

>> Management

La bienveillance comme fondation du management

Si la bienveillance envers ses collaborateurs va à l'encontre des pensées dominantes actuelles, c'est pourtant un mode de relation gagnant-gagnant. Prendre soin de son équipe permet d'accéder à une autre dimension du management : l'équipe aura beaucoup à donner à l'entreprise, aux clients, au dirigeant.

Peut-on être bienveillant vis-à-vis de ses collaborateurs ? Est-ce dans l'air du temps ? Ne doit-on pas « mettre la pression » sur ses collaborateurs pour obtenir quelque chose d'eux ? Que va-t-on penser d'un manager qui est bienveillant à l'égard de son équipe ? Le manager ne devient-il pas trop « gentil » s'il est bienveillant avec ses collaborateurs ? Quelle est la limite de cette bienveillance à l'égard des autres ? Etre bienveillant avec ses collaborateurs va à l'encontre des pensées dominantes actuelles. L'actualité regorge d'exemples, de situations dans lesquelles la bienveillance peut paraître bien trop fade ou timorée. Et si prendre soin de son équipe permettait d'accéder à une autre dimension du management ?

C'est quoi, être bienveillant ?

Etre bienveillant avec ses collaborateurs, c'est envisager un mode de relation gagnant-gagnant : le manager prend soin de son équipe d'une manière telle que celle-ci va bien et a donc beaucoup à donner (à son entreprise, à ses clients, à son chef). C'est permettre aux autres autant que possible de vivre leur travail en étant plus heureux, d'être en harmonie avec leurs valeurs, leurs aspirations, sans qu'ils aient à en payer le prix fort.

L'art de la bienveillance

L'art de la bienveillance nécessite de développer quelques talents qui se font rares car le management s'est durci pour épouser une époque difficile. L'art de la bienveillance consiste aussi à développer certaines capacités chez les collaborateurs. Ces aptitudes sont souvent atrophiées et méritent d'être travaillées. Examinons trois axes.

Développer la « présence à soi » et à son corps

Nous évoquons par « présence à soi » une sorte de respect aux capacités physiques de l'individu. Cela semble aller de soi mais de nombreux collaborateurs des cliniques vétérinaires travaillent dans un contexte nécessitant de « s'oublier » physiquement en étant contraint de mettre de côté leur intégrité physique. C'est également le cas pour ce qui est des émotions, à ravalier, à contrarier... Il faut tenir le coup, être fort, ne pas se plaindre etc. Qu'en est-il des possibilités du collaborateur : le manager les connaît-il ?

Pourtant, encourager son collaborateur à « être bien dans ses pompes », à prendre soin de lui est le chemin le plus court pour prendre soin des clients. Il est par ailleurs nécessaire au collaborateur d'être attentif à lui-même : éviter d'agir comme un robot ne ressentant plus la douleur, les émotions et ayant complètement enterré ses besoins. Le manager doit donc veiller à ne pas transformer pas à pas son équipe en « armée de robots ».

Oser prendre soin de son équipe

Prendre soin de son équipe signifie :

- **bien s'occuper** d'elle ;

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

*Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)*



- **générer du plaisir** dans le travail ;
- **développer la capacité** à identifier ce qui est positif ou nuisible pour chacun.

Chaque fois qu'un collaborateur est « mort de fatigue », par exemple un vétérinaire salarié qui était de garde tout le week-end et qui enchaîne les chirurgies le lundi matin, ne peut être « présent à son corps ». Bien sûr, rien de grave à court terme. Certains managers diront « *Je l'ai fait et je m'en suis sorti !* ». Nous pourrions lui dire « tant mieux ! », prenons le risque d'aller jusqu'au *burn out* du collaborateur.

Lorsque le manager néglige cet aspect, il propose d'une certaine manière au collaborateur d'oublier son corps : il faudra que celui-ci lui « fasse mal » pour que le collaborateur en prenne soin (ou conscience).

Tout indique pourtant que lorsque nous nous centrons sur notre corps, cela ménage un espace de connexion et de protection tout à fait profitable sur le long terme.

Pourquoi développer cette attention chez le collaborateur :

- **lorsque le collaborateur** est en lien avec son corps, il est plus fort, plus enraciné comme le serait un arbre ;
- **lorsque le collaborateur** est plus conscient de lui-même, il est plus alerte, plus vivant, plus disponible face aux exigences extérieures ;
- **si on reste connecté avec soi**, on est plus dans le recul nous préservant de certaines situations fragilisantes ; on est moins tourmenté par l'événement et plus centré.

La place aux émotions et aux besoins des collaborateurs

Il est important de laisser la place nécessaire aux émotions, surtout en cas de difficultés :

- **même si le collaborateur** ne peut rien faire par rapport à une situation, le fait de pouvoir mettre des mots sur son ressenti pourra soulager une tension intérieure ;
- **le fait de prendre en compte** ses sentiments aura comme bénéfice de permettre de mieux identifier ses besoins.

Que faut-il développer pour cela ? Il est question ici d'une sorte d'auto-empathie. Etre tourné (aussi) sur soi-même, vers ce que l'on ressent pour mieux accueillir les émotions des clients par exemple.

Il n'est pas toujours facile de faire preuve d'auto-empathie. Le collaborateur peut éprouver plusieurs sentiments simultanément : peur (d'échouer...), colère (pathologie incurable à annoncer...), satisfaction (avoir été capable de l'annoncer...) etc. Accueillir ces différents sentiments demande de l'énergie, prend du temps et le fait qu'ils soient antagonistes peut perturber. Développer l'auto-empathie chez ses collaborateurs, c'est leur permettre d'écouter leurs émotions et clarifier leurs besoins. Quand on pense que les collaborateurs passent leurs journées à être bienveillants avec leur client... et si la bienveillance commençait avec soi-même ? ■

*Frédery Perez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est l'auteur du livre *Petites phrases aux Editions Thebookedition*, en vente sur le site www.e-coachingvideo.fr. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, courriel : info@training-management.fr.
Frédery Perez est également manager de clinique vétérinaire en Suisse.

>> GROS PLAN

Développer la « présence à son corps » chez ses collaborateurs

1. Pouvez-vous citer des moments où les collaborateurs ont tendance à oublier de prendre en compte ce qui vit dans leur corps ?
2. Quels signaux physiques percevez-vous ? Quelles sont les conséquences ?
3. A quels moments s'occupent-ils bien de leur état physique ?
4. Comment le voyez-vous ? Quels sont les bénéfices ? ■

>> GROS PLAN

Quels sont les signes d'un management bienveillant ?

On doit pouvoir repérer ces différents comportements :

- joie de vivre,
- épanouissement,
- enthousiasme,
- désir de contribuer au bien-être des clients et collègues,
- ouverture d'esprit,
- sérénité,
- créativité,
- énergie croissante... ■

>> GROS PLAN

Permettre la « présence à soi » des collaborateurs

1. Vous arrive-t-il de faire fonctionner vos collaborateurs comme des robots ?
 - A quels moments ?
 - Dans quelles situations ?
 - Avec qui en particulier ?
 - Est-ce favorable ?
2. Ou comme des êtres humains à part entière en faisant réfléchir, penser, analyser, prendre du recul et agir...
 - A quels moments ?
 - Dans quelles situations ?
 - Avec qui en particulier ?
3. Que vous reste-t-il à développer ? ■