



Bienveillance en entreprise : trop bon... mais pas trop con !

L'entreprise, ce n'est pas le monde des Bisounours ? Peut-être, mais pour Franck Martin, coach et formateur, on réussit mieux et plus durablement en étant gentil qu'en étant autoritaire, directif ou violent. C'est ce qu'il démontre dans son livre : *Gentil... et pas con !* Extraits.

La gentillesse et la bienveillance n'ont pas bonne presse dans ce monde de «méchants». Pourtant, depuis toujours, cette forme d'altruisme où chacun peut veiller au bien commun est la base de la réussite de tous les projets collectifs. Et elle permet l'épanouissement individuel. La bienveillance est le ciment essentiel du changement.

Récemment, je lisais sur Facebook le témoignage suivant : «Il paraîtrait qu'être trop gentil, c'est souvent être trop con. Pourtant, j'en ai rencontré des très cons... et ils ne m'ont pas paru si gentils !» D'abord, ce n'est pas si con d'être gentil en entreprise, en équipe, dans le management. Parce que, tous les jours, celles et ceux qui suivent ce chemin se rendent bien compte, de manière factuelle et mesurée, que ça marche. Bien sûr, vous aurez toujours des entreprises – et j'en

connais – qui managent à l'inverse de ces préceptes. Et qui vous démontrent qu'elles font non seulement du résultat financier, mais que leurs clients sont ravis du service rendu ou des produits vendus. Mais à quel prix en interne ? Lourde de conséquences humaines ou plutôt inhumaines. Départs, turnover, absentéisme, burn-out, je ne reviens pas sur le lot de dégâts collatéraux de ce type de management. Le management gentil et pas con est une véritable option relationnelle.

A l'occasion d'une mission pour un établissement public, j'ai découvert le travail de la pédagogue italienne Maria Montessori, fondatrice des écoles du même nom. Il y a bien plus que des similitudes entre le monde de l'éducation et celui des entreprises. Il y a des modèles créés pour les enfants que l'on peut transposer au monde des adultes. C'est ainsi que j'ai modélisé ce que j'ai appelé le «management contenant», qu'on aurait

aussi pu nommer le «management Montessori». Maria Montessori a défini le concept de «contenance». La contenance, c'est d'abord cette protection vitale pour le développement du fœtus dans le ventre de sa maman. Elle se définit selon cinq critères : la sécurité ; l'assurance des besoins essentiels ; le lien ; le développement ; le plaisir.

Pour Maria Montessori, le bébé une fois né ne pourra se développer de manière harmonieuse et durable que si nous assurons la continuité de la contenance. Voyez-vous où je veux en venir ? On ne peut pas faire l'économie de la bienveillance et de la gentillesse si l'on veut le succès économique. Une entreprise contenant, c'est-à-dire respectant les cinq critères de Maria Montessori, a toutes les chances de développer des stratégies de réussite surprenantes et durables. Manager avec bienveillance et gentillesse – tout en n'étant pas stupide – s'inspire de cela.

#1

La sécurité

L'entreprise doit être solide. Elle doit rassurer les banquiers et les investisseurs éventuels, mais aussi les partenaires. Elle doit sécuriser ses collaborateurs sur le plan humain. Pour commencer, il faut donner le droit à l'erreur. Pour cela, le manager devra savoir faire la différence entre la faute (un manquement aux règles) et l'erreur (une maladresse ou une étourderie), et les traiter de manière différenciée. Être capable de recadrer de manière factuelle est sécurisant pour tous les collaborateurs. Les bons managers ne terrorisent jamais leurs collaborateurs. Se mettre en colère contre quelqu'un, dans sa vie personnelle comme professionnelle, revient à démontrer son incapacité à gérer le présent. Il faut ensuite fixer des règles, sous forme de process écrits. Car, au même titre qu'un enfant se sent rassuré par un cadre, les collaborateurs qui, par définition, travaillent ensemble, doivent obéir aux mêmes règles. Enfin, il faut fixer des objectifs sécurisants, donc atteignables, que l'on déterminera de manière collaborative. Quand on se sent menacé par une épée de Damoclès parce qu'on n'a pas atteint ses objectifs, on ne peut absolument pas donner le meilleur de soi-même.

#2

Les besoins essentiels

Abraham Maslow, psychologue américain du début du xx^e siècle, a établi une hiérarchisation des besoins humains. A la base de sa pyramide se trouvent les besoins physiologiques (manger et boire). Viennent ensuite les besoins de sécurité et de protection et, tout en haut, l'accomplissement, qui passe par le besoin de sens et

d'autonomie. Dans une entreprise (mais aussi dans une famille ou dans une équipe de sport), il est indispensable que chacun se sente reconnu, estimé et relié à quelque chose de plus vaste que lui.

#3

Les liens

On peut mettre dans un contrat de travail la notion de temps et de disponibilité, mais on ne peut pas contractualiser l'attention et l'énergie. Aimer les autres, ses collaborateurs, c'est donner son attention et son énergie. Le manager contenant doit développer ses capacités à mater ses équipes : les choyer, les protéger, les rassurer, les écouter, les consoler, les apaiser, les égayer. La bienveillance rend plus enthousiaste et performant que l'autorité.

#4

Le développement

Poussez à la créativité ! Chacun porte en lui un talent créatif. Il faut mettre en place, de la manière la plus ouverte qui soit, tout ce qui va favoriser, quand le manager en ressentira le besoin, l'éclosion de nouvelles idées, de nouveaux produits ou de nouvelles règles.

#5

Le plaisir

Amusez-vous, prenez votre pied, célébrez ! Le plaisir est vital pour notre survie et celle de toutes les espèces vivantes... Personne n'est bon quand il a le sentiment d'accomplir une corvée. On ne devient bon que parce que l'on éprouve du bonheur à faire ce que l'on fait et que l'on est enthousiaste. Attention : si vous souhaitez introduire dans votre équipe ou dans vos structures un management bienveillant, il va falloir être courageux. Ce sera comme si vous veniez de découvrir un sport : vous aurez besoin d'entraînement pour intégrer avec naturel les nouveaux comportements. Mais, rappelez-vous, dans les films, le gentil gagne toujours à la fin. *

**À L'ÉCOLE DE LA GENTILLESSE**

Franck Martin est coach et formateur auprès de grands groupes, de PME et d'entreprises publiques, ainsi que de grands patrons, de sportifs et d'hommes politiques. Après avoir été chef d'entreprise et publicitaire, il a développé une approche fondée sur la bienveillance et la gentillesse. Dans ce livre, il démontre que la gentillesse peut être payante, même dans le monde sans pitié du travail et que, oui, on peut être gentil et performant. Il fournit de nombreux

exemples et s'appuie en particulier sur les travaux de Maria Montessori, pédagogue italienne créatrice d'une célèbre méthode d'apprentissage et d'enseignement qui s'applique parfaitement au cadre de l'entreprise.



**GENTIL... ET PAS CON !
LA BIENVEILLANCE
COMME MOTEUR
DE SUCCÈS
EN ENTREPRISE,**
Franck Martin,
éditions De Boeck
Supérieur, 17,50 €.