

# Mon mini-guide

## COMPRENDRE LE MANAGEMENT RELATIONNEL ETHIQUE



*Décider sans dissocier efficacité et  
humanité*

# Contexte

Le management n'a jamais été aussi exposé : exigences de résultats, attentes relationnelles accrues, équipes hétérogènes, tensions émotionnelles, injonctions parfois contradictoires, etc.

Les managers évoluent aujourd'hui dans des environnements d'une grande complexité économique et humaine.

Dans ce contexte, beaucoup ressentent un malaise diffus :

- faire leur travail sérieusement sans en pâtir sur le plan personnel
- maintenir un cadre sans basculer dans l'autoritarisme,
- prendre soin des relations sans perdre leur légitimité et l'efficacité ou la qualité.

C'est dans ce paysage que la notion de management éthique relationnel prend tout son sens, non comme une posture idéale ou morale, mais comme une réponse professionnelle à la réalité du travail aujourd'hui et des besoins sur le long terme.

Humanea a choisi d'innover en associant éthique et relationnel parce qu'en management, les décisions ne restent jamais abstraites.

Séparer l'un de l'autre conduirait à des impasses :

- Un management éthique sans relationnel resterait trop théorique et donc inapplicable.
- Un management relationnel sans éthique peut rapidement déboucher sur de la manipulation ou de la complaisance.

Les articuler permet au contraire de construire un cadre managérial à la fois juste, lisible et soutenable dans la durée.

# CE QUI SE JOUE VRAIMENT DECRYPTAGE



## *Pour comprendre*

Le malaise managérial actuel ne tient ni à un manque d'engagement, ni à une défaillance individuelle des managers

Aujourd'hui, le travail a profondément changé. On demande aux managers d'être performants, disponibles et humains à la fois, sans que les règles du jeu ne soient toujours claires.

Dans ce contexte, beaucoup de managers se retrouvent en première ligne. Ils doivent gérer des équipes avec cadre mais bienveillance (avec leurs problématiques, tensions, émotions) mais aussi de fortes attentes sur les résultats (quantitatifs et qualitatifs). Or, si à court terme, les deux peuvent paraître incompatibles, ils sont indissociables à long terme.

Le management éthique relationnel naît de ce constat. Il ne s'agit pas d'être « plus gentil » ou plus moral, mais de mieux comprendre ce qui se joue dans les relations de travail, dans les décisions et dans l'exercice du pouvoir, afin de **conjuguer exigence professionnelle et qualité des relations dans la durée.**

# Pourquoi cette nouvelle approche ?

Les difficultés managériales actuelles ne relèvent pas uniquement d'un manque de compétences techniques ou d'outils. Elles prennent aussi racine dans le fait que les modèles managériaux traditionnels ont montré leurs limites :

- **le management autoritaire génère de la soumission ou du retrait,**
- **le management trop permissif crée de la confusion et de l'insécurité,**
- **les approches purement procédurales ignorent la dimension humaine du travail.**

Le problème n'est donc pas l'absence de bonnes intentions ou de compétences, mais l'absence d'une posture adaptée, capable d'articuler exigence, responsabilité et relation.

## Exemple :

Un manager pilote une équipe investie, mais sous pression. Les objectifs sont élevés, les délais courts, la fatigue s'installe. Il le voit, mais hésite : maintenir l'exigence lui donne le sentiment d'user l'équipe, la relâcher lui fait craindre une baisse de résultats.

Faute de trancher, il adopte une posture bancale. Le cadre n'est jamais vraiment posé, et dans l'équipe, les interprétations se multiplient : manque de reconnaissance pour les uns, injustice ou décisions arbitraires pour les autres.

# Ce que le management éthique relationnel n'est pas

Avant de définir ce qu'il est, il est essentiel de lever plusieurs confusions fréquentes.

Le management éthique relationnel n'est pas :

- du laxisme déguisé,
- un management « gentil » centré sur le bien-être à tout prix,
- une posture émotionnelle ou thérapeutique,
- une morale plaquée sur des situations professionnelles complexes.

Éthique ne signifie pas moralisation.

Relationnel ne signifie pas fusionnel.

Il ne s'agit pas d'éviter les décisions difficiles, mais de les assumer pleinement, en tenant compte de leur impact humain.

## Ce qu'est le management éthique relationnel

Le management éthique relationnel vise à ne pas séparer la décision de ses conséquences humaines et professionnelles, afin de préserver à la fois l'efficacité du travail et la qualité des relations dans la durée.

Il repose notamment sur trois piliers indissociables :

- un cadre clair (règles, décisions, cohérence),
- une relation professionnelle sécurisante et de qualité,
- une posture managériale lucide, responsable et modulable.

**Ce type de management ne cherche pas à supprimer les tensions inhérentes au travail, mais à les rendre lisibles, régulables et soutenables.**

---

# LES 4 PIÈGES LES PLUS FRÉQUENTS

## Piège n°1 — Confondre humanité et absence de cadre

Beaucoup de managers associent encore la qualité relationnelle à une forme de souplesse permanente. Par peur de blesser, de démotiver ou de créer du conflit, ils évitent de poser des règles claires ou de trancher certaines situations.

À court terme, cela préserve la relation.

À moyen terme, cela crée de l'insécurité, de l'injustice perçue et une perte de repères pour l'équipe.

Un cadre flou n'est jamais protecteur, ni pour le manager, ni pour les collaborateurs.

## Piège n°2 — Porter seul(e) la charge émotionnelle de l'équipe

Par sens des responsabilités ou loyauté, certains managers absorbent tensions, frustrations et inquiétudes sans les mettre en mots. Ils régulent en silence, compensent, amortissent.

Ce fonctionnement donne l'illusion que « tout tient », mais il repose sur une personne plutôt que sur un cadre partagé.

L'épuisement arrive souvent sans bruit. Réguler ne signifie pas tout porter.

---

## Piège n°3 — Croire que la bienveillance suffit à créer de la confiance

La bienveillance, lorsqu'elle n'est pas adossée à de la cohérence et de la constance, peut devenir illisible voire contreproductive.

Un excès de bienveillance expose le manager au risque d'être manipulé ou instrumentalisé par certains, au détriment du cadre collectif.

Il crée aussi une dette relationnelle implicite : à force de « comprendre » et d'arranger, le manager ne peut plus décider librement.

La confiance ne se construit pas sur la gentillesse, mais sur la constance et la fiabilité des décisions dans le temps.

## Piège n°4 — S'oublier au nom de l'éthique

Certains managers confondent posture éthique et sacrifice personnel. Ils s'effacent, minimisent leurs propres limites, retardent des décisions nécessaires, au nom du collectif ou du climat relationnel.

À terme, cette posture affaiblit leur légitimité et brouille leur rôle mais porte atteinte également au travail et ses résultats ou sa qualité.

Une posture éthique inclut aussi le respect de ses propres limites.

# COMPETENCE CENTRALE 1

## L'intelligence émotionnelle

*Objectif : ne pas laisser ses émotions décider à sa place.*

Première compétence fondamentale mais parfois invisible, l'intelligence émotionnelle. Elle ne consiste pas à exprimer toutes ses émotions, ni à les faire porter aux autres. Elle renvoie à la capacité du manager à :

- identifier ses propres réactions émotionnelles,
- comprendre leur origine,
- réguler leur impact dans la relation professionnelle.

### **Pourquoi est-ce fondamental ?**

Parce qu'un manager qui ne régule pas ses émotions finit, souvent malgré lui, par les faire porter ou subir à son équipe ou tout simplement prendre de mauvaises décisions.

Un cadre émotionnel instable fragilise la sécurité relationnelle et alimente tensions, malentendus mais aussi à plus long terme épuisement.

# Illustration

Un manager reçoit un message tard le soir d'un collaborateur mécontent après une décision qu'il vient de prendre. Il se sent attaqué, injustement remis en cause. L'envie de répondre immédiatement est forte, pour se défendre ou recadrer. Mais :

- S'il répond sous le coup de l'agacement, il rigidifie la relation.
- S'il attend, identifie sa réaction et choisit le bon moment, il peut poser le cadre sans s'emporter.

L'intelligence émotionnelle ne consiste pas à calmer l'émotion, mais à l'empêcher de piloter la décision.

## Mise en pratique immédiate

**Objectif : reprendre la main sur ses réactions plutôt que les subir**

Pendant une semaine, choisissez une situation professionnelle qui génère régulièrement une réaction émotionnelle chez vous (agacement, tension, découragement, irritation).

Avant d'agir ou de répondre :

- identifiez ce que vous ressentez réellement,
- observez ce que cette émotion vous pousse spontanément à faire,
- décidez consciemment si cette réaction sert votre rôle managérial ou si elle mérite d'être ajustée.

L'enjeu n'est pas de supprimer l'émotion, mais d'éviter qu'elle pilote la décision ou la relation.

# COMPETENCE CENTRALE 2

## L'intelligence relationnelle

*Objectif : comprendre, organiser et réguler les interactions humaines*

L'intelligence relationnelle vient compléter l'intelligence émotionnelle et mène la relation managériale à un niveau supérieur.

L'intelligence relationnelle correspond à la capacité à :

- poser un cadre relationnel clair, sans ambivalence
- comprendre ce qui se joue dans les interactions (non-dits, attentes implicites, zones de tension),
- ajuster sa posture sans se renier pour atteindre un objectif choisi

### **Pourquoi est-ce fondamental en management ?**

Parce que la majorité des difficultés managériales ne viennent pas des tâches elles même, mais de la qualité des relations qui les portent.

La performance durable repose moins sur le contrôle que sur la qualité du cadre relationnel.

Les personnes s'impliquent davantage lorsqu'elles se sentent reconnues et respectées. Une relation de qualité facilite l'adhésion aux décisions et rend le travail collectif plus efficace, agréable et fluide.

# Illustration

Un agent fait une erreur sur un dossier. Le manager le reprend sèchement, devant les autres, en soulignant ce qui n'a pas été fait correctement. Le message est clair sur le fond, mais la forme humilie.

L'agent ne pose plus de questions, sécurise à l'excès, prend moins d'initiatives et ralentit son travail pour éviter toute nouvelle remarque.

Le manager a « recadré », mais il a surtout créé de la retenue et de la peur.

Un relationnel dégradé ne bloque pas le travail immédiatement, il le rend plus lent, plus pauvre et plus coûteux.

## Mise en pratique immédiate

### **Objectif : clarifier le cadre relationnel avant de gérer les effets**

Repérez une situation relationnelle récurrente qui vous coûte de l'énergie : tensions, incompréhensions, répétitions, malentendus.

Posez-vous simplement ces questions :

- qu'est-ce qui, dans cette situation, n'est pas clairement posé ou explicité ?
- qu'est-ce qui relève du cadre (règle, rôle, attente) plutôt que de la personne ?
- quel ajustement minimal pourrait sécuriser la relation sans alourdir le fonctionnement ?

L'objectif n'est pas d'intervenir davantage, mais d'agir là où le flou alimente la difficulté.

---

# Intelligence émotionnelle, intelligence relationnelle et personnalité : quels liens ?

La personnalité influence notre manière spontanée de réagir, mais elle ne détermine pas à elle seule notre posture managériale.

L'intelligence émotionnelle concerne la capacité à reconnaître et réguler ses émotions, tandis que l'intelligence relationnelle renvoie à la capacité à lire les situations et à poser un cadre relationnel clair.

Ces deux intelligences sont influencées par la personnalité, mais elles permettent précisément de ne pas en être prisonnier.

Le management éthique relationnel ne cherche donc pas à changer les personnalités, mais vient nous faire prendre conscience qu'en développant ces deux compétences, le manager peut devenir plus juste, plus stable et plus lisible dans son rôle, quel que soit son style personnel.

Le management éthique relationnel s'appuie ainsi sur l'existant — la personnalité, mieux se connaître, mieux se gérer — pour renforcer la qualité des décisions, la solidité du cadre, la durabilité et la qualité des relations professionnelles.

## Les tensions inévitables du manager éthique

Adopter une posture éthique relationnelle ne rend toutefois pas le management plus confortable. Un manager éthique relationnel doit pouvoir :

- dire non sans être rejeté,
- poser un cadre sans tout expliquer,
- arbitrer sans satisfaire toutes les attentes,
- assumer des décisions imparfaites.

L'éthique managériale n'est pas un état, mais une pratique de discernement.

Développer son intelligence émotionnelle et relationnelle ne supprime pas les dilemmes, mais permet de les traverser avec plus de lucidité et moins de dégâts collatéraux.

# Vers une logique de care management

Ces compétences ouvrent naturellement vers une approche que l'on peut qualifier de care management, issue des travaux sur l'éthique du care, notamment développés par Carol Gilligan et Joan Tronto.

Le care management ne consiste pas à « prendre soin des personnes » au sens affectif ou compassionnel. Il s'agit de prendre soin des conditions dans lesquelles le travail s'exerce :

- clarté des règles,
- qualité du cadre relationnel,
- reconnaissance juste,
- régulation des tensions avant qu'elles ne deviennent destructrices.

Cette approche est née dans les milieux médicaux et du soin, où la dimension humaine, relationnelle et émotionnelle est indissociable de l'acte professionnel. Elle s'avère aujourd'hui particulièrement pertinente dans tous les contextes à forts enjeux humains, complexes ou sous tension, où l'usure relationnelle finit par fragiliser la performance et les personnes.

Le care management ne cherche pas à réduire l'exigence, mais à éviter l'usure inutile.

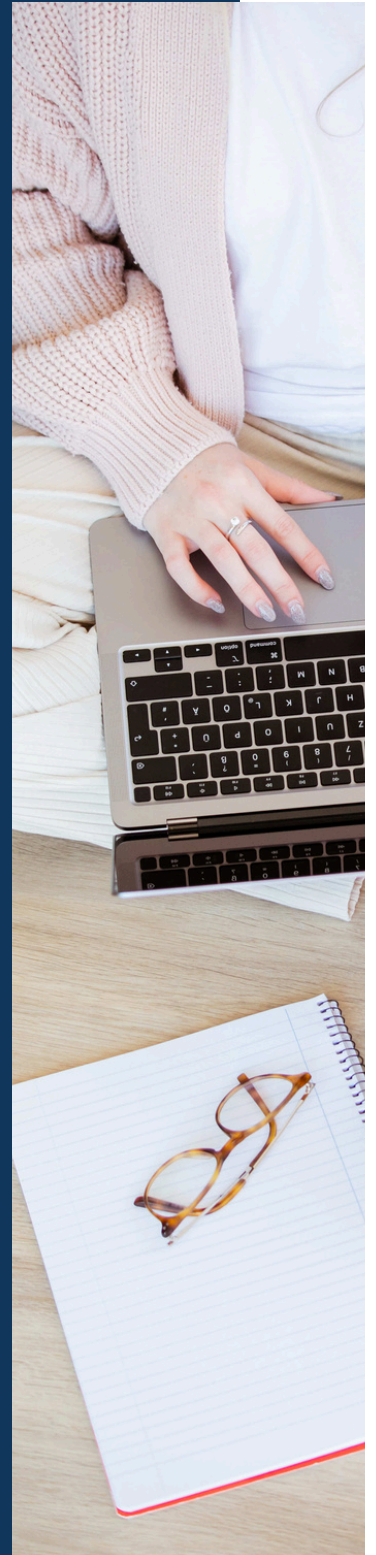
Dans des environnements complexes, ne pas prendre soin du cadre relationnel revient souvent à déplacer les coûts : conflits larvés, désengagement, turnover, épuisement managérial.

---

# SE SITUER

- Où est-ce que je mets aujourd'hui le plus d'énergie : le cadre ou la relation ?
- Quelles situations me coûtent le plus émotionnellement ?
- Qu'est-ce que j'évite le plus souvent : le conflit, la décision, l'explicitation ?
- Qu'est-ce que je porte encore alors que cela ne relève plus réellement de mon rôle ?

Ces questions n'appellent pas de réponses immédiates, mais ouvrent un espace de réflexion.



## Ce mini-guide vous a permis de :

- clarifier ce qu'est le management éthique relationnel,
- comprendre l'impact réel des décisions sur le travail et les relations,
- identifier des pièges managériaux fréquents,
- amorcer une réflexion sur votre posture.

## Mais il ne suffit pas pour adopter une posture relationnelle éthique parce que :

Le management éthique relationnel ne se résume pas à une prise de conscience intellectuelle. Il implique :

- un travail sur la posture,
- l'analyse de situations concrètes,
- l'identification de ses angles morts,
- parfois un accompagnement individualisé.

Il s'agit d'une problématique globale et multifactorielle et aucune formation isolée ne peut, à elle seule, en épuiser les enjeux.

C'est pourquoi **Humanea propose plusieurs parcours complémentaires, mobilisables selon les besoins prioritaires de chacun, ses disponibilités et son budget.**

Prenons le temps d'en échanger : [www.humanea-formation.fr/rdv/](http://www.humanea-formation.fr/rdv/)

**Au plaisir de poursuivre ce chemin à vos côtés !**

---

## A propos de Humanea

Humanea Formation accompagne les managers et les organisations dans le développement d'un management relationnel éthique, à la fois exigeant sur les résultats et attentif à l'humain.

L'approche Humanea est :

- humaine et structurée, en articulant outils concrets et travail de posture,
- ancrée dans le terrain, nourrie par une expérience réelle des environnements complexes,
- orientée transformation durable, avec une attention particulière portée à l'application opérationnelle.

Chaque accompagnement vise à renforcer l'efficacité managériale tout en préservant la qualité des relations professionnelles et la santé des acteurs.

L'objectif est d'aider les managers à construire une posture claire, sécurisante et responsable, capable de soutenir à la fois la performance collective et le climat de travail.

*Thank you!*

[contact@humanea-formation.fr](mailto:contact@humanea-formation.fr)  
[www.humanea-formation.fr](http://www.humanea-formation.fr)

---