



DANIEL HELD,  
Directeur, PI Management, Lutry\*

## Quand la bienveillance devient toxique

Dans un environnement de plus en plus orienté performance, la bienveillance devient une philosophie de leadership. Est-ce vraiment la voie?

La bienveillance est définie comme de la gentillesse, respectivement comme le souci de vouloir le bonheur de l'autre. C'est d'ailleurs l'un des facteurs de motivation les plus courants dans la population, conduisant à des vocations dans les métiers de l'aide, de la santé et de l'accompagnement. La bienveillance est aussi une notion qui, dans un monde de plus en plus dur et déshumanisé, fait du bien et obtient facilement de l'adhésion.

Le terme de «leadership bienveillant», qui a émergé récemment, s'oppose au modèle dominant-dominé qui reste le plus courant dans nos organisations. Il fait clairement référence à une posture qui vise le bien-être de ses collaborateurs pour obtenir de la performance, et non la performance à tout prix: on affirme qu'un collaborateur bien traité travaillera mieux qu'un collaborateur sur qui l'on exercerait de la pression.

La bienveillance relève toujours d'une intention louable. Le problème, c'est de savoir si elle vise réellement le succès et le bonheur de l'autre, ou plutôt la satisfaction de ses propres besoins: être accepté, apprécié, reconnu comme une personne attentionnée, à l'écoute, participative, aidante. Dans ce cas très fréquent, la bienveillance finit pratiquement toujours par se révéler toxique. En effet, derrière la bienveillance peut se cacher de la manipulation: laisser du pouvoir à l'autre tout en se rendant indispensable. Elle conduit aussi à faire confiance ou à laisser de la liberté sans avoir posé le cadre, au risque que l'autre en profite ou nous trahisse, ce qui conduit toujours à une réaction forte (méfiance, jugement, rigidité, violence). Elle peut aussi conduire, en prenant

sur soi les problèmes de l'autre, à se rendre indispensable et à créer de la dépendance. En visant à faire le bonheur de l'autre sans son implication active, sans que ce bonheur ne soit le résultat d'un effort, d'une réalisation, d'une performance, on échoue généralement à l'obtenir. On observe certes que la liberté, l'autonomie, l'espace permettent aux personnes responsables de trouver leur place. Mais d'autres vont se laisser aller, rester dans leur confort (souvent inconfortable) ou chercher à échapper à tout cadre et à toute sanction - sans pour autant trouver le bonheur souhaité. Cela conduit souvent à des atmosphères pénibles, à des non-dits, à de la méfiance généralisée et bien sûr au désengagement et à l'épuisement. Que l'on trouve surtout là où on voulait justement se montrer bienveillant.

La bienveillance pourtant est l'une des valeurs les plus positives, mais seulement si l'on crée les conditions pour que l'autre réussisse son activité et sa vie comme résultat de son action, de son travail, de ses efforts. La bienveillance est nécessaire, parce qu'elle induit une attitude positive, mais dans une logique du ET, une logique dans laquelle chacun fait sa part du travail et prend ses responsabilités. Elle doit viser à favoriser, dans toute la mesure du possible, la réussite de l'individu et de l'équipe. En alliant exigence et bienveillance, on crée les conditions qui permettent à l'autre de développer une conscience de sa propre valeur, le sentiment d'exister et d'avoir trouvé une place qui convient. On peut aider, mais juste ce qu'il faut pour passer les phases délicates. Ce qui compte, c'est d'amener l'autre à (re)trouver le chemin

du succès et à faire le meilleur usage de ses talents et motivations pour le bénéfice de ses parties prenantes.

Faire preuve de bienveillance, mais sans se montrer laxiste et gentil, est un réel défi de leadership, qui présuppose:

- Un regard positif sur l'autre: Chacun a des talents, qu'il s'agit de découvrir et de valoriser. Le bonheur, c'est d'être dans son talent, en pleine puissance, pas d'avoir le rôle le plus élevé ou le meilleur salaire.
- Une vision claire du résultat visé, de ce qu'on veut réussir ensemble, ainsi que la définition du terrain de jeu qui en découle et du cadre associé.
- Le fait de donner envie de progresser, en construisant sur les petits succès, en encourageant la poursuite des efforts, en sachant donner du feedback adapté.

Le but du leadership est la réussite, individuelle et collective. Pas sa propre reconnaissance. Le bonheur du leader doit venir de la valeur ajoutée apportée par ses collaborateurs à l'ensemble des parties prenantes, au travers de la mise en puissance des individus et des équipes. Il faut pour cela de la bienveillance, mais pas de la gentillesse. Car la capacité à amener chacun à avoir envie de donner le meilleur de lui-même, en toute sécurité, conduira inévitablement à faire sortir les gens de leur zone de confort. Sans se mettre en danger. ■

*\*Daniel Held, Dr. Sc. Econ., CEO de PI Management (Assess, Build and Lead Talents).*

*Partenaire International SavilleAssessment. Expert dans l'accompagnement managérial du changement (de la vision à la posture). Enseignant dans plusieurs grandes écoles. [www.piman.ch](http://www.piman.ch) - [dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch).*