

# Le management bienveillant, c'est...

## Respect, écoute, empathie

Une approche qui valorise chaque collaboratrice et chaque collaborateur.

## Une ambiance sécurisante

Travailler dans un climat motivant et serein.

## Un levier stratégique

Inspirer et engager durablement les équipes.

## Le management bienveillant, ce n'est pas

- Être complaisant-e face aux difficultés
- Faire semblant que tout va bien
- Ne pas poser de limites
- Baisser le niveau d'exigences



## Pour aller plus loin

Programme de formation continue de l'Etat de Fribourg

– catégorie Organisation et Leadership :

[www.fr.ch/form](http://www.fr.ch/form)

## Contact

Service du personnel  
et d'organisation SPO  
Rue Joseph-Piller 13  
1701 Fribourg  
+ 41 26 305 32 52  
[www.fr.ch/spo](http://www.fr.ch/spo)  
[spo@fr.ch](mailto:spo@fr.ch)

24.03.2025

## Travailler à l'Etat de Fribourg

## Management bienveillant

ETAT DE FRIBOURG  
STAAT FREIBURG

Service du personnel et d'organisation SPO  
Amt für Personal und Organisation POA



–  
Direction des finances DFIN  
Finanzdirektion FIND



# 10 principes



Encourager les managers à pratiquer l'écoute active est crucial : écouter sans interrompre et prendre au sérieux les préoccupations.



Les managers pratiquent l'empathie, comprennent les défis des collaborateur-trice-s et favorisent un environnement de travail soutenant.



Les managers communiquent de manière claire et transparente, partageant directives, attentes, décisions et leur impact sur l'équipe.



La reconnaissance et l'appréciation passent par la valorisation du travail : feedback et remerciements pour renforcer motivation et engagement.



Les managers montrent de la flexibilité et de la compréhension en facilitant le travail mobile (selon les besoins du service) pour mieux concilier vie privée et vie professionnelle.



Les managers soutiennent le développement de leur personnel en encourageant formation, mentorat et opportunités de carrière.



Les managers encouragent la collaboration et l'esprit d'équipe par des projets de groupe, du team-building et des échanges.



Les managers soutiennent des mesures pour mieux gérer le stress et pour favoriser le bien-être au travail.



Les managers prennent la responsabilité de leurs actions et décisions, admettent leurs erreurs, les corrigent et s'excusent si nécessaire.



Les managers incarnent les valeurs prônées et inspirent et favorisent une culture d'entreprise bienveillante.

# Recommandations

## Commencer positivement

Reconnaissez les contributions positives récentes de l'équipe au début de chaque réunion.

## Donner un feedback constructif

Donnez vos feedbacks en privé et avec bienveillance.

## Organiser des suivis réguliers

Discutez périodiquement (minimum 1 x an) des progrès et des objectifs de développement avec chaque membre de l'équipe.

## Reconnaitre les réussites

Soulignez les contributions exceptionnelles en réunion, par courriel ou dans des newsletters.

## Proposer de l'aide

Si une personne est surchargée ou en difficulté, offrez directement votre soutien ou celui d'un-e collègue.

## Célébrer les événements personnels

Marquez les anniversaires, les mariages et autres moments importants pour renforcer le sentiment d'appartenance.

## Favoriser pauses et bien-être

Encouragez les pauses, l'exercice ou des activités comme les promenades collectives (hors temps de travail). Rappelez l'importance de s'accorder des pauses.

## Politique de portes ouvertes

Créez un environnement où chacun-e peut soulever des problèmes, exprimer des idées ou poser des questions sans jugement.

## Partager des ressources

Diffusez régulièrement des articles, outils ou livres utiles pour soutenir le développement personnel et professionnel.

## Privilégier la souplesse

Faites preuve de flexibilité en considérant les besoins spécifiques de vos collaborateur-trice-s ou en ajustant les priorités dans des circonstances particulières.

## Renforcer la cohésion

Organisez des activités d'équipe, même virtuelles : ateliers créatifs ou échanges autour d'intérêts communs.

## Montrer de l'attention

Prêtez attention aux aspects personnels que vos collaborateur-trice-s veulent partager avec vous.

# Bienveillance au quotidien

Mettre en avant les contributions

Demander poliment

Ecouter sans interrompre

Faire preuve de patience

Respecter les espaces personnels

Valoriser avec des remerciements

Participer activement aux réunions

Encourager l'équipe

Donner son avis en dernier

Répondre rapidement

Partager des informations claires

Se tenir aux engagements pris