

**LA BIENVEILLANCE MANAGERIALE A L'EGARD DES COLLABORATEURS : UNE
APPROCHE ATTENTIONNELLE**

Guillaume Mercier, ESCP Europe (Département Stratégie, Hommes et Organisation)

Christelle Théron, ESCP Europe (Département Stratégie, Hommes et Organisation)

Adresses :

Guillaume Mercier : guillaume.mercier@escpeurope.eu

Christelle Théron : christelle.theron@escpeurope.eu

ESCP Europe – Département Stratégie, Hommes et Organisation

79, avenue de la République

75543 Paris cedex 11

France

+33 (0) 1 49 23 20 33

LA BIENVEILLANCE MANAGERIALE A L'EGARD DES COLLABORATEURS : UNE APPROCHE ATTENTIONNELLE

Résumé

Le présent papier propose une approche théorique pour dépasser l'assimilation fréquente entre les notions de bienveillance et d'attention, et pour expliciter de quelle manière la bienveillance du manager et l'attention qu'il porte à ses collaborateurs s'articulent dans son quotidien et quels sont leurs effets sur les collaborateurs.

La bienveillance, comme recherche du bien d'autrui, est mise en avant à l'heure actuelle comme un élément important des pratiques managériales, et notamment comme le gage de pratiques éthiques et/ou favorables au bien-être au travail des collaborateurs. Cette notion est très souvent assimilée à celle d'attention, dans le langage courant comme dans la littérature scientifique: bienveillance managériale et attention à l'égard des collaborateurs signifieraient alors la même chose.

Il nous faut alors dépasser pour la bienveillance l'approche qu'en propose souvent l'éthique d'entreprise, relativement normative et abstraite, et théorisée au niveau individuel, pour la situer de manière plus incarnée par rapport au processus cognitif d'attention. L'attention est généralement définie comme un processus cognitif de sélection d'informations de l'environnement que l'individu pourra par la suite traiter. L'attention peut donc être le lieu où la bienveillance s'incarne, se traduit possiblement en action : son caractère d'orientation vers autrui, et d'intérêt pour son bien-être, peut être transposé en termes attentionnels : une orientation préférentielle de l'attention vers autrui, une sélection préférentielle des éléments et informations émanant d'autrui. Par ailleurs, rendue visible par une attention explicite, la bienveillance devient un facteur de soutien organisationnel perçu.

A partir de cette articulation entre la bienveillance et l'attention nous émettons trois propositions visant à comprendre (1) les liens que le phénomène de bienveillance managériale entretient avec celui d'attention du manager à l'égard de ses collaborateurs, ainsi que (2) l'influence de l'articulation bienveillance/attention managériale sur les collaborateurs et leur perception :

P1 : La bienveillance fait partie des structures cognitives influençant l'orientation préférentielle de l'attention du manager à l'égard de ses collaborateurs et de leur bien-être;

P2 : La bienveillance managériale est susceptible d'accroître la qualité de l'attention portée aux collaborateurs ;

P3 : Lorsque le manager exprime sa bienveillance à l'égard des collaborateurs par des signes visibles d'attention, cela peut favoriser leur bien-être, ainsi que la perception par eux d'un soutien organisationnel, susceptible d'influer positivement sur leur engagement organisationnel

Nous montrons les implications managériales de nos propositions, notamment en termes de développement de pratiques RH (formation, coaching, recrutement) et de développement d'un climat de bienveillance au niveau organisationnel.

Mots-clés: bienveillance, attention, managers, collaborateurs, soutien organisationnel perçu

1. Introduction

La bienveillance managériale apparaît comme un thème important au sein des organisations, en particulier lorsque les environnements sont perturbés et que les enjeux de gestion des ressources humaines se font plus forts (par exemple dans le cadre de restructurations) ou que les aspects moraux et comportementaux sont mis à mal, notamment pendant la récente crise économique [Melé et al., 2011]. Elle s'est ainsi imposée, tant au niveau académique (elle a été le thème de la conférence de l'AGRH en 2011) que chez des managers de premier plan [Vulser, 2013 ; Verrier, 2014]. La bienveillance peut être définie comme la disposition qui consiste à vouloir, à rechercher et à choisir le bien de l'autre, elle s'exprime donc dans une attention portée à autrui, ce qui explique pourquoi attention et bienveillance sont bien souvent employées indifféremment, dans le langage courant comme dans le discours scientifique. Dans cette perspective, dire d'un manager qu'il est bienveillant équivaut donc à dire qu'il fait attention à ses collaborateurs. Le présent papier se propose cependant de clarifier cette assimilation trop prompte qui est faite entre la bienveillance des managers et l'attention qu'ils portent à leurs collaborateurs.

Nous nous intéressons plus spécifiquement à la bienveillance de cet acteur particulier qu'est le manager. En effet, de par sa position dans l'organisation, il se trouve à l'interface de différentes couches organisationnelles (les niveaux hiérarchiques plus élevés de l'organisation, les équipes opérationnelles pour les managers de proximité, ou bien encore d'autres managers). Etant en contact avec de nombreux acteurs, il se trouve particulièrement en position pour exercer de la bienveillance à l'égard d'individus. En outre, en plus de sa responsabilité opérationnelle, le manager d'équipe a une responsabilité humaine d'animation et de gestion de son équipe de collaborateurs. Cette responsabilité humaine s'exprime par des enjeux de suivi de l'activité opérationnelle et de développement professionnel, mais également de prévention des risques psychosociaux [Journoux et Pezé, 2012], qui peuvent susciter la bienveillance du manager.

Pour comprendre les liens étroits qu'entretiennent l'attention et la bienveillance et distinguer plus clairement ces deux notions, nous présentons dans un premier temps leurs racines théoriques. Puis, nous effectuons trois propositions investiguant la manière dont la bienveillance et l'attention s'articulent dans le quotidien des managers et les possibles effets de leur articulation sur les collaborateurs et leur perception :

P1 : La bienveillance fait partie des structures cognitives influençant l'orientation préférentielle de l'attention du manager à l'égard de ses collaborateurs et de leur bien-être;

P2 : La bienveillance managériale est susceptible d'accroître la qualité de l'attention portée aux collaborateurs;

P3 : Lorsque le manager exprime sa bienveillance à l'égard des collaborateurs par des signes visibles d'attention, cela peut favoriser leur bien-être, ainsi que la perception par eux d'un soutien organisationnel, susceptible d'influer positivement sur leur engagement organisationnel.

La perspective attentionnelle avec laquelle nous articulons la bienveillance permet de contribuer à une meilleure compréhension des enjeux RH liés à l'expression de la bienveillance et à l'allocation par les managers de leur attention. Nous mettons en avant les contributions théoriques et managériales de notre étude et terminons par les limites de celle-ci.

2. Revue de littérature

2.1. La bienveillance

La bienveillance consiste à vouloir, à rechercher et à choisir le bien de l'autre. Dans son acception « pure », présentée par le courant philosophique de l'éthique des vertus, la bienveillance implique un décentrement : le bien de l'autre – et non plus mon bien – devient le centre de ma volonté, et éventuellement la cause de mon action [Aristote, éd. 2007 ; Mayer et al., 1995 ; Melé, 2009 ; Karakas et Sarigolu, 2012]. Cette bienveillance se situe donc au-delà d'une réciprocité calculée : Aristote la présente ainsi comme un amour non-réciproque ; la bienveillance se fonde sur la gratuité, elle ne peut être instrumentale dans cette forme pure [Aristote ; Bobineau, 2010]. Dans la littérature, la bienveillance est souvent assimilée à la notion de gentillesse [Fry, 2003 ; Cappelletti et al., 2010 ; Melé, 2013]¹.

Inspirés du courant utilitariste, certains auteurs, notamment des économistes, ont proposé une compréhension instrumentale individualiste de la bienveillance, selon laquelle la recherche du bien de l'autre n'est qu'une fin intermédiaire en vue de l'accroissement de sa propre utilité [Becker, 1981 ; Axelrod, 1984 ; Clark and Riis, 2008]. Certains théoriciens des organisations abordent également la bienveillance dans une approche utilitariste, qui vise cependant plus à l'intérêt général (le plus grand bien du plus grand nombre) qu'au seul bien individualiste. Déjà, Taylor et Fayol avaient noté l'importance managériale d'une disposition bienveillante des supérieurs pour motiver les subalternes [Maugeri, 2013]. Mais ce sont surtout Elton Mayo et l'Ecole des Relations Humaines qui développent à partir des expériences d'Hawthorne [Roethlisberger et Dickson, 1939] l'idée qu'une supervision bienveillante² des cadres de l'entreprise est un élément fondamental de motivation des subalternes. Par ailleurs, plus récemment, Mayer et ses collègues ont montré l'effectivité de la bienveillance, et ses bénéfices, comme antécédent de la confiance organisationnelle [Mayer et al., 1995 ; Mayer et Davis, 1999 ; Schoorman et al., 2007]. Quelle que soit l'intentionnalité de l'agent bienveillant, son comportement induit le développement d'un certain climat de bienveillance [Victor et Cullen, 1988], qui suscite ou permet des mouvements solidaires ou coopératifs [Axelrod, 1984 ; Cappelletti et al., 2010], marqués quant à eux par une forme de réciprocité ou de recherche de son intérêt propre [Comte-Sponville, 2001, sur la notion de solidarité].

Empruntant de ces deux courants éthiques, Adam Smith [1759] propose une bienveillance liant l'intérêt personnel et l'intérêt pour autrui. Il comprend en fait la bienveillance – dont il reconnaît la dimension gratuite [1759, II, ii, 1] – comme une inclusion, au sein de l'intérêt personnel, de l'intérêt des proches : les familiers d'abord, puis les amis et les collègues [1759, VI, ii, 1-2 ; Coase, 1976]. La bienveillance serait ainsi le lieu d'une fusion d'intérêts potentiellement divergents. Mais elle serait « partielle » [Coase, 1976], excluant les relations avec les personnes plus éloignées, vécues quant à elles sur un mode instrumental.

Pratiquement, il semble difficile de séparer les deux types de bienveillance, pure et utilitariste, dans la mesure où elles peuvent être présentes ensemble, entremêlées dans l'intention de l'agent, de même que sont entremêlés les différents biens des parties prenantes. Face à ces biens potentiellement divergents – le bien de soi, des autres, de l'organisation –, le manager doit souvent composer, proposer pratiquement un compromis [Badaracco, 1992]. La bienveillance peut alors être entendue comme ce compromis, ou la garantie que le manager œuvrera bien à ce compromis [Michie et Gooty, 2005 ; Cohen, 2013].

¹ Dans une perspective lévinassienne, la bienveillance fait écho à l'idée de responsabilité à l'égard d'autrui [Melé, 2013]. C'est une voie que nous préférons ne pas explorer ici.

² Le terme anglais de *friendly supervision* est traduit en français à l'aide de l'adjectif « bienveillant » [Sarin, 2003 ; Maugeri, 2008].

Par ailleurs, ces deux types de bienveillance ne peuvent être strictement séparés dans la mesure où ils interagissent. Axelrod [1984] montre ainsi que la pratique d'une bienveillance utilitariste peut susciter, ou faire émerger, des formes plus altruistes de bienveillance.

Enfin, il est difficile de juger de l'extérieur de la bienveillance d'une personne : elle est une vertu, intérieure, une qualité de la *psyché*. Elle ne requiert d'ailleurs pas d'être manifestée, et ne nécessite pas d'être opérante [Aristote, VIII, 7 et IX, 5]. Pour une action donnée, sa matérialité peut être la même, que l'intention soit marquée par une bienveillance pure ou instrumentale [Michie et Gooty, 2005]. Le spectateur d'une action ne peut donc pas juger de la bienveillance en tant que telle, mais de la seule bienveillance perçue. Certains chercheurs ont ainsi limité leur étude à cette dimension perçue de la bienveillance [Mayer et al., 1995; Mayer et Davis, 1999; Schoorman et al., 2007]. La bienveillance n'est plus alors seulement une vertu intérieure, mais une relation extérieure entre un agent qui donne des signes de bienveillance, et un bénéficiaire qui perçoit ces signes et les interprète comme tels.

2.2. *La bienveillance dans le cadre du soutien organisationnel perçu (SOP)*

Cette importance donnée à la « perception » permet de relier la notion de bienveillance à la théorie du soutien organisationnel perçu (SOP). Pour s'investir dans leur travail, coopérer pleinement et s'attacher à leur organisation, les salariés ont besoin de percevoir son soutien ou son engagement à leur égard, ce qui peut s'exprimer par des signes de reconnaissance, de récompense de l'effort, de valorisation de leur contribution et d'attention à leur bien-être et à leurs conditions de travail [Eisenberger et al., 1986 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Allen et al., 2003 ; Tillou et Igalens, 2012]. Ces signes, portés par des pratiques managériales ou des pratiques RH, prennent une valeur symbolique de l'engagement de l'organisation ou des managers à l'égard de l'employé, au-delà de leur seule valeur matérielle ou monétaire.

La bienveillance (même si ce terme n'est pas utilisé explicitement dans la littérature sur le SOP), si elle est exprimée et perçue, peut constituer un facteur de SOP, particulièrement comme un signe de la recherche par le manager du bien-être de ses collaborateurs, ou comme un élément du développement d'un contexte éthique, générateur de SOP [Valentine et al. 2006]. Par ailleurs, les employés perçoivent et valorisent d'autant plus le SOP qu'il présente un caractère de « pure » bienveillance, en termes de sincérité [Eisenberger et al. 1986], de caractère choisi, libre, discrétionnaire, c'est-à-dire gratuit [Greenberg, 1990 ; Rhoades et Eisenberger 2002], c'est-à-dire un caractère perçu comme *authentiquement* bienveillant, et non instrumental.

L'employé scrute ainsi, plus ou moins consciemment, le comportement de l'entreprise et de ses représentants, pour découvrir ces indices ou ces signes d'un SOP [Allen et al., 2003], et notamment de la bienveillance. Ce qui compte ici n'est pas directement l'engagement de l'employeur ni son intention, mais la perception de cet engagement et de cette intention [Allen et al., 2003], une perception qui peut ne pas coïncider avec la réalité. C'est cependant cette perception qui va amener en réponse un sur-engagement de l'employé. Ce qui est en jeu, pour la bienveillance dans le cadre de la théorie du SOP, c'est donc de passer d'une vertu individuelle intérieure, non perceptible de l'extérieur, à un mouvement exprimé (à l'égard des collaborateurs, pour un manager), et perceptible. La bienveillance, pour devenir un facteur de SOP, doit s'incarner.

Enfin, la bienveillance, « attitude de veille, souvent exigeante » [Jacquinot, 2013, p. 105], est parfois considérée comme équivalente à l'attention, associée à des comportements de « look out » (faire attention) de la part de l'entreprise ou de la direction, au fait d'être « very concerned » [Victor et Cullen, 1988, p. 111 ; Mayer et Davis, 1999, p. 136] ou de porter une

attention concentrée sur l'autre (« a focused attention on the other ») [Cappelletti et al., 2010, p. 271]. Attention et bienveillance sont donc deux notions bien souvent employées indifféremment. Il nous paraît alors essentiel, pour comprendre comment elles se positionnent l'une par rapport à l'autre, de revenir en premier lieu aux fondements de la notion d'attention, avant de nous intéresser à l'articulation entre la bienveillance des managers et leur attention à l'égard des collaborateurs, ainsi qu'aux effets de cette articulation sur les collaborateurs et leur perception.

2.3. *L'attention*

Ainsi que le soulignait James [1890], l'attention est un phénomène dont nous faisons l'expérience au quotidien et tout le monde pourrait donc dire ce qu'est l'attention. Il est cependant difficile de lui donner une définition unique tant c'est un phénomène multi facettes [Lachaux, 2011]. Nous nous intéresserons ici à ses quatre caractéristiques principales : son aspect sélectif, son origine, sa qualité et sa forme explicite ou non.

Les auteurs s'accordent pour définir l'attention comme un processus de sélection d'informations [James, 1890 ; Umiltà, 2000] : l'attention est le processus cognitif nous permettant d'appréhender certains éléments de notre environnement et pas d'autres. Nous n'avons pas connaissance des éléments sur lesquels notre attention ne s'est pas portée et, n'y ayant pas fait attention, nous ne pourrions pas agir dessus par la suite. Le processus d'attention se trouve en amont d'un processus plus global de traitement de l'information [Johnson et Proctor, 2004] : c'est par l'attention que sont sélectionnées les informations qui seront par la suite interprétées par l'individu. La définition de l'attention présentée est ancrée dans le champ de la cognition : l'objet d'étude est le phénomène sélectif, l'orientation à l'égard des éléments sélectionnés. La possible existence d'une intentionnalité individuelle sous-tendant l'orientation effective de l'attention, ne fait pas l'objet de la définition. L'instrumentation de l'attention par l'individu, sa finalité recherchée (par exemple faire attention à l'autre dans une optique coopérative, cf. Tournand, 2007), est un élément externe au processus cognitif que nous définissons ici (nous reviendrons notamment dans la partie 4.2. sur cet aspect lié à l'instrumentation de la bienveillance).

Le processus d'attention prend son origine dans deux mécanismes différents. Dans le premier mécanisme, qualifié de *bottom-up processing* ou *traitement dirigé par les données* [Fortin et Rousseau, 1994], l'attention résulte d'une stimulation extérieure, non contrôlée par l'individu (les caractéristiques d'un élément ou sa survenue soudaine). Dans le second mécanisme, qualifié de *top-down processing* ou *dirigé par les concepts* [Fortin et Rousseau, 1994], l'individu oriente sciemment son attention sur tel ou tel élément en fonction de ses structures cognitives. Le terme de structures cognitives fait référence aux éléments cognitifs intervenant dans le rapport que l'individu entretient avec le monde et sa manière de l'appréhender. Les structures cognitives peuvent être de nature variée et sont liées au vécu de l'individu, son expérience, ses savoirs et savoir-faire [Walsh, 1988, 1995 ; Beyer et al., 1997 ; Noordeggraaf, 2000 ; Matlin, 2001 ; Ocasio, 2011]. Les structures cognitives influencent de manière durable dans le temps la manière dont un individu alloue quotidiennement son attention. D'après le courant structuraliste en psychologie cognitive, de telles structures cognitives sont constitutives de l'intelligence [Piaget, 1975], elles contribuent à comprendre les actions des individus et sont « définies à partir d'actions sur les objets, leurs propriétés et les relations entre ces propriétés » [Brief, 1977].

La qualité de l'attention est étudiée dans la littérature selon différents aspects. La stabilité (*attentional stability*) caractérise ainsi l'allocation de l'attention sur un objet, et ce de manière

prolongée dans le temps, tandis que l'acuité³ attentionnelle (*attentional vividness*) correspond à la clarté avec laquelle les choses sont perçues et au fait que l'environnement est appréhendé dans ses détails et non de manière superficielle [Weick et Sutcliffe, 2006]. Ocasio [2011] souligne enfin la qualité de vigilance et l'intensité du traitement attentionnel qui s'ajoute à la stabilité de celle-ci. L'individu vigilant est concentré de manière prolongée. Ces qualités d'attention influencent la qualité des interprétations que l'individu réalise par la suite (interprétations réalisées au plus près de l'environnement perçu) [Dane, 2013].

Il existe enfin deux formes d'attention : une forme visible, ou explicite (*overt attention*) et une forme invisible, ou implicite (*covert attention*) [Johnson et Proctor, 2004]. Lorsque l'attention est explicite, il existe des signes extérieurs (comportements, actions) visibles signalant l'orientation effective de l'attention de l'individu (je vois par exemple quelqu'un ramasser un papier par terre, cela signifie que la personne a porté son attention sur le papier). Lorsque l'attention est implicite, il n'existe aucun signe extérieur visible indiquant l'orientation effective de l'attention de la personne et permettant à un individu extérieur de savoir à quoi celle-ci fait effectivement attention.

L'attention étant un phénomène multi-facettes, on voit bien ici que l'assimilation couramment faite entre attention et bienveillance est plus réductrice qu'il n'y paraît et qu'il est nécessaire d'articuler plus finement les différentes caractéristiques de l'attention des managers avec l'expression quotidienne de leur bienveillance.

L'attention à autrui étant un phénomène cognitif proche de l'empathie, nous souhaitons préciser la différence entre les deux et le lien que les deux peuvent entretenir. L'empathie est « la capacité que nous avons de nous mettre à la place d'autrui afin de comprendre ce qu'il éprouve » [Pacherie, 2004]. « L'empathie consiste à se mettre à la place de l'autre sans forcément éprouver ses émotions, comme lorsque nous anticipons les réactions de quelqu'un » [Jorland, 2004]. L'empathie est la capacité à comprendre la dynamique mentale interne d'un individu, constituée de « perception, croyances, désirs, intentions et émotions » [Pacherie, 2004]. L'empathie traduit ainsi la capacité à pouvoir focaliser finement son attention sur certains éléments de la dynamique cognitive interne de la personne et à les comprendre. La définition de l'attention que nous avons présentée ainsi que ses caractéristiques mettent en avant que l'attention a deux dimensions : une orientation (ce vers quoi elle se tourne) et un contenu (les éléments faisant l'objet de sa focalisation). L'empathie traduit également une orientation à l'égard des collaborateurs mais sa définition va au-delà puisqu'elle repose sur les éléments faisant l'objet de la focalisation et la compréhension de ces derniers. Le présent papier n'a pas pour but d'investiguer finement les éléments de focalisation de l'attention managériale à l'égard des collaborateurs, ni leur compréhension, mais de comprendre la dynamique d'orientation de l'attention du manager bienveillant et ses caractéristiques générales (en termes de qualité et d'expression visible). L'empathie est un mécanisme cognitif pouvant jouer un rôle dans la compréhension du ressenti des collaborateurs par le manager bienveillant, cependant cette compréhension est un phénomène différent de celui que nous étudions, à savoir l'orientation générale de l'attention vers les collaborateurs et la sélection globale des informations se rapportant à eux.

L'orientation vers les collaborateurs étant un élément clé de la bienveillance du manager et de l'attention qu'il leur porte, il nous paraît essentiel de comprendre les possibles effets du lien bienveillance-attention sur les collaborateurs.

³ Traduction des auteurs

Le présent papier se propose ainsi de répondre à la question de recherche suivante : **De quelle manière la bienveillance du manager et l'attention qu'il porte à ses collaborateurs s'articulent-elles dans son quotidien et quels sont leurs effets sur les collaborateurs ?**

Pour répondre à cette question nous allons investiguer le lien qu'entretient chacune des caractéristiques de l'attention mise en évidence précédemment avec la bienveillance des managers à l'égard de leurs collaborateurs, ainsi que les effets de ce lien bienveillance/attention sur les collaborateurs et leur perception, au travers de trois propositions.

3. Propositions articulant la bienveillance des managers et leur attention

3.1. Proposition 1 : La bienveillance fait partie des structures cognitives influençant l'orientation préférentielle de l'attention du manager à l'égard de ses collaborateurs et de leur bien-être

La bienveillance, quelle que soit la perspective à laquelle on se réfère – pure ou utilitariste –, peut se définir comme une sensibilité durable à l'égard d'autrui. Cela signifie que les personnes bienveillantes vont sélectionner de manière préférentielle les éléments et informations se référant à autrui dans leur quotidien (aspect sélectif de l'attention) et à la recherche du bien (celui d'autrui ou le leur à travers celui d'autrui). En favorisant la sélection préférentielle de certains éléments par rapport à d'autres sur le long terme, c'est-à-dire en influençant le caractère sélectif de l'attention, la bienveillance fait partie des structures cognitives influençant au quotidien l'allocation attentionnelle des individus.

En outre, la bienveillance est renforcée pour les cercles d'individus proches [Smith, 1759]. Par conséquent, si l'on considère la bienveillance d'un manager d'équipe, entretenant des contacts fréquents, directs ou indirects, avec ses collaborateurs, il semble possible d'avancer que la bienveillance dont il fait preuve sera plus forte à leur égard qu'envers des personnes de l'organisation se trouvant plus éloignées de lui et qu'il connaît donc moins. La bienveillance du manager d'équipe va donc tout particulièrement influencer sur l'attention qu'il porte à ses collaborateurs au quotidien et à leur bien-être.

Suite à ce qui vient d'être dit, nous avançons donc notre première proposition :

P1 : La bienveillance fait partie des structures cognitives influençant l'orientation préférentielle de l'attention du manager à l'égard de ses collaborateurs et de leur bien-être.

3.2. Proposition 2 : La bienveillance managériale est susceptible d'accroître la qualité de l'attention portée aux collaborateurs

Après avoir situé la bienveillance par rapport à l'attention, il nous semble primordial de nous intéresser à la manière dont la bienveillance influe sur l'attention managériale, c'est-à-dire aux mécanismes attentionnels sous-jacents liés à la bienveillance, pour comprendre comment celle-ci s'exprime.

Comme nous l'avons vu, les managers bienveillants recherchent spontanément le bien d'autrui et son bien-être [Cappelletti et al., 2010 ; Karakas et Sarigollu 2012, 2013 ; Cohen, 2013]. Cela les amène à faire preuve d'une plus grande écoute à l'égard de leurs collaborateurs, mais également à se laisser moins facilement distraire quand ils interagissent avec eux, à être concentrés et à les écouter sans filtrer le moindre élément de leur interaction (prise en compte de tous leurs propos, des aspects non-verbaux de la conversation, du

contexte, etc.) [Cappelletti et al., 2010]. Il est intéressant de voir que ces aspects attentionnels correspondent à des éléments caractérisant une attention de qualité : l'écoute du manager qui ne se laisse pas distraire se réfère à la qualité de stabilité [Weick et Stuclicke, 2006]. La prise en compte de tous les éléments présents dans l'interaction, sans filtre d'aucune sorte, correspond à la qualité d'acuité [Weick et Sutcliffe, 2006]. Enfin, la concentration, signe de l'intensité de l'attention, renvoie à la qualité de vigilance [Ocasio, 2011].

Les qualités d'attention que nous mettons en avant à partir de l'étude de Cappelletti et al. [2010] ne se veulent nullement restrictives et notre deuxième proposition nécessite de faire l'objet d'une étude empirique afin de pouvoir entrer dans le détail des différentes qualités d'attention que la bienveillance promet :

Proposition 2 : La bienveillance managériale est susceptible d'accroître la qualité de l'attention portée aux collaborateurs

3.3. Proposition 3 : Lorsque le manager exprime sa bienveillance à l'égard des collaborateurs par des signes visibles d'attention, cela peut favoriser leur bien-être, ainsi que la perception par eux d'un soutien organisationnel, susceptible d'influer positivement sur leur engagement organisationnel

Enfin, puisque nous nous intéressons à la bienveillance d'un acteur en particulier qu'est le manager, il nous semble essentiel de comprendre l'enjeu, pour le manager, de l'expression de sa bienveillance, et le rôle de l'attention à cet égard. Ce point fait l'objet de notre troisième proposition.

L'attention, nous l'avons vu, peut être visible ou non [Johnson et Proctor, 2004]. Lorsqu'elle est visible, il existe des signaux explicites indiquant son orientation, ce qui n'est pas le cas lorsqu'elle est implicite. Nous avons également dit précédemment que la seule manière pour un employé de savoir si son supérieur est bienveillant à son égard ou non est de le percevoir ou non comme tel. La perception de bienveillance par un employé est étroitement liée à la perception de signaux d'attention du manager à son égard.

Lorsque l'attention est explicite, il existe des signaux sensibles, c'est-à-dire des signaux extérieurs pouvant être appréhendés par les sens [Joseph, 1994] : voir certains mouvements de la personne à notre égard (par exemple un salut) ou bien encore l'entendre nous interpeller pour discuter. Que le signal soit physique (le manager se dirige vers l'employé pour le voir) ou verbal (le manager s'engage dans une interaction avec celui-ci et discute avec lui), il témoigne de l'attention que le manager porte à son collaborateur. Ces signaux témoignent de l'orientation effective de l'attention managériale à l'égard du collaborateur, et non de son intensité réelle (qui pourrait vraisemblablement être plus grande dans le cas de la bienveillance dite 'pure').

Il y a un enjeu pour les managers à exprimer de manière visible l'attention qu'ils portent à leurs collaborateurs : ceux-ci ne peuvent pas se rendre compte que leurs managers leur prêtent attention s'ils n'en perçoivent pas de signaux visibles. Or, perception d'attention et SOP sont étroitement liés : un des éléments du SOP est le soutien du superviseur, perçu à travers l'attention au bien-être des employés et la valorisation de leur contribution [Eisenberger et al., 1986].

Les managers peuvent très bien prêter attention au bien-être de leurs collaborateurs sans que cela ne se traduise par des signes visibles pour les employés (les employés peuvent ne pas voir que le manager se rend sur le terrain pour les voir travailler et s'assurer que tout se passe bien, ne pas savoir qu'il se tient au courant de leurs éventuels retards répétés, ou bien encore

qu'il se renseigne auprès de tierces personnes pour s'assurer de leurs bonnes conditions de travail). L'attention que le manager porte au bien-être des employés peut cependant apparaître plus visiblement pour les employés si par exemple le manager se rend plus fréquemment sur le terrain, s'il verbalise les questionnements qu'il a concernant leur bien-être (au lieu de les garder pour lui) ou son appréciation de la qualité du travail réalisé par l'employé au sein de l'équipe (ce qui peut renforcer la perception de valorisation de la part de l'employé⁴).

Ainsi, le signal explicite de l'attention que le manager porte aux membres de son équipe peut renforcer leur perception d'un soutien organisationnel à leur égard, et donc contribuer à créer de l'engagement organisationnel parmi ceux-ci. En outre, le fait que les collaborateurs remarquent que leur manager porte de l'attention à leur bien-être est plus susceptible d'améliorer leur bien-être effectif – même si le lien direct n'est pas avéré du fait des nombreux facteurs qui peuvent intervenir – que si le manager n'y prêtait aucune attention.

Proposition 3 : Lorsque le manager exprime sa bienveillance à l'égard des collaborateurs par des signes visibles d'attention, cela peut favoriser leur bien-être, ainsi que la perception par eux d'un soutien organisationnel, susceptible d'influer positivement sur leur engagement organisationnel

4. Discussion

4.1. Contributions théoriques

A un niveau théorique, notre étude permet de distinguer nettement deux concepts parfois confondus, de situer l'un par rapport à l'autre : la bienveillance comme notion éthique et l'attention comme notion cognitive. Réduire l'un à l'autre amène un appauvrissement conceptuel. Nous avons au contraire voulu enrichir ces deux notions en investiguant leur interaction, en proposant une approche plus incarnée de la vertu de bienveillance par le processus cognitif d'attention, et en offrant à ce dernier une dimension éthique. La bienveillance se présente ainsi comme l'une des structures cognitives sous-jacentes à l'attention. Elle se réalise, dans une orientation de l'attention managériale à l'égard des collaborateurs et de leur bien-être (Proposition 1). De plus, la visée bienveillante impacte la qualité de l'attention managériale (Proposition 2), notamment en termes de stabilité, d'acuité et d'intensité ; elle impacte donc également la qualité d'interprétation de l'information, qui est liée à la qualité d'attention. Enfin, lorsque bienveillance et attention explicite agissent de concert, on peut s'attendre à des effets bénéfiques pour les collaborateurs via leur perception (Proposition 3).

Par ailleurs, notre étude apporte une contribution à la théorie du SOP, en se focalisant sur le phénomène à l'origine de la perception du soutien organisationnel. L'expression de la bienveillance peut avoir *in fine* comme conséquence un accroissement de l'engagement et de la performance des employés, que cette conséquence soit recherchée pour elle-même (cas de la bienveillance instrumentale) ou qu'elle soit une conséquence secondaire de l'action managériale (cas de la bienveillance pure, dont la première finalité est ici l'accroissement du bien-être des employés). Dans ce dernier cas, on note le paradoxe que le manager peut susciter un surcroît d'engagement chez ses collaborateurs, de par le fait même qu'il ne cherche pas à le susciter, et d'autant plus qu'il est perçu comme tel. Notre étude apporte, plus

⁴ Sans pour autant bien évidemment tomber dans une exagération qui pourrait laisser penser que le manager emploie un second degré déplacé.

généralement, une contribution aux théories de la motivation, en dialogue notamment avec Elton Mayo et l'École des Relations Humaines.

4.2. *Implications managériales*

Une attention de nature bienveillante, en tant qu'elle est un levier d'engagement des employés, devient un thème organisationnel. Se pose alors la question de son développement, notamment au travers de pratiques RH. Les gestionnaires des ressources humaines pourront avoir recours à des formations à la bienveillance, notamment celles déjà développées, dans les universités, par exemple celle de Genève⁵ [Hochstrasser, 2012], ou comme offres de coaching (par exemple : www.juliette-tournand.com). On peut toutefois s'interroger sur la possibilité de transmettre, par des outils tels que des formations, une capacité d'attention bienveillante authentique, alors que la bienveillance semble partiellement liée au rapport au monde que chacun développe sur le long terme, à ses valeurs humaines, philosophiques et spirituelles. S'il peut sembler difficile de « ré-éduquer » à la bienveillance, il semblerait possible de favoriser, dans le cadre du recrutement, les candidats bienveillants. Une entreprise pourrait ainsi chercher à attirer de tels profils (par la manière de présenter ses offres et les caractéristiques souhaitées des candidats), ou sélectionner les candidats en incluant un critère de bienveillance ; un tel critère serait cependant sujet à caution (en termes de validité) du fait de la difficulté à percevoir cette vertu de l'extérieur, et donc de la falsification possible par le candidat. Il serait également intéressant de souligner que former les managers à développer leur bienveillance, c'est postuler que la bienveillance apporte quelque chose, c'est donc instrumentaliser son apprentissage et, d'une certaine manière, aller à l'encontre de son caractère authentique. D'où une tension éthique possible dans les formations à la bienveillance susceptibles d'être proposées aux managers. On peut cependant rappeler que l'introduction de comportements de bienveillance utilitariste peut susciter par la suite le développement d'une bienveillance plus gratuite [Axelrod, 1984].

Plus largement, le développement d'une pratique bienveillante peut être porté au niveau organisationnel par le développement d'un climat de bienveillance. Cela peut se réaliser à un niveau intra-entreprise [Victor et Cullen, 1988 ; Treviño et al., 1998], où le leader, notamment le directeur général, doit jouer un rôle primordial [Getz, 2009]. Cela peut également se réaliser à un niveau inter-entreprise ou sociétal, par la valorisation de la bienveillance, qui pourra infuser dans les entreprises avec l'aide notamment des équipes chargées de la gestion des ressources humaines ou du développement durable. On peut signaler à titre d'exemple l'initiative du journal Philosophie Magazine d'un « appel à plus de bienveillance au travail »⁶, signé en France par plus de 300 entreprises, principalement de petites organisations, mais également des multinationales telles qu'Orange, Ernst and Young, Allianz, Euro Disney ou Ferrero.

4.3. *Une nouvelle perspective d'étude empirique*

Cette étude, théorique, pourra être prolongée, dans le cadre d'une deuxième recherche, par une étude empirique, validant les propositions et enrichissant l'analyse.

Une étude empirique de la bienveillance dans les organisations se montre difficile, du fait de la nature complexe de cette notion, de la difficulté à saisir les intentions d'une action, et de

⁵ http://entrepreneurship.unige.ch/modules/entrepreneurship/direction_enseignants/corps_enseignant.html

⁶ <http://journee-de-la-gentillesse.psychologies.com/La-bienveillance-au-travail/Plus-de-300-entreprises-ont-signé-l-Appel-a-plus-de-bienveillance-au-travail>

l'importance du contexte dans l'interprétation des situations [Karakas et Sarigollu, 2013]. Certaines études ont tout de même été consacrées à la bienveillance en situation, dans une approche compréhensive, à partir de l'étude d'un cas : par exemple l'étude du cas d'un employé dans sa relation avec ses supérieurs [Jacquinot, 2013] ; ou l'étude du cas plus large d'une entreprise dirigée par un leader bienveillant, à partir d'une analyse de récits [Karakas et Sarigollu, 2013]. Cappelletti et al. [2010] ont privilégié une approche multi-cas à partir d'expériences propres de conseil en management (recherche-action). Mayer et ses collègues [Mayer et al., 1995; Mayer et Davis, 1999 ; Schoorman et al., 2007] ont quant à eux privilégié une approche quantitative, par questionnaires auprès de collaborateurs devant notamment juger de la bienveillance qu'ils percevaient.

En proposant une articulation de la bienveillance avec l'attention, nous rendons possible son étude empirique centrée sur le manager et non sur la perception de ses collaborateurs. L'expression de l'attention que le manager porte à ses collaborateurs peut être appréhendée par le biais des comportements (verbaux et non-verbaux) et actions du manager à l'égard de ses collaborateurs. De tels éléments comportementaux et discursifs peuvent être étudiés par l'observation, ainsi que cela a été réalisé lors de précédentes études [Joseph, 1994 ; Noordegraaf, 2000 ; Dane, 2013].

La visée du présent papier a été de caractériser la forme générale de l'attention d'un manager bienveillant (orientation de l'attention à l'égard des collaborateurs et de leur bien-être et qualité de celle-ci). Une étude empirique pourrait permettre de préciser les éléments de focalisation de l'attention managériale à l'égard des collaborateurs : les managers se focalisent-ils sur certaines actions des collaborateurs en particulier ? Les managers sont-ils en particulier attentifs à certains éléments se rapportant à leurs collaborateurs ? Se focalisent-ils prioritairement sur certaines dimensions du bien-être de leurs collaborateurs ? En outre, il serait pertinent d'investiguer empiriquement de manière plus fine la nature exacte de l'attention rendue visible par les managers et son impact sur le SOP des collaborateurs : Quelle orientation de l'attention les managers rendent-ils visible ? Est-ce qu'une focalisation particulière visible de l'attention des managers influence plus fortement le SOP ? (par exemple : expression de l'intérêt pour le travail du collaborateur ? Ou expression du souci à l'égard de son bien-être ?)

4.4. Limites du présent papier

Notre étude a comme première limite de ne pas prendre en considération les possibles effets négatifs de la bienveillance sur les pratiques managériales. Or, en favorisant l'orientation de l'attention des managers à l'égard de leurs collaborateurs, la bienveillance peut rendre les managers moins sensibles à l'égard d'autres éléments de leur environnement. Ce phénomène de détournement de l'attention vis-à-vis de certains aspects de l'environnement a déjà été mis en évidence en ce qui concerne l'expérience fonctionnelle des managers : lorsque les managers ont déjà occupé une certaine fonction par le passé, leur expérience les détourne de certains éléments de leur environnement qui ne sont pas liés à cette fonction précédemment occupée, ce que Beyer, et al. [1997] nomment *selective imperception* (qui s'apparente à une cécité perceptuelle sélective). L'attention étant une ressource rare, les managers bienveillants pourraient donc courir le risque d'une moindre sensibilité à l'égard de problématiques plus opérationnelles, moins orientées vers l'humain, par exemple. La bienveillance des managers ne serait donc pas forcément bénéfique à toutes les facettes des pratiques managériales quotidiennes.

Par ailleurs, dans cet article, nous n'avons pas pris en compte que la propension à être bienveillant diffère pour chaque personne, en fonction de son fond culturel et psychologique.

Goldberg [1990] présente ainsi, parmi les traits fondamentaux de la personnalité, l'« agréabilité », fondée sur la confiance en l'autre, la sympathie et la tendance coopérative, et à laquelle s'oppose, de manière bipolaire, la tendance à privilégier son intérêt personnel sur celui d'autrui. On perçoit ici que la bienveillance, qui est certes un choix moral, et éventuellement une pratique managériale, pourrait aussi être une tendance psychologique de fond, et plus ou moins consciente et éduicable.

5. Références

AGRH, XXII^e Congrès (2011). *Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ?*, 26-28 octobre 2011, Marrakech.

Allen, D. G. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, vol. 29, n°1, p. 99-118.

Aristote (2007). *Ethique à Nicomaque*, Paris : Vrin.

Axelrod, R. (1984 [1992]). *Donnant donnant: Théorie du comportement coopératif*, Paris : Odile Jacob.

Badaracco Jr., J. L. (1992). Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility, *California Management Review*, vol. 34, n°3, p. 64-79.

Becker, G. S. (1981). Altruism in the Family and Selfishness in the Market Place, *Economica*, vol. 48, n°189, p. 1-15.

Beyer, J.M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W.H., Pugliese, D. (1997). The selective perception of managers revisited, *Academy of Management Journal*, vol. 40, n°3, p. 716-737.

Bobineau, O. (2010). Qu'est-ce que l'agapè ? De l'exégèse à une synthèse anthropologique en passant par la théologie, *Revue du Mauss*, vol. 35, n°1, p. 293-311.

Brief, J.-C. (1977). Le constructivisme piagétien et les épistémologies traditionnelles, *Philosophiques*, vol. 4, n°2, p. 195-224.

Cappelletti, L., Khalla, S., Noguera, F., Scouarnec, A., Voynet Fourboul, C. (2010). Toward a new trend of managing people through benevolence? *Management & Avenir*, vol. 6, p. 263-283.

Clark, D. J., Riis, C. (2008). Rational benevolence in small committees, *Public Choice*, vol. 134, p. 139-146.

Coase, R. H. (1976). Adam Smith's view of man, *Journal of Law and Economics*, vol. 19, n°3, p. 529-546.

Cohen, R. H. (2013). Plaidoyer pour un leadership bienveillant. *L'Expansion Management Review*, March, p. 90-99.

Comte-Sponville, A. (2001). *Dictionnaire philosophique*, Paris : PUF.

Dane, E. (2013). Things Seen and Unseen: Investigating Experience-Based Qualities of Attention in a Dynamic Work Setting, *Organization Studies*, vol. 34, n°1, p. 45-78.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n°3, p. 500-507.

- Fortin, C., Rousseau, R. (1994). *Psychologie cognitive – une approche de traitement de l'information*, 2^e édition, Québec : Télé-Université (1^{ère} édition : 1989).
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, vol. 14, p. 693-727.
- Getz, I. (2009). Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted, *California Management Review*, vol. 51, n°4, p. 32-58.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, p. 1216-1229.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, vol. 16, n°22, p. 399-432.
- Hochstrasser, S. (2012). La bienveillance sera enseignée à HEC Genève, *Le Temps*, 27 avril 2012.
- Jacquinet, P. (2013). La bienveillance, un remède antifraude? *Revue Française de Gestion*, vol. 231, p. 103–116.
- James, W. (1890). *The Principles of Psychology*, vol. 1, New York : Cosimo.
- Johnson, A., Proctor, W. (2004). *Attention: Theory and Practice*, California: Sage Publications.
- Jorland, G. (2004). L'empathie, histoire d'un concept, in Berthoz, A., Jorland, G. (éds), *L'empathie*, Paris : Odile Jacob, p. 19-88.
- Joseph, I. (1994). Attention distribuée et attention focalise – Les protocoles de la coopération au PCC De la ligne A du RER, *Sociologie du travail*, n°4, p. 563-585 .
- Journoud, S., Pezé, S. (2012). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 2012/1, n°253, p. 51-59.
- Karakas, F., Sarigollu, E. (2012). Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development, *Journal of Business Ethics*, vol. 108, n° 4, p. 537-553.
- Karakas, F., Sarigollu, E. (2013). The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger, *Journal of Business Ethics*, vol. 113, n°4, p. 663-678.
- Lachaux, J.-P. (2011). *Le cerveau attentif – Contrôle, maîtrise et lâcher-prise*, Paris : Odile Jacob.
- Matlin, M.W. (2001). *La cognition: Une introduction à la psychologie cognitive*, 6^e édition, Bruxelles : De Boeck Université.
- Maugeri, S. (2008). Les théories de la motivation au travail : histoire et actualité, Document de recherche, Laboratoire d'Economie d'Orléans.
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail*, Paris : Dunod.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n°1, p. 123–136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p. 709-734.

- Melé, D. (2009). Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common Good Principles, *Journal of Business Ethics*, vol. 88, n°1, p. 227–244.
- Melé, D. (2011). The Christian *Αγάπη* (Agápē) and the “Logic of Gift” in Business Ethics. Colloque “The Logic of Gift and the Meaning of Business: An Experiential, Scholarly and Pedagogical Examination of Business in light of Caritas in Veritate”, Conseil Pontifical Justice et Paix, Vatican, p. 45-56.
- Melé, D., Argandoña, A., Sanchez-Runde, C. (2011). Facing the Crisis: Toward a New Humanistic Synthesis for Business, *Journal of Business Ethics*, vol. 99, n°1, p. 1-4.
- Michie, S., Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n°3, p. 441–457.
- Noordegraaf, M. (2000). *Attention! – Work and Behavior of Public Managers Amidst Ambiguity*, Delft: Eburon Publishers.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention, *Organization Science*, vol. 22, n°5, p. 1286-1296.
- Pacherie (2004). L'empathie et ses degrés, in Berthoz, A., Jorland, G. (éds), *L'empathie*, Paris : Odile Jacob, p. 149-182.
- Piaget, J. (1975). *L'équilibration des structures cognitives*, Paris : PUF.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : a review of literature, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°4, p. 698-714.
- Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*, Cambridge : Harvard University Press.
- Sarin, E. (2003). *Introduction conceptuelle à la science des organisations*, Paris : Dunod.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future, *Academy of Management Review*, vol. 32, n°2, p. 344–354.
- Smith, A. (1759 [1976]). *The Theory of Moral Sentiments*, D. D. Raphael et A. L. Macfie, éd., Oxford: Oxford University Press.
- Tillou C., Igalens J. (2012). Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs ?, *Revue de GRH*, n°84, p.22-43.
- Tournand, J. (2007). *La stratégie de la bienveillance – ou l'intelligence de la coopération*, 1^{re} édition, Paris : InterEditions, Dunod.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors, *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n°3, p. 447-476.
- Umiltà, C. (2000). Visuospatial attention, in Boller, F., Grafman, J., Rizzolatti, G. (éds.), *Handbook of Neuropsychology*, 2^e édition, Amsterdam: Elsevier, vol. 1, section 2: Attention, p. 393-425.
- Valentine, S., Greller, M. M., Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support, *Journal of Business Research*, vol. 59, n°5, p. 582–588.
- Verrier G. (2014). Eloge de la bienveillance au travail, *www.actuel-rh.fr*, 18 janvier 2014.
- Victor, B., Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, n°1, p. 101-125.

Vulser, N. (2013), 'Sue', l'atypique président de Lancôme explique son départ, *Le Monde*, 10 juin 2013.

Walsh, J. P. (1988). Selectivity and selective perception: an investigation of managers' belief structures and information processing, *Academy of Management Journal*, vol. 31, n°4, p. 873-896.

Walsh, J. P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, vol. 6, n°3, p. 280-321.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention, *Organization Science*, vol. 17, n° 4, p. 514–524.