**

Lorsqu'un manager prend la direction d'une équipe dans une organisation déjà définie, il doit tout d'abord réaliser un diagnostic, et comprendre la situation en détail en analysant clairement les interactions entre les individus, les rôles et les missions de chacun. Les situations dans lesquelles les collaborateurs doivent coopérer et échanger de l'information nécessitent une attention particulière. Il en va de même pour les tensions et les rancœurs, parfois violentes, qui se sont cristallisées entre les individus. Le manager doit garder à l'esprit que ces rancœurs sont moins le fait de traits de caractère incompatibles que de territoires d'action qui n'ont pas été suffisamment éclaircis : même zone de responsabilité, objectifs antagonistes, etc.

Une fois cet état des lieux réalisé, le manager a intérêt à coconstruire collectivement avec ses équipes une structure simplifiée : organigrammes clarifiés, titres de fonctions lisibles,

procédures et modes de décision optimisés... Il aura alors pour rôle de réguler la parole entre ses collaborateurs, afin de s'assurer que chacun puisse s'exprimer en confiance. Participer activement à la révision de l'organisation permettra à chacun d'identifier facilement son rôle au sein de l'équipe et les missions qui lui incombent, et donc de fluidifier les modes de fonctionnement dans l'équipe.

## **Prendre en compte toutes les parties prenantes**

Une équipe ne fonctionne que rarement en autarcie dans une organisation. Même si celle-ci est très « silotée », les interactions avec les fonctions support sont quasi quotidiennes (ressources humaines, achats, contrôle de gestion...) et parfois sources de tensions. En outre, les projets transverses se développant, il n'est pas rare que des groupes de travail temporaires soient formés autour d'un projet, intégrant des membres d'équipes variées, venant parfois d'autres entités,



départements ou directions, aux habitudes et fonctionnements souvent différents.

Si un manager souhaite réduire les tensions vécues au quotidien par ses collaborateurs, fluidifier les modes de fonctionnement et les relations entre eux constitue bien une première étape, mais il a tout intérêt à ne pas restreindre sa démarche à la seule sphère de son équipe. Il peut aller plus loin en entamant des discussions avec les différentes parties prenantes avec lesquelles ses collaborateurs sont en interaction. Souvent, la raison de ces tensions sera une fois encore une mauvaise définition des rôles et responsabilités des membres des groupes de travail. Clarifier le « qui fait quoi » et les processus de validation et de prise de décision aidera chacun à savoir quelle est sa place.

### **Nommer clairement des responsables**

Le lancement d'un projet, avec la constitution d'un groupe de travail, est un moment clé pour structurer des modes de fonctionnement

clairs pour tous. Nous verrons dans la fiche 5 que plusieurs bonnes pratiques permettent d'en assurer un fonctionnement efficace. Afin d'éviter toute confusion des rôles pour ce qui est de la gouvernance du projet, la première mission du manager est de placer à sa tête une personne qui en sera officiellement responsable. Nommer un responsable, c'est montrer sa confiance dans l'un de ses collaborateurs pour mener le projet à bien en autonomie. Il est important de définir clairement dans quels cas la personne responsable devra rendre des comptes ou demander une validation à son manager. Sans cela, ce dernier ne pourra s'attendre à ce que le responsable assume seul les succès et les difficultés rencontrés.

Toutefois, l'objectif ici n'est pas pour le manager de se défaire de ses propres responsabilités ; donner du pouvoir à un collaborateur ne le libère pas de son rôle d'encadrement et d'appui à ceux dans ses équipes qui le nécessitent. Il se doit donc de rester en



soutien et conseil aux personnes en charge, afin de les épauler dans leur tâche si elles en ressentent le besoin.

### **Faire challenger son organisation**

Il est toujours intéressant de solliciter le point de vue d'un tiers lorsque l'on souhaite prendre du recul sur le fonctionnement de son organisation. Un manager qui se lance dans cette démarche de révision peut ainsi présenter son organisation et ses processus

actuels et/ou ceux auxquels il a abouti à des collègues extérieurs à son équipe. La discussion visera à les faire réagir afin d'identifier les zones qui resteraient à clarifier.

Outre les bénéfices d'un regard extérieur, cette sollicitation sera l'occasion pour les collègues concernés d'échanger sur les bonnes pratiques que chacun a mises en place dans son équipe, afin de résoudre des problèmes probablement semblables d'une équipe à l'autre.

### *En résumé*

- ➔ J'évite les recouvrements de périmètre.
- ➔ Je coconstruis une organisation claire.
- ➔ Je prends en compte toutes les parties prenantes.
- ➔ Je nomme clairement des responsables.
- ➔ Je fais challenger mon organisation.

“ Clarifier le "qui fait quoi", les processus  
de validation et de prise de décision  
aidera chacun à savoir quelle est sa place. ”