

Aujourd'hui dans les entreprises, les gens demandent toujours un plan de carrière, mais en parallèle, ils aspirent à savoir comment on va s'occuper d'eux à titre individuel, comment est-ce que l'humain est reconnu dans l'entreprise.

TENTER DES PRATIQUES INNOVANTES ...

«Le management bienveillant : réponse au bien-être ?»

Catherine Voynnet Fourboul

Directrice du CIFFOP executive

Lundi 9 mai 2011 chez



LA POSTE



Catherine Voynnet Fourboul

Les débuts rationnels du bien-être

Rapport Lachmann-Pénicaud-Larose prône une politique du bien-être au travail comme enjeu d'efficacité pour les entreprises.

- «Chaque individu est unique, forme un tout et on n'abandonne pas ses problèmes personnels en arrivant le matin à l'usine.»
 - passage « ressources humaines » (compétence) à « management des personnes » (intégralité de la personne).
- Mesure et de management de la santé (MMS)
 - 62 % des salariés interrogés souhaiteraient que leur employeur les aide à faire de l'exercice, à s'occuper de leur santé
 - 51 % d'entre eux seraient demandeurs d'une aide en matière de gestion de leur sommeil.
- Mesures rationnelles (séances de sport tôt le matin, en faisant appel à un coach, ouverture de salles de sport)
 - Succès et diminution des courtes absences que les entreprises constatent souvent le lundi matin, du fait de problèmes de stress ou de tensions répétées perçus par les individus.

1- La bienveillance est une valeur

The Schwartz Value Survey

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1–65). New York: Academic Press.

Montrer sa préoccupation pour le bien-être des autres



Valeurs transcendant le soi ♀

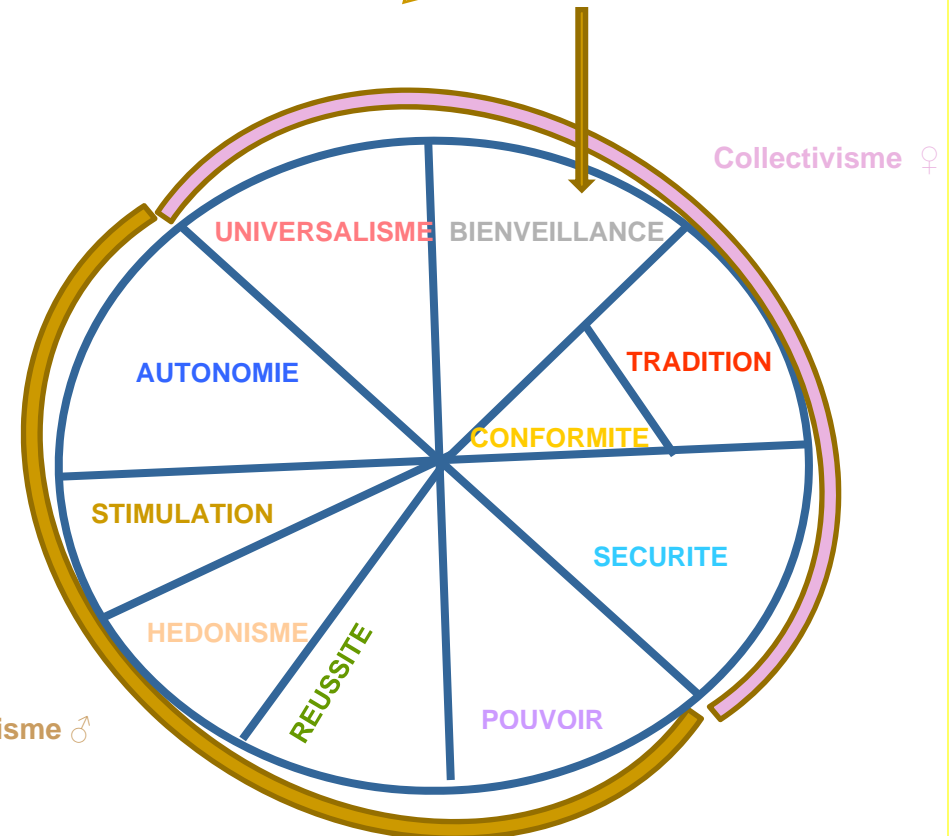
- universalisme bienveillance
- Volonté de transcender les préoccupations égocentrées au bénéfice des autres



Valeurs promouvant le soi ♂

- Pouvoir et réalisation
- motivation de promouvoir ses intérêts personnels

Individualisme ♂



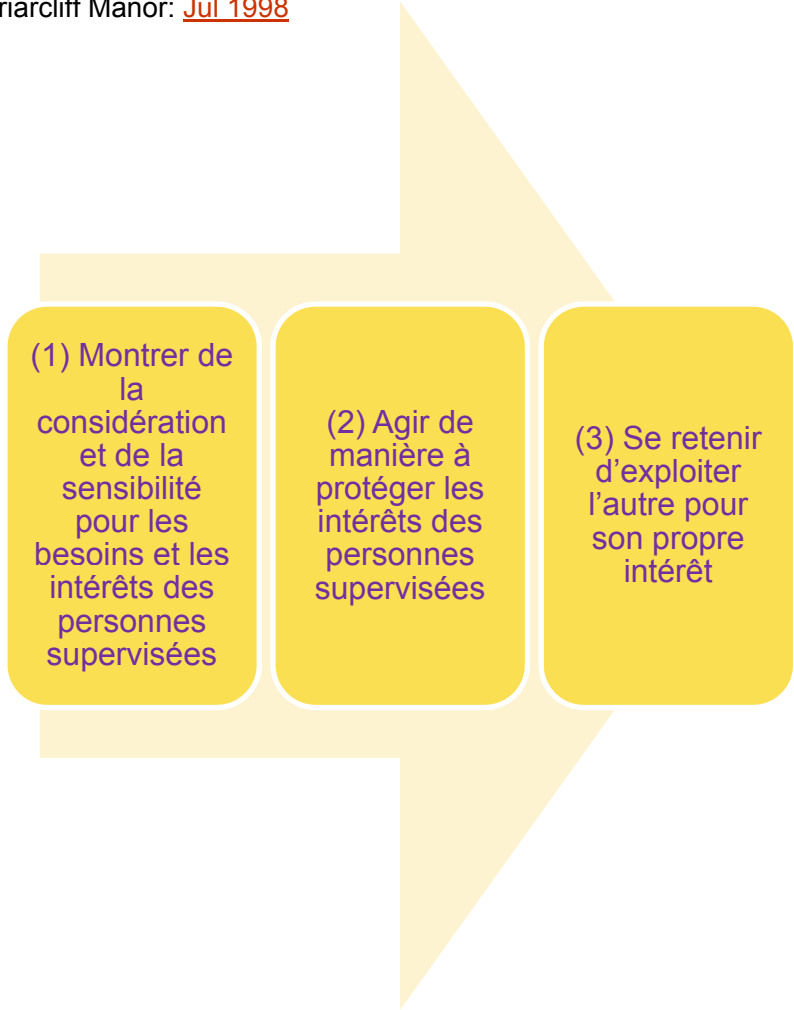
2- La bienveillance : condition de la confiance

- Compétence, Bienveillance et Intégrité
 - Sont des conditions nécessaires à la confiance
- Particulièrement entre mentors and protégés

Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior

Ellen M Whitener, Susan E Brodt, M Audrey Korsgaard, Jon M Werner.
Academy of Management. The Academy of Management Review.

Briarcliff Manor: Jul 1998



(1) Montrer de la considération et de la sensibilité pour les besoins et les intérêts des personnes supervisées

(2) Agir de manière à protéger les intérêts des personnes supervisées

(3) Se retenir d'exploiter l'autre pour son propre intérêt

3- la bienveillance produit de la connexion positive

Jane Dutton
Energize your
workplace

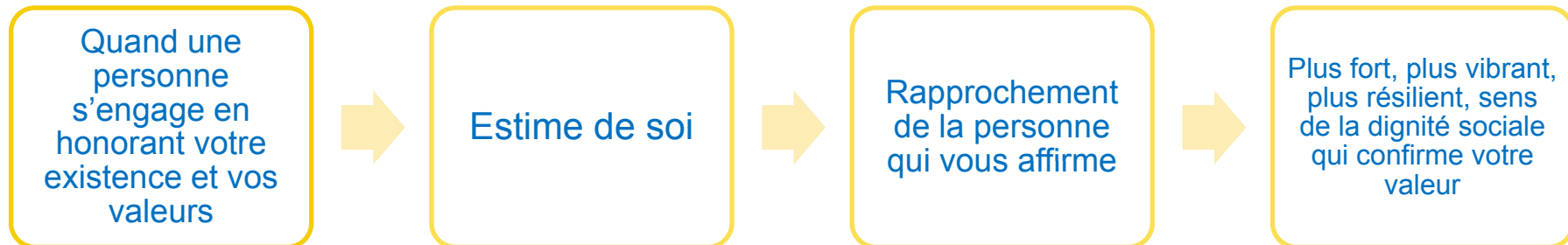
Réfléchir au Pouvoir de connexion

Connexions corrosives

- Contacts qui manquent d'attention, de confiance et de réciprocité
- Comportements incivils, petite tyrannie
- Provoque :
 - Anxiété, dépression, épuisement émotionnel

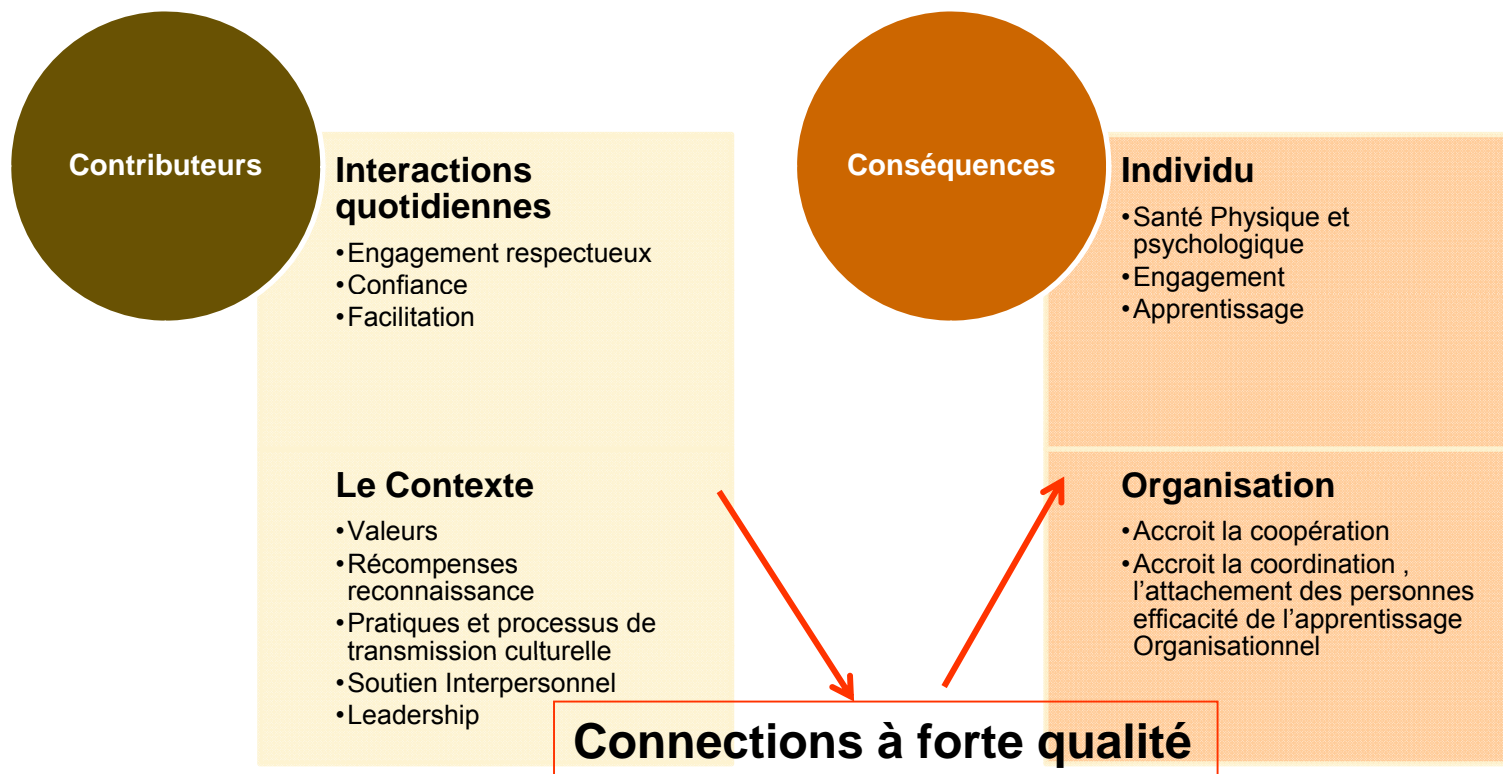
Connexions de qualité

- Coopération
- Coordination pour des projets complexes
- Une ancre relationnelle
- Transmission de buts



4- Conséquences des Connexions à forte qualité

Jane Dutton
Energize your workplace



*Aujourd'hui l'humain a pris le dessus sur l'économique.
Maxime Holder PDG PAUL*

5- La mise en œuvre organisationnelle : exemplarité du dirigeant et percolation

- Le comportement bienveillant des dirigeants
 - Contre le mal
 - « *Le mal se dissipe car je pardonne, rien n'est immuable. Les choses mauvaises, lorsqu'elles reviennent, elles nous consomment. Il faut évacuer le mal.* » PDG Filiale Mines
 - Pour le plaisir
 - faire en sorte que les collaborateurs tirent du plaisir et de la satisfaction de leur travail.
 - Sans le stress
 - sans le redistribuer aux étages en dessous, il s'interdit ce que beaucoup font en amplifiant le stress pour se défouler.
 - « *si ce n'est pas moi qui apporte de la bienveillance dans l'entreprise, personne ne le fera. Le système de fonctionnement de l'entreprise est tout sauf bienveillant* » PDG Filiale – secteur métallurgie

6- Comment créer un engagement respectueux ?

Jane DUTTON 2003

Etre présent

- Etre disponible, réceptif, ouvert
- L'Attention est facilement consommée, distraite : résister à la distraction
- Etre centré sur l'ici et maintenant et non pas là bas et ailleurs

Etre vrai

- Exige d'être authentique, réel
- Les règles du sourire et du bonjour sur commande sont contre productives
- Intégrité, honnêteté

Reconnaitre l'autre

- Signifie chercher le positif, l'étincelle divine en chacun
- Chercher les valeurs de l'autre, valoriser les différences, donner le bénéfice du doute
- Ressentir un vrai intérêt pour l'autre, le saluer

Écouter efficacement

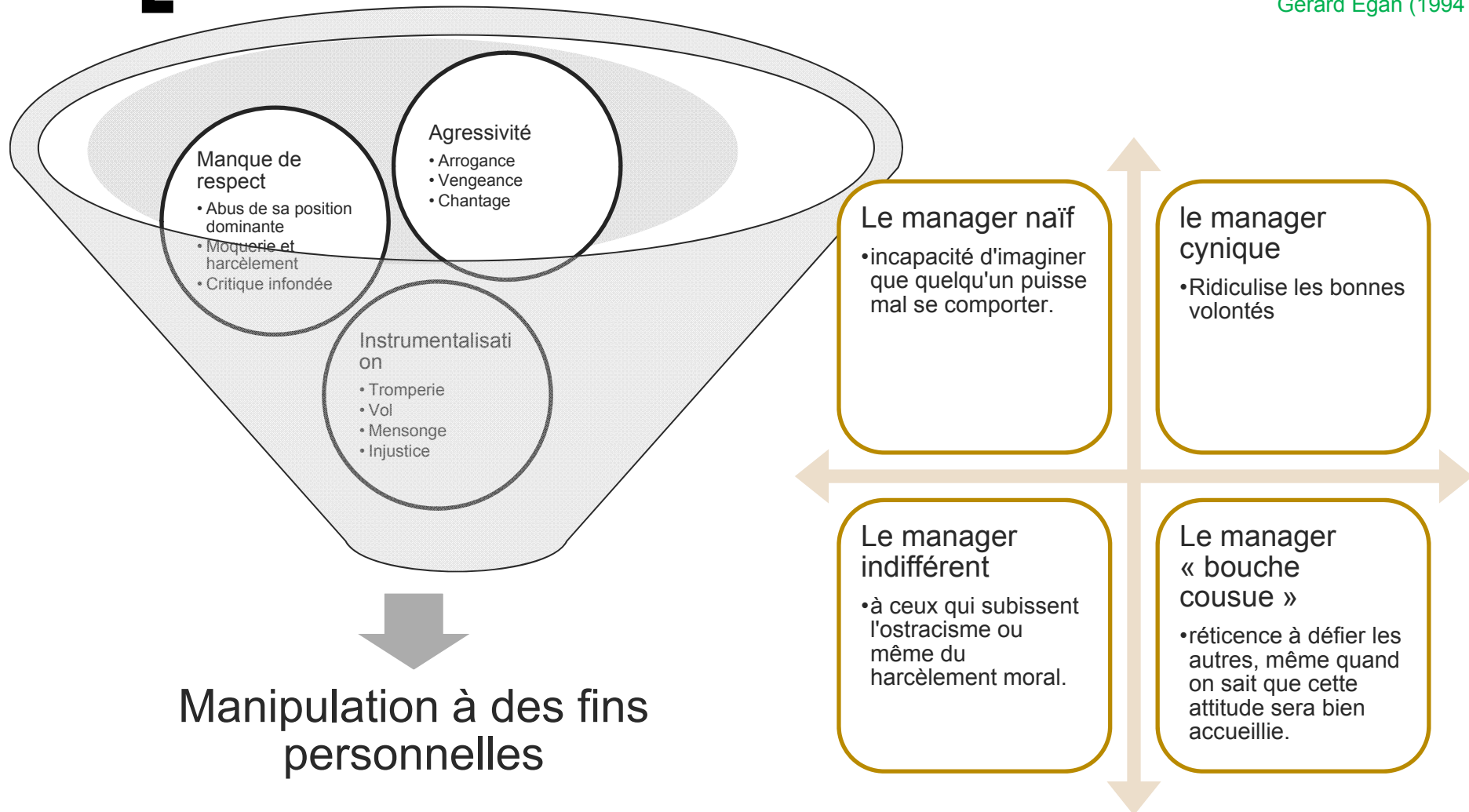
- Empathie : reconnaitre les sentiments explicites ou implicites ; essayer de mieux comprendre le contexte de l'autre
- Activement : paraphraser, résumer, clarifier, solliciter un feedback

Communiquer du soutien

- Etre attentif à exprimer des visions et opinions d'une façon qui minimise les défenses de l'autre
- Clarifier le plus possible là où vous en êtes et comment vous pouvez répondre de façon constructive
- Éviter de juger

7- Bienveillance et côté sombre de l'organisation : mauvais comportements

Gerard Egan (1994)



Catherine Voynet Fourboul

Conclusion : La bienveillance : naviguer entre Yin et Yang

Effets négatifs sur la gestion des talents.

- « j'en ai certains qui sont bloqués ici dans leur carrière, qui font remarquablement bien leur travail, je ne demande qu'une chose c'est qu'ils restent, mais je leur dis que pour eux il faudrait qu'ils aillent plus loin ailleurs, pour toute une série de raisons à commencer par l'impératif de mobilité pour une carrière, c'est très pervers parce que cela les amène à rester. Ils se sentent aimés. Je suis sincèrement soucieux de leur bien. » PDG Filiale – secteur métallurgie



L'attachement des personnes vis-à-vis de leur superviseur bienveillant

- stagnation : manque de réalisme, d'humilité et de courage, incapacité à rebondir et à se remettre en question, vision étriquée, plus faible employabilité, diminution de son attractivité et de sa capacité d'adaptation.
- peurs et moindre propension à ne prendre des risques.
- côté organisationnel : moindre capacité à alimenter le pool de talents