

Note de synthèse : La bienveillance

La crise des suicides à France Télécom, il y a quelques années, a mis en lumière de façon crue le problème de la souffrance au travail. Dans ce contexte, la notion de bienveillance a connu une popularité croissante en réponse à la violence réelle ou ressentie de notre environnement (école, entreprise, société...). Faire preuve de bienveillance, c'est-à-dire vouloir du bien aux autres, s'impose comme une injonction de plus en plus fréquente : ce qui était un sentiment altruiste devient une méthode de gestion des ressources humaines.

Il s'agit donc de se demander si le management par la bienveillance permet de répondre aux mutations du monde du travail et constitue bien un outil efficace pour conjuguer de meilleures performances avec un sentiment d'accomplissement et de reconnaissance accru au sein des équipes.

D'abord, il faut noter que l'affirmation de la notion de bienveillance se produit dans l'ensemble de la société, en lien avec la recherche d'un nouveau rapport à l'autorité (I). Dans le monde de l'entreprise, la bienveillance est utilisée comme un mode de management jugé à la fois plus efficace et plus humain (II). Néanmoins, des critiques contestent son impact réel sur la qualité de vie au travail (III).

I. Une ère de la bienveillance ?

1) Une notion omniprésente dans la société

Le terme de bienveillance connaît actuellement une très forte popularité, et son usage s'est répandu ces dernières années, ce dont témoigne sa désignation comme « mot de l'année 2018 » lors d'une enquête en ligne menée par Le Robert (lefigaro.fr, 14 décembre 2018).

Cette omniprésence du mot se retrouve dans de nombreux domaines, comme le rapporte Vincent Mongaillard dans Aujourd'hui en France (5 avril 2019) : éducation parentale, instruction scolaire, gestion des ressources humaines... En ce qui concerne par exemple les réseaux sociaux, la bienveillance serait une réponse à la prolifération des messages haineux ou violents.

Signe de la sédimentation de la notion, le terme apparaît dans le langage politique et juridique, et figure ainsi dans le projet de loi pour un Etat au service d'une société de confiance, selon Thomas Eisinger dans La lettre du cadre territorial (21 décembre 2017), qui dénonce d'ailleurs l'idée que la bienveillance devienne le mode des rapports entre administration et administrés.

Si la notion fait actuellement florès, c'est qu'elle témoigne de changements sociaux à l'œuvre, notamment dans la redéfinition actuelle de l'autorité.

2) La bienveillance comme expression d'un nouveau rapport à l'autorité

Le romancier Didier Van Cauwelaert, dans un entretien au magazine Happinez (janvier-février 2020), fait l'apologie d'une « bienveillance stratégique » comme rapport au monde consistant principalement à proscrire la loi du Talion, à ne pas rendre le mal par le mal. Cet exemple traduit le rejet actuel de toutes les pratiques de punition, dans les domaines éducatif, scolaire ou managérial entres autres.

Le refus du punitif au profit du bienveillant apparaît comme une évolution sociale globale, ce qui se traduit par exemple dans la transformation des pratiques pédagogiques au sein de l'Education Nationale, relatée par Clothilde Dozier et Samuel Dumoulin dans Le monde diplomatique (septembre 2019) : le rapport entre enseignant

et élève devient un rapport entre sachant et apprenant où l'enjeu central n'est pas tant les connaissances que l'image que l'élève a de lui-même.

Cela se traduit, au sein de l'entreprise ou des administrations publiques, par de nouvelles formes de management qui reposent justement en grande partie sur le refus de la punition qui « maintient l'ordre en surface mais n'est pas un outil pour performer au travail », comme le note un post du blog cadre-territorial.fr (30 novembre 2016).

Ainsi, l'affirmation de la notion de bienveillance traduit une volonté de repenser les cadres traditionnels de l'autorité, et se traduit au sein de l'entreprise par l'apparition de nouvelles méthodes de management.

II. La bienveillance comme méthode de management

1) La bienveillance, comme moyen d'une meilleure reconnaissance des équipes

Tout d'abord, il faut noter que les pratiques de bienveillance existent souvent déjà, quoique de façon informelle, au sein des entreprises et des administrations. Ainsi, l'article de Johan Glaisner et Olivier Masclef (« Du management bienveillant à la communauté de travail : le cas Yves Rocher » in [Revue @GRH](#), 2018) pointe le rôle fondamental des « espaces de discussion ordinaire » qui permettent d'échanger des expériences ou de résoudre collectivement des problèmes. Ces espaces rompent également la solitude du salarié face à ses objectifs. Un management par la bienveillance viserait dans ce cas à faciliter le fonctionnement du collectif en créant des espaces d'entraide et de solidarité.

De plus, la bienveillance n'est pas seulement une injonction des ressources humaines, mais aussi une demande qui émane des équipes, ce dont témoignent les résultats de l'enquête livrés par Emilie Baudet dans [La lettre du cadre territorial](#) (10-12 décembre 2018) : lorsqu'on demande aux managers de la fonction publique territoriale ce que leurs équipes attendent d'eux, la bienveillance arrive en 5^e position, devant par exemple la prise en compte du bien-être au travail.

Ainsi, le management par la bienveillance serait un moyen de mieux prendre en compte les besoins des équipes, et donc en définitive de gagner en performance.

2) La bienveillance comme outil de performance

L'article de cadre-territorial.fr (*op. cit.*) propose une définition de ce que serait le management par la bienveillance, en listant les principes qui en constituent la base : responsabilisation, reconnaissance / valorisation, professionnalisme (éviter l'infantilisation, par exemple), solutionnisme. L'application de ces principes doit permettre aux employés de se sentir en confiance, de prendre des initiatives, par exemple en leur reconnaissant un droit à l'erreur, pour limiter le stress et la souffrance au travail.

Ces principes, parfois formulés différemment, sont repris par l'ensemble des tenants du management par la bienveillance. Le manuel [Je manage avec bienveillance](#) (P. M. Chavanne, Y. Desjacques, O. Truong), paru en 2019, insiste ainsi sur le fait que ces pratiques de confiance et de soutien permettent de mieux mobiliser les équipes et donc d'obtenir de meilleurs résultats. L'étude sur Yves Rocher (*op. cit.*) partage cette thèse : la reconnaissance du travail accompli par le salarié lui permet une construction de sens, et donc l'amène à s'investir et à s'épanouir dans son travail. Pour Alain Porteils ([La lettre du cadre territorial](#), 2 avril 2018), ce fonctionnement est également valable pour la fonction publique territoriale, à condition d'entendre la bienveillance aussi comme une forme de « veillance », c'est-à-dire de vigilance.

La mise en pratique du management par la bienveillance traduit donc aussi l'importance croissante des compétences humaines ou « savoir-être » du manager, ce qui implique une meilleure formation pour développer ces soft skills et le « management de proximité » (Guillaume Le Nagard, « La bienveillance a-t-elle une place dans l'entreprise ? » in Entreprises et carrières, 22 octobre 2013) mais aussi pour adapter ces nouvelles méthodes aux génération qui arrivent sur le marché du travail (« Formation et management : des clés pour améliorer ses performances » in Challenges, 18 février 2020).

Malgré tout, cette vision de la bienveillance comme instrument d'un management à la fois plus humain et plus efficace est contestée, soit par ceux qui trouvent que les vertus de la bienveillance sont exagérées, soit par ceux qui la dénoncent comme un nouveau masque des rapports de domination au travail.

III. La bienveillance, une réelle solution à la souffrance au travail ?

1) Les risques du management par la bienveillance

En théorie, le management par la bienveillance est donc supposé assurer le bonheur des travailleurs, et leur permettre ainsi d'exprimer leur potentiel, leur épanouissement garantissant en quelque sorte l'efficacité de l'entreprise. Guillaume Le Nagard (op. cit.) montre que la pratique du management par la bienveillance a bien permis, en se diffusant, des améliorations en terme de qualité de vie au travail. Mais il témoigne aussi des inquiétudes qui émergent face à ce qui peut apparaître comme un nouveau paternalisme et des craintes qui s'expriment à l'idée que l'entreprise soit la responsable et la garante du bonheur de individus.

Il existe de même des réserves face à l'apparition des personnes chargées d'endiguer la souffrance des salariés, les « toxic handlers » ou « générateurs de bienveillance » décrits par Germain Hartais dans son article « Le bienveillant idéal » (Le monde économie, 13 juin 2019). En effet ; le journaliste pointe la forte opposition qui existe sur le problème de la gestion des émotions en entreprise entre les théories managériales et l'analyse sociologique. Il cite à cet égard la sociologue Eva Illouz, pour laquelle le management par la bienveillance conduit au final à opposer aux émotions des procédures et des discours standardisés, ce qui aboutirait au final à renforcer la déshumanisation au sein de l'entreprise plutôt qu'à l'atténuer.

Les critiques peuvent également émaner de personnalités directement issues du monde de l'entreprise, comme Emmanuel Maufoux qui, dans une publication sur son compte LinkedIn, dénonce le management par la bienveillance comme une « bisounourserie » liée à l'essor de la psychologie positive qui serait porteuse d'une injonction au bonheur. Pour E. Maufoux, l'invocation de la bienveillance au sein de l'entreprise est le signe d'un cynisme, d'une hypocrisie visant à masquer la persistance de rapports de domination.

Ainsi, la bienveillance peut aussi être vue non seulement comme insuffisante pour éliminer la souffrance au travail, mais même comme une méthode de gestion des ressources humaines qui serait en définitive l'expression d'une violence.

2) La bienveillance, un masque de la réalité du travail ?

En effet, la bienveillance peut aussi être vue comme les habits neufs des pratiques de domination qui s'expriment à travers l'organisation du travail salarié. C'est en tout cas le point de vue défendu par l'historien Johann Chapoutot dans une tribune publiée par Libération (11 juillet 2019) qui fait écho à son dernier ouvrage où il examinait l'influence du nazisme sur la constitution des sciences du management.

Pour J. Chapoutot, les méthodes de management ont considérablement évolué, avec l'abandon des pratiques autoritaristes au profit d'une gestion insistant plus sur la liberté, l'initiative ou l'épanouissement des salariés. Mais il s'agit en fait d'un adoucissement des discours qui a accompagné un durcissement des pratiques, consécutif aux crises économiques et à la financiarisation de l'économie. Au final, le « discours compassionnel et psychologisant » de la bienveillance ne serait qu'un voile sur la dureté des pratiques.

Sans aller aussi loin que J. Chapoutot, d'autres voix dénoncent le poids que fait peser l'injonction à la bienveillance sur les salariés ou les agents de la fonction publique. Ainsi, T. Eisinger ([op.cit.](#)) dénonce un « diktat de la bienveillance » : vouloir imposer aux agents de faire preuve de bienveillance, et donc sous-entendre qu'ils ne le font pas actuellement, c'est leur signifier une défiance qui les fragilise et sape leur estime de soi, au risque de réduire leur engagement auprès du public ou leur liberté d'action dans leur travail.

Cette position recoupe en partie la thèse développée dans l'article « La bienveillance, cache-misère de la sélection sociale à l'école » du Monde diplomatique ([op.cit.](#)). La pédagogie de la bienveillance y est interprétée comme une adaptation au manque de moyens de l'Education Nationale, elle conduit à la mise en place de nouvelles méthodes d'apprentissage qui n'entraînent pas de coûts nouveaux mais qui au final font peser la responsabilité de la crise du système scolaire sur les enseignants qui n'auraient pas su faire preuve des qualités humaines nécessaires à la réussite de leurs élèves. Là encore, la bienveillance est dénoncée comme une notion faisant diversion, même si ici on ne se situe pas dans le cadre d'un management des agents par la bienveillance, celle-ci étant non pas une chose dont ils pourraient bénéficier mais une obligation à mettre en œuvre dans leur rapport au public.

En conclusion, il apparaît que la notion de bienveillance s'est imposée avec force dans la société au cours des dernières années, notamment au sein du monde de l'entreprise ou au niveau des services publics. Le management par la bienveillance y apparaît comme un moyen à la fois de réduire la souffrance au travail et d'améliorer les performances globales des équipes. Pourtant, la notion reste polémique pour certains. La bienveillance est l'expression d'un esprit « bisounours » et d'une volonté d'échapper aux dures réalités de la vie, pour d'autres, elle n'est qu'un discours lénifiant visant à dissimuler la violence des rapports de domination qui s'exercent au sein du monde du travail.

Au final, ces débats semblent s'inscrire dans des changements sociaux profonds en partie liés à l'émergence de nouvelles formes de contrôle social, avec les débuts d'un remplacement de l'Etat « punitif » (école, police, justice) par un contrôle via des stratégies de renforcement positif mis en place à travers les réseaux sociaux et porté par les grandes entreprises de la « netéconomie ».