



# FOCUS SUR LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

## LA BIENVEILLANCE

---

Dans notre société en rapide évolution, marquée par une quête incessante de performance et une digitalisation accélérée, la bienveillance émerge comme une compétence clé, tant dans le domaine personnel que professionnel.

Face à un monde où les signes de reconnaissance se raréfient, engendrant stress et mal-être, la bienveillance dans les organisations et le management devient essentielle pour instaurer un climat de confiance et de collaboration durable.

La bienveillance et la reconnaissance au travail ne sont pas simplement des concepts abstraits, mais des leviers concrets pour favoriser un environnement professionnel sain, motivant et productif. En encourageant la reconnaissance des efforts et des réussites, les organisations peuvent renforcer le sentiment d'appartenance, stimuler la confiance, et promouvoir le bien-être des employés, contribuant ainsi à des performances durables et à une culture d'entreprise positive.

L'objectif de ce focus sur la bienveillance est de revenir sur sa définition, son importance, d'en explorer les composantes et de vous proposer une mise en pratique

# LA BIENVEILLANCE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

*La bienveillance, c'est prendre soin de l'autre de façon totalement désintéressée (Aristote)*



La bienveillance, dans sa définition la plus large, vise une multitude de valeurs humaines essentielles telles que l'empathie, le respect, l'écoute active, et un désir profond de contribuer au bien-être d'autrui.

Comme nous l'évoquons dans le CRF INFO 13, "la bienveillance peut être définie comme une capacité à se montrer indulgent et attentionné envers autrui de manière constructive et compréhensive".

Elle représente une inclination naturelle à faire le bien autour de soi, à adopter une posture encourageante et positive envers les autres, ce qui se traduit par un soutien constant et une compréhension sans jugement.

La bienveillance peut être vue comme une disposition durable, ancrée dans une volonté sincère de désirer le bien-être de l'autre. Comme le souligne Matthieu Ricard, moine bouddhiste reconnu pour ses réflexions sur le bonheur et l'altruisme, "La bienveillance n'est pas seulement une émotion passagère mais une disposition durable à souhaiter le bonheur des autres et à y contribuer."

En pratique, la bienveillance se manifeste à travers la capacité à reconnaître et à répondre aux besoins et aux qualités des autres, à encourager leur épanouissement dans un cadre personnel et professionnel. Elle repose sur un socle d'empathie, encourageant les relations harmonieuses, un climat social favorable et un développement personnel enrichi.

Dans un contexte professionnel, la bienveillance joue un rôle crucial en créant un climat de travail sain et inclusif, où l'écoute, le respect mutuel et le soutien sont primordiaux, permettant ainsi à chacun de se sentir compris et valorisé.

## LES LIMITES DE LA BIENVEILLANCE EN MILIEU PROFESSIONNEL

Dans l'adoption de la bienveillance comme compétence clé en milieu professionnel, il est essentiel de reconnaître ses limites et les défis qu'elle pose. Si la bienveillance nourrit des relations de travail saines et un environnement motivant, son application peut également conduire à des situations problématiques.

Certains collaborateurs peuvent être tentés de tirer avantage d'un environnement bienveillant, générant des inégalités et compromettant la dynamique d'équipe. Cela demande une vigilance particulière pour les managers de tous niveaux qui doivent détecter ces comportements et maintenir un équilibre entre générosité et fermeté.

Comme l'exprime régulièrement Yannick Alain, co-auteur de l'ouvrage "Les gentils aussi méritent de réussir", "bon ne rime pas avec con". En d'autres termes, la gentillesse peut être perçue comme une faiblesse, une petite vertu invitant à la manipulation. Or, le problème dans ce cas n'est pas la gentillesse, mais bien un cadre et des limites qui ne sont pas suffisamment bien posés et respectés.

La bienveillance doit en effet opérer dans les limites d'un cadre défini par des règles et des attentes professionnelles claires, afin d'éviter qu'elle ne devienne un vecteur de complaisance ou d'injustice (retrouver plus de détails dans le CRF INFO 13, [https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-13\\_version-finale/](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-13_version-finale/)).

Aussi, si c'est un concept à la mode, la bienveillance doit émaner d'un alignement sincère avec les valeurs individuelles et organisationnelles. Feindre une attitude bienveillante reviendrait à éroder la confiance et l'authenticité des relations professionnelles.

Finalement, il est important que bienveillance et performance se combinent et que la bienveillance ne se transforme pas en un obstacle à l'excellence professionnelle.



## COMMENT DÉVELOPPER SA BIENVEILLANCE EN SOLO (UPSKILLING)?

*Le défi de Jérôme Hoarau*



### Déjà qu'entend-on nous par bienveillance ? De quoi s'agit-il ?

Pour bien comprendre ce terme, j'aime me reposer sur son origine étymologique latine "benevolentia" voulant dire "vouloir le bien". Intrinsèquement, être bienveillant, c'est vouloir le bien. Cette volonté peut donc être orientée vers les autres, en agissant pour le bien des autres, mais aussi pour soi.

Or, cette partie "solo" de la bienveillance est souvent négligée, menant souvent à des situations de "sacrifices". Autrement dit, lorsque la bienveillance est exclusivement centrée sur les autres, et au détriment de soi-même, nous ne sommes plus dans la bienveillance, mais dans le sacrifice.

Je dirais donc que le premier travail à réaliser pour développer sa bienveillance en solo, c'est déjà de faire preuve de gentillesse envers soi-même.

Et l'une des meilleures pratiques pour cela est de savoir dire "non". Dire non à des sollicitations externes qui vous mettraient en situation de sacrifice. Par exemple, si on vous demande de réaliser une tâche administrative alors que vous êtes déjà en retard sur votre projet actuel, dire "oui" à la sollicitation vous mettrait dans une situation de sacrifice. Savoir dire "non" peut aussi être appliqué à soi-même ! Par exemple, si une part de vous souhaite aller sur les réseaux sociaux alors que vous avez une urgence à gérer, dire non aux réseaux sociaux serait pour votre propre bien.

Comme l'explique Clément Bergon dans le livre "Bon Manager Mode d'Emploi", l'exigence peut-être une forme de bienveillance. Lorsque l'on cherche à donner le meilleur de soi-même, tout en se respectant et en évitant le sacrifice, alors c'est une forme de bienveillance.

Osez donc la bienveillance de l'exigence également, tout en vous assurant d'éviter les situations de sacrifices, et vous verrez que cette compétence continuera de se développer naturellement.

# COMMENT INSTAURER UN CLIMAT BIENVEILLANT DANS SON ÉQUIPE ?

Jérôme Hoarau

---



Lorsque l'on m'interroge sur la gentillesse ou la bienveillance, je me rends compte que la source première de désaccord vient d'une compréhension différente de ce concept. La gentillesse peut pour certaines personnes représenter une forme de faiblesse, de prédisposition à la manipulation, alors que pour d'autres il s'agit d'une vertu noble.

La première action que je poserais pour instaurer un climat de bienveillance dans une équipe serait donc de clarifier ce que l'on entend par une attitude bienveillante, et de m'assurer que tout le monde partage la même vision de cette valeur. Cette clarification passe notamment par des exemples concrets comme :

- Avoir l'habitude de poser la question "que puis-je faire pour toi pour rendre ta semaine plus simple ?"
- Partager un mot de gratitude.
- Faire une reconnaissance à un collègue.
- Partager une recommandation à un prestataire de service.
- ...

Une fois que tout le monde est d'accord sur la notion de bienveillance, j'instaurerais de nouveaux rituels d'équipe :

- Tous les lundis, lors de la réunion hebdomadaire d'équipe, chacun pose la question "Qui puis-je aider cette semaine ?" Cette question permet de se mettre dans une attitude de service plutôt que de demande.
- Durant ces rendez-vous hebdomadaires, chaque personne est invitée également à partager un mot de gratitude.
- Lorsqu'une demande est formulée auprès d'une autre personne, toujours s'assurer que cela est écologique pour elle et que cela ne la mettra pas en situation de sacrifice.
- Il est également possible d'aller encore plus loin avec un système de gamification, consistant à attribuer anonymement des points de gentillesse à une personne de l'équipe (sachant que chaque personne a 5 points à distribuer dans le mois par exemple).

Vous l'aurez compris, avec un peu de créativité, il est possible de mettre en place de manière simple et ludique des actions pour stimuler la bienveillance au sein d'un groupe.

# EN RECRUTEMENT, QUESTIONNER UN CANDIDAT SUR SA BIENVEILLANCE

Par Caroline Deblander

*Interroger un candidat sur sa bienveillance permet d'évaluer sa capacité à intégrer une culture d'entreprise axée sur le respect et l'entraide. Vous pouvez poser une question directe sur une situation où le candidat s'est comporté de manière bienveillante et vous pourriez aussi poser des questions sur une situation de conflit en sondant, au travers des réponses du candidat, s'il fait preuve d'écoute et si la manière dont il se comporte est de nature à promouvoir un environnement de travail positif.*



Lors de l'épreuve orale, voici deux questions que vous pourriez poser (questions sous le format STAR : Situation - Tâche - Action - Résultats) :

*"Pouvez-vous me parler d'une situation où vous avez dû intervenir dans une situation conflictuelle entre deux collègues?"*

**Situation** : Quel était le contexte?"

**Tâche** : "Quel rôle avez-vous joué pour résoudre ce conflit?"

**Action** : "Comment avez-vous approché la situation et quelles actions avez-vous prises pour encourager un dialogue constructif?"

**Résultat** : "Quel a été le résultat de votre intervention ? Comment cette expérience a-t-elle impacté l'ambiance de travail au sein de votre équipe?"

*"Décrivez un moment où vous avez dû aider un collègue ou un membre de votre équipe qui était débordé ou en difficulté."*

**Situation** : "Quel était le contexte?"

**Tâche** : "Quelle a été votre première réaction et quelles responsabilités avez-vous prises pour l'aider?"

**Action** : "Quelles stratégies avez-vous utilisées pour assurer à la fois le soutien nécessaire à votre collègue et la continuation de votre propre travail?"

**Résultat** : "Comment cette aide a-t-elle contribué au bien-être de votre collègue et à l'efficacité de l'équipe?"

Lors de l'épreuve écrite ou orale, vous pourriez également recourir à une mise en situation. Celle-ci pourrait porter sur la manière de réagir et de formuler un feedback par rapport à un citoyen/un bénéficiaire mécontent. Vous pourriez lui demander de proposer une série de mesures en la matière.

Voilà des exemples de mise en situation et de questions que vous retrouvez dans Scillus. Nous mettrons bientôt en place un coaching Scillus sur le recrutement qui vous permettra de jongler avec la méthode STAR, pré-inscrivez vous déjà ! <https://forms.gle/NfdxHdGAKoguPZyXA>.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Alain, Y., & Hoarau, J. (2021). Les gentils aussi méritent de réussir. Alisio.
- Bergon, C., & Hoarau, J. (2023). Bon manager : Mode d'emploi ! : devenez le leader dont vos équipes ont besoin. Diateino.
- Brown, B. (2018). Dare to lead : Brave work, tough conversations, whole hearts. Random House.
- CRF INFO 13, [https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-13\\_version-finale/page/1](https://view.publitas.com/p222-4014/crf-info-13_version-finale/page/1)
- Ricard, M. (2013). Plaidoyer pour l'altruisme : La force de la bienveillance. NiL.
- SHRM. (2022). The Power of Employee Recognition. Society for Human Resource Management.