

**AVIS D'EXPERT**

# L'ordre bienveillant... le meilleur des (deux) mondes ?

L'époque est au management bienveillant, à l'influence douce et à l'autodéfinition de ses propres objectifs. Et dans l'ensemble... c'est très bien ! Tout le monde ou presque s'accorde pour affirmer qu'il s'agit d'une amélioration par rapport à un temps perçu comme plus hiérarchique. Le management y aurait été autoritaire, quasi militaire. Il aurait suffi de donner l'ordre « Présentez-armes ! » pour que...



Par Jérémie  
Borot >EOS

**A**rrêtons-nous un instant sur cet exemple du *présentez-armes*. Est-ce un ordre si évident à donner ? Pour qu'il fonctionne, il convient d'être soi-même militaire, en position de pouvoir et probablement d'être vêtu des attributs du grade. Il faut des soldats prêts à recevoir cet ordre et à l'exécuter. Il faut aussi que ces soldats portent des armes et sachent comment les manier quand on leur ordonne de les présenter. Finalement, c'est loin d'être évident ! C'est loin d'être évident, mais l'ordre dans ce contexte militaire est obéi rapidement alors que trop de bienveillance atteint vite ses limites en termes de résultats. Peut-on concilier les deux univers ? Je vous propose une checklist pour tenter la bienveillance efficace. Suivez-la !

## PRÉPAREZ LE TERRAIN

**Je sais à qui je m'adresse.** Sinon, je prends le temps de rencontrer les personnes.

**On sait qui je suis.** Sinon, je prends le temps de me présenter.

**Ma demande fait partie d'un contexte connu.** Sinon, je prends le temps d'expliquer.

**J'ai plusieurs coups d'avance.** Si besoin, je sais dire quelles seront mes prochaines demandes et requêtes.

## EXPRIMEZ CLAIREMENT

**Je décris le livrable.** J'explique ce que je souhaite voir ou avoir. Si possible, je montre un exemple.

**Je demande avec des phrases déclaratives positives.** Donc des phrases simples et sans négations. Je décris ce que je veux, non ce que je ne veux pas.

**Je précise ma demande.** Je remplace tous les pronoms (le/la/les) et les qualificatifs indéfinis (un/une/des) par les mots exacts auxquels ils correspondent.

## VÉRIFIEZ LA RÉCEPTION

**Je m'adresse à une seule personne.** Si je demande quelque chose à plusieurs personnes, chacune risque de penser qu'un autre le fera à sa place.

**Je m'assure qu'on a reçu la requête.** Cela peut être une confirmation formelle de réception de l'ordre ou un simple signe de la tête.

**Je formule ma demande de manière explicite et directe.** Sauf si je m'adresse à quelqu'un à qui ce style déplaît ou si je suis prêt à ce que parfois mes ordres restent incompris. Si je m'exprime de manière indirecte, tortueuse ou sous forme de questions, je suis conscient du risque que je prends.

## AIDEZ À VOUS AIDER

**Je sais que la personne sollicitée a la capacité de réaliser l'action.** Elle sait le faire et elle peut le faire.

**Je forme à la réalisation de la demande.** Selon les circonstances, il peut s'agir de quelques explications ou d'un apprentissage de plusieurs heures.

**J'adapte la taille de la requête.** Parfois, j'aurais intérêt à ne pas tout demander d'un coup ; mon interlocuteur pourrait en oublier une partie, voire prendre peur.

**J'évite de créer une situation de burnout.** Je connais la charge de travail actuelle des personnes à qui je m'adresse.

## DONNEZ ENVIE

**Je suis perçu comme légitime.** Il semble naturel de réagir à ma requête et de réaliser ce que je suggère. Ou alors j'ai un plan pour devenir rapidement légi-

© SHUTTERSTOCK

## MANAGEMENT

time (lire *Influence & Manipulation* de Robert Cialdini peut aider).

**Je teste l'envie d'agir.** Peu de personnes suivent bien les ordres à contrecoeur (sauf dans certaines cultures très spécifiques comme les militaires... et encore !).

**Je prends le temps de motiver la personne.** Si c'est inutile, tant mieux ! Je peux passer ce point. Une personne non intéressée réalisera l'action tard, mal ou même pas du tout.

**Mon interlocuteur se sent respecté par ma demande.** Elle lui paraît dans l'ordre des choses et il l'accepte. Ma requête ne vexe pas, ne blesse pas l'ego et ne choque pas de croyance.

**PRÉCISEZ LA TEMPORALITÉ**

**J'explique l'échéance de la demande.** Tout de suite ? Dans une heure ? Avant ce soir ? Dans une semaine ? Le mois prochain ? Un jour peut-être ?

**Je clarifie la prochaine étape.** Je différencie entre vouloir le résultat du premier coup (par exemple une carafe d'eau au restaurant) ou un brouillon pour entamer la réflexion (par exemple pour écrire un article de journal sur six pages).

**Je définis le niveau de qualité attendu.** On cherche parfois la perfection et parfois le minimum acceptable. La première option n'est pas toujours la meilleure.

**COMMUNIQUEZ**

**Je limite mes explications au strict nécessaire.** On peut vite noyer ceux qui nous écoutent sous trop de détails.

**Je choisis mon canal de communication.** Certaines directives sont plus efficaces par écrit, d'autres par oral. J'ai réfléchi à quand et comment demander.

**Mon langage corporel sert ma demande.** Ce que j'exprime avec mon corps renforce mon message (lire *What Every Body is Saying* de Joe Navarro peut aider).

**Mon ton sert ma requête.** Aboyer un ordre est rarement une bonne idée et parler doucement permet fréquemment d'être entendu.

**ÉVITEZ LES ERREURS**

**On ne peut pas ne pas me comprendre.** Même un adolescent, une stagiaire ou une personne âgée non spécialiste saisiraient ma consigne.



**On a l'habitude de me poser des questions si besoin.** Tout s'est bien passé la dernière fois que j'ai fait une sollicitation similaire. Personne ne m'a récemment dit « oui oui » alors qu'il n'avait pas compris.

**Je suggère un détrompeur.** Il peut s'agir d'une experte à consulter, d'une méthodologie ou encore d'une checklist. Cela permet de limiter les méprises.

Tout cela... juste pour demander qu'on vous passe le sel ? Eh oui ! Presque tous ces 28 points s'appliquent à des requêtes en apparence très simples. Et c'est d'ailleurs pour cela qu'en général... on nous passe le sel.

Dans un contexte professionnel plus complexe où les ordres sont déguisés en suggestions arnicaïques exprimées indirectement... il n'est peut-être pas si étonnant qu'on nous passe moins fréquemment le sel.

Certaines directives sont plus efficaces par écrit, d'autres par oral. J'ai réfléchi à quand et comment demander. Mon langage corporel renforce mon message (lire *What Every Body is Saying* de Joe Navarro peut aider). Mon ton aide à faire entendre son message. Pour atteindre le meilleur des mondes, on crée celui des bienveillants efficaces ?

**REPÈRES**

**Jérémie Borot >E05**

2001-2007 : insubordonné à l'ESSEC  
2009-2012 : exécutant d'ordres bienveillants pour McKinsey  
2012-2018 : donneur d'ordres (bienveillants ?) pour McKinsey  
2018-2022 : BPCE puis Cdiscount, nette amélioration  
2023+ : Ingenico, tentative de concilier les deux mondes