



HAL
open science

La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution ?

Frédéric Pellegrin-Romeggio, Sébastien Diné, Christelle Bruyere

► **To cite this version:**

Frédéric Pellegrin-Romeggio, Sébastien Diné, Christelle Bruyere. La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution ?. RIODD 2016, Jul 2016, Saint-Étienne, France. hal-01349987

HAL Id: hal-01349987

<https://hal.science/hal-01349987>

Submitted on 29 Jul 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution ? »

Frédéric PELLEGRIN-ROMECCIO

Sébastien DINÉ

Christelle BRUYERE

Maîtres de conférences

Univ. Lyon, UJM Saint-Etienne, COACTIS, EA 4161,

F-42023, SAINT-ETIENNE, France

frederic.pellegrin@univ-st-etienne.fr

Résumé

Dans notre société caractérisée par l'individualisme, l'autonomie et l'indépendance, quelle est aujourd'hui la place que nous réservons au bien-être de l'autre ? Mais au juste, qu'est-ce que la bienveillance, à qui s'adresse-t-elle et comment la mettre en œuvre dans le contexte du travail ? A travers cette communication nous tentons d'apporter quelques éléments de réponse à ces questions centrales. Cet article s'appuie principalement sur le cas d'une entreprise du secteur de la grande distribution qui a entrepris une démarche de réflexion et d'actions autour du « management bienveillant ». L'objectif est de comprendre comment ces managers mettent concrètement en œuvre le management bienveillant dans leurs pratiques quotidiennes et quels leviers peuvent être actionnés pour contribuer à développer la bienveillance au travail.

Mots-clés : (5 maximum) bienveillance, grande distribution, management, travail

Abstract

In our society characterized by individualism, autonomy and independence, what is today the place we reserve the welfare of the other? But exactly, what benevolence, in which she addresses and how to implement it in the context of work? Through this communication we try to provide some answers to these central questions. This article primarily relies on the case of a Large Distribution Group which undertook a thorough process of reflection and action around the "benevolent management". The goal is to understand how these managers that concretely implement the benevolent management into their daily practices and what levers can be operated to help develop benevolence at work.

Key-words: (5 maximum) benevolence, retail, management, work

« La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution ? »

Résumé

Dans notre société caractérisée par l'individualisme, l'autonomie et l'indépendance, quelle est aujourd'hui la place que nous réservons au bien-être de l'autre ? Mais au juste, qu'est-ce que la bienveillance, à qui s'adresse-t-elle et comment la mettre en œuvre dans le contexte du travail ? A travers cette communication nous tentons d'apporter quelques éléments de réponse à ces questions centrales. Cet article s'appuie principalement sur le cas d'une entreprise du secteur de la grande distribution qui a entrepris une démarche de réflexion et d'actions autour du « management bienveillant ». L'objectif est de comprendre comment ces managers mettent concrètement en œuvre le management bienveillant dans leurs pratiques quotidiennes et quels leviers peuvent être actionnés pour contribuer à développer la bienveillance au travail.

Introduction

Dans sa 9^{ème} édition, le dictionnaire de l'Académie Française définit la bienveillance à la fois comme un « sentiment qui porte à vouloir du bien à autrui », mais également comme « une disposition favorable envers quelqu'un », en précisant « souvent d'un rang ou d'un âge moindre ». Selon cette seconde acception, ce terme serait donc tout à fait indiqué pour qualifier la nature d'une relation d'un supérieur hiérarchique envers son subordonné. Or Jacquinot (2013) constate que des théories en Sciences de gestion ayant trait à la bienveillance émergent peu à peu. Pour illustrer, en 2010, l'Academy of Management intitula son congrès annuel : « Dare to Care: Passion and Compassion in Management Practice and Research » ; en 2011, l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines intitula son 22^{ème} congrès : « Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ? ». Plus largement, en 2011 la revue Psychologies magazine lançait un appel à plus de bienveillance au travail, sous la forme d'une pétition signée par plus de 300 entreprises occupant près de 400 000 salariés, et repris par le Conseil Economique Social et Environnemental.

Parallèlement à la bienveillance, se développent des réflexions autour du « bien-être au travail » (Biétry & Creusier 2013), du « management responsable » (Dupuis, 2007), de « l'éthique au travail » (Brasseur & al., 2012), du « management par la confiance » (Marzano, 2012) ou encore du « slow management » (Bruch & Ghoshal, 2004). Ces différentes réflexions ne sont d'ailleurs pas sans lien avec la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Fray (2005) va, par exemple, jusqu'à affirmer qu'éthique et responsabilité sociale sont étroitement liées dans les performances des organisations dites responsables. A quoi correspond l'émergence de cette constellation de nouveaux concepts ? S'agit-il encore d'une nouvelle mode managériale (Abrahamson, 1991) ? Est-ce finalement véritablement nouveau ? L'idée qu'une organisation a intérêt à prendre soin de ses salariés (voire de l'ensemble de ses parties prenantes) n'est-elle pas beaucoup plus ancienne ?

L'objectif de cette communication est de clarifier ce qui peut être entendu par « management bienveillant » et de comprendre comment il peut être possible de le mettre concrètement en œuvre. Pour cela, nous commencerons par définir puis replacer dans un contexte historique ce concept. Puis dans une seconde partie, nous étudierons de quelle manière une entreprise du secteur de la Grande Distribution a entrepris une démarche de réflexions et d'actions autour du « management bienveillant ».

1 : Qu'est-ce qu'un « management bienveillant » ?

1.1 : Cadre conceptuel

Dans une acception simple, la bienveillance consiste à vouloir du bien à autrui. Les tenants du courant philosophique de l'éthique des vertus (Aristote notamment) soulignent que la bienveillance impliquerait donc que l'individu ne se centre plus sur son « bien » mais sur le

bien de l'autre. Cette forme de bienveillance (que nous nommerons par la suite *authentique*) se fonderait alors sur la gratuité, sans calcul d'une réciprocité à venir. Elle se rapprocherait de l'altruisme qui consiste à se soucier d'autrui de façon désintéressée.

Pour les tenants du courant utilitariste (John Stuart Mill notamment), en revanche, le bien à rechercher n'est jamais celui d'un acteur seul mais toujours le bien de tous. Ces derniers abordent donc la bienveillance avec une approche instrumentale. La recherche du bien de l'autre ne peut être qu'une étape intermédiaire, car le « bien » à rechercher est celui d'un plus grand nombre (l'intérêt général).

De fait, en cherchant à définir ce qu'est ce « bien » à atteindre, nous rappelons combien il peut être pluriel et combien l'individu – ici, le manager – doit arbitrer entre le bien de soi (égoïsme), le bien des autres (bienveillance authentique) et le « bien » de l'organisation via le bien de ses salariés (bienveillance utilitariste) (Badaracco, 1992). Axelrod (1984) précise toutefois que ces deux formes de bienveillance ne peuvent être strictement séparées dans la mesure où la pratique d'une bienveillance utilitariste pourrait faire émerger des formes de bienveillance plus authentique.

Pour aller plus loin, vouloir satisfaire le bien-être de mon collaborateur (que ce soit dans une visée altruiste ou utilitariste) implique de prendre conscience et d'accepter que je ne peux déterminer ce qui va satisfaire mon collaborateur dans une situation donnée en me basant sur ce qui me donnerait moi-même satisfaction (tel le mécanisme de projection en psychanalyse, lequel étant généralement inconscient). Donc la bienveillance implique un effort de compréhension d'autrui sur les conditions de son bien-être. Elle repose sur une capacité d'empathie, une capacité à se mettre à la place d'autrui afin de comprendre ce qu'il éprouve, sa dynamique mentale interne constituée de perception, croyances, désirs, intentions et

émotions (Pacherie, 2004). C'est à cette seule condition que le manager pourra agir en espérant atteindre la satisfaction du bien d'autrui.

Ainsi, le collaborateur percevra du comportement de son manager de la bienveillance. Mercier et Théron (2014) soulignent qu'il est difficile, jugé de l'extérieur si une personne est authentiquement bienveillante ou non. Les vertus véritables d'un individu sont difficilement observables car elles ne requièrent pas nécessairement d'être manifestées. Cela amène ces auteurs (p. 5) à poser que « la bienveillance n'est plus alors seulement une vertu intérieure, mais une relation extérieure entre un agent qui donne des signes de bienveillance, et un bénéficiaire qui perçoit ces signes et les interprète comme tels. » Quelle que soit l'intention du manager, c'est son collaborateur qui qualifiera chacun de ses comportements comme étant bienveillant ou non. Cette appréhension de la bienveillance par sa dimension perçue rend son étude plus aisée et est abordée ainsi par certains chercheurs (Mayer et al., 1995 ; Mayer et Davis, 1999 ; Schoorman et al., 2007).

Bien que l'on puisse se limiter au caractère perçu de la bienveillance, l'intentionnalité n'est pas pour autant évacuée, dans la mesure où ce n'est pas l'intention déclarée du manager qui sera retenue mais bien l'intention que le collaborateur aura interprété chez son manager. Or Eisenberger *et al.* (1986) attirent notre attention sur un mécanisme très important : le collaborateur valorisera davantage un comportement interprété comme bienveillant de son manager si celui-ci est également interprété comme étant sincère, non imposé, discrétionnaire (Rhoades & Eisenberger, 2002) c'est-à-dire authentique et non utilitariste. Pour ces auteurs, l'ensemble des signes perçus par les salariés comme de la reconnaissance, de la valorisation de leur contribution et d'attention à leur bien-être et à leurs conditions de travail traduisent symboliquement un engagement de l'organisation ou du manager à leur égard (au-delà de la

reconnaissance monétaire ou matérielle). En réponse à ce soutien perçu, les salariés s'investiraient et s'attacheraient d'autant à leur organisation. Eisenberger *et al.* (1986) appliquent ici la théorie de l'échange social au contexte managérial pour proposer une théorie du Soutien Organisationnel Perçu (SOP). Il est alors postulé qu'un salarié qui percevrait un soutien de la part de son organisation développerait une émotion qui l'attacherait affectivement à son organisation, améliorerait son engagement et renforcerait sa performance. Mercier & Théron (2014) souligne alors le paradoxe dans lequel se trouve le manager *authentiquement* bienveillant ; son attitude non utilitariste susciterait un surcroît d'engagement chez ses collaborateurs par le fait même qu'il ne cherche pas à le susciter ou, plus exactement, par le fait même que ses collaborateurs perçoivent qu'il ne cherche pas à susciter leur engagement envers l'organisation, qu'il n'est pas dans une bienveillance utilitariste mais authentique.

Pour la théorie du SOP, l'intention de l'employeur de soutien envers ses salariés a peu d'importance, c'est davantage la perception de cette intention et des actes de soutien qui compte (Allen, 2003). L'enjeu serait donc de passer d'une bienveillance individuelle considérée comme une vertu non perceptible de l'extérieure à une bienveillance authentique exprimée et perceptible. Comment dès lors envisager ce basculement au niveau d'une organisation ? Nous l'avons vu, la théorisation de la bienveillance, en elle-même, est très ancienne. Sa pratique l'est également – à moins de considérer que l'humain est par nature malveillant, ce que les recherches infirment (Bloom, 2013).

Nous allons à présent tenter d'identifier, dans l'histoire entrepreneuriale, des exemples de bienveillance au travail et dans l'histoire des théories des organisations les premières réflexions autour de la bienveillance.

1.2 : Perspectives historiques

Au fil de l'histoire, le travail a connu différentes acceptions : il fut associé pendant très longtemps à une situation asservissante et dégradante des individus (esclavage, servage, exploitation ouvrière, etc.) ou *a contrario* à un moyen privilégié de se rapprocher de Dieu (Weber, 1964), à un symbole de libération du peuple (ex : Auguste Comte), puis à un moteur de la croissance économique sous la « main invisible » (et bienveillante ?) du capitalisme naissant (Adam Smith, 1723-1790) ou encore à un moyen de s'accomplir en mobilisant les énergies et procurant de la satisfaction (Charles Fourier, 1772-1836).

En dehors des faits historiques et économiques, il faudra attendre le début, voir le milieu du XXème siècle pour que la recherche scientifique propose différents modèles de théories des organisations ou théories du management : la théorie des relations humaines (Elton Mayo) démontre l'importance des relations sociales dans un groupe, du climat social, de la qualité des relations interindividuelles et de la considération d'autrui pour son travail. Tout comme Mayo, Maslow montre les limites de la seule motivation financière et souligne l'intérêt intrinsèque pour le contenu du travail. Frederick Herzberg (1923-2000) distingue les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction dans le travail (théorie bi factorielle). Douglas Mac Gregor (1906-1964) oppose deux attitudes implicites qu'il formule en deux théories, la théorie X (le travail est pénible par nature) versus la théorie Y (l'homme peut s'impliquer durablement dans son travail à condition d'y trouver un véritable intérêt). Dans l'école des relations humaines, nous pouvons également citer aussi des auteurs comme Lewin (1890-1947) sur la dynamique de groupe et les différents styles de leadership (autoritaire, permissif, démocratique) et Likert (1903-1981) sur les styles de management (autoritaire exploiteur,

autoritaire paternaliste, consultatif, participatif), le style participatif se révélant le plus efficace car il libère les potentiels des individus, etc.

Plus récemment, certains auteurs ont proposé le concept de « Slow Management » (Bruch & Ghoshal, 2004) en tant qu'ensemble de pratiques managériales visant à créer des cadres de travail coopératifs, stables et durables favorisant l'épanouissement humain. Ainsi, pour revenir sur les pratiques organisationnelles, certaines entreprises – notamment Google (Mercuri et Pundrich, 2009) – traduisent ces théorisations par la mise en place de jours déclarés « sans mails » ou bien « sans téléphone portable ».

Ainsi, il apparaît qu'une approche bienveillante dans la gouvernance et la gestion des personnes n'est pas nouvelle. La question qui se pose alors est : pourquoi cette approche retient davantage l'attention aujourd'hui qu'hier ? Pourquoi redécouvrir aujourd'hui des idées que nous semblons déjà connaître depuis longtemps ? Nous pensons qu'au moins trois éléments peuvent venir répondre à cette question.

La première raison pourrait s'apparenter à une prise de conscience collective des limites d'un modèle d'organisation du travail. Un nouveau contexte institutionnel favorise un changement de l'ordre des valeurs de « l'esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999), contexte qui conduit à dévaloriser les modèles de management qui ont été jusqu'alors dominants. De nombreuses études (CEGOS, Observatoire de la Vie au Travail par exemple) indiquent depuis plusieurs années que l'environnement de travail des salariés se dégrade (la moitié des personnes interrogées se disent insatisfaites). Les conséquences sur l'engagement des salariés en seraient désastreuses. Selon l'institut Gallup, 87% des salariés dans le monde ne seraient pas engagé dans leur travail¹. Les récentes crises économiques et écologiques renforcent ce

¹ <http://www.gallup.com/services/190118/engaged-workplace.aspx>

sentiment de malaise. Les salariés observent la fin d'une certaine stabilité, de carrières dites « à vie » dans une même entreprise. Ils doivent désormais s'insérer dans des organisations « hypermodernes » fondées sur le « culte de l'urgence » (Aubert, 2003) où réactivité et adaptabilité sont les maîtres mots. Si certains salariés se « rebellent » (Courpasson & Thoeing, 2008), pour d'autres les solutions apportées sont plus tragiques (voire de quelle manière les suicides successifs chez France Telecom/Orange entre 2008 et 2009 ont pu « marquer les esprits »), ce qui nous amène vers un facteur explicatif, selon nous, de l'attention récente portée à la bienveillance au travail.

Ce second facteur serait une « mauvaise raison » qui amènerait les organisations vers davantage de bienveillance, il serait lié au risque de déficit d'image de l'entreprise et non à une *authentique intention* d'être davantage bienveillant. Les suicides chez France Telecom détériorèrent particulièrement son image de marque auprès de l'opinion publique². Aucun dirigeant d'entreprises ne souhaita alors se placer dans la même situation. Au moment même où les responsables RH se plaignaient de perdre en écoute et en contact pour devoir « adopter les mêmes outils que la fonction financière afin de légitimer leur fonction », les suicides à France Telecom vinrent « leur redonner de la légitimité et le fait d'être incontournable sur le dossier des risques psychosociaux (RPS) »³.

Cette thématique des RPS nous amène à aborder un troisième facteur qui serait plutôt de l'ordre de la contrainte légale. On trouve l'une des premières définitions (et donc, forme de reconnaissance) des risques psychosociaux dans le rapport Nasse-Légeron demandé par le gouvernement en 2008⁴. Est-ce à dire que le travail ne présentait pas de risques pour la santé mentale et physique avant cette date ? (La même forme de reconnaissance pour le

²25 octobre 2009, « L'image de France Télécom plonge dans l'opinion publique », Le Monde.

³Steinmann, L., 01/10/2010, « Le blues des DRH », Enjeux Les Echos.

⁴http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_12_mars_2008-2.pdf

harcèlement au travail n'est guère plus ancienne puisqu'on la trouve dans la loi de modernisation sociale de 2002). Au même titre que les autres risques professionnels, les entreprises ont l'obligation de prendre en compte les RPS en les évaluant et en planifiant des mesures de prévention. Or les solutions à apporter conduisent souvent, nous l'avons dit, à revisiter une approche centrée sur l'humain, qui n'a donc rien de novatrice.

A travers l'étude d'un cas, nous allons, à présent, envisager notamment les conditions de mise en œuvre d'un management dit « bienveillant ».

2 : Terrain

2.1 : Méthodologie

2.1.1 : Positionnement des chercheurs

Rappelons que deux objectifs sous-tendent cette recherche : comprendre ce qu'on entend par management bienveillant (pourquoi parler aujourd'hui plus qu'hier de bienveillance au travail ? et quelles représentations en ont les acteurs ?) et « identifier » la manière dont il prend acte dans les organisations (comment le management bienveillant est-il mis en œuvre par les acteurs ?).

Une recherche intervention, de type formation-action (Perez, 2008), dans laquelle nous intervenons en qualité de formateurs sur un terrain que nous nommerons DISTRI (et qui sera présenté dans la partie suivante), a permis de co-construire une représentation du management bienveillant qui soit utile pour l'action. Durant cette « immersion » qui a duré 10 mois, les acteurs de terrain (13 managers exerçant au sein de l'entreprise DISTRI) étaient fortement impliqués dans le processus de recherche et cela à plusieurs niveaux : co-construction des

problématiques de la recherche, interprétation des données, élaboration d'outils de gestion destinés à servir de support à de nouvelles pratiques au sein de l'organisation, etc. A ce titre, il est important de souligner que nous avons contribué collectivement, managers et formateurs, à la construction d'un cadre d'analyse permettant à chacun de se représenter la bienveillance, d'en identifier les leviers et les freins. Notre démarche repose ainsi sur un positionnement constructiviste.

La pratique des acteurs de terrain a été le point d'entrée pour discuter la notion de management bienveillant. Les récits de pratiques supposent de mettre en place un certain contexte d'énonciation favorable au recueil de pratiques (Astier, 2007). Des temps individuels et collectifs - sous forme d'entretiens (13 entretiens individuels d'1h), de séances d'analyse de la pratique (5 séances de 5h), de table ronde (un *world café* de 3h), et de formation (112h de cours) - ont ponctué cette recherche de septembre 2015 à juin 2016.

En complément, nous avons procédé à une analyse de données secondaires internes et à 6 entretiens d'experts : le Directeur RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), un consultant interne spécialisé en « management bienveillant » ainsi que 4 responsables du service formation en charge des modules « management bienveillant ».

Les différentes méthodes de collecte que nous avons utilisées ont engendré une quantité importante de données. Un codage a été effectué *a prio-stériori*⁵ (Allard-Poesi, 2003) sur les mémoires universitaires des 13 managers visant à discuter et analyser la notion de management bienveillant dans leur pratique.

⁵ Allard-Poesi (2003) met en avant que lorsque le chercheur s'appuie sur un plan général de codage, comme c'est notre cas, indiquant les grands domaines que devront aborder les catégories, la définition de ces derniers est peu précise. Il est alors possible que de nouvelles catégories émergent. Ainsi, « mêmes définies *a priori*, les catégories vont évoluer pour s'adapter aux types de données codées ou pour mieux rendre compte du phénomène » (Allard-Poesi, 2003 : 281).

2.2.2 : L'étude de cas

L'entreprise « DISTRI » est une entreprise française de grande distribution présente dans plusieurs pays à travers de nombreuses enseignes et qui emploie plusieurs centaines de milliers de collaborateurs. Depuis le début des années 1990, cette entreprise a entrepris différentes démarches sociales au sein de ses établissements, comme par exemple la lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité, ou encore l'égalité professionnelle. Plus récemment, à partir de 2009, DISTRI a engagé une lutte contre les RPS. Cette politique de prévention des RPS s'est traduite dans les faits par la mise en place d'un réseau de 50 « écoutants internes » ainsi que d'un programme de formation spécifique mobilisant huit mille managers. Suite à cette prise de conscience de l'impact des RPS sur la santé des collaborateurs et sur la performance de l'organisation, DISTRI a voulu étendre sa démarche au-delà de la seule prévention des RPS. En effet, ce premier dispositif a mis en lumière le fait que ce n'est pas le stress et la pression qui favorisent la performance collective mais le degré de motivation de chacun. Pour cela, DISTRI a demandé à un consultant spécialiste des RPS de les aider à développer un programme *ad hoc* visant à mieux gérer le stress au travail. Celui-ci a proposé une approche singulière basée sur huit pistes d'action pour développer la motivation des collaborateurs (voir Annexe 1). Depuis janvier 2014, ces huit pistes d'action constituent le socle de la nouvelle politique des ressources humaines de DISTRI, intitulé : « management bienveillant ». Par ailleurs, la Direction des Ressources Humaines souhaitait inscrire clairement la démarche de management bienveillant comme un élément fondamental de la stratégie RSE de l'entreprise déjà engagée depuis 2010 avec la création d'une direction RSE au niveau de la DRH. En effet, la RSE est un concept davantage lisible et fédérateur pour

l'ensemble des collaborateurs et des parties prenantes. L'objectif général poursuivi par DISTRI est d'amener l'ensemble des collaborateurs à un changement de culture managériale en renouvelant les référentiels existants. L'enjeu est de développer la motivation et le bien-être au travail en agissant à la fois sur les managers et sur l'ensemble des collaborateurs par la mise en œuvre d'un dispositif de formation et d'accompagnement au management bienveillant.

2.1 : Résultats

Les résultats seront présentés en deux temps : tout d'abord, un recueil des dispositifs de la bienveillance au sein de l'entreprise DISTRI sera établi, puis une analyse des pratiques des managers de terrain permettra de faire émerger les principaux leviers et freins à sa mise en œuvre.

2.1.1. Les dispositifs de la bienveillance (approche descendante)

Depuis janvier 2014, près de trois mille managers (cadres et agents de maîtrise) ont été sensibilisés au management bienveillant à travers une série de conférences, animée par le consultant et par l'équipe du département formation de DISTRI. Ces conférences ont été suivies de plus de cent trente tables rondes organisées partout en France, avec pour objectif d'échanger et de partager les bonnes pratiques managériales. A destination de l'ensemble des collaborateurs de DISTRI, un réseau de huit cents « bienveilleurs » a été créé fin 2015, au plus près des magasins, des entrepôts et des services supports. Ces personnes, dont la majorité sont des salariés, sans appartenance syndicale, ont pour rôle de veiller aux autres, de détecter

les personnes en souffrance et de les aider en les orientant vers le bon interlocuteur (par exemple le médecin du travail). Ces personnes volontaires ont été formées à travers deux modules de formation spécifiques et ont la possibilité d'échanger entre eux par le biais d'un forum intranet et avec le consultant via une hot line (deux heures d'appel téléphonique par semaine).

En parallèle aux conférences menées par le consultant et au réseau « bienveillants », d'autres outils ont été mis en place en appui du dispositif général et pour communiquer en permanence sur l'avancée du projet :

- Une application mobile simple et interactive visant à accompagner les managers avec de nombreux conseils, un échange de bonnes pratiques, des vidéos, des quiz, afin de développer la motivation de son équipe.
- Un site Internet essentiellement consacré à la gestion du stress et au développement du bien-être personnel.
- Des modules de formation en ligne sont proposés sur les règles de vie pour le bien-être de tous en entreprise, s'appuyant notamment sur des vidéos extraites du séminaire du consultant.
- Un forum de discussion a été créé autour d'une communauté Management Bienveillant où chacun peut partager ses expériences managériales.
- Ce forum est complété par une Newsletter « bonnes pratiques » disponible sur la plateforme du centre de formation de DISTRI afin d'accompagner les managers dans la mise en œuvre des leviers de motivation.

· Toujours avec la volonté d'accompagner l'ensemble des managers dans la démarche, un réseau de « managers ambassadeurs » a été créé. Il s'agit en quelque sorte d'un système de parrainage où les plus expérimentés aident les nouveaux.

· Un livre sur le management bienveillant au sein de DISTRI a été édité en interne en mai 2016 et distribué à tous les managers de l'entreprise. Ce livre recueille les témoignages de cinquante managers et collaborateurs sur la mise en œuvre des leviers de motivation préconisés par le consultant. Il souligne l'engagement fort de l'entreprise dans ce changement important de culture managériale.

Par ailleurs, en termes de pratiques managériales, DISTRI avait déjà établi un référentiel commun des valeurs clés de l'entreprise, LIDERS (Leadership – Innovation – Décision – Engagement – Responsabilité client - Sociétal) ainsi que les attitudes et comportements managériaux qui en découlent.

2.2.2. Les leviers et freins perçus (perception par les managers)

Les entretiens avec les 13 managers opérationnels mettent en évidence une représentation partagée du management bienveillant qui repose sur 3 fondamentaux : un management humain, des qualités relationnelles et une capacité à agir.

Tout d'abord le management bienveillant est un management centré sur l'humain. *« Est-ce que la finalité du management bienveillant et de la mise en place d'un réseau de collaborateurs bienveillants n'est pas de mettre ou de remettre l'humain au cœur des entreprises, l'objectif étant que chacun puisse travailler dans de bonnes conditions et bien remplir ses missions. Est-ce que le management bienveillant n'est pas simplement un*

management humain ? » (Chantal). « Le manager ne doit pas s'appuyer uniquement sur la technique, mais aussi sur « l'humain » qui tient une place prépondérante dans la performance. Nous pouvons faire le parallèle avec le monde du sport ou les performances sont très souvent liées à la prise en compte de la personne et pas seulement de sa technique » (Clément). Tous les managers sont unanimes sur ce point : manager de manière bienveillante suppose de se préoccuper de l'humain, du bien-être de l'autre (et indirectement de soi). Est bienveillant celui dont l'intention est positive. « Difficile de ne pas adhérer au fait que pour manager des personnes, il semble préférable d'être dans une disposition favorable vis-à-vis d'elles, c'est-à-dire d'être bienveillant. Vouloir le bien de ceux que l'on manage paraît tout à fait naturel » (Aurélie). Nous retrouvons ici l'authenticité décrite par Badaracco (1992).

Le second élément déterminant aux yeux des managers est le savoir être : le management bienveillant exige des qualités personnelles spécifiques que nous détaillerons par la suite. *« Un point important à préciser, il ne s'agit pas de devenir des « assistants sociaux » et de s'immiscer dans la vie des collaborateurs en s'occupant de leurs problèmes personnels mais d'être dans une relation professionnelle humaine, honnête et sincère » (Thomas). Pour une grande majorité, ces savoir-être nécessitent une expertise. Ils reposent sur une remise en question et une volonté de travailler sa posture managériale. « C'est une attitude de tous les instants qui n'est pas innée et comme on l'a vu nécessite du temps dans la mise en oeuvre. Cette évolution ou ce renforcement d'attitude méritent d'être accompagnés pour s'appliquer quotidiennement » (Mathieu). Certains pointent toutefois, dans une approche déterministe, le caractère inné des qualités relationnelles, limitant ainsi le management bienveillant aux personnes dotées naturellement des savoir-être requis. « De manière plus globale, la bienveillance et le respect s'inscrivent dans mes valeurs personnelles et font partie de mon*

héritage familial. Il m'a transmis ce souci de me préoccuper de mon entourage personnel et professionnel » (Chantal).

Enfin, le management bienveillant ne saurait se limiter aux seules qualités relationnelles. Le management bienveillant repose sur des actes. Il se traduit dans l'action, et s'exprime particulièrement en situation d'arbitrage. *« Le bienveilleur est une personne qui porte attention à ses collègues et est prêt à intervenir si nécessaire » (Isabelle). « Il est certain que le manager n'est pas responsable du bonheur de ses collaborateurs. Mais est bienveillant celui qui crée les conditions favorables au travail afin que ses collaborateurs fassent bien leur travail. Et c'est en m'appuyant sur cette conviction que j'ai en partie fait le choix de valider Claire pour le test de télétravail » (Danielle).* Si l'intention est positive, la décision peut parfois être délicate à prendre et générer de l'insatisfaction. Pour illustrer ce point, Isabelle fait référence à une décision de licenciement et souligne que *« bienveillance au travail ne peut pas exclure l'exigence. Bienveillant ne veut pas dire mou ou faible » (Isabelle).*

Après avoir caractérisé la bienveillance, identifions les principaux leviers et freins à sa mise en œuvre. Trois leviers émergent des interactions avec les managers de l'entreprise : un levier relationnel, un levier managérial et un levier organisationnel.

Le levier relationnel en est un pour ceux qui pensent qu'il est possible d'apprendre la bienveillance. Les qualités relationnelles recherchées peuvent se résumer en 5 types de savoir-être : être en veille (*« ouverture / à l'écoute / altruiste »*), être joyeux (*« positif, humour, détente, optimiste »*), être réflexif (*« prendre ses distances, se questionner, évaluer et s'autoévaluer, humilité »*), être responsable (*« exemplaire »*, notons que l'exemplarité revient régulièrement dans le discours des managers), être respectueux des valeurs de l'entreprise (*« impartial, intègre, juste, sincère, authentique, honnête »*).

Au-delà de la manière d'être, le levier managérial questionne la manière de manager en situation. Le management bienveillant décrit par les collaborateurs s'appuie sur un management participatif, voire un management de l'intelligence collective. Créer des espaces d'échanges et des temps de dialogue sont des facteurs déterminants, tout autant que la confiance, l'autonomie et la reconnaissance. Ajoutons qu'un manager ne peut manager la bienveillance qu'en prise avec son système : la bienveillance au travail suppose de connaître le travail de chacun et d'avoir conscience des répercussions de ses actes dans une conception systémique. « *En prenant en compte le contexte général, en proposant de mettre la qualité au service du commerce, j'ai choisi volontairement de mettre en place un management de la qualité bienveillant* » (Damien). « *La mise en place d'un management bienveillant n'est donc pas lié à un seul individu mais repose aussi sur un environnement systémique qui influence et a un impact sur sa bonne application. Nous pouvons aussi avoir à l'esprit que chacun peut agir, évoluer, changer, alerter, sensibiliser... et c'est dans ces actions-là que chacun est responsable et acteur du management bienveillant : collectivement et dans cet esprit-là nous pouvons donc influencer positivement* » (Clément).

Enfin, le levier organisationnel consiste à avoir une organisation du travail bienveillante. Plusieurs éléments vont dans ce sens : avoir un soutien de la hiérarchie, disposer d'un réseau de ressources, accéder à des formations pour développer une expertise. Les managers pointent toutefois les difficultés à actionner pleinement ce levier. « *Bien sûr l'optimum de mon approche serait d'atteindre le bien-être au travail mais cet objectif ne repose-t-il que sur l'individu ? L'organisation du groupe, technique ou managériale, peut contrecarrer tous les efforts individuels faits pour avoir un management bienveillant. Il est donc primordial d'avoir une démarche globale* » (Albert).

En conclusion, les leviers activés à ce jour au sein de l'entreprise DISTRI sont essentiellement centrés sur l'individu : DISTRI a choisi d'initier la bienveillance au travail en centrant ses efforts sur les formations et la posture managériale pour cultiver les savoir-être et savoir-agir des managers. Les pistes d'action diffusées par le consultant se retrouvent dans les déclinaisons opérationnelles des managers sous la forme de trois leviers. Ces leviers nécessaires sont-ils toutefois suffisants ? Les acteurs de terrain semblent limiter dans leurs actions par une organisation du travail contraignante en terme de charge de travail d'une part et de reporting d'autre part qui ne permet pas à ce jour de valoriser la bienveillance. Ce manque de temps, devenu encore plus problématique aujourd'hui qu'il y a 20 ans, rend la bienveillance plus indispensable mais aussi plus difficile à mettre en œuvre.

3 : Discussion

« Etre « Bienveillant », voici la dernière préconisation demandée au manager » (Clément).

Pourquoi le management bienveillant semble-t-il si difficile à mettre en œuvre, alors même qu'il repose sur une représentation partagée, une adhésion des managers et que des moyens conséquents sont déployés en interne, à l'initiative de la direction des ressources humaines, pour développer une culture de la bienveillance ?

Les leviers de la bienveillance au travail semblent aisés à activer dès lors qu'ils sont envisagés isolément. Pourtant, dans la pratique, ils se heurtent à des logiques d'action contradictoires. Plus précisément, des tensions managériales émergent en situation de management bienveillant, et prennent la forme de paradoxes. Aujourd'hui de nombreux auteurs mobilisent une approche par le paradoxe pour tenter d'expliquer les phénomènes organisationnels et plus

particulièrement pour montrer comment émergent et sont traitées les contradictions inhérentes ou résultant de ces phénomènes (Grimand, 2014). Dans notre recherche, ce ne sont pas les managers qui ont exprimé explicitement leur réalité sous forme de paradoxes mais c'est un choix délibéré de représenter les tensions de manière paradoxale pour penser autrement le management bienveillant et ce à des fins utiles pour l'action. Ainsi, nous retiendrons qu'« on sait, de la façon la plus simple et la plus authentique, qu'on a affaire à un paradoxe, chaque fois que l'on rencontre une situation dans laquelle il est nécessaire de faire, de dire ou de penser une chose et le contraire de cette chose. On peut dire aussi que le paradoxe s'exprime dans la double obligation de choisir et de ne pas choisir entre deux ou plusieurs solutions à un moment donné » (Barel, 1989, p. 279). Les organisations offrent de nombreux exemples de situations paradoxales (Perret et Josserand, 2003). Les paradoxes peuvent être tour à tour un moteur ou un frein à l'action. Dans une perspective positive, ils représentent une occasion de changement pour l'individu comme pour l'organisation en encourageant une dynamique créative. Dans une approche négative, ils sont générateurs de stress et de fatigue professionnelle en positionnant l'individu dans une situation difficile à résoudre, parfois vécue comme un enfermement dans une contradiction sans solution apparente. Nos travaux de recherche s'inscrivent dans une perspective positive et valorisante du paradoxe considérant que le management des paradoxes peut générer une dynamique d'apprentissage dès lors que l'on dépasse la simple opposition de deux éléments en les incluant dans un système plus large (Lewis, 2000).

Trois paradoxes peuvent ainsi être identifiés en situation de management bienveillant au sein de DISTRI.

Le premier paradoxe exprime la coexistence de représentations contradictoires des buts de l'organisation. Il s'agit d'un paradoxe de la pratique entre l'intensité du travail et l'intensification du travail. La recherche de performance développe l'intensification du travail (surcharge de travail), ce qui ne respecte pas l'intensité du travail (nécessité de construire du sens). Les managers « bienveillants » sont au prise de cette tension entre une volonté de bien faire leur travail en répondant toujours plus vite à une pression croissante, faisant écho aux « machines de gestion » décrites par Detchessahar (2009), tout en nécessitant de prendre du temps pour répondre aux exigences d'une posture bienveillante. *Comment prendre le temps de construire du sens au travail (intensité) quand le contexte économique et organisationnel laisse de moins en moins de temps aux managers (intensification) ?* Le paradoxe, c'est que le plus éreintant est non pas ce que l'on fait mais ce que l'on ne peut pas faire.

Le second paradoxe, d'ordre identitaire, révèle la tension entre des valeurs en apparence incompatibles, entraînant ainsi une perte de sens au travail. Au sein de DISTRI, deux cultures antinomiques se heurtent : la culture du résultat évaluable et la culture de bienveillance non démontrable. Les managers sont immergés dans un système de valeurs reposant sur la démonstration du résultat, à partir de tableaux de bord et reporting. En parallèle, un postulat du management bienveillant vecteur de performance est diffusé : en managant de manière bienveillante, les acteurs seront plus motivés et les résultats suivront. *Comment développer un sentiment d'appartenance à la culture d'une entreprise face à des injonctions perçues comme étant paradoxales par les managers ?*

Le troisième paradoxe communicationnel se traduit par l'expression « Sois bienveillant ! ». La bienveillance prend alors la forme d'une prescription, qui rend impossible l'intention positive authentique et spontanée. Or, en référence au cadre conceptuel et à l'histoire des

organisations, la bienveillance authentique est corrélée positivement à la recherche de performance là où la bienveillance utilitariste peut devenir contre performante. *Comment être authentique dans ma démarche bienveillante tout en répondant à une prescription hiérarchique (démarche descendante) ?* Tous les comportements qui tentent d'y répondre seront automatiquement inadaptés : si je réponds à la prescription, je ne suis plus dans une bienveillance authentique. Si je ne réponds pas à la prescription, je ne réponds pas à la demande.

Le management bienveillant s'apparente ainsi à une recherche d'équilibre dynamique entre une bienveillance authentique et motivée par la recherche désintéressée du bien-être d'autrui, et la bienveillance utilitariste, dont l'objectif principal est d'assurer le bien-être des travailleurs dans le cadre de leurs activités professionnelles en vue d'une performance attendue. Le management bienveillant ne peut être exclusivement « authentique » car il serait *a priori* difficilement soutenable économiquement, ni totalement « utilitariste » car il souffrirait alors d'un manque de sincérité qui serait un frein à sa mise en application réelle.

Conclusion

Nous avons tenté dans cette communication de clarifier les contours et les difficultés pour opérationnaliser un management dit « bienveillant ». Le cas étudié nous a permis de mettre en lumière les paradoxes dans lesquelles toute organisation peut être prise en souhaitant mettre en place ce type de démarche. La bienveillance, considérée comme vertu, est extrêmement compliquée à prescrire. Par ailleurs, sa mise en place n'occulte en rien la prise en compte des intérêts économiques de l'entreprise, elle implique une tension, un arbitrage permanent.

La mise en place d'un management bienveillant est également soumise à la tentation pour toute organisation de recourir à une boîte à outils normative, comme nous avons pu le constater dans le cas étudié au travers des huit pistes proposées par le consultant, bien que l'entreprise ait conscience que cela constitue une première étape. Elle questionne également sur le niveau d'application envisageable pour l'organisation intéressée. Le cas étudié se focalise particulièrement sur le niveau individuel, ce qui a posé la difficulté de mettre ces individus en tension lorsque l'organisation globale du travail ne venait pas en soutien de leur management bienveillant. Toutefois, se focaliser sur ce niveau global impliquerait une refonte complète du design organisationnel et passerait par une délicate redéfinition de la gouvernance en général. Les dirigeants du cas étudié l'ont bien compris, mettre en place un management bienveillant ne peut se faire dans la rupture, cela demande beaucoup de temps, le temps de changer une culture organisationnelle. En effet, le caractère authentique d'une gouvernance bienveillante ne peut être estimé par les collaborateurs que sur le long terme.

Bibliographie

Abrahamson, E. (1991), Managerial Fads and Fashions: the Diffusion and Refection of Innovations, *Academy of Management Review*, Jul 91, Vol 16, Issue 3.

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Giordano, Y. (coord. par) *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS, 245-290.

Allen, D. G. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, vol. 29, n°1, p. 99-118.

Aubert N. (2003). *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*. Flammarion, coll. Champs, Essais.

Astier, P. (2007), « Dire, faire et savoir. Remarques sur leurs relations à l'occasion des 'discours d'expérience' », Dans Avenier M.J. et Schmitt C. (s/d), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan, p. 69-85.

- Axelrod, R. (1984 [1992]). *Donnant donnant: Théorie du comportement coopératif*, Paris :Odile Jacob.
- Badaracco Jr., J. L. (1992). Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility, *California Management Review*, vol. 34, n°3, p. 64-79.
- Barabel, M., Meier, O., Teboul, T., (2008), *Les fondamentaux du management*, Dunod, Paris.
- Barel, Y. (1989), *Le paradoxe et le système*, Grenoble , Presses Universitaires de Grenoble.
- Biétry, F. & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET), *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 1, N°87.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bruch H., Ghoshal, S. (2004). *A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time*, Harvard Business Press.
- Courpasson D., Thoenig J.C. (2008) *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert.
- Detchessahar, M., (2009), Un organisme de santé malade de « gestionnisme » in *Gérer et Comprendre*, 4, n°98, pp.27-37.
- Dupuis, J.-C. (2007). « Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 1, n°223, p. 131-135.
- Fray, A.-M. (2005), « Comportements éthiques et responsabilité sociale : Quid de la pérennité ?... », *Vie & sciences de l'entreprise* 2005/3 (N° 168 - 169), p. 20-36.
- Grimand, A. (2014), Manager les paradoxes de la RSE Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI, *revue française de gestion*, vol 3, N° 240, p. 133-148.
- Hofstede G., (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- Jacquinet, P. (2013). « La bienveillance, un remède antifraude ? Une analyse compréhensive étayée par un cas d'intégrité occupationnelle », *Revue française de gestion*, vol. 2, N° 231, p. 103-116.
- Le Gall, J.M. (2012). De la bienveillance dans l'entreprise. *Le monde économie*, 5 décembre.
- Lewis, M. W. (2000), « Exploring paradox : toward a more comprehensive guide », *Academy of Management Review*, 25 : 760-776.
- Martine Brasseur *et al.*, (2012). « Éthique et Management : repenser l'organisation », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 1 (n°1), p. 3-6.
- Marzano, M. (2012). « Qu'est-ce que la confiance ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 1 (n°1), p. 83-96.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n°1, p. 123-36.

Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p. 709-734.

Mercier, G. & Théron, C. (2014). La bienveillance managériale à l'égard des collaborateurs : une approche attentionnelle. 25^{ème} congrès de l'AGRH, Chester, Grande-Bretagne, 6 et 7 novembre.

Mercuri S., Pundrich A., (2009) Can slow thinking reinforce the results of corporate social responsibility strategies ? An analysis of decision making process inside Google Inc. France and Brazil. EGOS, Actes du Congrès.

Pacherie (2004). L'empathie et ses degrés, in Berthoz, A., Jorland, G. (éds), *L'empathie*, Paris : Odile Jacob, p. 149-182.

Perret, V., Jossierand, E. (2003), « La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation », dans Perret, V., Jossierand, E. (2003), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Editions Ellipse, Paris, 5-22.

Perez, Y.A. (2008), « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et entreprise* 2008/3 (N° 288), p. 132-145.

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a review of literature, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°4, p. 698-714.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future, *Academy of Management Review*, vol. 32, n°2, p. 344-354.

Weber, M., (1964) *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 1904-1905, traduction par Jacques Chavy, Plon.

Annexe 1 : Pistes d'actions développées par le consultant de l'entreprise DISTRI

Le premier levier est la quête du sens. Celui-ci permet au collaborateur de prendre conscience de l'utilité de son travail et le met en perspective d'une part par rapport au reste de l'organisation et des activités des autres collaborateurs, et d'autre part par rapport à la stratégie générale de l'entreprise. Il permet une vision systémique et téléologique du travail. Ce premier levier peut être rapproché d'une des valeurs clés de DISTRI (LIDERS), « Leadership », définie en interne comme « la capacité d'un manager à transmettre la vision, la stratégie et les valeurs de l'entreprise.

Le second levier est la capacité à fixer des objectifs au bon niveau. Si l'objectif est trop élevé, il accroît le stress, s'il est trop facilement atteignable, il provoque l'ennui. L'objectif doit être un facteur de motivation pour le collaborateur. DISTRI, à l'image d'une pratique courante dans les entreprises, essayent de définir des objectifs SMART (Simple, Mesurable,

Atteignable, Réaliste, Temporellement défini) lors des entretiens annuels notamment. Ce levier de motivation peut être rapproché de la valeur clé de DISTRI « Synergie », définie en interne comme « la capacité à faire adhérer à un but commun et mettre en place les moyens, les conditions et les actions qui permettront aux équipes et aux projets d'atteindre les objectifs fixés ».

Le troisième levier de motivation est la capacité à cultiver la liberté d'action. En bénéficiant davantage d'autonomie et de confiance de la part de son manager, un collaborateur sera plus enclin à être créatif. DISTRI encourage les managers à développer l'esprit d'initiative dans l'exercice de leurs missions et à les responsabiliser. Ce levier peut être rapproché de la valeur clé « innovation », définie comme « la capacité à lancer et mettre en œuvre des idées innovantes pour améliorer le fonctionnement de l'organisation ».

Nous pouvons également faire un lien entre la capacité « à agir pour ne pas subir » préconisée par le consultant, qui souligne que l'action protège du stress, et la valeur clé « Synergie ». DISTRI invite les managers à encourager les initiatives, à confier des missions ou projets transversaux. Cette aptitude peut être rapprochée de la valeur clé « Synergie », définie, en complément de ce qui a été écrit plus haut, comme « favorisant la coopération entre les équipes pour développer un esprit de solidarité permettant de surmonter les difficultés ».

Le levier de motivation « prodiguer des encouragements » permet, d'une part de renforcer le sentiment d'efficacité personnelle, et d'autre part d'être enclin à privilégier des missions plus difficiles et à persévérer davantage. Ce levier peut être rapproché de la valeur clé « Leadership » dans la mesure où celle-ci consiste à accompagner et motiver le collaborateur à partager la vision stratégique de l'entreprise. L'objectif est aussi « d'évaluer la capacité du manager à partager et diffuser largement l'information nécessaire au succès des projets, à être constamment ouvert aux idées, prendre en compte l'avis de ses collaborateurs et collègues et encourager leurs initiatives ».

L'entretien du sentiment d'équité peut être rapproché de la valeur clé « Décision » dans la mesure où le manager doit être équitable dans sa manière de décider, tout comme il devrait l'être dans son rapport compliments/reproches avec ses collaborateurs. Par ailleurs, le manager doit aussi être équitable avec lui-même en assumant aussi bien ses succès et ses échecs sans s'arroger toute la part du succès ou à l'inverse se défaire sur les autres.

La reconnaissance de ses propres maladresses est une manifestation de courage et permet souvent d'apaiser certaines tensions au sein des équipes. Par ailleurs, suite à un conflit, la réconciliation peut s'avérer être un facteur important de cohésion. Il est essentiel pour un manager de savoir présenter rapidement ses excuses en cas de propos ou de comportements blessants, incorrects, ou injustes à l'égard de ses collaborateurs. Ce levier peut être rapproché de la valeur clé « Engagement » définie en interne comme étant le fait de « porter les intérêts de l'entreprise en agissant en total intégrité et honnêteté et dans le respect des personnes ».