



## CONCOURS INTERNE DE CONSERVATEUR TERRITORIAL DE BIBLIOTHEQUES

SESSION 2020

Note de synthèse établie à partir d'un dossier  
comportant des documents en langue française portant sur  
les bibliothèques et la documentation dans la société de l'information

### EPREUVE N° 4

Durée : 4 h  
Coefficient : 3

#### SUJET : La bienveillance

#### DOCUMENTS JOINTS

Document n°1	<i>Et le mot de l'année 2018 est ...</i> , 14 décembre 2018, in <i>Le Figaro.fr.</i> En ligne sur : <a href="https://www.lefigaro.fr/langue-francaise/actu-des-mots/2018/12/14/37002-20181214ARTFIG00094-et-le-mot-de-l-annee-2018-est.php">https://www.lefigaro.fr/langue-francaise/actu-des-mots/2018/12/14/37002-20181214ARTFIG00094-et-le-mot-de-l-annee-2018-est.php</a>	Page 3
Document n°2	Johan Glaisner et Olivier Masclef, <i>Du management bienveillant à la communauté de travail : le cas Yves Rocher</i> , in <i>Revue @GRH</i> , De Boeck Supérieur, 2018/2, n°27, pp. 13-25	Page 4
Document n°3	<i>Bienveillance</i> , in <i>Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers</i> , 1751-1772	Page 11
Document n°4	Vincent Mongaillard, <i>Et la bienveillance alors ?</i> , in <i>Aujourd'hui en France</i> , 5 avril 2019	Page 12
Document n°5	Johann Chapoutot, <i>Entre management et ménagement</i> , in <i>Libération Idées</i> , 11 juillet 2019, p. 27. En ligne sur : <a href="https://www.liberation.fr/debats/2019/07/10/entre-management-et-menagement_1739278">https://www.liberation.fr/debats/2019/07/10/entre-management-et-menagement_1739278</a>	Page 13
Document n°6	Guillaume Le Nagard, <i>La bienveillance a-t-elle une place dans l'entreprise ?</i> , in <i>Entreprise et Carrières</i> , n° 1163, 22 octobre 2013, p. 20.	Page 15
Document n°7	Germain Hartais, <i>Le bienveillant idéal</i> , in <i>Le Monde Economie</i> , 13 juin 2019, p. 18	Page 18

Document n°8	<i>Bienveillance et management territorial</i> , in <i>Cadre-territorial.fr</i> , <i>Le blog</i> , 30 novembre 2016. En ligne sur : <a href="http://cadre-territorial.fr/bienveillance-management-territorial/">http://cadre-territorial.fr/bienveillance-management-territorial/</a>	Page 20
Document n°9	Emilie Baudet, La grande enquête managériale Saison 2, in <i>La Lettre du cadre territorial</i> , 10-12 décembre 2018. En ligne sur : <a href="http://www.lettreducadre.fr/17567/les-attentes-prioritaires-des-equipes/">http://www.lettreducadre.fr/17567/les-attentes-prioritaires-des-equipes/</a>	Page 23
Document n° 10	Thomas Eisinger, <i>Le diktat de la bienveillance</i> , in <i>La Lettre du cadre territorial</i> , 22 décembre 2017. En ligne sur : <a href="http://www.lettreducadre.fr/15579/le-diktat-de-la-bienveillance/">http://www.lettreducadre.fr/15579/le-diktat-de-la-bienveillance/</a>	Page 25
Document n°11	Emmanuel Maufoux, <i>Pour en finir avec la (fausse) bienveillance</i> , article posté sur LinkedIn le 9 juillet 2019. En ligne sur : <a href="https://www.linkedin.com/pulse/pour-en-finir-avec-la-fausse-bienveillance-emmanuel-maufoux/">https://www.linkedin.com/pulse/pour-en-finir-avec-la-fausse-bienveillance-emmanuel-maufoux/</a>	Page 27
Document n°12	Didier Van Cauwelaert, <i>Bienveillance</i> , propos recueillis par Nathalie Cohen, in <i>Happinez</i> , janvier-février 2020, pp. 98-99	Page 28
Document n°13	<i>Formation au management : des clés pour améliorer ses performances</i> , in <i>Challenges</i> , 18 février 2020. En ligne sur : <a href="https://www.challenges.fr/vie-pratique/formation-au-management-des-cles-pour-ameliorer-ses-performances-699380">https://www.challenges.fr/vie-pratique/formation-au-management-des-cles-pour-ameliorer-ses-performances-699380</a>	Page 30
Document n°14	Alain Porteils, <i>Les 7 piliers de la performance en collectivité locale</i> , in <i>La lettre du cadre territorial</i> , 2 avril 2018. En ligne sur : <a href="http://www.lettreducadre.fr/16043/les-7-piliers-de-la-performance-en-collectivite-locale/">http://www.lettreducadre.fr/16043/les-7-piliers-de-la-performance-en-collectivite-locale/</a>	Page 32
Document n°15	Paul-Marie Chavanne, Yves Desjacques, Olivier Truong, <i>Je manage avec bienveillance : le guide pratique</i> , Eyrolles, 2019, pp. 109-116	Page 35
Document n°16	Clothilde Dozier et Samuel Dumoulin, <i>La « bienveillance », cache-misère de la sélection sociale à l'école</i> , in <i>Le Monde diplomatique</i> , septembre 2019, pp. 4-5	Page 41

**NOTA :**

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies : pas de signature ou nom, grade, même fictifs.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

## Et le mot de l'année 2018 est...

figaro.fr, Le

**C'est un terme qui était suivi de près par le «climat» et l'«infox». Jeudi 14 décembre, les lexicologues du *Robert* ont annoncé le mot qui, selon les internautes, a marqué l'actualité de ces douze derniers mois.**

Au vu du contexte actuel, le mot de l'année ne peut que surprendre. Après le fameux «vivre-ensemble» en 2016 et le merveilleux «perlimpinpin» en 2017, quel terme les éditions *Le Robert* ont, cette fois, couronné?

C'est un rendez-vous que les internautes les plus férus de vocabulaire ne loupent pas. Chaque année, le célèbre dictionnaire invite les internautes à recenser les mots qui, selon eux, ont marqué l'actualité de ces douze derniers mois. Puis, les lexicographes se chargent d'en sélectionner dix. Parmi les mots en lice figuraient: bienveillance, climat, communauté, déconnexion, diversité, inclusion, infox, mémoire, populisme et territoires.

» LIRE AUSSI - «Gilets Jaunes», «GPA», «Griezmann»... Les mots vedettes de Google en 2018

Les internautes avaient jusqu'au 13 décembre pour désigner leur préféré. Verdict: c'est le mot «bienveillance» qui arrive en tête, suivi de près par «climat» et «infox», un dernier mot lancé et popularisé par la Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF). Comme l'indique l'historique dictionnaire, la «bienveillance» est un sentiment par lequel on veut du bien à quelqu'un». Se montrer bienveillant revient à exprimer sa «bonté», une «indulgence, sollicitude». Le terme peut également figurer dans une formule de politesse que l'on adresse à une personne influente lors d'une requête: «Je sollicite de votre haute bienveillance...»

«Le mot "bienveillance" fait une percée spectaculaire depuis quelques années. Il est omniprésent: l'éducation bienveillante, la bienveillance envers l'autre», expliquait Marie-Hélène Drivaud au *Figaro*. «On s'est aperçu que sa courbe suivait très exactement celle du développement des réseaux sociaux, en réaction à la haine véhiculée par ces nouveaux moyens d'échanges. Ce terme est devenu un bouclier à la rancœur et la haine déversées sur ces plateformes».

---

## DU MANAGEMENT BIENVEILLANT À LA COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL : LE CAS YVES ROCHER

---

**Johan Glaisner**  
Professeur à l'Ircom  
Laborem – Chaire « Management du Travail Vivant »  
j.glaisner@ircom.fr

**Olivier Masclef**  
Professeur à l'Ircom  
Laborem – Chaire « Management du Travail Vivant »  
LEMNA – Université de Nantes  
o.masclef@ircom.fr

---

### Résumé



*En 2018, Yves Rocher a été classée meilleur site de e-business par la FEVAD. Or l'entreprise a opté pour une GRH et un management différents des usages habituellement observés dans les activités de supply chain : elle pratique la bienveillance généralisée dans son management et ses relations de travail. L'objectif de cet article est d'observer la réalité et la matérialisation de cette bienveillance. Au moyen d'une méthodologie enracinée, notre recherche nous a non seulement conduits à voir comment cette bienveillance se concrétisait dans les pratiques, mais encore à déceler un sous-bassement qui rend cette bienveillance opératoire : une dynamique communautaire.*

### Mots-clés

*Travail, communauté, bienveillance, subsidiarité, performance collective.*

---

DU MANAGEMENT BIENVEILLANT À LA COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL :  
LE CAS YVES ROCHER

Johan Glaisner et Olivier Masclef

De Boeck Supérieur | ~ @GRH ~

2018/2 n° 27 | pages 13 à 35

ISSN 2034-9130

ISBN 9782807392236



---

### Abstract

EN

*In 2018, Yves Rocher was ranked best e-business site by the FEVAD. However, the company chose a HRM and management practices which are different from those observed in supply chain activities: it practices general benevolence in its management and work relations. The purpose of this article is to observe the reality of this benevolence. Using a grounded methodology, our research not only led us to see how this benevolence was concretized in practices, but also to identify a sub-basement that makes this benevolence operative: the community dynamics.*

### Keywords

*Work, community, benevolence, subsidiarity, collective performance.*

---

## INTRODUCTION

Le 14 décembre 2017, la Fédération du E-commerce et de la Vente à Distance (FEVAD) publie son classement 2018 du meilleur site de e-business. Ce classement est réalisé par un panel d'internautes et un jury composé d'experts et de professionnels de la vente à distance. Ce classement s'appuie sur cinq critères : le service et la relation client, le choix des produits, le rapport qualité/prix, le fonctionnement du site et la politique RSE. A la surprise générale, Yves Rocher arrive en haut du classement avec une note de 16,76/20, détrônant notamment H&M et Amazon, déjà lauréats à cinq reprises du classement FEVAD. Derrière cette performance relayée par les médias économiques, se trouve une direction d'Yves Rocher : le Groupe Rocher Opérations.

Le Groupe Rocher Opérations est en charge de l'ensemble des activités de *supply chain* de la célèbre entreprise de cosmétique. Son rôle est de piloter non seulement la VAD (achats sur internet et commandes « papier ») mais encore la totalité de la logistique mondiale (boutiques en propre, boutiques franchisées et agents). Or, pour arriver à ce niveau de performance tel que la division est capable de rivaliser avec les champions mondiaux de la logistique (Amazon, Zalando, Sarenza, etc.), l'entreprise semble avoir opté pour une GRH et un management fondés sur le respect d'un pacte social fort et la pratique généralisée de la bienveillance dans le management et les relations de travail au quotidien.

L'objectif de cet article est d'observer la réalité et la matérialisation de cette bienveillance au sein du Groupe Rocher Opérations. En effet le cas semble doublement paradoxal. D'abord, un management bienveillant ne s'accorde pas vraiment *a priori* avec les pratiques habituellement observables dans les métiers de la *supply chain* associées

au contrôle automatisé, à la mise en tension sur les objectifs ou l'individualisation des mesures de performance. Il nous fallait non seulement vérifier ce discours affirmé par le management d'Yves Rocher mais aussi voir comment cela se matérialisait concrètement. Ensuite ce management bienveillant semble contribuer à la performance et à la compétitivité, ce qui constitue un autre paradoxe tellement la performance est communément associée, dans le monde de la logistique, à des conditions de travail dégradées et un climat social détérioré. Ce second paradoxe renforce d'ailleurs l'intérêt du sujet de la bienveillance en management et justifie d'autant plus notre choix d'aborder le cas Yves Rocher avec ce sujet.

A la suite de Mayer *et alii.* (1995) et de Jacquinot (2013), nous définissons la bienveillance comme une inclination à venir librement en soutien à autrui dans le cadre d'une attitude de veille sur un bien commun qui nous a été remis. Dans un contexte de travail, ce « commun » peut être le travail en lui-même, sa qualité, les relations de travail, le client, etc. Pour étudier cette bienveillance, il nous est apparu nécessaire de nous appuyer sur une anthropologie dans laquelle le travailleur est perçu comme une personne soucieuse de son ouvrage, digne de confiance et inscrite dans une relation subjective et collective avec le travail (Gomez, 2013).

Pour mener cette recherche, nous avons effectué des entretiens semi-directifs, des séquences d'observations non-participantes et des entretiens pendant l'activité sur le lieu de travail. Cette collecte de données s'est déployée aussi bien au sein des équipes en prise directe avec la logistique que le management (comité de direction, RRH et managers de proximité) et le service de relation clients et de qualité de la commande (réception des commandes, paiements et facturation). Nous avons pu ainsi avoir une vision relativement complète du travail effectué au sein du Groupe Rocher Opérations.

Dans une première partie, nous reviendrons sur le concept de bienveillance et son usage dans le champ du management du travail. En nous appuyant sur les apports de la recherche en gestion, de la psychodynamique du travail et de la clinique de l'activité, nous verrons que la bienveillance ne se limite pas à une posture éthique ou un simple supplément d'âme dans la pratique du management, mais qu'elle tient une place presque mécanique dans l'efficacité de la dimension collective du travail et dans la dynamique de reconnaissance. Dans une seconde partie, nous présenterons le design de la recherche, les méthodes de collecte et d'analyse des données, fondées sur l'usage de la théorie enracinée. La troisième partie sera dédiée aux résultats. Elle détaillera les principales manifestations de la bienveillance à l'œuvre au sein du Groupe Rocher Opérations, les logiques qui sous-tendent ces manifestations et des repères pour la pratique d'un management par la bienveillance. La quatrième partie développera la notion de dynamique communautaire comme support et espace de déploiement de la bienveillance et proposera une définition de la communauté de travail.

## PENSER LE TRAVAIL ET LA BIENVEILLANCE

### › Retour sur la notion de bienveillance

La bienveillance peut être définie comme une émotion d'attachement inclinant à venir librement en aide à autrui (Mayer *et alii.*, 1995) : elle est contenue dans la *Règle d'Or* qui stipule de faire à autrui ce que nous aimerions que ceux-ci fassent pour nous (Tullberg, 2011). Selon Colquitt *et alii.* (2016), il existe une relation forte entre bienveillance, confiance, compétence et intégrité : d'une part, on a d'autant plus confiance en quelqu'un parce qu'il est compétent, intègre et bienveillant avec nous ; d'autre part, une personne compétente et intègre sera d'autant plus bienveillante avec nous parce qu'on lui fait confiance.

Jacquinet (2013) en vient à définir la bienveillance de la façon suivante : « la bienveillance est l'attitude de veille, souvent exigeante, au bien qui a été remis dans l'acte de confiance », cette attitude correspondant à « un choix délibéré de s'exercer à la responsabilité envers les autres pour se conformer à un choix moral » (p.105). Dans un contexte de travail, le « bien » est le « travail » lui-même (la mission et/ou la tâche à effectuer) voire les collègues de travail. Dans ce cadre, pour Jacquinet, la bienveillance (vouloir aider autrui) est aussi une composante de l'intégrité dans la mesure où c'est un choix moral : aider l'autre dans son travail est un signe d'intégrité professionnelle.

Dans cette perspective de choix moral, Taskin et Dietrich (2016) développent une conception *critique* de la bienveillance. Ils affirment que celle-ci « suppose une prise de position intérieure, un jugement. Il s'agit donc de poser la bienveillance comme affirmation morale, posture civique et résistante modeste à un management désincarné et déshumanisant » (p.38). La bienveillance est donc aussi une façon de se protéger mutuellement contre ce management désincarné dénoncé par De Gaulejac (2005) et Dujarier (2015).

Au-delà de la perspective critique, un management axé sur la bienveillance est non seulement un choix individuel mais aussi une forme de pari dans la mesure où cela présuppose une anthropologie qu'il faut assumer : les collaborateurs doivent en première instance être vus comme des personnes qui ont le souci du travail bien fait et qui sont naturellement dignes de confiance. Cette conception des personnes s'oppose radicalement à l'anthropologie néoclassique du travailleur considéré comme opportuniste et « tire au flanc » légitimant ainsi la nécessité du contrôle (Williamson, 1998).

C'est pourquoi de nombreux auteurs affirment que la bienveillance en entreprise ne revient certainement pas à promouvoir des relations de travail naïves, amorphes ou complaisantes. D'une part, la bienveillance présuppose l'exigence, l'entraide active et décidée (Mayer *et alii.*, 1995 ; Jacquinet, 2013). Le *feedback négatif* est ainsi tout autant un instrument de bienveillance que le *feedback positif* dans la mesure où, s'il est bien fait, il renforce non seulement le sentiment de justice mais encore le sentiment d'être

pris en compte et l'apprentissage (Taskin et Dietrich, 2016). D'autre part, la bienveillance peut et doit se penser même dans un contexte de rentabilité et de performance économique (Cappelletti *et alii.*, 2010).

### › La bienveillance comme ciment de la dimension collective : affronter ensemble le réel de travail

La relation qu'établit le salarié avec son travail s'inscrit naturellement dans l'écart entre le travail prescrit d'un côté et le travail effectif de l'autre (Dejours, 2013). C'est en devant transformer les prescriptions en réalité qu'émerge le rapport au travail et ce rapport se construit dans la confrontation avec la complexité du réel et la résistance à sa propre maîtrise technique.

Or c'est dans la dimension collective du travail, avec les liens et les échanges tissés avec les collègues et les managers que la confrontation avec la complexité du réel se vit le mieux et que les résistances à la maîtrise technique se surmontent. Le travail quotidien, dans sa dimension collective, se révèle ainsi comme un espace de dons donnés et rendus (Alter, 2010) : services donnés et rendus, « coups de main », aides, soutiens et apprentissage se déploient dans les collectifs de travail et permettent au travail de se faire dans une dynamique d'entraide et de soutien mutuels. Cette dynamique de don dans l'espace collectif, parce qu'elle se déploie sous le sceau de la gratuité, passe souvent sous le radar des outils de gestion (Gomez, Grevin et Masclef, 2015).

Sur ce registre, les espaces de discussion ordinaires (Detchessahar, 2013), communément appelés espaces de discussion (Abord de Chatillon & Desmarais, 2017 ; Detchessahar *et alii.*, 2017), sont les lieux par excellence où la confrontation avec le réel et ses résistances trouve ses solutions grâce au collectif : conseils, trucs, « ficelles », partages d'expérience, arrangements, compromis, coordination etc. s'y échangent pour permettre à tout un chacun de résoudre les problèmes et difficultés rencontrés dans l'accomplissement du travail.

Mais, le jeu de la dimension collective ne se limite pas à rendre possible la confrontation avec la complexité du réel et la résistance à la maîtrise technique. Comme Clot le rappelle, dans le travail, le collectif est « multifonctionnel » (Clot, 2008). Il permet aussi au salarié de ne pas se retrouver seul devant la tâche à accomplir et les objectifs qu'il doit atteindre. Le sentiment de solitude face aux prescriptions et aux indicateurs à tenir est une cause réelle de dégradation du rapport au travail et de la santé (Clot, 2008 ; Dejours, 2015). Le collectif est donc un bouclier face à ce sentiment de solitude : la solidarité, la compréhension mutuelle, l'empathie, le soutien devant l'adversité font que le travail devient un lieu qu'il est possible d'investir subjectivement (Dejours, 2013). Telle que définie plus haut, la bienveillance est la condition préalable au fonctionnement optimal de la dimension collective du travail. Aider l'autre, lui apporter son soutien et, au-delà, ne pas attendre qu'il nous sollicite parce qu'on a fait ce « choix moral » de



« veiller » sur lui, le travail et l'entreprise, revient à mettre la bienveillance en pratique. Dit autrement, un collectif qui fonctionne implique que chacun veille au bien de l'autre et au travail à effectuer. De même, le fonctionnement des espaces de délibération nécessite peu ou prou la pratique de la bienveillance : la mise en place de ces espaces implique un certain temps de calage et de mise en confiance (Detchessahar *et alii.*, 2015) et la bienveillance est une condition de réussite pour que chacun trouve sa place et ose participer aux échanges en courant le risque d'énoncer des erreurs.

De la même manière, sans forcément qu'il n'agisse sur le registre de la résolution de problèmes techniques ou organisationnels, le collectif est un espace de solidarité face à la solitude et à l'angoisse, à la condition que les autres prennent aussi en compte la menace constante du « chacun dans son coin », la « fuite dans l'activité » (Dejours, 2015) ou quand un collègue lâche prise (Taskin et Dietrich, 2016). La bienveillance, c'est aussi aller à la rencontre de l'autre pour l'autre en soi.

### › La bienveillance comme force de reconnaissance

Dans le jeu de la dimension collective, dans les relations entre pairs et avec la hiérarchie, se trouve un processus déterminant, celui de la reconnaissance (Grimand, Glaisner & Grevin, 2017). La reconnaissance est la réaction constructive par laquelle collègues et managers vous reconnaissent en fonction d'un standard, suite à un effort, non seulement comme compétent mais encore comme digne de soutien et d'attention (Brillet *et alii.*, 2013). Ce phénomène permet au travailleur de se voir confirmé dans certaines de ses qualités professionnelles (Honneth, 2006) renforçant ainsi la confiance, le respect et l'estime de soi (Honneth, 2013).

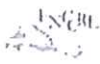
Comme le rappelle Dejours en psychodynamique du travail, la reconnaissance suppose deux types de jugement : le jugement d'utilité et le jugement de beauté (Dejours, 2003, p. 52). Le jugement d'utilité porte sur les résultats du travail, l'utilité technique, sociale ou économique de la contribution. Habituellement, ce jugement est effectué par la hiérarchie. Le jugement de beauté porte quant à lui sur la conformité avec les « règles de l'art », le travail bien fait voire même le « beau travail ». Il est proféré par ceux-là mêmes qui connaissent le métier de l'intérieur : les collègues expérimentés, les anciens.

L'existence et l'équilibre de ces deux formes de jugement sont essentiels au processus de reconnaissance. Quand le jugement d'utilité l'emporte sur le jugement de beauté, la nature même du travail est occultée. Cela revient à rendre le travail invisible (Davezies, 1993 ; Gomez, 2013) et à ignorer tous les efforts, tensions et adaptations qui permettent de surmonter le réel de travail quotidien que le salarié doit affronter. A terme, le primat du jugement d'utilité crée un sentiment d'injustice et de frustration à cause d'une non prise en compte de tout ce que le salarié doit accomplir pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont imposés (Brun, 2013). Beaucoup plus rarement, quand le jugement de beauté l'emporte sur le jugement d'utilité, les salariés sont dans l'incapacité de se repérer faute

d'un cadre préalable à leur travail et de visualiser leur contribution à long terme de façon objective. La construction du sens étant aussi liée à la dimension objective du travail, c'est cette construction de sens et de repère qui se trouve ici compromise (Grimand, Glaisner et Grevin, 2017). C'est la conjonction de ces deux formes de jugement qui crée la reconnaissance. La reconnaissance informelle et affective, bilatérale et hiérarchique, telle qu'on l'envisage souvent de façon trop rapide, se révèle largement insuffisante.

Or c'est là où la bienveillance joue un premier rôle. Car échanger et agir sur les résultats du travail d'une part, échanger et agir sur la façon dont ce travail est effectué d'autre part, impliquent la bienveillance telle que Jacquinet (2013) ou Taskin et Dietrich (2016) l'entendent : c'est parce qu'il y a cette « attitude de veille » (Jacquinet) et cette « prise de position intérieure » (Taskin et Dietrich) que ce double jugement sur le travail et donc la reconnaissance sont possibles. Dans le même temps, ce double jugement crée chez le salarié le sentiment d'être reconnu pleinement dans son travail réel et il y trouve de nombreux éléments de construction de sens (Clot, 2005).

Enfin et surtout, pour reconnaître, il faut d'abord connaître (Dejours, 2003, p. 53). La bienveillance trouve là une autre justification à son existence. Prendre soin d'autrui et du bien commun nécessite le fait d'être à l'écoute des problématiques et des difficultés, et de porter une action adaptée : d'une certaine manière, la pratique de la bienveillance provoque la prise de connaissance du travail réel des collègues, des collaborateurs mais aussi des managers qui peuvent aussi être l'objet de la bienveillance des membres de leurs équipes. Car juger efficacement la contribution de chacun suppose de pouvoir décrire son travail jusque dans les tâches informelles dont on sait qu'elles ne sont pas observées par les outils courants d'évaluation individualisée des performances (Detchessahar, Devigne et Stimec, 2010).



Article **BIENVEILLANCE**, (*Morale.*), vol. **II** (1752), p. 245b

## Transcription

- 1 **BIENVEILLANCE**, s. f. (*Morale.*)<sup>(1)</sup> La *bienveillance* est un sentiment que Dieu imprime dans tous les cœurs, par lequel nous sommes portés à nous vouloir du bien les uns aux autres. La société lui doit ses liens les plus doux & les plus forts. Le principal moyen dont s'est servi l'auteur de la nature pour établir & conserver la société du genre humain, a été de rendre communs entre les hommes leurs biens & leurs maux, toutes les fois que leur intérêt particulier n'y met point obstacle. Il est des hommes en qui l'intérêt, l'ambition, l'orgueil empêchent qu'il ne s'éleve de ces mouvemens de bienveillance. Mais il n'en est point qui n'en portent dans le cœur les semences prêtes à éclore en faveur de l'humanité & de la vertu, dès qu'un sentiment supérieur n'y fait point d'obstacle. Et s'il étoit quelque homme qui n'eût point reçu de la nature ces précieux germes de la vertu, ce seroit un défaut de conformation semblable à celui qui rend certaines oreilles insensibles au plaisir de la musique. Pourquoi ces pleurs que nous versons sur des héros malheureux ? avec quelle joie les arracherions-nous à l'infortune qui les poursuit ! leur sommes-nous donc attachés par les liens du sang ou de l'amitié ? Non certainement : mais ce sont des hommes & des hommes vertueux. Il n'en faut pas davantage pour que ce germe de *bienveillance* que nous portons en nous-mêmes, se développe en leur faveur. **(X)(2)**

## Et la bienveillance alors ?

Finis l'autorité à tous crins ? Au bureau comme à l'école, on se préoccupe de plus en plus du bien-être de l'autre. Et tout le monde y gagne.

Par Vincent Mongaillard

C'est une valeur ambitieuse qui monte, qui monte, qui monte au sein de la famille, de l'école, de l'hôpital. Et désormais, là où on l'attendait le moins : de l'entreprise. Nouvelle arme antistress, réponse aux vagues de burn-out, la bienveillance, qui consiste à vouloir le bien de l'autre, s'invite dans ce qui est souvent perçu par le grand public comme un univers de brutes vouant un culte impitoyable au rendement.

Deux livres viennent d'être publiés sur la question : « Toxic Handlers » (Odile Jacob), sorti en mars, et « la Bienveillance au travail » (lire ci-contre). Des coachs issus de cabinets spécialisés sont de plus en plus sollicités pour enseigner l'empathie, la gratitude et le respect au bureau, où les émotions ne sont plus bannies. L'épanouissement personnel passe aussi par son activité professionnelle. Alors que des études ont montré que le stress au boulot coûte une fortune à l'économie de notre pays (plusieurs milliards d'euros), les managers apprennent à être davantage réceptifs aux tourments de leurs employés.

« Il y a beaucoup de chercheurs qui ont travaillé sur le sujet. Grâce, notamment, aux MBA, les cadres ont été formés au management participatif et cette culture est progressivement redescendue vers la base », observe Gilles Teneau, docteur en sciences de gestion. Selon lui, le « modèle de l'homo economicus basé sur la rationalité, la performance, la hiérarchie verticale, le taylorisme... » a vécu au profit du management bienveillant. « Si on veut une entreprise performante, il faut y mettre du bien-être. Mais restons sur terre, on est encore loin du monde des Bisounours ! » tempère ce chercheur, coauteur avec Géraldine Lemoine de « Toxic Handlers ».

### « porteurs de souffrances »

Terme anglo-saxon, les « toxic handlers », que l'on peut traduire par « porteurs de souffrances » ou « absorbeurs d'angoisses », sont « les générateurs de bienveillance en entreprise ». Ces salariés qui se retroussent les manches à tous les étages de l'organigramme font du bien à leurs collègues. « En période de crise, ils vont, grâce à leur sens de l'écoute, émerger naturellement et recréer du lien, redonner de la confiance », développe le chercheur. La bienveillance n'est pas seulement tendance dans les open spaces. Des ateliers initient aussi parents et profs aux vertus de l'éducation bienveillante. Cette dernière vise à rassurer et encourager les élèves sans tomber dans le laxisme.

La bienveillance, qui devient parfois une notion fourre-tout, a été sacrée mot de l'année 2018, plébiscitée par les internautes lors d'un vote orchestré par le dictionnaire le Robert. « Son emploi a fortement augmenté depuis 2010, parallèlement au développement des réseaux sociaux où tout le monde peut s'exprimer de manière violente. On recherche la bienveillance en réaction à cette société où la malveillance a davantage d'écho », analyse le lexicographe Edouard Trouillez.

Historiques

Principale

13

## Entre management et ménagement

De l'autoritarisme à la bienveillance, les pratiques de l'organisation du travail des salariés évoluent, mais derrière les discours la souffrance demeure.

Johann Chapoutot

Le réjouissant George Bush Jr. aurait un jour dit que le problème des Français est qu'ils ne possédaient pas de mot pour dire «entrepreneur» (le mot est le même en anglais). Cette hilarante anecdote a été contestée. Ce qui ne fait pas de doute, en revanche, c'est qu'ils n'ont pas de mot pour dire management (prononcez «manadjmint»). Quelle ironie de l'histoire, et de l'histoire de la langue ! Le mot, omniprésent et obsédant aujourd'hui, vient en effet probablement du français ménage.

Ménager, c'est avant tout administrer avec soin et prudence le foyer de la famille, pour le plus grand bien de ses membres. Par extension, ce verbe signifie prendre soin, traiter avec attention et respect. Les salariés de France Télécom qui ont vécu les belles années 2000-2010 auront peut-être du mal à le croire. Proposons-leur alors une autre hypothèse, celle du verbe italien maneggiare, qui signifie dresser des chevaux pour les faire évoluer dans un manège. Le verbe anglais-américain to manage est bien loin du soin et plus proche de l'effet, du résultat : il signifie faire, réussir à faire, et diriger en vue de réussir. Par extension, le management en est venu à désigner toutes les théories d'organisation de la main-d'oeuvre et, par métonymie, le personnel de direction lui-même.

Là encore, le français et les Français furent précurseurs. Le père du management est, de l'avis de tous les manuels, l'ingénieur des mines Henri Fayol, auteur d'une *Administration industrielle et générale* (1916) qui ne respire pas la joie de vivre et la spontanéité créatrice. Henri Fayol estime qu'une entreprise efficiente repose avant tout sur une hiérarchie de fer et une discipline incontestée. Son homologue américain Frederick Winslow Taylor venait de publier en 1912 son propre essai, *The Principles of Scientific Management*, qui ajoutait au système d'Henri Fayol la division des tâches et une mesure précise de l'activité pour optimiser la production. Fayol et Taylor furent les inspirateurs du fordisme, mode d'organisation industrielle dominant pendant des décennies, jusque bien après 1945. Fayol, Taylor et Ford étaient soucieux d'organiser et de modeler la masse - la masse de travailleurs issus de l'exode rural et de la croissance démographique, la masse des ouvriers potentiellement insubordonnés et dangereux. Le seul modèle d'organisation qui s'imposait à leurs yeux était d'ordre militaire. A ce trio de gendarmes, on opposa, après 1945, une organisation plus libérale inspirée par l'Américain Peter F. Drucker. Le management par objectifs que ce professeur imaginait accordait au travailleur une plus



grande marge d'action, car l'homme contemporain aspirant à plus d'autonomie - c'est-à-dire la reconnaissance, dans le cadre du travail, de sa dignité d'être libre -, il fallait l'introduire dans son activité quotidienne pour qu'il produise plus et mieux.

Mu

Depuis, personne n'en démordrait plus, et malheur à celui qui prétendrait vouloir nier ou réduire l'autonomie des salariés. Tandis que, en Allemagne, le pape germanique du management, un ancien SS reconverti dans les écoles de commerce, théorise le «management par délégation de responsabilité», les idées de Drucker faisaient leur chemin et faisaient s'épanouir cent fleurs. L'autonomie, le bien-être, voire le bonheur du travailleur sont les impératifs catégoriques de tout management qui se respecte - management bienveillant, humaniste, slow, et l'on en passe. Alors, pourquoi tant de souffrances ? Derrière les discours, il y a aussi des pratiques, et celles-ci peuvent en diverger. Pire, elles sont peut-être d'autant plus dures que les discours sont doux, et inversement. Dans les années 70, les «crises» successives, puis la mondialisation tétanisent les managers. La financiarisation fera le reste, en soumettant l'oeuvre et la main-d'oeuvre aux désirs insatiables des actionnaires. Le salarié est, d'un côté, l'individu que l'on prend en considération, la vraie richesse de l'entreprise, le sel de la terre pour lequel rien, du baby-foot ou des cours de yoga, ne saurait être trop beau et, de l'autre, le «facteur travail», la «ressource humaine» que l'on peut quantifier, mesurer, contrôler, exploiter, bref «gérer». Devenu une «charge» ou un poids mort, il est parfois un obstacle à éliminer pour permettre la «libération des énergies» ou la croissance au moyen d'un management par le stress ou la terreur. C'est notre monde, plein d'injonctions contradictoires et de contradictions tout court, entre un discours compassionnel et psychologisant qui ferait verser des larmes d'émotion au crocodile le plus misanthrope, et une pratique parfois moins humaniste. Des solutions existent cependant, de l'entreprise libérée à la clé des champs. L'avenir est sans doute là.

Cette chronique est assurée en alternance par Serge Gruzinski, Sophie Wahnich, Johann Chapoutot et Laure Murat.

LA BIENVEILLANCE

AS

## A-T-ELLE UNE PLACE DANS L'ENTREPRISE ?

GUILLAUME LE NAGARD

De plus en plus d'entreprises se revendiquent « bienveillantes » vis-à-vis de leurs salariés. Cette notion peut-elle véritablement améliorer la vie au travail ? Approche distincte de la QVT, rarement contractualisée par un accord, elle pose néanmoins elle aussi la question de la qualité et des relations de travail, et se traduit dans certaines entreprises par un ensemble de pratiques concrètes et de mesures de satisfaction des salariés.

### Un enjeu de performance

À l'époque, la crise des suicides à France Télécom était vive dans toutes les mémoires, et il nous a semblé que la question de la bienveillance était critique, en particulier dans les entreprises. » Loin d'une marotte de patrons éclairés, donc. Elle est de plus un enjeu d'efficacité et de performance pour les rédacteurs de cet appel, auquel ont participé une quinzaine de patrons, de DRH – comme Sylvie Bernard-Curie (KPMG) –, de coaches, ainsi que des spécialistes de la santé au travail comme Éric Albert de l'Ifas (lire l'entretien p. 25), des syndicalistes, comme Anousheh Karvar (qui a, depuis, quitté la CFDT). Même Christian Larose (CGT et CESE), coauteur avec Gérard Lachmann (Schneider) et Nicole Pénicaud (Danone) d'un rapport sur le bien-être au travail et la performance des organisations, était associé aux débats.

Cet appel s'articule autour d'une vingtaine d'engagements de l'employeur, principalement articulés autour du confort du travail et de la qualité du travail. Ils concernent notamment l'équilibre vie privée-vie professionnelle, la transparence de l'information aux salariés, le droit à l'expression sur le travail, une meilleure prise en compte des émotions dans le management, la valorisation de la performance collective et de la coopération, la reconnaissance du droit à l'erreur, la culture de l'esprit d'équipe et de convivialité... Parmi les signataires, Cisco, Eurodisney, Ferrero France, Groupama, KPMG, PepsiCo, mais aussi France Télécom, dont le paraphe aurait à l'époque découragé la CGT de signer le même appel. La CFDT figure en revanche dans la liste, de même que le Germe ou Entreprise et Progrès.

Rien de comparable néanmoins à l'engouement pour ce sujet, et pour celui de la compassion au travail, dont font preuve les entreprises et les universitaires américains. L'Academy of Management, qui en a fait un de ses chevaux de bataille, y consacrait par exemple sa revue en octobre dernier. En 2010, son congrès annuel, l'une des plus grandes manifestations dans le domaine des sciences de la gestion, a attiré plus de 10 000 participants autour du thème "Dare to care", autrement dit "Osez la bienveillance". Parmi eux, Jane Dutton, professeur de management à l'université du Michigan et à l'origine du Compassion Lab, un groupe de chercheurs en organisations qui orientent leur travail sur

16  
l'expression de la compassion sur le lieu de travail. Présupposé que ces universitaires s'attachent à vérifier : la bienveillance et la compassion accroissent la confiance et, partant, la coopération et l'engagement des salariés, ce Graal sans cesse recherché par les directions générales car considéré comme l'une des principales conditions de la performance.

### Relations de travail dégradées

Or la crise met à l'épreuve ces bonnes dispositions : près de trois quarts des actifs français estiment que les relations au travail se sont dégradées ces dernières années ; et 89 % estiment urgent de les améliorer selon un sondage Viavoice. Cette étude était commandée par les organisateurs de la première Fête des voisins au travail, le 10 octobre, dont l'ANDRH. Les promoteurs de l'événement entendent précisément favoriser la convivialité sur le lieu de travail.

Mais, dans l'Hexagone, la jurisprudence et la négociation sociale encadrent déjà la réflexion sur les conditions de travail. Les employeurs et les DRH, conscients de l'obligation de résultat qui pèse sur eux en la matière, sont en effet tenus de prévenir les risques psychosociaux, par voie d'accord ou de plan d'action. Par ailleurs, les partenaires sociaux ont bouclé au début de l'été une négociation interprofessionnelle sur la qualité de vie au travail (QVT) qui, sans présenter de caractère contraignant pour les entreprises, fixe le cadre d'accords à venir. Quelle place une protestation de bienveillance peut-elle occuper dans ce paysage ? Est-ce l'approche "bisounours", voire un brin paternaliste, contre le dialogue social à la française ? Hervé Garnier, secrétaire national de la CFDT et chef de file dans la négociation QVT, a un avis plus nuancé sur le sujet : « Nous avons considéré que l'Appel à la bienveillance ne faisait pas de tort à une démarche générale d'amélioration des conditions de travail. La QVT est elle-même un moyen de sortir d'une impasse qui menait à la judiciarisation croissante des sujets de santé au travail. Nous sommes dans une phase où les choses s'inventent, où il est nécessaire de sortir des silos "égalité professionnelle", "stress", "seniors" : dans la vraie vie, ces sujets nécessitent une approche transversale. »

### Donner des moyens

Pour Jean-Claude Delgènes, patron de Technologia, le cabinet d'experts qui a accompagné le comité national paritaire mis en place pour traiter la crise des suicides à Orange, l'idée d'un management bienveillant, n'est pas antinomique avec une approche organisationnelle du bien-être au travail : « Une des premières sources de mal-être, c'est la relation avec son chef et le travail subi. Tout ce qui peut l'améliorer est intéressant. Les managers doivent avoir les moyens de réguler la charge de travail, de définir les priorités du poste, d'examiner l'adaptation des compétences. On doit leur permettre de comprendre qu'il faut coconstruire, convaincre et non pas imposer. » Une analyse confirmée par le sondage de CSA réalisé pour l'Anvie, dont *Entreprise & Carrières* a publié les résultats le 15 octobre (n° 1162) : en matière de QVT, la priorité des salariés, c'est « de faire du bon travail » ; et le « plaisir » de parler de ce que l'on fait dans son travail est un élément déterminant. Et si les salariés reconnaissent la légitimité des représentants du personnel pour intervenir sur les questions de QVT, ils les considèrent absents des échanges sur leur travail, pris en charge par les salariés (44 %), les managers de proximité (43 %) et la direction (40 %). Les IRP et le RH ne recueillent respectivement que 14 % et 12 %.

De plus en plus d'entreprises ont fait des managers un échelon majeur de l'amélioration du travail. Ils inscrivent désormais un certain nombre de savoir-être des encadrants parmi leurs compétences évaluées. « C'est une tendance lourde, constate Charles-Henri Besseyres des Horts, professeur à HEC. On évalue les managers sur des "softs skills", sur la manière dont ils obtiennent leurs résultats, dont ils savent faire progresser leurs équipes ou sur des taux de turnover... » Ce sont par exemple les "compétences people" à Orange, le "Leadership model" à Areva, les critères RSE à Danone pour les cadres dirigeants. Il reste à

permettre à ces managers d'atteindre de tels objectifs, en les formant à ces compétences relationnelles, encore rarement abordées dans les cursus de formation initiale d'écoles de commerce ou d'ingénieurs. Orange ou Areva, par exemple, déclinent maintenant ce genre de module de formation pour les managers.

17

#### Mise en dialogue du travail quotidien

Il devient sans doute aussi indispensable de revisiter le rôle dévolu aux managers de proximité, s'il s'agit de les mettre en situation d'être bienveillants vis-à-vis de leurs collaborateurs. Pour Mathieu Detchessahar, professeur à l'université de Nantes et directeur du master Conseil en organisation et management des ressources humaines, « il faut mettre en dialogue le travail quotidien, or l'agenda managérial est "embolisé" par les réunions de direction et le travail au chevet de toutes les machines de gestion : SIRH, progiciels de CRM, ERP, planifications, plannings, descente de protocoles et de processus, reportings, etc. Les managers ne peuvent pas manager les salariés à partir du cockpit, grâce à ces machines de gestion. C'est une illusion ».

#### Encadré(s) :

Une entreprise bienveillante ? À l'âge du ROI roi, de la prééminence de la performance financière et de l'émergence des risques psychosociaux au travail, la formule a toutes les apparences d'un oxymore. Pourtant, la bienveillance intéresse de plus en plus les chercheurs en management, notamment outre-Atlantique, mais aussi des DRH et spécialistes de la santé au travail. En France par exemple, le 13 novembre prochain, lors de la Journée internationale de la gentillesse, les zéloteurs de la bienveillance au bureau et dans l'atelier pourront se compter : les entreprises signataires de l'Appel à plus de bienveillance au travail, initié en 2011 par le magazine Psychologies, sont déjà plus de 350. « Le gros succès du "World kindness day" que nous avons lancé en France en 2009 nous a frappés, se souvient Arnaud de Saint-Simon, directeur de la rédaction de Psychologies.

## Le bienveillant idéal

Germain Hartais

Dans les années 1990, Peter Frost, économiste et professeur à l'université de Colombie-Britannique à Vancouver, se met à étudier les individus en souffrance dans les entreprises en crise et relève que certaines personnes aux caractéristiques bien particulières peuvent absorber les souffrances professionnelles vécues par les autres. Il les baptise « toxic handlers » - littéralement, « manipulateurs de toxines ».

Au début des années 2000, il fonde le Compassion Lab au sein de l'université du Michigan, pour étudier l'émergence du processus de compassion, qui permet non seulement d'éviter que la crise ne tourne au drame, mais peut même relancer l'implication et la motivation des salariés.

Aujourd'hui, l'université Stanford dispose de son propre centre de recherche et d'éducation en compassion et en altruisme, la convention Wisdom 2.0 (sagesse 2.0) se réunit tous les ans outre-Atlantique. Associations, académies et instituts de ce genre se multiplient dans le monde entier. La France n'est pas en reste : l'école de management de Grenoble a créé la chaire « Mindfulness, bien-être au travail et paix économique » ; l'Institut des sciences de l'entreprise et du management (ISEM) de l'université de Montpellier propose une formation combinant communication et management avec un enseignement soutenu de la méditation de la pleine conscience. C'est dans ce contexte qu'est rédigé Toxic Handlers. Les générateurs de bienveillance en entreprise, un essai de Gilles Teneau et Géraldine Lemoine. Qui sont ces toxic handlers ? Pourquoi et comment aident-ils les autres salariés en souffrance ? Et quels effets bénéfiques une entreprise peut-elle en retirer ?

### Un rôle essentiel

Les auteurs partent des travaux de Peter Frost, les vulgarisent, les complètent et les précisent en les adaptant à un public français. Après avoir défini les caractéristiques des générateurs de bienveillance, l'enseignant au CNAM, à l'ESC d'Amiens et à l'ISC de Paris et la formatrice en communication collaborative, prévention du stress et développement de la créativité, présentent des techniques permettant d'acquérir ou de développer les qualités du toxic handler idéal, puis analysent les effets de leurs comportements dans le monde professionnel.

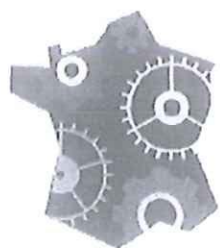
Les générateurs de bienveillance ont un rôle à jouer « pour endiguer la souffrance dans les organisations, car ils sont mieux équipés que les autres à repérer la détresse d'autrui, l'écouter, voire l'endiguer ». Les auteurs ne prétendent pas avoir mené un travail sociologique quantitatif et analytique sur la thématique des générateurs de bienveillance dans les organisations, et indiquent que des sociologues critiquent vertement la diffusion du discours autour de la gestion des émotions en entreprise. Ils citent la sociologue israélienne Eva Illouz, qui estime que l'introduction d'une gamme de procédures pour gérer ses émotions et les remplacer par des discours corrects et standards implique une coupure toujours plus grande entre les émotions d'une part, et l'action et les relations

concrètes particulières d'autre part. L'ouvrage a néanmoins l'avantage de s'intéresser aux recherches en psychologie consacrées aux comportements pro-sociaux, qui restent encore trop peu médiatisées, alors que les comportements déviants addiction, radicalisation sont volontiers analysés. Malgré la crise, les auteurs rappellent que la résilience et la compassion ont leur place en entreprise.

19

**Note(s) :**

Toxic Handlers de Gilles Teneau et Géraldine Lemoine, Editions Odile Jacob, 224 pages, 23,90 euros



# Cadre-territorial.fr

## LE BLOG

### Bienveillance et management territorial

PUBLIE LE 30 NOVEMBRE 2016 PAR CADRE-TERRITORIAL.FR

Le management par la bienveillance, pourquoi ça marche ? Analyse d'un savoir-être qui innove dans les collectivités.

*bienveillance*

---



### Dépasser les stéréotypes

*"Tu travailles dans le public ? Ah, tu dois être plus tranquille."* Car il existerait, dans une réalité parallèle, des agents qui travaillent peu, ne sont soumis à aucun stress ni à aucune contrainte, et ne reçoivent aucune pression de la part de leur hiérarchie.

*"Ce stéréotype a la vie dure" note Natacha, chargée de mission RH en collectivité. "Dans le privé, on ne pense pas forcément à mal en disant ça, mais on s'imagine clairement que parce que je suis fonctionnaire j'ai moins de pression sur mes épaules, un rythme de travail "pépère", et surtout, un plus grand besoin d'être fliqué."*

La réalité est bien différente. Burn-out, bore-out, stress, harcèlement : ces troubles dont on soulève l'existence depuis quelques années sont tout aussi présent dans la Fonction Publique. Ils peuvent même être exacerbés par certaines caractéristiques de fonctionnement, comme des structures résistantes au changement, des attitudes "paternalistes" ou la pression de la hiérarchie.

*"Dans le public, souvent, la mission, l'objectif, l'emporte souvent sur la personne" décrypte Hugues Perinel, coach et journaliste. "Que la Fonction Publique soit aujourd'hui très exposée aux risques psycho-sociaux n'est pas une surprise."*

Or, prévoir et amoindrir ces risques psychosociaux est une responsabilité qui incombe en partie au manager.

## Innovation managériale : Du "comment" vers le "pourquoi"

*"Dans une période où le secteur public doit faire face à des enjeux aussi vitaux et contradictoires, un manager doit savoir répondre à la question « pourquoi nous faisons telle ou telle chose » alors que nous ne sommes souvent que dans le « comment » poursuit Hugues Perinel. "Je crois que c'est Nietzsche qui disait "celui qui possède un pourquoi qui lui tient lieu de but, peut vivre avec n'importe quel « comment »".*

Sur cette question du *comment*, le management en tant que discipline et pratique n'est en effet pas en reste. Méthodes, outils, indicateurs, tableaux de bords... Nombre de moyens, certes efficaces, ont été mis en oeuvre pour que les managers puissent développer des modes de suivi des agents. Mais désormais l'**innovation managériale** se tourne plus volontiers vers ce *pourquoi*, ces méthodologies qui consistent à **construire un savoir-être, une posture**.

*"Le management, je le définis avant tout comme un rapport à soi et aux autres" témoigne Laurence Malherbe, Directrice des Affaires Juridiques d'Antibes Juan-les-Pins et vice Présidente de l'ADT-INET. "C'est une question de relation aux personnes avant d'être une mise en oeuvre d'outils de coordination. On entend des termes désincarnés pour définir le management quant le management a justement besoin d'être incarné. C'est une posture de soi vis à vis de soi, et de soi vis à vis des autres, avec une dimension humaniste."*

## Manager par la bienveillance : comment ça marche ?

**Responsabilisation.** Manager avec bienveillance ne veut pas dire être plus laxiste ou passif. Simplement que la coercition vient de la responsabilisation. Le mode "punitif", infantilisant, n'est pas un facteur de motivation. La punition n'apprend pas à mieux faire, mais à éviter la punition : elle maintient l'ordre en surface mais n'est pas un outil pour performer au travail. À l'inverse, responsabiliser, être extrêmement clair sur les attentes d'une mission ou sur une éthique de travail est productif. Aussi, se rappeler que le droit à l'erreur est bien un droit.

**Reconnaissance.** *"Manager avec bienveillance, cela veut d'abord dire ne pas supposer à priori et interpréter l'intention de l'autre comme étant fausse ou mauvaise" explique Hugues Perinel. Humble, le manager bienveillant, donc ? Si maintenir l'exemplarité est important, l'ego ne primera ni sur l'équipe ni sur la mission. Savoir être à l'écoute, mettre en avant, co-construire plutôt qu'ordonner est le*

bon réflexe. Le manager est humain, il n'a pas la science infuse, il doit donc résister aux préjugés et ne pas écouter uniquement sa propre interprétation.

*"Il faut savoir faire preuve de reconnaissance, reconnaître et valoriser, collectivement et individuellement, à tous les niveaux, la création de valeur au sein des équipes"* ajoute Hugues Perinel.

**Professionalisme.** Évident, me direz-vous ? C'est pourtant un vrai problème. Certains managers de la vieille école fonctionnent sur un mode paternaliste et construisent des relations parents-enfants qui créent de la dépendance vis à vis des agents, ou des relations de copinage qui crée de l'inégalité. Être empathique et connaître ses interlocuteurs est important, mais il faut maintenir une justesse dans le traitement de chaque individu. **La transparence a du bon : sachez dire les choses avec franchise, ne pas laisser s'embourber des situations tendues par manque de courage. La bienveillance est une posture active, exigeante et courageuse, où vous faites constamment face aux difficultés.**

**Solutionnisme.** Adopter une attitude positive, et non systématiquement critique ou cynique, est essentiel pour le manager. *"Pas de problèmes que des solutions"* doit être votre leitmotiv, et ce car les missions sont complexes, les rapports aux élus sont complexes, beaucoup de blocages et de frustrations forment le quotidien des agents. À vous de parvenir à les en dégager, à leur donner confiance dans les projets et dans leurs capacités à les mener.

La lettre du cadre territorial

## La grande enquête managériale Saison 2

10/12/2018 | par Emilie Baudet |

DOSSIER MANAGEMENT

23



En 2016, La Lettre du Cadre Territorial publiait sa première enquête sur les pratiques managériales des dirigeants territoriaux. Deux ans, après, c'est la « saison 2 ». Nous avons posé les mêmes questions (avec des aménagements) et mesuré comment les pratiques avaient évoluées, à partir de plus d'un millier de réponses. Voilà les résultats.



---

### SOMMAIRE DU DOSSIER :

1. Plus de 1.000 DG, DGS, directrices et directeurs ont participé à cette enquête  
Quand un millier de dirigeants territoriaux répondent à La Lettre du cadre sur leurs pratiques managériales, on obtient un tableau concret et réaliste de l'« État de l'art » du management territorial.
2. La vraie place du management dans le quotidien du dirigeant territorial
3. L'organisation des collectivités : une (r)évolution en marche ?
4. Le rythme fou des réorganisations : des territoriaux à bout de souffle
5. Les 3 leviers du management territorial
6. La peur du changement : le grand prétexte ?
7. Les attentes prioritaires des équipes
8. Les cadres interrogent leurs pratiques managériales
9. Comment (et qui) recrutez-vous ?
10. Innovation managériale : l'incroyable succès du télétravail
11. Innovation managériale : les nouveaux outils du manager
12. L'innovation managériale pour tous

## 7. Les attentes prioritaires des équipes

12/12/2018 | par Emilie Baudet |



adobestock

©Jacob Lund -

Les managers ont conscience que leurs équipes attendent d'eux des qualités managériales liées à leur attitude plus qu'à des compétences techniques. Ces exigences sont confirmées sur le terrain.

La question posée était « selon vous, qu'est-ce que vos équipes attendent prioritairement de vous ? »

Les attentes supposées vis-à-vis des managers sont les mêmes qu'en 2016, bien que l'on puisse noter une augmentation de l'item "confiance" qui enregistre +4 points.

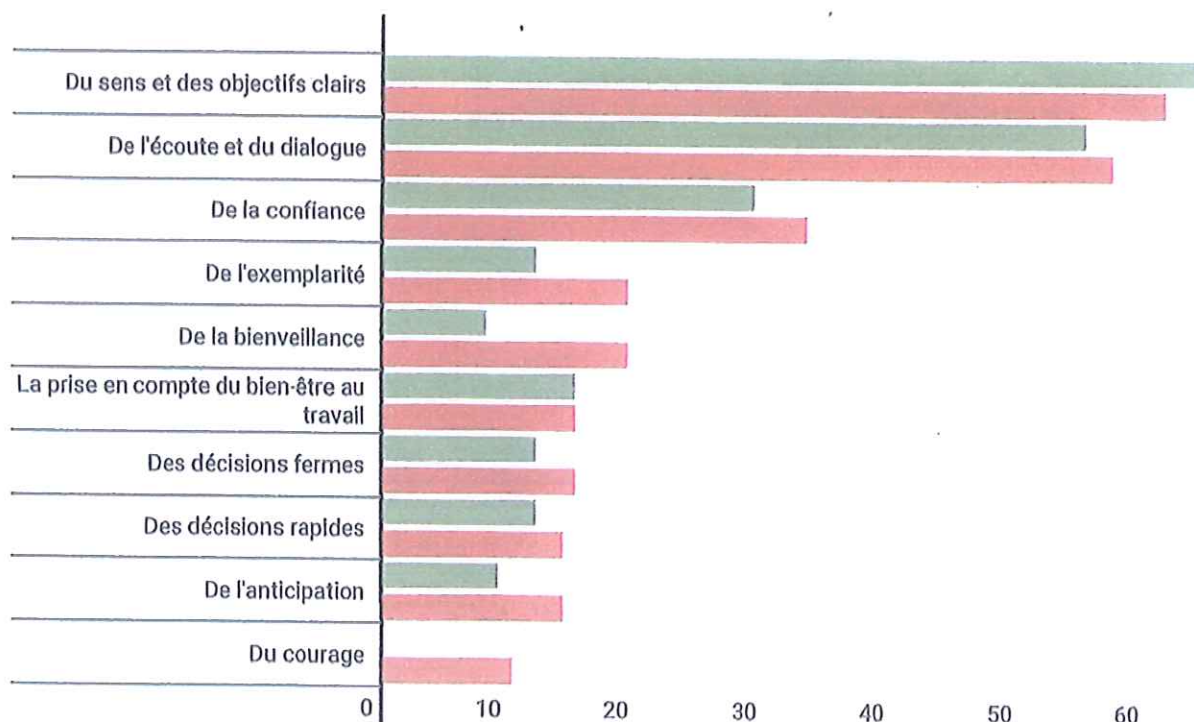
Des savoir-être plébiscités

Les variations les plus notables à cette question sont l'exemplarité (+7 points), et la bienveillance qui enregistre un bond important (+11 points). Il est intéressant de constater que lorsque la question est posée à l'ensemble des agents de la FPT sur les éléments les plus importants de leur épanouissement professionnel, la notion de reconnaissance sort en 3<sup>e</sup> position.

Écoute, confiance, bienveillance, reconnaissance, autant de savoir-être qui semblent plébiscités par les collaborateurs dans une logique où l'humain et la relation redeviennent le centre de gravité du management.

Comparaison 2016/2018

■ 2016 ■ 2018



# Le diktat de la bienveillance

22/12/2017 | par Thomas Eisinger |



©VanHope - adobestock

**Qu'on fasse en sorte que les agents soient bienveillants entre eux et avec les usagers, soit ! Qu'on en fasse même un objectif managerial, d'accord aussi. Mais qu'on inscrive la bienveillance dans la loi et qu'on l'impose à tous, il y a de quoi saper durablement le moral de milliers de fonctionnaires. L'enjeu en vaut-il la chandelle ?**

Le projet de loi pour un État au service d'une société de confiance débarquera au printemps prochain au Parlement. Il souhaite – louable intention – remettre de la confiance dans les relations entre les citoyens et leurs administrations. Seul risque, mais de taille : fragiliser l'estime de soi de milliers de fonctionnaires. L'enjeu en vaut-il la chandelle ?

« Le premier principe qui doit désormais guider l'administration, c'est la bienveillance » <sup>(1)</sup> : le mot est lâché par le ministre de l'Action et des comptes publics. Il parle aussi dans la présentation de ce texte de confiance, d'amour entre les Français et leurs services publics... Bref, il ne manque que les termes de « belles personnes » et de « solaires » pour que le bingo d'un casting à la Nouvelle Star ou d'un discours d'ouverture de la Cérémonie des Césars soit intégralement rempli.

## Les agents publics n'ont pas attendu pour être bienveillants !

Le problème, c'est que cette posture, qu'il souhaite imposer à tous les agents publics dans leurs relations avec les citoyens (administrés, usagers, contribuables, justiciables...), la très grande majorité l'ont adoptée d'eux-mêmes. Cela fait des années que l'administration fiscale, puisqu'elle est la première ciblée par le ministre dans son propos, s'apparente à un « guichet social de proximité », pour reprendre les termes d'Alexis Spire <sup>(2)</sup>. En la matière, l'écart entre ce que comprennent les citoyens lambda et ce que savent les fonctionnaires est gigantesque. Cet ascendant bureaucratique et informationnel pourrait aboutir à une forme d'arbitraire au détriment du citoyen. C'est

l'image d'Épinal, qui transpire pour partie de la présentation du projet de loi qui nous intéresse.

*Dans leur immense majorité, les agents au contact de citoyens se montrent déjà bienveillants.*

Dans la pratique, les enquêtes de terrain et différents travaux menés sur cette question l'attestent : dans leur immense majorité, les agents au contact de citoyens se montrent déjà **bienveillants** et exploitent au maximum les marges de manœuvre que les textes et leurs hiérarchies leur allouent (voire parfois plus). Ils en retirent satisfaction, sentiment du devoir accompli, sens de leur engagement.

## Pas besoin d'une loi pour ça

---

Qu'apporterait donc comme garantie concrète, comme droit réel, une intervention du législateur en la matière ? Les quelques fonctionnaires **malveillants** changeront-ils leur comportement face aux usagers perdus et de bonne foi qui ont le malheur de tomber sur eux ? Il est fort à parier que non. Les autres « serviteurs du public », pour reprendre la traduction anglaise, seront eux toujours aussi attentifs et à l'écoute. La grande différence, c'est qu'au lieu de récolter un sourire et un merci, ils ne recevront en retour plus qu'un « c'est normal, je suis dans mon droit à l'erreur ».

*L'essence d'une administration moderne, est-ce vraiment de réduire à peau de chagrin les marges de manœuvre de ses agents ?*

L'essence d'une administration moderne, est-ce vraiment de réduire à peau de chagrin les marges de manœuvre de ses agents, de normer tous leurs faits et gestes quotidiens ? La crainte toute légitime de l'arbitraire doit-elle nous pousser à restreindre la liberté de chacun de faire au mieux son travail, dans un cadre juridique et managérial donné ? Une chose est sûre : on ne rebâtira pas la confiance des citoyens en leur administration en minant la confiance des fonctionnaires en eux-mêmes.



**Thomas Eisinger**



professeur associé à l'Institut de Management et de Gouvernance Territoriale (Aix-Marseille Université)



La Bienveillance vue par Franck Underwood

## POUR EN FINIR AVEC LA (FAUSSE) BIENVEILLANCE

Publié le 9 juillet 2019 sur le compte LinkedIn d'Emmanuel Maufoux



**Emmanuel MAUFOUX** Membre du Conseil d'Administration - Directeur des Affaires Publiques et Réglementaires - Groupe Up

« **Bienveillance** » ... jamais une vertu n'aura été autant **vulgarisée et dévoyée** en si peu de temps.

La bienveillance est, en effet, née avec l'Humanité. Alors que « prendre soin de soi » est dans la nature même de tout être vivant qui souhaite survivre, « prendre soin de l'autre » signifie **l'entrée dans l'Humanité pour celui qui veut vivre en société**. La bienveillance, en tant que vertu, a alors traversé les siècles et a nourri les beaux esprits et les belles âmes ; en tant que vertu, elle est restée à sa place : celle de l'individu.

Alors que s'est-il passé pour qu'en 2018 Le Robert consacre « bienveillance » comme le mot de l'année ? Sans aucun doute, c'est que la bienveillance a été vulgarisée à outrance. Portée par la psychologie positive (#Happycratie), elle-même relayée et amplifiée par les posts mièvres des réseaux sociaux, la bienveillance s'est popularisée (jusqu'à devenir populiste) en politique, dans l'économie, dans la culture ... dans la société tout entière. **La bienveillance a ainsi quitté l'espace de l'intime pour devenir une vertu collective**, une vertu portée (voire imposée) par les différents corps sociaux, une conduite obligatoire, à suivre au risque d'être qualifié de « malveillant ».

**La nouvelle victime de la bienveillance est, sans aucun doute, le travail.** La bisounourserie y est telle, qu'on trouve, aujourd'hui, dans certaines entreprises, des salariés dont la seule mission est d'entretenir, coûte que coûte, la bienveillance (#ChiefHappinessOfficer) et qui ne sont, en fait, que des techniciens de surfaces dont la fonction principale est de mettre sous le tapis les débris et les victimes des mauvaises organisations et des mauvais managements. C'est ainsi, que dans certaines entreprises, où la sincérité et la franchise n'existent pas (ou plus), la « même » bienveillance peut gommer, grâce au « droit à l'erreur », les fautes de certains et requalifier, pour d'autres, un licenciement en « chance d'un nouveau départ » (#RuptureConventionnelle).

Car, en définitive, **la bienveillance n'est, aujourd'hui, que le faux nez du cynisme.** Nietzsche disait déjà que « *Traiter tous les hommes avec la même bienveillance et prodiguer indistinctement sa bonté peut tout aussi bien témoigner d'un profond mépris des hommes* ». On peut même poursuivre, en déclarant que la bienveillance est devenue le message du dominant au dominé pour créer ou entretenir la soumission. C'est d'ailleurs l'une des conséquences de la bienveillance puisque l'on « sollicite » la bienveillance d'un supérieur comme on mendie une faveur. La bienveillance est ainsi devenue la vertu favorite des manipulateurs de consciences dont les plus dévastateurs sont les pervers narcissiques (#HouseOfCards).

positif + inspirant

28

# happinez

DOCUMENT n° 12

LE PREMIER MINDSTYLE MAGAZINE

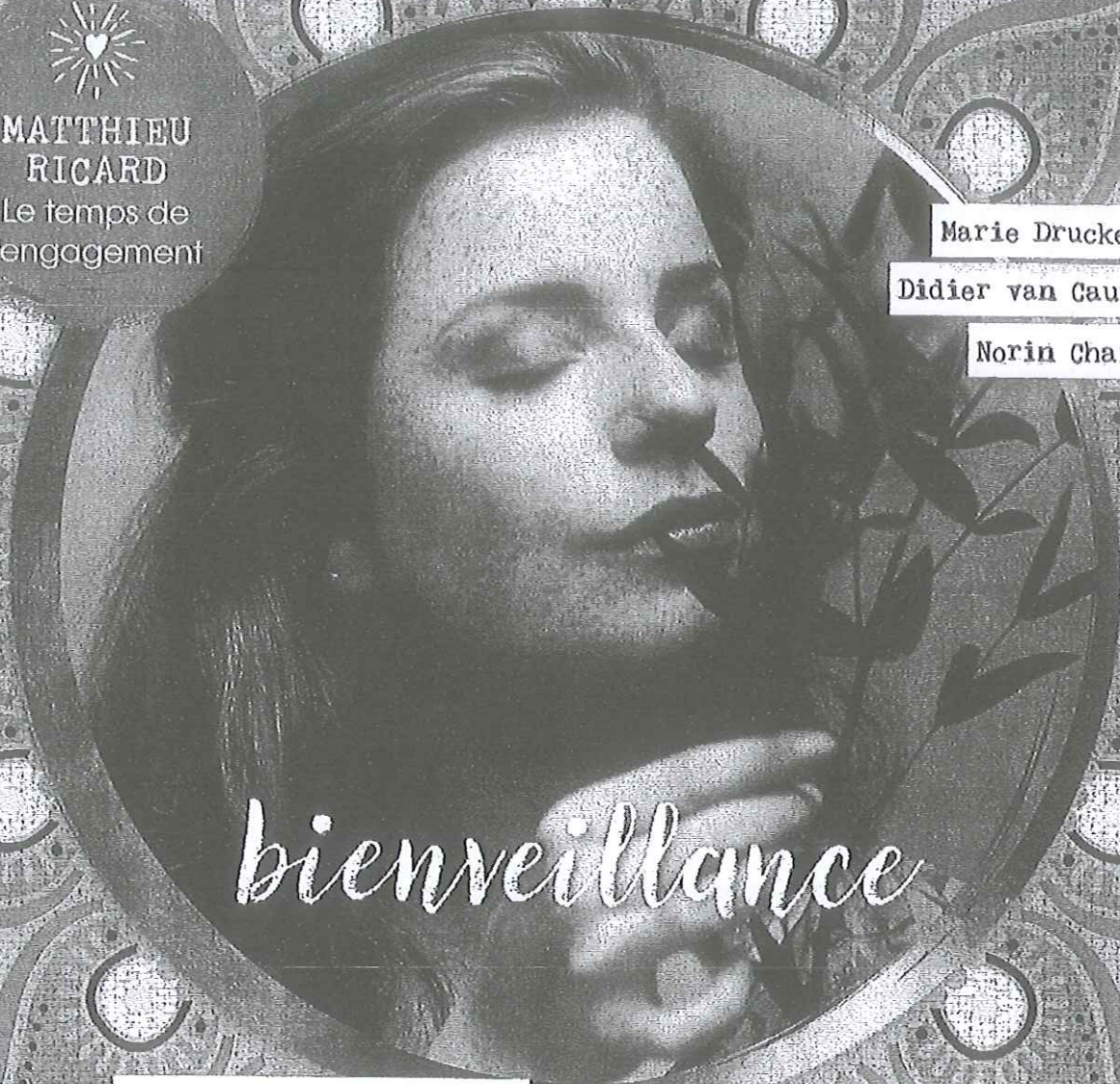


**MATTHIEU RICARD**  
Le temps de l'engagement

**Marie Drucker**

**Didier van Cauwelaert**

**Norin Chai**



## bienveillance

La danse de la Vie | **Harmoniser cœur, corps et âme**

**Se battre pour la Terre** | L'énergie guérisseuse des Incas

Sagesse de la Kabbale | **Lâcher prise comme un yogi**

L 14655-47 H-F-645 €-RD  
Janvier - Février 2020

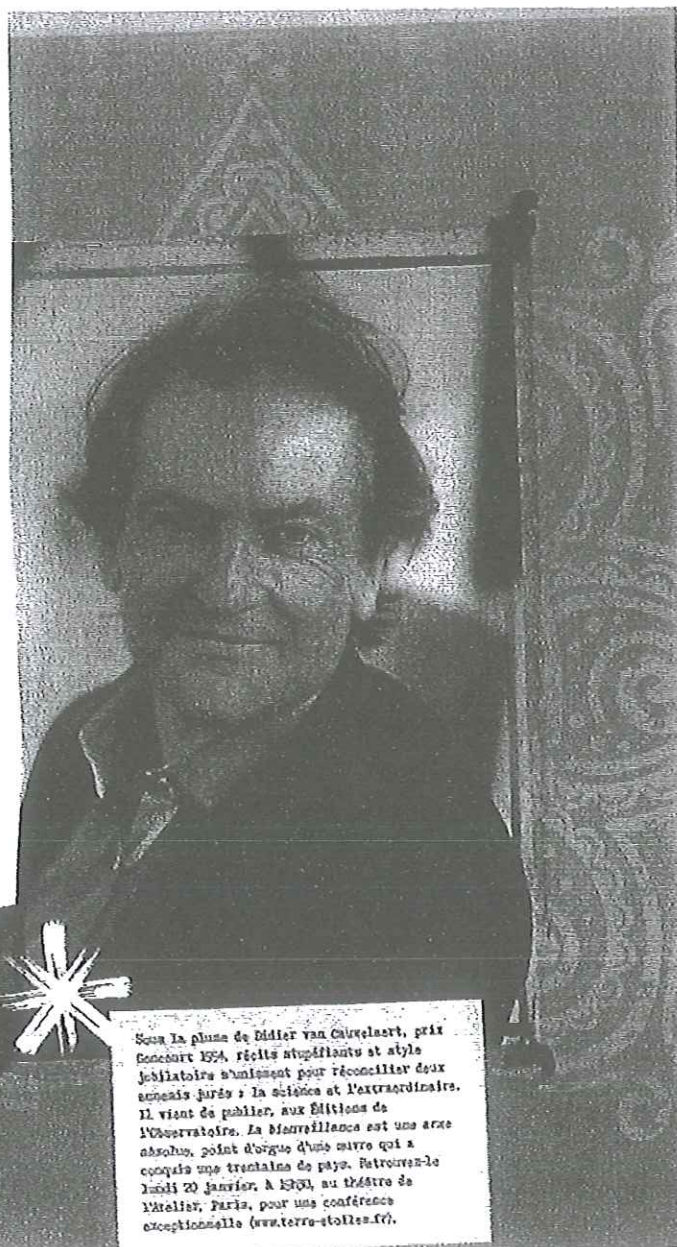
L'avenir n'est pas ce qui va arriver, mais ce que nous allons faire

# Didier van Cauwelaert

Arrêt sur images. Didier van Cauwelaert nous entraîne dans une scène marquante de son enfance où s'est éveillée sa conscience de l'autre. Au fil des mots, nous traversons ensuite les vagues émotionnelles qui l'ont construit, bienveillantes, confiantes, joyeuses. Comment jouer le jeu de la vie en réinventant les règles.

## Bienveillance

La première fois que j'ai pris conscience du pouvoir de la bienveillance, j'avais 8 ans et demi, je grandissais à Nice avec un nom belge et une tête qui, allergique au soleil, affichait des taches blanches et rouges, façon pizza. Vu le racisme en herbe dans les cours de récréation, les mômes se dressent souvent contre le plus différent, pour déjouer l'ennui. Mon seul copain, à qui j'avais confié que j'écrivais un livre, s'était empressé de trahir mon secret. Le jour où l'instituteur a révélé que les écrivains n'étaient souvent reconnus qu'après leur mort, les autres se sont dit, en se marrant, qu'ils allaient accélérer pour moi le passage à la gloire. Ils ont alors commencé à me lancer des pierres. Protégeant l'attaché-case que je m'étais fait offrir pour me démarquer et dans lequel je rangeais les feuilles de mon roman en cours d'écriture, j'ai tenté d'échapper à cette lapidation dont ils n'avaient pas conscience. Une pierre a fini par me toucher à la tête et je suis tombé. Un projectile envoyé par le fameux ami. Affolé, il s'est précipité vers moi qui saignais par terre en me disant : « *Je n'ai pas fait exprès, je ne voulais pas, je t'emmène à l'infirmerie* ». Il avait été pris par l'effet de meute. Ne supportant pas cette espèce de pitié après coup, je me suis entendu dire cette phrase étonnante : « *Casse-toi ou je te dénonce !* » Je suis rentré chez moi, et j'ai raconté qu'en passant sous un balcon j'avais reçu sur la tête un pot de fleurs mal fixé. Ma mère ne m'a pas cru, pas plus que mon père, mais lui avait eu le même genre de réflexe à mon âge et a donc respecté le fait que je cherche à protéger quelqu'un. Je pense qu'intuitivement, j'ai compris que le processus dans lequel était entré mon agresseur (le remords, la repentance, la prise de conscience de ce qu'il avait fait) allait être brisé si je le dénonçais. J'ai préféré me taire, et développer la puissance de celui qui possède un secret. Tous les gamins, du coup, m'ont respecté. J'ai compris que cette bienveillance stratégique (ne pas vouloir rendre le mal pour le mal) était la clef des rapports avec le monde. Je l'ai vraiment vécu dans ma chair, dans mon cœur et dans ma tête.



Sous la plume de Didier van Cauwelaert, prix Goncourt 1994, récits stupéfiants et style jubilatoire s'unissent pour réconcilier deux ennemis jurés : la science et l'extraordinaire. Il vient de publier, aux Éditions de l'Observatoire, *La Bienveillance* est une arce absolue, point d'orgue d'une œuvre qui a conquis une trentaine de pays. Retrouvez-le lundi 20 janvier, à 19h30, au Théâtre de l'Atelier, Paris, pour une conférence exceptionnelle ([www.terra-stories.fr](http://www.terra-stories.fr)).

## Formation au management : des clés pour améliorer ses performances

### Les partenaires de Challenges

Les managers voient leurs rôles évoluer, dans un contexte souvent complexe. Motiver et engager ses équipes, les conduire en tenant compte des besoins de chacun, des changements de stratégie de l'entreprise sont des exercices périlleux. Les formations au management proposées dans le cadre de la formation continue accompagnent les dirigeants autour des thèmes très variés. Que l'on soit un manager débutant, amené soudainement à diriger d'anciens collègues, ou manager plus chevronné, elles donnent matière à réflexion et offrent des clés précieuses pour être plus performant. En voici quelques exemples.

#### Formation au management : être manager pour la première fois

En quoi consiste le management ? Quels sont les enjeux ? Comment prendre en compte le style de son prédécesseur ? Quelle est sa marge de manœuvre ? Un manager qui débute peut bien sûr redouter les conflits, les malentendus, les non-dits, les désaccords, et ne manque pas de se poser mille questions. Une formation "être manager pour la première fois" apprend notamment à clarifier et recadrer les situations et à appréhender les émotions.

Tout aussi périlleux, l'exercice consistant à manager ses anciens collègues fait aussi l'objet d'une formation. Les pièges de l'affectif, du copinage, de l'autoritarisme sont toujours présents, et trouver la bonne distance relationnelle n'est pas si simple. Jusqu'où aller dans la confidentialité, comment garder une part de transparence ? En se mettant en situation et en s'entraînant à gérer des situations difficiles face à d'anciens collègues, on apprend à adopter la meilleure posture en restant soi-même dans son rôle de chef.

#### Formation au management : comment anticiper un changement d'organisation

Faire face à un changement d'organisation ou de stratégie, mettre en place un nouveau projet ne va pas de soi forcément. Une formation au management appropriée aide à se préparer, en travaillant par exemple sur l'annonce en elle-même, et cherchant à anticiper et à comprendre les réactions parfois exacerbées de l'équipe. Connaître le niveau d'adaptation requis, définir le rythme du changement souhaité aide le manager à mieux faire passer les évolutions de l'entreprise. En s'appuyant sur l'intelligence collective et sur son leadership, il est possible de fluidifier les processus de transformation.

#### Des formations pour un management plus coopératif

Une entreprise qui change suscite de nouvelles attentes des employés par rapport à leurs managers. Ces derniers doivent apprendre de nouvelles façons de faire, en développant plus de collaboration et favorisant la prise de responsabilité. Cela passe par le management par la confiance, le mode projet, les méthodes agiles, par exemple. Au-delà des objectifs de performance, la réussite managériale consiste à motiver les salariés en passant d'un management directif à un management plus coopératif et plus participatif. Il convient alors de partager les enjeux, et de créer l'engagement de chacun vis-à-vis de ces derniers.

### Manager la jeune génération : des formations pour comprendre les millennials

Alors que les managers voient arriver dans leurs équipes des jeunes nés après les années 1980, de nouveaux défis se présentent à eux. Les « millennials », ou la génération Z portent en eux de nouvelles valeurs, et communiquent différemment. L'émotion, la transparence, la coopération, la proximité relationnelle sont essentielles pour eux. Des formations pour se préparer à manager les « millennials » aident à mieux les comprendre et à s'adapter à leurs attentes. On y apprend à opter pour une attitude de coach, plus que de manager, à les aider à donner du sens à leur travail. Comment être influant sans être trop autoritaire, savoir gérer leur réticence aux contraintes sont autant de thèmes abordés dans ces formations dédiées au management des « millennials ».

### Se former au management bienveillant

La nouvelle génération est aussi concernée par les formations au management bienveillant. On y apprend à travailler en accord avec ce nouveau terme en vogue et à voir ses limites. Au-delà de mots comme bienveillance, slow management, care... et de la prise en compte de la réalité, ce type de formation donne à réfléchir à l'engagement de ses collaborateurs, mais aussi leur bien-être. On y voit comment trouver le bon ton, sans tomber dans le laxisme ou la naïveté, et à rester bienveillant même dans les situations difficiles.

Cet article est paru dans Challenges (site web) ([https://www.challenges.fr/vie-pratique/formation-au-management-des-cles-pour-ameliorer-ses-performances\\_699380](https://www.challenges.fr/vie-pratique/formation-au-management-des-cles-pour-ameliorer-ses-performances_699380))

## Les 7 piliers de la performance en collectivité locale

02/04/2018 : par Alain Porteils



© Colly - adobestock

Face aux difficultés des collectivités locales, les cadres territoriaux semblent sans cesse en recherche de nouveaux outils et concepts pour résoudre les problèmes managériaux qui s'imposent à eux et leurs équipes. Et si, finalement, on revenait à des choses plus simples en pariant sur l'humain comme source essentielle de la performance collective ? Voilà l'introduction d'une série de sept articles sur les sept piliers de la performance en collectivité locale.



Les 7 piliers de la performance en collectivité locale

Nous y sommes, ou presque ! Nombre d'articles le soulignent : les collectivités locales, cernées de toute part, seraient obligées d'être ou de devenir performantes. D'ailleurs, de nombreuses démarches et projets ont émergé ces dernières années ici ou là. On peut citer en vrac et de manière non exhaustive des démarches d'optimisation, des plans d'économies, des outils de limitation de la masse salariale, des mises en place de systèmes d'information décisionnels potentiellement capables de croiser intelligemment un grand nombre de données afin d'éclairer le décideur... Des collectivités en grande difficulté financière ont créé des contrôles de gestion, certaines se tournent vers l'évaluation des politiques publiques, d'autres vers l'innovation, le design social voire le lean management.

*La performance collective est étroitement liée à la définition la plus claire et partagée des responsabilités et compétences. Est-ce souvent le cas ?*

Enfin, le dernier coup, fatal semble-t-il, est venu de Bercy : voici donc désormais des dotations calculées au plus juste et nous « enfermant » dans un cercle vertueux dans la durée. Plus possible (ou presque) d'augmenter la fiscalité, accès à l'emprunt plus compliqué : il reste aux collectivités locales à contenir leurs dépenses globales tout en mettant en application dès 2018 (et plus encore en 2019) les nombreuses décisions en matière de ressources humaines aux conséquences financières certaines... Nous voici donc condamnés à faire autant voire mieux avec moins... Pour autant, est-ce impossible ? Avons-nous tout essayé ? Voici la question fondamentale !

La gestion des « humains et des euros »

Ayant le gros défaut de toujours simplifier le débat, je considère que le pilotage des collectivités locales dans un but de meilleure **performance** revient à gérer au mieux les humains en priorité et les budgets que les agents dépensent pour accomplir les missions de service public et servir au mieux les politiques publiques qui sont de leur responsabilité. Or que constate-t-on ? L'optimisation du fonctionnement d'une entité en 2018 passe par la meilleure utilisation possible de l'outil informatique. Peut-on estimer que cela soit souvent le cas ? La **performance** collective des services et directions est étroitement liée à la définition la plus claire et partagée possible des responsabilités et compétences. Est-ce souvent constaté ?

*Pourquoi inventer sans cesse de nouvelles approches alors qu'il n'y a rien de bien nouveau sur la planète locale...*

La **performance** individuelle repose elle sur un équilibre qui irait de la responsabilisation de l'agent, de ses compétences, son bien-être au travail, sa motivation générale et pourtant il n'a jamais été autant question de souffrance au travail, de risques psychosociaux qu'aujourd'hui ! En ces périodes de très fortes évolutions pour nos collectivités locales, la notion de sens donné à l'action publique n'a jamais été autant importante... et son absence aussi souvent mise en avant !

Quelles solutions alors ?

Je ne prétends absolument pas détenir la ou les vérités, mais juste avancer mes opinions forgées par trente années de cadre de collectivité locale. Mon témoignage se fonde sur diverses expériences de management de petites, moyennes ou grandes équipes. Il est surtout marqué par trois expériences différentes mais complémentaires :

*Il faut d'abord investir temps et moyens nécessaires sur les piliers de la performance avant d'envisager d'y greffer des innovations managériales*

Je lis un grand nombre d'articles sur toutes ces questions et je suis frappé par la recherche fréquente de nouveaux outils, concepts, démarches qui tentent de répondre au mieux aux défis de **performance** globale qui sont lancés aux pilotes des collectivités. Pourquoi inventer sans cesse de nouvelles approches alors qu'il n'y a pour moi rien de bien nouveau sur la planète locale... À mon sens, il faut d'abord investir temps et moyens nécessaires sur les piliers de la performance avant d'envisager d'y greffer des innovations managériales dont on ne sait pas toujours les effets réels à moyen ou long terme.

Les 7 piliers et leurs défauts

Je me propose donc de détailler les 7 chantiers prioritaires sur le chemin de la performance... sachant qu'il s'agit d'une démarche et donc, par définition et essence même, sans fin. On n'a jamais fini d'être performant si l'on sait se remettre en cause. Cette simple considération est déjà source d'amélioration et source d'humilité bienvenue !

Les défauts de ces «piliers» sont connus et expliquent bien souvent qu'ils ne sont pas traités comme ils devraient l'être : ils nécessitent du temps de mise en oeuvre ; pas ou peu de résultats avant trois ans. Cette temporalité ne correspond donc pas aux exigences de performance immédiates ou très rapides !

*Ces actions demandent des investissements en temps ou en budget et il est quelquefois difficile d'en démontrer l'intérêt immédiat*

Il faut quelquefois un certain volontarisme pour les lancer, ne pas avoir trop d'appréhension de se tromper un peu, rectifier souvent et toujours communiquer, expliquer... Ce sont des actions qui demandent souvent des investissements en temps ou en budget et il est quelquefois difficile d'en démontrer l'intérêt immédiat. Ce sont des solutions qui demandent des programmations, des planifications dans un environnement territorial terriblement instable et de plus en plus habitué à réagir plutôt qu'à agir. Ce sont, enfin, des approches qui paraissent souvent tellement simples et évidentes que l'on a oublié leur efficacité.

Les fondations

Sans déflorer les sujets des articles traitant des sept piliers, il est possible d'en esquisser les contours. Ceux-ci sont, encore une fois, bien connus et déclinent les principes de base de la responsabilisation, de la modernisation, de l'utilisation idéale des projets et des objectifs, de la communication, de la fluidité des organisations...

*Ces fondations reposent sur des principes managériaux simples, qui doivent être adaptés aux comportements des agents et à notre façon d'être*

Ces fondations reposent à mon sens sur des principes managériaux simples mais qui doivent être adaptés aux comportements des agents et à notre façon d'être, de communiquer, de penser et de concevoir les espaces travail/vie privée/loisirs. « L'humain » au travail n'a pas, pour moi, fondamentalement changé mais son environnement, sa manière de travailler, de communiquer, de se sentir motivé a évolué au rythme des outils qu'il utilise au quotidien. Il faut donc adapter ces principes managériaux sans s'éloigner de ce qui fait leur force et leur efficacité.

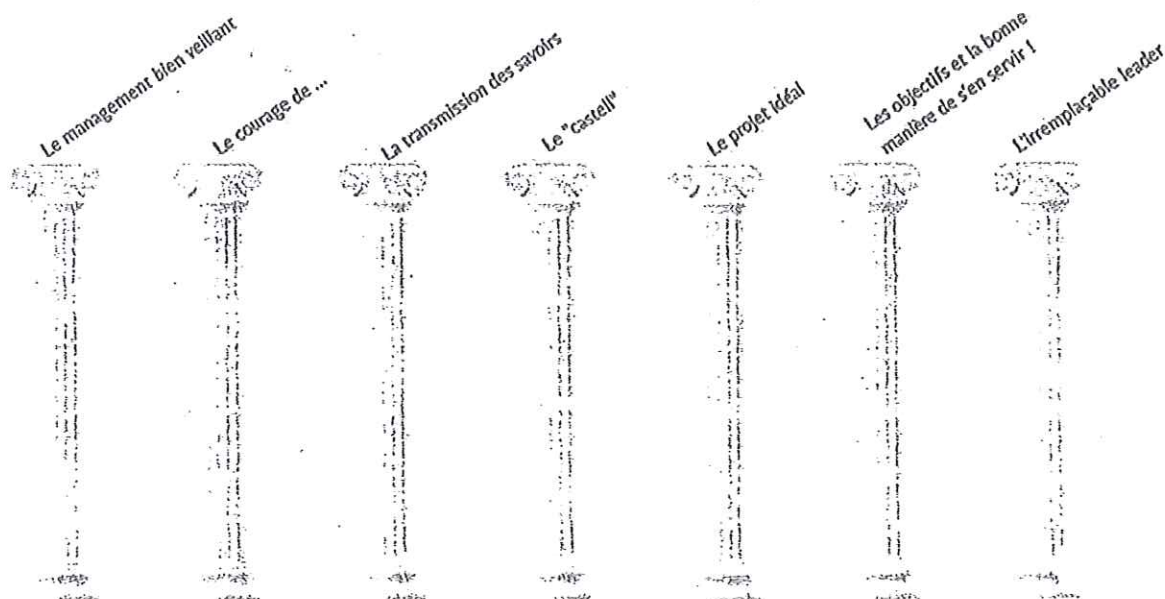
En conclusion provisoire...

Nombreux sont ceux qui vont me contredire mais je m'appuierai à chaque fois sur un ou plusieurs exemples vécus qui me confortent dans mon approche. Pour moi, une collectivité locale doit soigner ses fondamentaux managériaux et organisationnels avant de se lancer dans des démarches ambitieuses et/ou innovantes sans se préoccuper du ressenti des agents. Le premier pilier que j'évoquerai dans le prochain article sera celui du management bien veillant. Ce ne sera pas une reformulation du « happy management » à la sauce territoriale mais la description la plus fidèle possible du subtil équilibre entre le « bien » et le « veillant » qui doit être la préoccupation majeure du manager territorial afin que ses agents soient les plus performants possible.

### L'ère du zapping

Étant formateur depuis de nombreuses années, j'ai observé au fil du temps les évolutions. Si le stagiaire moyen n'a pas fondamentalement changé, il est aujourd'hui capable d'être physiquement présent dans la salle et absent mentalement à cause, bien sûr, de son smartphone ou son ordinateur. Son attention est également plus « volatile » car habitué à gérer un grand nombre d'informations plus ou moins intéressantes et à zapper certaines d'entre elles... Les formateurs doivent donc solliciter d'entrée les modes silencieux (ou, mieux, le mode avion) ou carrément les arrêts... mais aussi veiller bien plus qu'auparavant à stimuler l'intérêt, la participation, la coconstruction.

## Les 7 piliers de la performance



# JE MANAGE AVEC BIENVEILLANCE

LE GUIDE PRATIQUE



DOCUMENT n° 15

● Éditions  
**EYROLLES**

35

Remerciements.....	7
Ce qu'ils en ont pensé .....	8
Introduction .....	10
<b>Partie I</b> Je crée des organisations et des processus sains .....	13
Fiche 1 - Je définis des organisations claires et sans équivoque .....	19
Fiche 2 - Je nomme les bonnes personnes aux bons endroits .....	27
Fiche 3 - Je simplifie et je clarifie les procédures internes .....	33
Fiche 4 - Je mets en œuvre les principes de responsabilité et de subsidiarité.....	45
Fiche 5 - Je veille à l'efficacité de l'organisation en mode projet.....	55
<b>Partie II</b> Je développe les liens de confiance et de coopération dans l'équipe.....	63
Fiche 6 - Je donne la parole à chacun.....	69
Fiche 7 - J'éclaircis les malentendus.....	77
Fiche 8 - J'identifie la performance individuelle dans la performance collective .....	85
Fiche 9 - J'invite les équipes à construire leurs règles de fonctionnement.....	91
Fiche 10 - J'habitue mon équipe à parler vrai.....	99
<b>Partie III</b> Je cultive les comportements managériaux bienveillants .....	105
Fiche 11 - Je crois en mes collaborateurs et je les soutiens .....	109
Fiche 12 - Je donne du sens aux missions de mes collaborateurs.....	117
Fiche 13 - Je donne de l'attention et de la considération.....	125
Fiche 14 - Je fais des feedbacks constructifs.....	131
Fiche 15 - Je crée de la sécurité émotionnelle .....	139
Fiche 16 - Je reconnais le travail de mes collaborateurs et je les remercie.....	147
Fiche 17 - Je cherche à être juste et équitable .....	155
Fiche 18 - Je fais vivre la politesse et la cordialité.....	163
Fiche 19 - Je cultive l'exemplarité.....	167
Fiche 20 - J'encourage les initiatives.....	177
<b>Partie IV</b> Je fais vivre la culture de la bienveillance .....	183
Fiche 21 - Je recadre les comportements déviants .....	187
Fiche 22 - Je réduis les irritants.....	195
Fiche 23 - Je suis vigilant dans les moments clés .....	201
Conclusion.....	207
Guide synthétique du management bienveillant.....	211

## Je crois en mes collaborateurs et je les soutiens

« Tu seras un héros, tu seras général... ambassadeur de France. »

Romain Gary, *La Promesse de l'aube*, Gallimard, 1960

*Croire en l'autre, c'est lui donner des ailes. Pas étonnant que nous recherchions la présence de ces personnes rares qui croient en nous, en nos compétences, en ce que nous avons de meilleur, qui voient notre potentiel et les promesses que nous portons en nous. Elles nous transforment et nous permettent de nous révéler. Elles rehaussent notre sentiment personnel. Elles nous aident à avoir confiance en nous et nous incitent à nous dépasser.*

### » L'effet Pygmalion

De la même façon, notre croyance dans les aptitudes d'une personne influencera notre attitude vis-à-vis d'elle, et nous donnera le pouvoir d'agir indirectement sur son comportement. C'est ce que l'on appelle « l'effet Pygmalion » (ou « effet Rosenthal et

Jacobson »). Il s'agit d'une prophétie autoréalisatrice qui provoque une amélioration des performances d'un sujet, en fonction du degré de croyance en son succès venant d'une autorité ou de son environnement. Le simple fait de croire en la réussite de quelqu'un améliore ses probabilités de réussite.

| 109

Cela a été prouvé en 1968, lorsque Robert Rosenthal et Lenore Jacobson<sup>1</sup> ont fait passer des tests de QI à des enfants. Avant de livrer ces résultats aux professeurs, ils ont manipulé les scores en augmentant artificiellement les résultats de 20% des élèves. En revenant un an après pour faire passer les mêmes tests de QI aux mêmes enfants, ils ont constaté que les scores de ces élèves étaient de 5 à 25 points supérieurs. L'explication: en raison des bons scores de ces élèves, les professeurs ont cru en leurs capacités et ont mis davantage d'attention à les suivre, à les considérer, etc. Les résultats ont été flagrants.

### » L'effet Golem

L'effet inverse, appelé « effet Golem », est tout aussi vrai: plus le regard porté sur un individu est dépréciatif, plus il risque d'entrer dans une spirale de l'échec et de perdre progressivement confiance en lui. Ses performances déclinent.

1. Robert A. Rosenthal et Lenore Jacobson, *Pygmalion à l'école*, Casterman, 1994.

Si le manager doit en tirer une leçon, c'est qu'il est primordial d'écouter vraiment l'autre, car bien souvent nous sommes pétris de certitudes et de préjugés. Le risque tient au biais que l'on a en soi: en ayant des préjugés négatifs, on rentre dans le cercle des prophéties autoréalisatrices; en se comportant d'une certaine façon, on génère chez l'autre des comportements qui impactent sa performance. Ainsi par exemple, dans le cadre d'un recrutement, il a été observé que quand « un recruteur se comporte de manière négative au niveau verbal, le candidat est jugé moins performant<sup>2</sup> ».

### » La rationalité limitée

Ainsi, pour croire en l'autre, nous devons prendre garde à ne pas être victime des stéréotypes. Ce sont les croyances que nous avons sur des personnalités individuelles ou des groupes qui biaisent notre jugement. Ces

2. Patrick Scharnitzky, *Les Stéréotypes en entreprise: les comprendre pour mieux les apprivoiser*, Eyrolles, 2015.

stéréotypes, qui peuvent déboucher sur des préjugés, sont inhérents au fonctionnement de notre cerveau. Il n'a pas la capacité à absorber l'ensemble de la complexité du monde et du flux d'informations disponibles. Nous prenons donc des décisions sans les optimiser, pire quelquefois, nous nous arrêtons au premier choix satisfaisant.

C'est ce que l'on appelle « la rationalité limitée<sup>1</sup> ». Le cerveau filtre les informations en fonction d'enjeux affectifs qui permettent de se préserver en augmentant son sentiment de contrôle, en renforçant son estime de soi, en se protégeant des menaces extérieures... Ces catégorisations permettent à chacun d'adapter son comportement de manière quasi automatique, comme un réflexe, pour faciliter sa vie quotidienne. Malheureusement, cet automatisme fonctionne de telle manière que le cerveau va systématiquement chercher les informations qui confortent le stéréotype

que l'on a nourri sur un individu<sup>2</sup>. Il faut donc réfuter l'adage selon lequel la première impression est la bonne, car ce qui rend cet adage vrai est la tendance de notre cerveau à rationaliser.

### » Dépasser les mauvais réflexes

Mais nos biais cognitifs sont d'autant plus difficiles à maîtriser qu'ils sont renforcés par des éléments culturels forts. En France, il est courant d'infantiliser. Les signes d'humiliation, pour diminuer l'autre, sont monnaie courante dans les entreprises : la domination symbolique du « mon petit » ou du « mon grand » est encore largement pratiquée. Ces pratiques sont acceptées car elles découlent de l'acception d'une vision du pouvoir omnipotent et omniscient, issue pour partie de notre système éducatif, jacobin et descendant, dans la tradition du maître d'école. Le

1. Simon Herbert, *Models of Man: Social and Rational. Mathematical Essays on Rational Behavior in a Social Setting*, New York, Wiley, 1957.

2. Patrick Scharnitzky, *op. cit.*

Fiche 11 Je crois en mes collaborateurs et je les soutiens | 111

pouvoir appartient à celui qui détient le savoir, et il ne peut être remis en cause. L'esprit critique français, gage d'intelligence et de liberté, renforce le tropisme des managers français vers une propension à être cassants et à adopter des postures critiques vis-à-vis de leurs collaborateurs.

Certains managers ont ainsi quelquefois la certitude d'être plus « forts » que leur collaborateur : ce dernier est sous sa responsabilité parce qu'il est moins intelligent, moins compétent, moins mature, moins expérimenté que lui... Dans le cas contraire, il serait à sa place. Ils ont alors tendance à se comporter comme si leurs collaborateurs leur étaient inférieurs.

Voilà pourquoi croire en son équipe nécessite

un effort pour dépasser ces préjugés et ces stéréotypes-réflexes qui surviennent à tout moment, et peuvent influencer négativement la considération que l'on accorde à ses collaborateurs. Manager avec bienveillance, c'est prendre le temps de connaître vraiment la personne, s'efforcer de voir l'autre tel qu'il est, et lui donner sa chance quelles que soient nos idées reçues.

Toutefois, si un manager croit en ses collaborateurs et qu'il ne le manifeste pas, quel en est l'intérêt ? Il faut donc faire un pas de plus, et montrer à ses collaborateurs que l'on croit en eux, à travers les félicitations et les encouragements, mais aussi l'autonomie et les missions qu'on leur confie.

### Comment faire ?

**Considérer ses collaborateurs avec égard et éviter de les infantiliser**

Pour changer sa façon de considérer ses collaborateurs, la première chose consiste à être

conscient que notre cerveau opère des classifications, et avoir l'humilité de reconnaître que nous ne sommes que des humains avec leurs biais. La deuxième est d'arriver à se dire

que nos stéréotypes ne correspondent pas à la réalité, mais contribuent grandement à façonner *notre* réalité. On a tout intérêt à se forcer un peu à voir les aspects positifs chez son collaborateur pour l'inviter à se transformer positivement.

Le manager doit absolument éviter d'infantiliser ses collaborateurs lorsqu'il s'adresse à eux (« mon grand », « mon petit »...). Ces mots anodins irritent et créent de la rancune. En utilisant des sobriquets réducteurs, il leur donne le sentiment de les prendre de haut, de les humilier. Ils n'ont pas besoin de cela pour avancer, au contraire. Une posture à adopter consiste à échanger avec eux comme s'ils étaient des supérieurs hiérarchiques : en étant respectueux, précis dans les informations communiquées et les demandes exprimées, en se souvenant que les rôles pourraient être inversés. Par cette règle d'or, le manager s'oblige à adopter des comportements, des postures, des paroles plus positifs et valorisants vis-à-vis de ses collaborateurs.

### Exprimer sa confiance

Il est important que le manager exprime explicitement sa croyance et sa confiance dans les compétences et le potentiel de ses collaborateurs. Cela passe tout simplement par le fait de les féliciter pour le travail bien accompli et de les encourager lorsqu'ils ne se sentent pas à la hauteur, afin de les pousser à se dépasser.

### Montrer sa confiance en étant cohérent entre paroles et actes

« Il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour », écrivait le poète Pierre Reverdy<sup>1</sup>. Il en va de même pour la confiance. Qui peut croire les mots s'ils ne sont pas relayés par des actions congruentes ? Exprimer la confiance est essentielle, mais il faut la rendre tangible pour ses collaborateurs en étant cohérent entre l'expression de la confiance et les tâches qu'on leur confie. L'autonomie et les enjeux des missions représentent des preuves concrètes, donnent

1. Jean Cocteau, préface au livre de Gaston Leroux, *Le Mystère de la chambre jaune*, Le Livre de Poche, 1982.

Fiche 11 *Je crois en mes collaborateurs et je les soutiens* | 113

de la valeur aux expressions de confiance du manager, et inscrivent le collaborateur dans le cercle vertueux de l'effet Pygmalion en renforçant sa propre confiance en lui.

Les managers peuvent aussi prouver leur confiance dans leurs équipes en prenant soin de les tenir informées de ce qu'il se passe à leur niveau, voire aux niveaux supérieurs. Nous sommes toujours frappés par le culte du secret de certains managers. Après leur comité de direction, leur séminaire managérial, ils ne prennent pas le temps de raconter ce qui s'est passé. Ils cultivent le secret en pensant sans doute que cela les renforce. Au contraire, tout se saura par un autre moyen, et les collaborateurs se sentiront frustrés, auront l'impression que leur manager ne les pense pas capables de comprendre les enjeux, et ne lui feront plus confiance. Il ne s'agit évidemment pas de tout dire, mais de prendre le soin systématique de donner une perspective globale, de manière synthétique, de ce qui se passe dans l'entreprise.

### Agir en soutien

Soutenir un collaborateur, c'est l'aider à prendre toute sa place dans le rôle qui est le sien<sup>1</sup>. Il s'agit d'une part de l'aider opérationnellement : à exécuter ses tâches, gérer ses priorités, calibrer les ressources à mobiliser... D'autre part, le manager doit aider son collaborateur à prendre de la hauteur : prendre de la distance par rapport à ses missions, réfléchir face à des sujets complexes, alimenter ses réflexions d'informations et de points de vue différents. Enfin, agir en soutien c'est agir en coach, l'aider à changer d'orientation quand il s'embarque sur une voie sans issue, sans le juger ni le blâmer.

Soutenir ses collaborateurs définit fondamentalement le rôle d'un manager. Ce soutien crée de la proximité entre les individus et renforce les liens indispensables à la diffusion d'une culture de la bienveillance.

1. Pierre-Marie Chavanne et Olivier Truong, *La Bienveillance en entreprise, utopie ou réalité ?*, Eyrolles, 2017.

## En résumé

- ⇒ Je considère mes collaborateurs avec égard et j'évite de les infantiliser.
- ⇒ J'exprime ma confiance.
- ⇒ Je montre ma confiance en étant cohérent entre paroles et actes.
- ⇒ J'agis en soutien.

40

Fiche 11 Je crois en mes collaborateurs et je les soutiens | 115



FÉROCE DOUCEUR D'UNE NOTION EN VOGUE

## La « bienveillance », cache-misère de la sélection sociale à l'école

Alors que l'éducation nationale connaît un manque croissant de moyens et d'effectifs, un mot d'ordre y fait florès : la « bienveillance » que les enseignants sont invités à témoigner à leurs élèves, et qui pourrait triompher de tous les obstacles. Cette antienne masque l'impuissance de l'institution à réduire le fossé entre les enfants des classes favorisées et ceux des classes populaires.

---

 PAR CLOTHILDE DOZIER & SAMUEL DUMOULIN
 

---

« **R**ÉPUBLIQUE », « excellences », « bienveillance » : des trois mots choisis par le ministre de l'éducation nationale, M. Jean-Michel Blanquer, pour lancer sa première rentrée, en septembre 2017, c'est le dernier qui surprend. Depuis Jules Ferry, on ne saurait parler de l'école sans invoquer la République. L'excellence est également entrée dans le vocabulaire quotidien des établissements scolaires. Elle désigne le souci de l'institution, partagé par une partie des enseignants, de ne pas concentrer les efforts et les moyens de manière disproportionnée sur les élèves en difficulté au « détriment » des autres. Traduisant la volonté de se montrer attentif, avant tout, à ne pas défavoriser les favorisés, ce mot est devenu l'expression officielle — quoique euphémisée — justifiant les écarts de réussite scolaire.

### « Habiletés plurielles »

Il reste donc la bienveillance. La notion s'est répandue dans les collèges et les lycées en quelques années. Inspirée de la politique du *care*, diffusée en France notamment par Mme Martine Aubry (1), elle a été défendue par le ministre de l'éducation nationale Vincent Peillon en 2012, dans le cadre de la concertation « Refondons l'école de la République », préalable à la loi du même nom. La bienveillance apparaît aujourd'hui comme l'un des piliers des « bonnes pratiques » défendues par l'institution. Une formule peut en résumer la philosophie : « *Chaque jeune a besoin d'encouragement chaque jour* (2). » Sans cette pédagogie compréhensive, l'élève serait mis dans l'incapacité de réussir et, ainsi, d'envisager une orientation heureuse.

Le message est clair : professeurs sévères, en déployant au quotidien la panoplie du découragement (sourcils froncés, remarques acerbes, notes exagérément basses), vous portez la responsabilité première dans l'échec de centaines de milliers de chrysalides qui n'attendaient qu'un geste pour se faire papillons. Ou comment promouvoir, dans le débat sur l'école, des questions de posture plutôt que de structure. La mise en orbite du thème de la bienveillance dans l'univers éducatif a ainsi pour intérêt premier d'escamoter les causes réelles de l'échec scolaire. Formidablement adapté à la cure d'austérité imposée au service public — cette « bienveillance » ne coûte rien à l'État —, il en est aussi le parfait paravent, puisqu'il détourne l'attention de questions qui manquent singulièrement d'élégance, tels le nombre d'heures de cours dispensées ou le nombre d'élèves par classe.

C'est sous la présidence de M. François Hollande que la psalmodie moralisatrice a fleuri. Le pédagogue se mue en animateur : « *L'enseignant crée les conditions bienveillantes et sécurisantes pour*

que tous les enfants (même ceux qui ne s'expriment pas ou peu) prennent la parole, participent à des situations langagières plus complexes que celles de la vie ordinaire; il accueille les erreurs "positives" (...). Ainsi, il contribue à construire l'équité entre enfants en réduisant les écarts langagiers (3).» Pour venir à bout des inégalités de maîtrise du langage, les stratèges de la rue de Grenelle misent donc sur l'amabilité de l'enseignant. Lorsqu'il écrit, l'élève doit pouvoir s'appuyer sur «des remarques toujours bienveillantes relatives au texte initialement produit (4)». Au collège, des personnels de direction morigènent ceux qui ont eu le malheur de mettre un zéro pour un devoir non rendu, et demandent aux enseignants de terminer leur appréciation trimestrielle de l'élève par un mot positif. La préconisation pourrait s'entendre si elle ne tendait à substituer à la mission d'émancipation de l'école l'impératif d'épanouissement personnel : «L'école maternelle est une école bienveillante (...). Sa mission principale est de donner envie aux enfants d'aller à l'école pour apprendre, affirmer et épanouir leur personnalité (5).»

L'injonction suscite des comportements paradoxaux chez les enseignants : sarcasmes et fatigue face au nouveau leitmotiv de l'institution, mais aussi porosité à ce discours culpabilisant. Confrontés à la difficulté de la tâche, désemparés, parfois, ils peuvent être sensibles à ce qui, sous couvert de progressisme, constitue en réalité un renoncement. «Si l'on veut diplômer davantage d'élèves, il faut passer d'un système d'enseignement qui trie pour que les meilleurs parviennent aux formations d'excellence à un système "bienveillant" qui décide de faire réussir de façon variée des élèves reconnus dans leurs habiletés plurielles», affirmait ainsi un rapport de l'inspection générale en 2013 (6). Dans l'académie de Lille, un collège a choisi de nommer son projet d'établissement «collège des intelligences multiples». Il a reçu en avril 2015 le prix de l'innovation et du développement professionnel lors de la Journée de l'innovation du ministère de l'éducation nationale. Le principe? «L'invitation faite aux enseignants de solliciter d'autres formes d'intelligence dans les apprentissages, intelligence spatiale, corporelle — kinesthésique ou musicale —, rythmique (?).» Les bénéficiaires? «Des élèves en difficulté avec la langue.» Et de préconiser notamment le recours aux «cartes heuristiques», ou «cartes mentales», ces schémas qui ont envahi manuels, cahiers et classeurs.

Talents, potentiels, intelligences, habiletés... La déclinaison de ces termes escamote la réalité de la hiérarchie des savoirs et des aptitudes scolaires, et sa conséquence : une place plus ou moins enviable sur l'échelle sociale. Leur utilisation trahit — et diffuse — une conception essentialisée des élèves, déconnectée de leur classe sociale. Plutôt que de chercher à comprendre l'échec scolaire pour mieux le combattre, cette conception l'entérine et le badigeonne de considérations morales pour mieux le faire accepter comme inéluctable. Ces discours pseudo-égalitaires ont pour objet de justifier le renoncement de l'institution scolaire à faire accéder les enfants des classes populaires aux savoirs légitimes. De son côté, le lycée Henri-IV, dans le 5<sup>e</sup> arrondissement de Paris, maintient le cap. Jusqu'à la rentrée de septembre 2018, soit avant la réforme du lycée, il mettait à disposition des élèves entrant en classe de première une liste d'ouvrages en guise de «conseils de lecture». En français, pour le seul chapitre «Réalisme et naturalisme», on dénombrait quarante-trois titres. Sans compter les nouvelles naturalistes d'Émile Zola, Guy de Maupassant, Joris-Karl Huysmans... À quand une pétition d'intellectuels pour exiger le respect des «habiletés plurielles» des enfants de la bourgeoisie parisienne?

## Briser le thermomètre...

Cette promotion de la bienveillance fait écho à l'instauration, à tous les échelons du système scolaire, de l'évaluation par compétences. Toutes deux convergent pour masquer les ratés de la massification scolaire. Le souci de la bienveillance conduit par exemple, en primaire, à nommer des élèves responsables, chaque semaine, de multiples missions dénuées d'objectifs cognitifs, telles qu'essuyer le tableau, ramasser les cahiers, mettre en rang ses camarades avant l'entrée en classe, etc., instaurant une confusion prégnante entre le savoir à acquérir et les tâches à effectuer (8). Dès lors que celles-ci sont évaluées en tant que telles, comme une forme de «savoir-être», dans les référentiels de compétences désormais généralisés à tous les échelons de l'institution scolaire, l'enfant sociable et volontaire pour éteindre les lumières et baisser les persiennes a tout lieu de croire, et sa famille avec lui, qu'il remplit sa part du contrat. Même s'il ne maîtrise pas la lecture.

L'offensive contre l'évaluation des élèves à travers une notation chiffrée — remplacée par un système complexe d'évaluations par compétences — relève de la même logique. Impulsée par l'Union européenne (9), l'évaluation par compétences est aujourd'hui généralisée en primaire et dans un grand nombre de collèges. Les bulletins se présentent désormais comme d'interminables tableaux égrenant des « compétences » divisées en « domaines », eux-mêmes segmentés en « items » aux contours particulièrement flous : « écouter pour comprendre un message oral, un propos, un texte lu » ; « acquérir et comprendre le sens des mots »... Ils sont devenus illisibles. La prise de conscience des inégalités scolaires, source de désillusion brutale pour les jeunes issus des classes populaires, se déplace du collège vers le lycée, où la note perdure.

L'idée de briser le thermomètre pour faire baisser la fièvre n'est pas nouvelle. Mais elle est aujourd'hui déclinée de manière systématique, à toutes les étapes du parcours éducatif. Soit le cas d'un élève de troisième ambitionnant de décrocher son brevet des collèges. Appelons-le Florian. Depuis la session 2017, le diplôme est noté sur 800 points. Quatre cents points sont attribués dans le cadre d'épreuves se déroulant en fin d'année scolaire. Les 400 points restants résultent du niveau de maîtrise des huit composantes, chacune notée sur 50, d'un « socle commun de connaissances, de compétences et de culture ». Ces composantes ne correspondent pas au cadre de travail connu de l'élève (la discipline). Cela oblige les enseignants à travailler dans l'approximation afin de fixer le « positionnement » de chaque élève pour chacune des huit composantes du socle (par exemple : « les méthodes et outils pour apprendre », « la formation de la personne et du citoyen »). L'opacité ne s'arrête pas là. En effet, pour chaque composante du socle a été fixée une échelle à quatre valeurs attestant le niveau de maîtrise atteint : « insuffisant » (10 points sur 50), « fragile » (25 points), « satisfaisant » (40 points) et « très bonne maîtrise » (50 points). Même si Florian est archinul en anglais, le décompte retenu lui garantit au minimum 20 % des points possibles. Très bon en mathématiques — mais pas excellent —, il obtiendra cependant 100 % des points pour la composante en question. Et si, en dépit de ce barème améliorant *par lui-même* les résultats des élèves — mais pas leurs connaissances —, Florian risquait d'échouer, il pourrait compter sur les interventions répétées des personnels de direction dans le sens d'une rectification à la hausse des évaluations effectuées par les enseignants. Les taux de réussite des élèves dans le cadre des divers examens constituent en effet des éléments-clés dans l'évaluation du travail des principaux et des proviseurs par les directeurs académiques des services de l'éducation nationale (Dasen, ex-inspecteurs d'académie) et les recteurs.

Avec les réformes du lycée et du baccalauréat prenant effet à la rentrée 2019, M. Blanquer prolonge cette tendance. La notion de « parcours » individualisé des élèves — censés choisir leurs « spécialités » — mime la liberté en omettant les données structurelles : toutes les spécialités ne sont pas enseignées dans tous les lycées. Là encore, l'équivoque règne sur l'obtention du futur diplôme : contrôle continu, épreuves communes (certaines en classe de première, d'autres en terminale), épreuves terminales (certaines en classe de première, d'autres en terminale). Heureux celui qui saura y voir clair — ou plutôt, heureux celui qui sera informé. L'injonction contradictoire est forte pour le lycéen invité à choisir ses spécialités alors qu'une sélection sévère le place sous une évaluation permanente.

L'école de la IIIe République, solide et exigeante, dans laquelle les élèves auraient acquis la maîtrise des tables de multiplication et la connaissance des règles d'orthographe, relève largement du fantasme. L'ancien système de notation ne doit pas non plus susciter de nostalgie particulière. Le tri social des élèves existait déjà hier. Mais l'institution ne consacrait pas autant d'efforts à le rendre invisible.

CLOTHILDE DOZIER & SAMUEL DUMOULIN  
Enseignants dans le secondaire.

(1) Lire Evelyne Pieiller, « Liberté, égalité... "care" », *Le Monde diplomatique*, septembre 2010.

(2) « Agir contre le décrochage scolaire : alliance éducative et approche pédagogique repensée », rapport de l'inspection générale de l'éducation nationale (IGEN) et de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), ministère de l'éducation nationale, Paris, juin 2013.

(3) *Bulletin officiel*, ministère de l'éducation nationale, Paris, 26 mars 2015.

(4) *Bulletin officiel*, 24 décembre 2015.

(5) *Bulletin officiel spécial no 2*, 26 mars 2015.

u4

(6) « Agir contre le décrochage scolaire », *op. cit.*

(7) *Ibid.*

(8) Cf. Stéphane Bonnéry, *Comprendre l'échec scolaire. Éléves en difficultés et dispositifs pédagogiques*, La Dispute, coll. « L'enjeu scolaire », Paris, 2007.

(9) « Une nouvelle stratégie en matière de compétences pour l'Europe [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/LXT/?uri=CELEX:52016DC0381>] », Commission européenne, Bruxelles, 10 juin 2016.

Lire aussi le courrier des lecteurs dans notre édition d'octobre 2019.

Mot clés: Société Idéologie Éducation Inégalités Exclusion sociale Intégration sociale France

# ÉPREUVE N° 4