

La bienveillance n'est ni complaisance, ni malveillance

Dr Fabrice Desplan — sociologue et anthropologue · SAEXFO Consulting

En 1994, lors d'un cours de psychologie sociale, je découvre le *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Magnifique livre, qui mérite d'être relu par tous les managers. L'une de ses leçons porte sur la nécessité d'expliciter — ou, du moins, d'en donner l'impression.

Vous faites la queue et cherchez à doubler. Si vous doublez sans rien dire, vous vous faites facilement éjecter de la file. En revanche, si vous marmonnez quelque chose, même d'inaudible, vous augmentez vertigineusement les chances que l'on vous laisse passer. Et si vous donnez un argument très court, sans le répéter, c'est en général le jackpot.

Que retenir ? Le fond est important, mais, en situation exceptionnelle, l'impression de communiquer compte beaucoup — parfois plus — pour faire accepter une action. Et surtout : communiquer simplement, clairement et promptement est d'une parfaite efficacité.

Cette règle de la psychologie sociale vaut de l'or en management. Les collaborateurs reprochent souvent aux managers de ne pas savoir prendre de décisions coercitives, par excès de bienveillance : « Ils n'osent pas dire à... de... ». Souvent, c'est parce qu'il a en tête l'équilibre du groupe et la complexité des trajectoires individuelles que le cadre décide de ne pas imposer une mesure coercitive. Mais cela peut être perçu comme de la complaisance. Et quand le sentiment de complaisance s'installe, c'est la dérive dans la perception du leadership managérial.

Pour l'éviter, il faut marcher sur deux jambes. La première, évidente, est le process — la règle — appliqué dans une jurisprudence managériale claire. Mais la lettre peut enfermer. Et quand la lettre d'une règle enferme, c'est tout l'esprit de la règle qui est déformé.

D'où la deuxième jambe, issue du traité : communiquer. Communiquer, quitte à dire que l'on ne peut pas communiquer. Communiquer, quitte à marmonner, et idéalement communiquer simplement, avec concision et clarté.

Communication et application des process sont deux jambes qui empêchent de percevoir la bienveillance comme de la complaisance.

Encore faut-il que ces deux jambes ne trébuchent pas : elles ne doivent pas s'entremêler. Communiquer, même sommairement, ne doit pas nuire à la règle ni à la jurisprudence managériale. Inversement, l'application du droit, des process, de la règle ne doit pas déshumaniser la

communication — sinon, à l'inverse de la complaisance, la bienveillance se transformera en malveillance.

Dr Fabrice Desplan

SAEXFO Consulting — organisme de formation certifié Qualiopi