

CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



LA BIENVEILLANCE

ENTRETIEN

Développer un management plus personnalisé et s'adapter aux personnalités de ses agents.

REPORTAGE

La mise en œuvre du télétravail dans les pouvoirs locaux wallons.

LU POUR VOUS

Manager selon les personnalités. Les neurosciences au secours de la motivation.

Le CRF à vos côtés pour une RH en toute sérénité !

Visitez le site internet du
CRF et découvrez toutes les
informations sur le programme
d'accompagnement du Conseil
régional de la Formation

- Module 1 : Start RH
- Module 2 : Programme e-CO³
- Module 3 : Ateliers thématiques

crf.wallonie.be





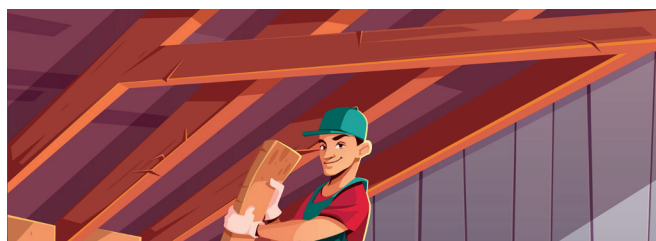
DOSSIER

LA BIENVEILLANCE (PAGE 14)



IN SITU

REPORTAGE : LA MISE EN OEUVRE DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES POUVOIRS LOCAUX (PAGE 40)



IN SITU

LA DESCRIPTION DE FONCTION DE COUVREUR (PAGE 36)

SOMMAIRE

10 ENTRETIEN

Le point de vue de nos experts

Rencontre avec Frédéric Le Moullec qui nous éclaire sur le management personnalisé.

14 DOSSIER

Une thématique approfondie

- 16 La bienveillance : définitions, caractéristiques et leviers.
- 20 Bienveillance, culture d'entreprise et valeurs.
- 22 Les règles, antinomiques avec la bienveillance ?
- 26 La bienveillance déclinée au travers de la 'Maison RH'.

32 IN SITU

Des outils et des témoignages de terrain

32 REPORTAGE

La mise en oeuvre du télétravail dans les pouvoirs locaux.

36 DESCRIPTION DE FONCTION

La description de fonction de couvreur.

38 À LA LOUPE

Les petits "plus" épinglés pour vous

38 LUS POUR VOUS

- 38 Éloge de la démotivation
- 40 Manager selon les personnalités. Les neurosciences au secours de la démotivation.

42 LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES

NUMÉRO 13

**UNE VERSION ÉLECTRONIQUE DE CE
MAGAZINE EST DISPONIBLE SUR LE SITE
INTERNET DU CRF WWW.CRF.WALLONIE.BE**



**PUBLICATION TRIANNUELLE GRATUITE, NE
PEUT ÊTRE VENDUE, TOUTE REPRODUCTION
TOTALE OU PARTIELLE NÉCESSITE UNE
AUTORISATION PRÉALABLE DU
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION.**



**Toute l'équipe de la
rédaction souhaite
la bienvenue au petit
Marcel, le fils de Caroline
Deblander né le 3
septembre 2019 !**

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Pierre PETIT, Directeur-Conseiller à la Formation au
Conseil régional de la Formation.

COMITÉ DE RÉDACTION

Michel AMIEL, Angelo ANTOLE, Alain BRAUN, Michel
DEVIÈRE, Pierre-Yves MAYSTADT.

RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Céline DONIS, Lucie SAUVEUR,
Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Frédéric LE MOULLEC, Praticien Neurocognitivist &
Comportementaliste, co-auteur de l'ouvrage « Manager
selon les personnalités ».

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

Istock.

ÉDITEUR RESPONSABLE

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
Allée du Stade 1 - 5100 Jambes
Tél. 081 32 71 06 - Fax. 081 32 71 92
www.crf.wallonie.be

ÉDITORIAL



**PIERRE
PETIT**

**DIRECTEUR DU CONSEIL
RÉGIONAL DE LA
FORMATION**

Lors du salon des mandataires 2019, nous nous sommes attachés à présenter l'ensemble des dispositifs, outils et coachings mis en place par le CRF pour les pouvoirs locaux au travers du slogan « le CRF à vos côtés pour une RH en toute sérénité ».

Nous savions rencontrer les besoins des entités locales mais l'engouement qui en a découlé a dépassé toutes nos attentes.

Ainsi, le module Start RH destiné à accompagner sur une année les Directeurs généraux et les Directeurs des ressources humaines dans la découverte des spécificités de la fonction publique locale a remporté un succès certain et ce sont pas moins de 77 participants qui intègrent le module.

Le module e-CO³, destiné à réaliser un diagnostic personnalisé de la RH des entités locales et provinciales et à transposer les priorités RH dans l'outil Ma stratégie RH a permis, après seulement quelques mois, d'accompagner 12 nouvelles entités, en plus des 110 entités déjà accompagnées dans CO³.

Concernant le troisième module, et étant donné que le CRF a pour objectif de répondre aux attentes du terrain, nous sommes actuellement en train de récolter vos besoins et vos attentes. Pour ceux qui sont désireux d'acquérir une connaissance pragmatique et pointue de l'une des thématiques de la 'Maison RH' (Planifier-prévoir, Sélectionner-recruter, Accueillir-intégrer, Mobiliser, former, Assurer le bien-être, Évaluer), n'hésitez pas à répondre à notre [questionnaire en ligne](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSct5MqxWDgIVYdsAMLAndxxuBx-fpiUQntI9teO8AWRsYZZng/viewform)

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSct5MqxWDgIVYdsAMLAndxxuBx-fpiUQntI9teO8AWRsYZZng/viewform>

pour que nous puissions répondre à vos besoins en organisant des coachings pertinents et adaptés, à des coûts maîtrisés.

“Nous savions rencontrer les besoins des entités locales mais l'engouement qui en a découlé a dépassé toutes nos attentes.”

LEADER ET FACILITATEUR : DEUX POSTURES POUR UN GESTIONNAIRE

Que ce soit les Directeurs généraux, les RH ou middle managers, chaque chef d'équipe ou chef de projet qui désire prendre le contrepied d'une démarche autoritaire se doit de se poser la question de son rôle pour responsabiliser son équipe et déléguer les tâches. Dans le contexte de la gestion de projet et des méthodes agiles, Véronique Messenger propose d'adopter deux postures à la jonction entre leader et facilitateur (1).

Un leader qui...

...porte la vision

Le chef de projet est responsable de l'orientation générale du projet et de la diffusion de cette vision auprès de l'équipe.

...recentre sur la valeur ajoutée

Il agit comme garde-fou pour ne jamais dévier de la vision et de l'objectif de création de valeur. Par sa pédagogie, il sensibilise chacun à la valeur ajoutée pour l'organisation.

...développe l'esprit d'équipe

Il aide le groupe à trouver son identité, à définir ses règles de fonctionnement, à mettre en place son environnement de travail. Il amène chacun à accepter que les contributions des uns et des autres ne soient pas équivalentes, mais qu'elles concourent toutes à l'atteinte de l'objectif commun.

...soutient l'équipe

Le chef de projet doit comprendre et saisir ce qui motive les membres de son équipe. Il doit leur octroyer du soutien, de la sécurité, des outils mais également des encouragements et des félicitations.

Un Facilitateur qui ...

...lève les obstacles

Il est de la responsabilité du chef d'équipe de permettre à chacun de travailler sans entrave, en résolvant les problèmes et en levant les obstacles rapidement.

...optimise la communication

Les obstacles ou les problèmes rencontrés au cours des projets sont fréquemment liés à une défaillance dans la communication entre les individus. Pour favoriser la collaboration, il est essentiel qu'un niveau maximal de communication soit établi et maintenu tout au long du projet. En effet, les collaborateurs travaillent mieux s'ils ont l'information dont ils ont besoin au bon moment, qu'elle soit pratique pour leur propre travail ou générale pour comprendre le contexte du projet voire de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Le manque d'information amène toujours des rumeurs, des hypothèses et génère une perte de confiance et de temps.

La communication doit aussi porter sur les résultats et l'avancement du projet, qui restent visibles pour tous.

...favorise l'apprentissage et l'adaptation

La montée en compétences et la formation sont des moyens de motiver les collaborateurs, d'améliorer le sentiment de confiance et de cohésion parmi les membres de l'équipe pour augmenter la productivité. La formation, qu'elle soit formelle ou informelle, en salle ou en ligne, dispensée dans les locaux d'un organisme ou sur le lieu de travail, doit être complétée par des actions d'accompagnement, pour prolonger l'effet de la formation. L'objectif est de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

...garantit le processus

Sa responsabilité est de veiller à ce que chacun remplisse efficacement son rôle au sein de l'équipe en expliquant, en clarifiant et en adaptant les principes et les pratiques de la méthode.

Messenger Rota V. 2008. Gestion de projet. Vers les méthodes agiles, Paris : Eyrolles.

DIGITALISER SA RH ET MIGRER VERS LE CLOUD, UNE BONNE IDÉE ?

D'après une enquête de Computer Profile, 64% des entreprises belges utilisent déjà des applications dans le nuage, dans 1 cas sur 4 pour la gestion de leur personnel.



Selon le Journal Le Soir, gérer ses ressources humaines via des applications en ligne présente de nombreux avantages, quelle que soit la taille de l'organisation. Parmi eux : un gain d'efficacité.

Partant du constat que les agendas papier, les feuillets Excel et autres logiciels internes à l'entreprise constitueraient des manières obsolètes de gérer ses ressources humaines, Sandrine Dignocourt propose de migrer sa RH vers le cloud car cela revêt quelques avantages incontestables.

- Pas besoin de posséder son propre serveur. En clair, pas de coûts liés à l'achat ou à l'entretien du matériel. Le fournisseur de service se charge de tout, y compris en cas de problème ;
- Possibilité d'avoir accès où que l'on soit. Les applications choisies par l'organisation sont accessibles, quels que soient l'endroit et le matériel utilisé ;

- Les RH retrouvent un rôle plus stratégique. Finies les tâches administratives qui n'apportent aucune valeur ajoutée. Les employés soumettent leurs notes de frais ou posent leurs jours de congés en ligne. Avec pour conséquence, un gain de temps ;
- Une possibilité de procéder à des e-recrutements.
- Etc.

Deux points d'attention toutefois : les transformations culturelles que cette digitalisation engendre et l'attention octroyée par les différents fournisseurs de service à la confidentialité des données en règle avec la réglementation RGPD.

Sandrine Dignocourt, « Migrer vos RH vers le cloud, une bonne idée ? », Le Soir, 23 janvier 2019, <https://generation.lesoir.be/hr/migrer-vos-rh-vers-le-cloud-une-bonne-idee>.

LES CONFLITS... CONSTRUCTIFS !

Parmi les pratiques managériales qui visent la valorisation des employés, les pratiques d'empowerment sont fréquemment soulignées. Toute organisation doit faire face à des conflits ; ceux-ci sont présents périodiquement quel que soit le type de structure, sa taille ou son fonctionnement ; ils sont aussi naturels, et ce tant dans notre vie privée que professionnelle.

S'ils sont considérés comme un élément à part entière qu'il faut pouvoir gérer, il est à remarquer qu'avant « les années 1960, les théories du management et de l'organisation avaient tendance à ignorer le conflit, dans leur frénésie à trouver les meilleures façons de concevoir et de structurer les organisations pour en maximiser l'efficacité (Bazerman & Lewicki, 1983) ; le conflit était alors considéré comme un dysfonctionnement » (1).

Toutefois, si le conflit peut s'avérer destructeur et s'exprime de multiples façons, il peut aussi être utile pour une organisation (2) : conflit entre différentes identités de l'individu, conflit entre des valeurs sociales incompatibles, conflit entre individus en compétition, conflit entre groupes minoritaires et majoritaires ; ces conflits contribuent à organiser le vivre ensemble et revêtent certains mérites (3).

Pour les gérer, il est possible d'agir sur les causes de ceux-ci, d'adopter trois méthodes différentes et il est possible de disposer d'une clé de lecture pour distinguer les conflits destructeurs des conflits constructifs.

TROUVER LA CAUSE ET SE CONCENTRER SUR LES FAITS

Pour gérer un conflit, il est pertinent d'en trouver la cause réelle et de se concentrer sur les faits, plutôt que les personnes.

D'un point de vue pratique, résoudre un conflit, c'est :

- Reconnaître qu'il y a un désaccord, un problème ou une erreur pour trouver des solutions ;
- Trouver la cause réelle du conflit ;

- Définir clairement la démarche de résolution avec son interlocuteur, se mettre d'accord sur ce qui est une bonne solution ;
- Proposer et choisir une solution convenant à l'ensemble des parties au regard des avantages et des inconvénients ;
- Mettre en œuvre la solution ;
- Évaluer la solution à court et moyen terme pour vérifier l'efficacité et son opérationnalité.

Pour que cela fonctionne, il est important que les parties prenantes s'engagent dans la démarche avec une dynamique basée sur l'écoute de l'autre (sans porter de jugement sur ses propos), sur la confiance et l'authenticité sont ces éléments qui permettront que la démarche débouche sur une solution constructive, acceptée et mise en œuvre par tous (4).

TROIS MÉTHODES POUR TRAITER UN CONFLIT

Selon Mary Parker Follett, conseillère en management et pionnière de la théorie des organisations du point de vue des ressources humaines, il existe trois méthodes pour traiter un conflit : la domination, le compromis et, sa favorite, l'intégration (5).

LA DOMINATION

Mary Parker Follett postule que c'est la manière la plus facile de mettre fin au conflit : le plus fort impose son point de vue, ou le plus faible s'incline de lui-même devant la volonté de son adversaire. Cette solution est rapide, et satisfaisante du point de vue du vainqueur. Cette méthode simple, et parfois brutale de traiter les conflits, n'est guère satisfaisante et ce type de résolution a des effets délétères sur le moyen et long terme.



LE COMPROMIS

Dans les entreprises, c'est la méthode la mieux admise pour régler un conflit. Les deux parties cèdent chacune un peu, abandonnent une partie de leurs objectifs, de leurs ambitions, de leurs « désirs » et repartent mécontentes d'avoir dû en rabattre. Tôt ou tard, le différend réapparaîtra, sur les mêmes thèmes, avec les mêmes motifs : on a repoussé l'issue, mais on n'a pas progressé. Selon la théoricienne, le compromis est temporaire et vain. Il signifie habituellement qu'on reporte le problème mais elle reconnaît toutefois qu'on ne peut éviter d'avoir recours à cette méthode.

L'INTÉGRATION

Cette approche a la faveur de Follett mais c'est l'option la plus ardue. Il faut faire preuve d'imagination puisque « l'intégration suppose de l'invention », alors que « le compromis ne crée rien, il s'arrange avec ce qui existe déjà ». L'ambition est de « sortir par le haut », en cherchant ce qui peut satisfaire les intérêts légitimes des deux parties, ce sur quoi l'on va pouvoir se mettre d'accord sans arrière-pensée. Il ne s'agit pas de renoncer – provisoirement ou en façade – à une part de ses désirs, mais de les satisfaire par l'explication réciproque, la réévaluation de ses objectifs et la créativité. Follett explique que le succès de la démarche ne supprime pas tout conflit. Mais lorsqu'un nouveau désaccord se fera jour, ce sera sur un autre point : « Ce conflit-là est réglé et le prochain se produira à un niveau plus élevé ».

DIFFÉRENCE ENTRE CONFLIT CONSTRUCTIF ET DESTRUCTIF

S'appuyant cette fois sur les recherches de Jean Tabaka (2006), il est possible de distinguer les conflits destructeurs des conflits constructifs (6).

Conflit Constructif	Conflit Destructif
L'équipe s'engage collectivement à trouver plusieurs possibilités.	Les individus sont plus intéressés par la victoire de l'argument.
Tout le monde s'engage dans une discussion.	Quelques personnes seulement dominent le débat alors que les autres se mettent en retrait.
Les discussions se focalisent sur les faits : qui, quoi, quand, pourquoi, comment, où?	La discussion dévie sans cesse du thème d'origine.
La discussion reste focalisée sur le problème	Les participants se disputent pour contrôler la parole et découragent les autres de parler.
Chaque membre encourage les autres à s'exprimer.	Les participants ignorent ce qui a été dit pour ne présenter que leur point de vue.
Chacun demande davantage d'explications sur les réponses des autres.	Les participants ignorent ce qui a été dit pour ne présenter que leur point de vue.
Chaque membre encourage les idées des autres, qu'il soit d'accord ou pas.	Les participants encouragent ceux qui sont du même avis et condamnent tout point de vue contraire.

Autant de pistes de réflexion qui permettent d'appréhender les conflits sous un autre jour.

(1) Mousli, M. (2005). Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif. *Négociations*, no 4(2), 21-33. doi:10.3917/neg.004.0021, <https://www.cairn.info/revue-negociations-2005-2-page-21.htm>.
(2) <http://rh-ad-conseil.fr/conflit-constructif/>
(3) Staerklé C., Butera F., *Conflits constructifs, conflits destructifs. Regards psychosociaux*, Lausanne: Antipodes, https://www.researchgate.net/publication/315380040_Conflits_constructifs_conflits_destructifs_Regards_psychosociaux
(4) <http://rh-ad-conseil.fr/conflit-constructif/>
(5) Mousli, M. (2005). Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif. *Négociations*, no 4(2), 21-33. doi:10.3917/neg.004.0021, <https://www.cairn.info/revue-negociations-2005-2-page-21.htm>.
(6) Tabaka J. 2006. *Collaboration Explained, Facilitation Skills for software projects leaders*, New York : Addison Wesley.

DÉVELOPPER UN MANAGEMENT PLUS PERSONNALISÉ ET S'ADAPTER AUX PERSONNALITÉS DE SES AGENTS

Le management personnalisé ou individualisé, voilà une thématique d'actualité au sein du champ des ressources humaines (1). Ce type de réflexion témoigne de la prise en compte des nouvelles générations dans le monde du travail et de la nécessité d'intégrer certaines aspirations professionnelles dans le management des ressources humaines. Toutefois, se posent des questions de mise en œuvre de ce management personnalisé ; dès lors, comment est-il possible de mettre en place un management personnalisé ? Et comment est-il possible de cerner les personnalités de ses agents pour pouvoir s'adapter à eux de manière optimale ? Nous avons recherché des éléments de réponse auprès de Frédéric Le Moulec, co-auteur de l'ouvrage « Manager selon les personnalités » (2).

CRF : Vous proposez de « manager selon les personnalités », pour quelles raisons ? Pourriez-vous expliquer en quoi la prise en compte des personnalités est-elle importante pour le management ?

Frédéric LE MOULLEC : Pour une raison fondamentale qui dépasse le management, qui relève de la Vie même (et j'ose la majuscule au mot vie), dont je n'avais d'ailleurs pas encore pleinement conscience lorsque que nous avons publié ce livre avec Jacques Fradin une première fois en 2006, mais qui n'a pas cessé de faire son chemin en moi jusqu'à aujourd'hui, à travers toutes mes expériences d'accompagnement en milieu professionnel : il n'y a pas d'entreprise humaine qui tienne sans personnes individuelles. C'est ce qu'une grande écrivaine (Elfriede Jelinek, Nobel de Littérature 2004) nomme « le primat de la personne ». Tout n'est réellement possible qu'à partir de là, à partir de la réelle prise en considération de la singularité de chacun au sein d'un collectif, quel qu'il soit. Ce sont les individus qui font le collectif et l'œuvre commune, et non l'inverse.

CRF : Qu'est-ce que le one-to-one management et en quoi est-il pertinent d'adapter son management en fonction des types de personnalité de ses travailleurs ?

Frédéric LE MOULLEC : C'est ce qui découle de ce que je disais précédemment, ce n'en est que la conséquence. Si en tant que manager, c'est-à-dire en tant que personne ayant la responsabilité d'une œuvre commune, je cherche à atteindre une certaine qualité de prestation collective, comment me donner la chance d'atteindre cette qualité si je ne fais pas avec chaque personne individuelle – comme elle est – qui compose le collectif que je dirige ? Le one-to-one management n'est que le moyen, si je puis dire, d'assumer cette responsabilité.

CRF : Ce type de management permet-il de répondre aux exigences de notre société actuelle et notamment des nouvelles générations ? Pour quelles raisons ?

Frédéric LE MOULLEC : Ce type de management permet de répondre à toutes les exigences, vraiment, à une condition : que celles-ci soient respectueuses de ce que sont les personnes individuelles qui composent le collectif ! Il faut faire avec ce que nous sommes chacun, pas avec ce que nous ne sommes pas. Et pour être complet sur la question que vous posez : cela peut passer, oui bien sûr, par la remise en question des exigences que nous nous sommes fixées a priori, sans toujours tenir compte des personnes individuelles qui sont les premières forces pour répondre à ces exigences collectives, forcément collectives. Cela fait d'ailleurs partie de ce type de management de s'assurer de la cohérence des exigences. C'est sûrement le rôle des nouvelles générations, justement, de remettre en question ces exigences. Une jeunesse qui ne le ferait pas, cela s'est déjà vu – ma propre génération notamment –, mettrait toute la collectivité en danger. Mais ce n'est bien sûr pas de la seule responsabilité des nouvelles générations. En tout état de cause, les prises de position critiques et affirmées en matière de climat de cette jeune suédoise de 16 ans, Greta Thunberg, depuis un an, et elle est loin d'être la seule – le mouvement est grandissant –, est une excellente nouvelle pour l'humanité. C'est un brillant appel à l'ordre du one-to-one management et donc à la prise en compte de ce que nous pouvons chacun apporter à la collectivité, tous autant que nous sommes, et de notre raison d'être vivant, pleine et responsable. Que vaudraient des exigences qui mépriseraient cette raison d'être ? Que voulons-nous, tout un chacun à la fois, que notre vie soit ? Nous ne pouvons réussir que tous ensemble ou pas. L'individu n'est pas le contraire du collectif. Les deux marchent ensemble. C'est ainsi dans la Nature, et nous avons un besoin urgent de nous réassocier à notre nature profonde.

Après avoir été sportif de haut niveau durant huit ans, Frédéric Le Moullec a été manager puis cadre dirigeant en entreprise pendant quatorze ans. Formé entre 1996 et 2005 à l'Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC) développée par l'Institut de Médecine Environnementale (IME), il est depuis 2006 Psychopraticien certifié et Coach personnel et professionnel à Nantes. Il a également collaboré au livre L'Intelligence du stress.



Manager rejoint probablement cet ensemble de métiers dont Freud disait qu'ils sont impossibles. Manager est un métier très exigeant et à part entière, qui demande beaucoup de travail sur soi. Cela appelle à une grande vigilance et à une grande honnêteté avec soi-même. C'est plus une question d'attitude que de techniques. Cela demande de se libérer d'un grand nombre de nos « pensées-cul-de-sac ».

CRF : En tant que manager, comment peut-on appréhender les différents types de personnalité de ses agents ? Aussi, comment est-il possible, selon vous, de gérer la diversité de ces personnalités ?

Frédéric LE MOULLEC : Manager rejoint probablement cet ensemble de métiers dont Freud disait qu'ils sont impossibles : politicien, enseignant, psychologue. Car ils ont affaire avec l'humanité plurielle et complexe. Et notre premier obstacle, c'est l'être humain pluriel et complexe, et trop souvent compliqué à force de trop et mal réfléchir, que nous sommes nous-mêmes. C'est ce que voulait souligner Freud en qualifiant ces métiers d'impossibles. Manager est un métier très exigeant et à part entière, qui demande beaucoup de travail sur soi, il faut le savoir, cela n'aide pas de se voiler la face. Cela appelle à une grande vigilance et à une grande honnêteté avec soi-même. C'est plus une question d'attitude que de techniques. Ainsi, pour appréhender les différents types de personnalités de ses agents, nous avons à faire preuve d'ouverture et d'attention envers les autres comme envers nous-mêmes, en laissant de côté tout jugement ou interprétation.

C'est l'observation qui doit primer : comment l'autre fonctionne, quelles sont ses différentes facettes ? Quelles sont les situations dans lesquelles il semble à l'aise ? De quoi a-t-il besoin pour pouvoir agir librement ? Mais comment savoir sans voir ? Sans regarder ? Partout et tout le temps. Mais voir ne vient pas du jugement ni de l'interprétation, mais bien de l'observation. L'entraîneur de la grande équipe du Football Club de Nantes des années 1980-1990, Jean-Claude Suaudeau, disait récemment dans une interview que sa tâche principale avait consisté à observer ses joueurs en permanence, aux entraînements

comme en dehors des entraînements, afin de pouvoir les faire jouer ensemble, chacun dans le rôle qui pouvait le mieux lui convenir. Cela demande de se libérer d'un grand nombre de nos « pensées-cul-de-sac » comme le disait si bien le poète Henri Michaux. Tout manager, s'il veut l'être réellement, a un travail personnel de fond à effectuer. À partir de là, la diversité n'est plus une difficulté. Il n'y a pas d'ailleurs à gérer la diversité, mais plutôt à l'accueillir et à l'orienter, comme le ferait un chef d'orchestre avec ses musiciens, à se mettre en position d'entrer en relation avec tout type de personnalité, à apprendre à parler leur langage, car au fond, une personnalité c'est un peu comme une langue parlée, en beaucoup plus universelle, car les personnalités sont naturelles, humaines, neurobiologiques pour être plus exact, elles ne sont d'aucune culture.

CRF : Au regard des différents types de personnalité, quels sont les éléments qui peuvent aider un manager qui souhaiterait mobiliser un individu/son équipe vers un objectif individuel/commun ?

Frédéric LE MOULLEC : Au risque de me répéter : d'abord et avant tout l'ouverture, non feinte bien sûr ; puis l'observation, l'attention, l'écoute, non feinte là aussi, la communication, réelle là encore, c'est-à-dire authentique, en étant autant centré sur l'autre dans son rôle que sur soi dans son propre rôle de manager. Et puis le respect, pour ne pas dire l'amour qui est sûrement un mot trop chargé d'idéaux. Il faut comprendre la personne que nous avons en face de nous. Le sens littéral du mot respecter, c'est : observer comme au premier jour, avec bienveillance (plus de détails dans notre dossier thématique). C'est-à-dire sans coller d'étiquettes sur la personne, qui émaneraient



d'expériences passées, et sans plus préjuger de ce qu'elle pourrait réaliser ou manquer de réaliser dans un avenir proche. Mais tous ces éléments ne sont pas à l'extérieur de nous, ce sont des capacités qui sont bel et bien en nous, qu'il convient de développer, de muscler. Manager selon les personnalités commence par soi-même.

CRF : Comment, en tant que manager, révéler les personnalités des agents sur le lieu de travail et comment en faire une force dans l'exercice du travail ?

Frédéric LE MOULLEC : Je joue peut-être sur les mots, mais le manager n'est pas là pour révéler les personnalités des agents, mais pour créer les conditions environnementales pour que ces personnes puissent s'exprimer librement dans le rôle professionnel qui est le leur, c'est-à-dire « sans peur et sans reproche », tel le Chevalier Bayard. La force de tout un chacun est dans ses personnalités primaires, ce que l'on appelle plus couramment les tempéraments. La force est en chacun de nous si je puis dire, déjà là ! Il suffit de lui laisser le champ libre, de la laisser « s'épanouir simplement et naturellement, comme une fleur, ou un arbre », comme le dit si bien Oscar Wilde. Cela passe sans doute par faire preuve d'une vraie confiance envers ses agents, qui n'exclut pas le contrôle, les échanges, les mises au point quand les objectifs ne sont pas atteints, dans un réel esprit de partage. Mais il faut absolument laisser la liberté à chacun de réaliser sa tâche comme il ou elle le sent. Une personnalité, c'est un style, c'est à dire une manière d'être et de faire, voire de penser. Tous les chemins mènent à Rome. Il y a de multiples manières de faire pour toucher à un même but.

CRF : En tant que directeur ou responsable d'équipe, où situer la limite d'un management axé sur les personnalités ? A quoi faut-il être attentif ?

Frédéric LE MOULLEC : Il n'y a pas de limite stricte. On se plaint suffisamment que le monde du travail n'est pas assez humain pour ne pas user voire abuser d'un moyen qui permet justement de l'être ! Il faut être attentif à tout ce qui se manifeste chez les personnes, et partager, échanger, communiquer : s'ouvrir ! Après, un manager, bien sûr, n'est pas un psy ! Il s'agit de rester dans le cadre professionnel qui est le sien, ce qui n'empêche pas de s'aventurer un peu au-delà parfois. C'est juste une question de tact, de mesure et de délicatesse.

CRF : En quoi un management axé sur les personnalités est-il porteur pour développer la motivation au travail ? Quel lien existe-t-il entre ces deux notions ? Pourriez-vous donner des exemples concrets ?

Frédéric LE MOULLEC : Le lien entre ces deux notions est très simple : la motivation, durable, émane des personnalités. Et les personnalités, c'est de la matière vivante. Très concrètement, ce sont des réseaux neuronaux dont la fonction est de nous faire agir, dans certains styles, et recommencer à agir malgré les échecs. Vous imaginez la puissance de cette matière quand on ne l'entrave pas ? C'est « l'élan vital du moi qui résiste à tout », comme le dit si bien l'écrivain Pierre Guyotat. Probablement, nous lui devons le phénomène de résilience popularisé par Boris Cyrulnik. Et là je parle de la matière des personnalités primaires ou tempéraments, sources des motivations intrinsèques et non extrinsèques.

Il faut adapter nos modes et nos cadres de travail à l'être humain et non l'inverse. C'est « the right place for the right (wo)man » plutôt que « the right man at the right place ». Contrairement à l'idée répandue en entreprise, nous sommes tous irremplaçables. Ce qui est remplaçable, ce sont les cadres dans lesquels nous évoluons.

La « force impulsive », comme le disait si bien Nietzsche, est là, dans les personnalités primaires qui produisent les motivations intrinsèques à la personne, et non dans les buts que nous nous fixons, autrement dit les motivations extrinsèques, qui servent juste à nous orienter. Et nous devons toujours vérifier que nos motivations intrinsèques justifient bien les buts que nous nous fixons, parce que notre « force impulsive » est dans nos motivations intrinsèques, personnelles, forcément personnelles, et nulle part ailleurs. Pourquoi disais-je dans certains styles ? Parce que la nature ne met pas tous ses œufs dans le même panier pour une raison d'efficacité et de durabilité, et qu'elle distribue les différents styles de personnalités sur différents individus pour composer un tout solidaire : le/les groupes humains. « Il faut de tout pour faire un monde » dit-on à juste titre.

CRF : Pouvez-vous illustrer ?

Frédéric LE MOULLEC : Pour essayer de traduire plus concrètement encore le lien entre personnalité et motivation, prenons l'exemple de quelqu'un qui a la personnalité primaire du Participatif : c'est une personnalité plutôt extravertie tout en étant discrète, plutôt sensorielle que rationnelle, qui aborde les choses de manière douce et délicate et se montre avenante et empathique. Elle est poussée par l'action de partager avec autrui, d'une part, et par celle de créer des environnements chaleureux, d'autre part. Ainsi, elle sera particulièrement à l'aise et entreprenante dès lors qu'elle pourra – elle cherchera même à créer l'occasion – entrer en contact avec autrui ; initier, développer et renforcer des liens qui puissent être durables ; faciliter les relations au sein d'un groupe ; rendre service aux uns et aux autres. C'est une équipière hors pair ! Ce sont les relations plus que les tâches en elles-mêmes qui la mettent en action. Alors, bien sûr, personne n'a un seul trait de personnalité, et la réalité est donc beaucoup plus complexe que ce seul exemple, mais ce que nous voyons ici c'est que la motivation est bien la conséquence de la personnalité. Le rôle du manager ne peut donc être que de permettre et de favoriser l'expression des personnalités de chacun, d'offrir une place de choix à chacun dans le grand ensemble que constitue le collectif.

CRF : Dans votre ouvrage « Manager selon les personnalités », vous proposez une série de pistes pour améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines ; quelles sont ces pistes et en quoi s'inspirent-elles du courant de plus en plus à la mode qu'est celui des neurosciences ?

Frédéric LE MOULLEC : Il faut recruter et accompagner des personnes individuelles au moins autant que des compétences. « C'est la passion qui crée le travail », disait Charles Fourier, bien avant l'avènement des neurosciences, il y a deux cents ans ; « les passions joyeuses », avait déjà évoqué Spinoza encore avant, il y a près de quatre cents ans ! Et les « passions joyeuses », autrement dit les motivations intrinsèques à la personne, ce sont les personnalités primaires ou tempéraments

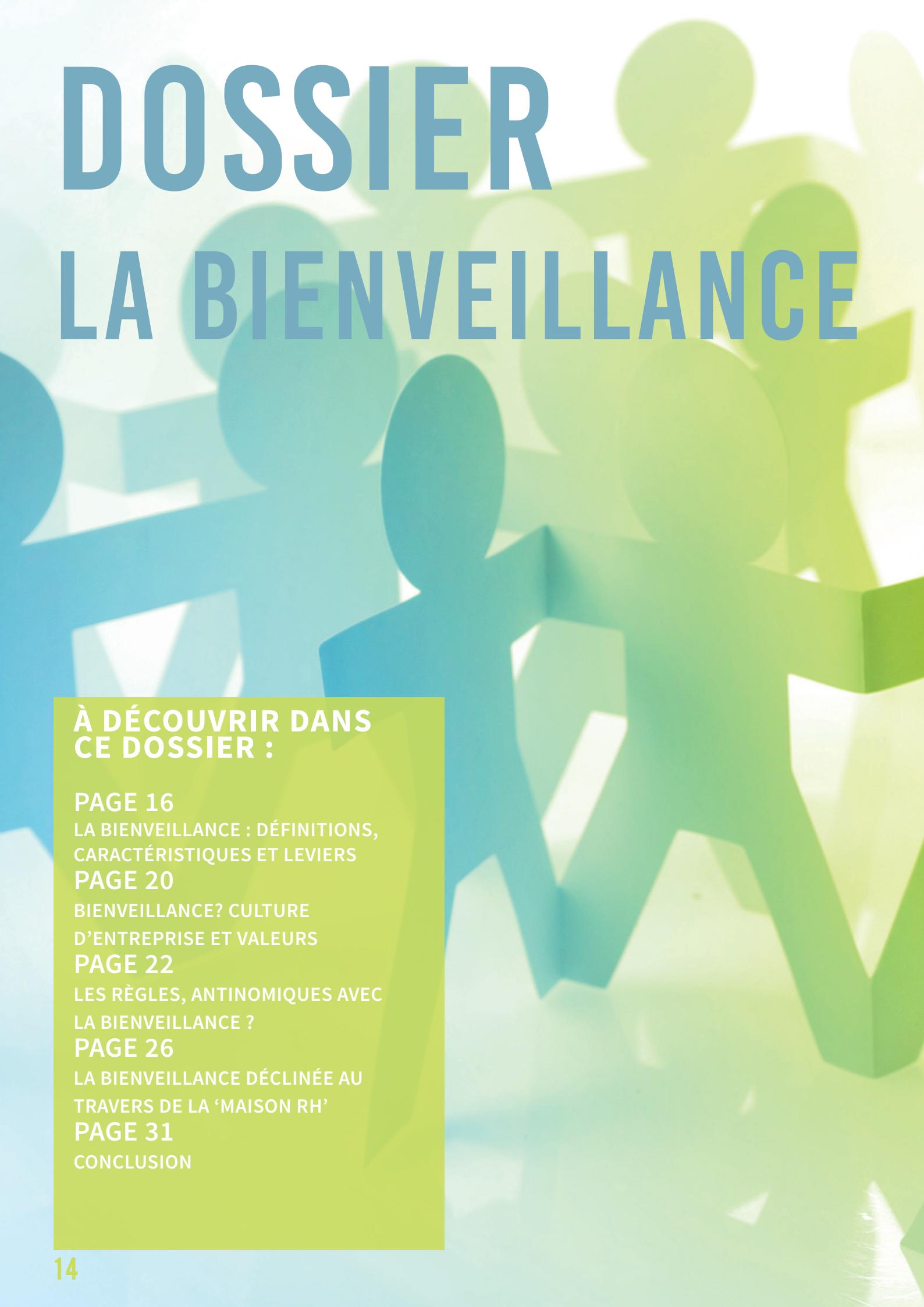
qui les produisent. Les neurosciences donnent raison aujourd'hui aux intuitions d'hier de Fourier et Spinoza, et à plein d'autres encore avant et après eux. Cela signifie qu'il faut s'assurer de la compatibilité du poste avec les différents traits de personnalité des personnes ainsi que de l'adéquation de l'environnement et du contexte de travail dans lesquels ces personnes vont devoir opérer. Cela passe par un décryptage précis du contenu de la fonction et des interlocuteurs potentiels avec lesquels les personnes vont devoir travailler. Il est préférable, d'ailleurs, d'associer le manager à cette démarche, lui qui connaît le mieux son projet et son équipe. Les neurosciences ont apporté et continuent d'apporter des connaissances sur le fonctionnement humain plus justes et plus précises, qui permettent d'élargir et d'affiner des pratiques de « gestion » (je n'aime pas ce mot, mais c'est celui utilisé couramment) des ressources humaines qui soient mieux en accord avec la nature humaine. J'espère bien que ce n'est pas juste un phénomène de mode, car sans aucunement dramatiser, il en va de notre avenir humain. Il y a beaucoup trop de souffrance morale ou nerveuse dans le monde humain aujourd'hui, et particulièrement dans le cadre du travail, et cette souffrance n'est que le signe que nous ne sommes pas en accord avec ce que nous sommes. C'est aussi simple que cela. Il faut adapter nos modes et nos cadres de travail à l'être humain et non l'inverse, sans gimmicks d'aucune sorte comme on le voit encore trop souvent dans les entreprises qui cherchent parfois juste à se donner bonne conscience. C'est « the right place for the right (wo)man » plutôt que « the right man at the right place ». Contrairement à l'idée répandue en entreprise, et j'ai pu le vérifier par moi-même en tant que manager, nous sommes tous irremplaçables. Ce qui est remplaçable, ce sont les cadres dans lesquels nous évoluons. Il sera toujours nécessaire de réajuster ces cadres afin qu'ils conviennent aux nouvelles personnes que nous recrutons en lieu et place des anciennes. Car chacun, à travers la personne individuelle qu'il est, et donc la composition de personnalités à travers lesquelles il s'exprime, est unique. Nous avons plus que jamais besoin d'authenticité, et c'est là tout l'intérêt des neurosciences de nous permettre d'en éclairer tous les rouages.

POUR EN SAVOIR PLUS...

- (1) Voir notamment : Arnaud S., Soufyane F., et Peretti J.-M. 2009. « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & Avenir*, 28 (8), pp. 294-314.
- (2) Fradin J., Le Moulec F. 2014. *Manager selon les personnalités. Les neurosciences au secours de la motivation*. Paris : Eyrolles.

DOSSIER

LA BIENVEILLANCE



À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

PAGE 16

LA BIENVEILLANCE : DÉFINITIONS,
CARACTÉRISTIQUES ET LEVIERS

PAGE 20

BIENVEILLANCE? CULTURE
D'ENTREPRISE ET VALEURS

PAGE 22

LES RÈGLES, ANTINOMIQUES AVEC
LA BIENVEILLANCE ?

PAGE 26

LA BIENVEILLANCE DÉCLINÉE AU
TRAVERS DE LA 'MAISON RH'

PAGE 31

CONCLUSION

La bienveillance a le vent en poupe dans le monde des organisations mais que recouvre cette notion ? Bien loin d'une démarche philosophique ou utopique, il s'agit d'investiguer dans ce dossier comment la bienveillance peut être concrétisée dans les milieux organisationnels. L'objectif de ce dossier est de comprendre comment les managers mettent concrètement en œuvre le management bienveillant dans leurs pratiques quotidiennes et quels leviers peuvent être actionnés pour contribuer à développer la bienveillance au travail.

Dans une première partie de ce dossier, nous aborderons la définition de la bienveillance et ses caractéristiques. Nous aborderons également les leviers qui sont à la disposition des managers.

Ensuite, nous mettrons cette notion en corrélation avec un élément central de la mise en œuvre de la bienveillance dans le milieu professionnel, celui des valeurs mais aussi de la culture, de la mission et de la vision développée par l'organisation.

Nous questionnerons également cette notion au regard des procédures et règles inhérentes aux organisations sachant qu'il existe un débat dans la littérature scientifique entre certains auteurs qui posent le constat que les procédures constituent un frein à la bienveillance et d'autres auteurs qui instituent des règles et des procédures dans l'objectif de garantir ouvertement l'écoute, la liberté d'expression, l'accès à l'information, la participation à la décision et la coopération.

Finalement, dans une dernière partie, nous nous pencherons sur la manière dont une posture bienveillante peut être adoptée au regard d'une thématique de la maison RH qu'est l'évaluation.

LA BIENVEILLANCE

DÉFINITIONS, CARACTÉRISTIQUES ET LEVIERS

LA BIENVEILLANCE, QU'EST-CE QUE C'EST ?

« La bienveillance, c'est prendre soin de l'autre de façon totalement désintéressée » (Aristote)

La bienveillance peut être définie comme une capacité à se montrer indulgent et attentionné envers autrui de manière constructive et compréhensive. Dans une acception simple, la bienveillance consiste à vouloir du bien à autrui. Les tenants du courant philosophique de l'éthique des vertus (Aristote notamment) soulignent que la bienveillance impliquerait donc que l'individu ne se centre plus exclusivement sur son « bien » mais sur le bien de l'autre. Cette forme de bienveillance se fonderait alors sur la gratuité, sans calcul d'une réciprocité à venir. Elle se rapprocherait de l'altruisme qui consiste à se soucier d'autrui de façon désintéressée. En revanche, pour les tenants du courant utilitariste (John Stuart Mill notamment), le bien à rechercher n'est jamais celui d'un acteur seul mais toujours le bien de tous. Ces derniers abordent ainsi la bienveillance à partir d'une approche instrumentale où la recherche du bien de l'autre ne peut être qu'une étape intermédiaire car le « bien » à rechercher est celui d'un plus grand nombre (l'intérêt général). De fait, en cherchant à définir ce qu'est ce « bien » à atteindre, nous rappelons combien il peut être pluriel et combien l'individu doit arbitrer entre le bien de soi (égoïsme), le bien des autres (bienveillance authentique) et le bien de l'organisation via ses salariés (bienveillance utilitariste) (1).

DÉFINITIONS ET CONCEPTS

LA VEILLANCE

La veillance désigne le fait d'appliquer son attention pour comprendre et ce, avec une grande neutralité et une ouverture à l'autre. Derrière cette veille, il s'agit de souhaiter un résultat et cela est souvent synonyme de garantie.

LA BIENVEILLANCE

La bienveillance désigne le sentiment de bonté à l'égard de quelqu'un ; une certaine indulgence, une compréhension, une tolérance ou une attention.

LA MALVEILLANCE

La malveillance est, quant à elle, définie comme une mauvaise disposition, une volonté de nuire ou encore une animosité et une hostilité à l'égard de quelqu'un.

QU'EST-CE QU'UN « MANAGEMENT BIENVEILLANT » ?

« En 10 ans, le pourcentage de collaborateurs victimes de hauts niveaux de stress est passé de 38 à 61% (2) »

Basé sur le constat que le contexte professionnel actuel fragilise les hommes et les femmes et que, bien loin d'une démarche philosophique ou utopique, il s'agit d'investiguer dans ce dossier comment la bienveillance peut être concrétisée dans les milieux organisationnels (3), le concept de management bienveillant a fait son apparition dans la littérature RH cristallisant un management qui veille aux intérêts des salariés tout autant qu'à ceux de l'organisation (4).

Inspiré des courants de la psychologie positive, des neurosciences et de certaines méthodes de développement personnel, le management bienveillant – aussi qualifié de « leadership bienveillant » par opposition à un leadership qui privilégie les intérêts du manager et/ou de l'entreprise – repose sur des notions qui visent aussi des qualités intrinsèques des leaders comme la justice, l'amabilité, l'empathie, le soutien, le réconfort, l'encouragement, la lucidité, l'altruisme, la générosité, etc. Autant de caractéristiques qui rendent le leadership bienveillant durable.

Concernant la lucidité, le leader devrait systématiquement se poser la question de savoir si ce qu'il dit et ce qu'il fait sont perçus comme effectivement bienveillants. Pour ce faire, il est incontournable d'avoir la lucidité et le recul requis pour évaluer ses propres comportements.

Ce courant prend le contrepied de l'approche classique des ressources humaines véhiculée dans de nombreux manuels de GRH qui présentent une conception de l'homme au travail faisant de ce dernier une ressource, au même titre qu'une machine ou un objet, et qui considèrent que : « la fonction du manager consiste précisément à optimiser l'utilisation des ressources (financières, humaines, équipements, matières, etc.) qui lui sont allouées pour réaliser au mieux les objectifs qui lui ont été prescrits. Comme son nom l'indique, le manager est en fin de compte un gestionnaire de ressources. Cette perspective laisse évidemment peu de place à l'humain du fait que la logique sous-jacente invite à utiliser les ressources que sont les collaborateurs pour atteindre les objectifs de l'entreprise ou ceux du manager (5) ». Il s'agit donc de s'inscrire dans une perspective renouvelée de la GRH.

BIENVEILLANCE ET POSTURE MANAGÉRIALE

Arnaud Lacan l'affirme sans ambages dans une publication de 2016, « Le manager postmoderne doit réguler les relations qui unissent ses collaborateurs dans le souci de tirer le meilleur parti de la richesse humaine que constitue son équipe (6) ». Toutefois, la mise en œuvre de la bienveillance n'est pas aisée. En effet, tous les individus ne sont pas bienveillants par nature, il faut choisir de l'être et le manager doit également se positionner et adopter une posture déterminée, ce qui a des implications dont il est important de prendre conscience pour adopter une posture managériale en adéquation avec l'objectif escompté.

IMPLICATIONS D'UNE POSTURE MANAGÉRIALE BIENVEILLANTE

Comme le souligne Raphaël H. Cohen (2013), ces implications sont, au minimum, au nombre de sept.

- Premièrement, le leader bienveillant doit toujours faire passer l'intérêt général, y compris celui de ses collaborateurs, avant le sien. Aussi, le manager doit passer de l'individu au collectif et doit parvenir à envisager ses collaborateurs comme une communauté de travail dont il a à prendre soin en créant un « vivre-ensemble » au travail, épanouissant pour chacun. Cette organisation « du retour de l'hédonisme au travail » s'appuie sur des postures bienveillantes, sur



LE MANAGER BIENVEILLANT, UN MANAGER EXEMPLAIRE

Une autre caractéristique essentielle du leadership bienveillant est que la manière de faire est plus importante que ce qu'on fait. En effet, la bienveillance ne se décrète pas et elle ne peut être prescrite. Comme souligné précédemment, le leader bienveillant doit faire preuve d'exemplarité. Il est bien évidemment inconcevable d'espérer inspirer ses collaborateurs en ayant soi-même un comportement qui n'est ni exemplaire, ni en phase avec la gouvernance. Ce facteur de mimétisme aboutit même à rendre la générosité (et son absence !) contagieuse.

le renoncement à la surveillance et sur une confiance qui peut, bien évidemment, s'accompagner de quelques points de contrôle.

- Deuxièmement, le leader bienveillant doit protéger ses collaborateurs et les défendre. Cela implique d'accepter de prendre des risques personnels. Le collaborateur qui sait que son chef a pris des risques personnels pour le défendre se sentira en sécurité.
- Troisièmement, le leader bienveillant doit mettre en place un mécanisme de gouvernance qui sécurise ses collaborateurs. Il doit bien sûr s'y soumettre, au même titre que tous les membres de l'équipe dont il fait évidemment partie. En acceptant de se soumettre aux mêmes règles que ses collaborateurs, le leader bienveillant limite non seulement son propre pouvoir discrétionnaire mais démontre son niveau d'engagement au succès collectif.
- Quatrièmement, le leader bienveillant doit faire respecter les principes de gouvernance, ce qui requiert le courage de sanctionner car lorsque les règles de gouvernance sont transgressées, c'est le groupe tout entier qui en pâtit.
- Cinquièmement, le leader bienveillant doit faire preuve d'exemplarité. Il est bien évidemment inconcevable d'espérer inspirer ses collaborateurs en ayant soi-même un comportement qui n'est pas exemplaire et en phase avec la gouvernance. Ce facteur de mimétisme aboutit même à rendre la générosité (et son absence !) contagieuse. Comme le note Cohen, les salariés sont très sensibles à l'intention et à la finalité de ce qui est fait.
- Sixièmement, le leader bienveillant doit faire preuve d'équité pour arbitrer entre les intérêts des différentes parties prenantes. S'il privilégie une partie prenante, dirigeants inclus, de manière inéquitable, il perd de fait toute crédibilité.
- Finalement, le leader bienveillant doit faire confiance à ses collaborateurs et aussi faire preuve de tolérance pour les échecs. Cela revient à leur donner la permission d'essayer et... de se tromper.

AU CENTRE, LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Au centre de la posture managériale, les relations interpersonnelles se trouvent mises à l'honneur. Dans le souci de la qualité des relations interpersonnelles et donc de la qualité de vie au travail, le manager doit aussi être compréhensif vis-à-vis des difficultés de ses collaborateurs, se montrer à leur écoute et ne pas hésiter à se placer, autant que possible, comme un pair, dans une relation horizontale, plutôt que comme un chef, dans une relation verticale.

Le leadership bienveillant peut même dans certaines circonstances devenir tout à fait directif ou autoritaire. Ce sera opportun, par exemple, en situation de crise. Ce qui fait la différence, c'est la finalité : toujours dans la perspective du succès collectif, le leader bienveillant garde néanmoins à l'esprit l'intérêt de ses collaborateurs.

LA BIENVEILLANCE, UNE QUESTION DE TEMPS...

Si diriger de manière bienveillante est réalisé dans l'authenticité, cela ne nécessite ni plus de temps ni plus d'efforts mais implique une certaine posture, comme souligné ci-dessus. Une véritable transformation du mode de management et des relations humaines dans l'entreprise, nécessite toutefois une période d'adaptation, ce qui peut dénoter dans certaines structures une démarche longue et profonde. De fait, les résistances au changement (plus de détails dans le CRF Compas Info Magazine n°2 sur le changement) constituent un des points de vigilance majeur de l'adoption d'une posture bienveillante. Tout comme l'implantation d'un nouvel outil ne peut se faire sans un accompagnement des travailleurs, « l'adoption » de la bienveillance managériale requiert une phase de développement conjuguant le développement de plusieurs soft skills :

- l'attention et l'empathie ;
- la confiance en soi et la confiance en l'autre ;
- la coopération positive incluant l'authenticité et le développement de relations positives via l'expression de la gratitude et du pardon ;
- la gestion du stress (personnel et des équipes).

DOSSIER - LIRE LA SUITE >

BIENVEILLANCE, CULTURE D'ENTREPRISE ET VALEURS

Dans ce second article, nous soulignons que la bienveillance doit être culturelle et nous mettons la notion de bienveillance en corrélation avec un élément central de la mise en œuvre de la bienveillance dans le milieu professionnel, celui de la culture organisationnelle et du triptyque mission-vision-valeurs. Il est courant d'affirmer qu'une culture d'entreprise se compose de la triade mission, vision, valeurs. D'abord, nous définirons ce qu'est la culture d'entreprise et, ensuite, la mission, la vision et les valeurs.



LA CULTURE D'ENTREPRISE

La culture se définit comme « ce qui est commun à un groupe d'individus, ce qui les soude, ce qui les réunit dans la durée (7) ». Cela désigne aussi un « ensemble de valeurs, de pratiques, de références partagées au sein de la communauté ». On peut aussi la définir comme un cadre de référence du groupe contenant notamment des codes et des pratiques ; il s'agit des conventions.

La culture originelle de l'organisation évolue avec le temps et les pratiques puis est influencée par chaque décision, petite ou importante.

La notion de culture s'ancre fortement dans le vécu de l'entreprise et les évolutions se perçoivent nettement lorsqu'on interroge différentes générations de collaborateurs. Au regard de la notion de valeur, Enius précise que « les valeurs réellement mises en œuvre par chacun ne représentent que la partie émergée de l'iceberg qui est en fait la culture du groupe et de l'entreprise (8) ».

Aussi, une culture d'entreprise s'incarne dans le comportement de ses dirigeants.

LA MISSION

La mission, c'est le cap ! La mission présente ce que fait une organisation, ce qu'elle offre comme service, et autant que possible, la façon dont elle le fait.

LA VISION

La vision permettra de définir où vous voulez aller, de communiquer clairement ce que vous désirez atteindre comme objectifs, de mobiliser et de motiver les gens pour vous suivre dans cette vision.

Où est-ce que l'on se voit dans 5 ans ? C'est l'aspiration, le rêve, le projet d'entreprise qui doit être formulé en co-création par l'ensemble des collaborateurs. Pour qu'ils s'engagent à concrétiser la vision, ils doivent s'y reconnaître comme l'expression de leur propre désir.

La vision est plus large que la mission dans le sens où elle dépasse l'individu en tant que tel.

LES VALEURS

Une valeur est « une croyance stable selon laquelle certains modes de conduite et certains buts poursuivis dans l'existence sont personnellement ou socialement préférables à d'autres » (Rokeach, 1973).

Les valeurs ne sont pas des principes moraux, ce sont des forces inhérentes à la personnalité de chacun. Elles constituent un système de références qui conditionnent et justifient les actions. Elles sont ce qui nous donne envie d'agir, ce qui donne du sens à notre action.

Les valeurs reflètent les relations et les comportements attendus, tant des employés que des dirigeants. Les dirigeants témoignent au quotidien des véritables valeurs de leur entreprise. Toute fausse note met à mal la culture conceptualisée de l'entreprise.

Tous les salariés aspirent à exercer une activité qui soit en harmonie avec leur propre système de valeurs. C'est un ressort central qui forge l'identité sociale des individus, suscite le sentiment d'appartenance à l'entreprise, et donne un sens au travail. Les valeurs sont donc une source d'énergie, un levier de motivation qui donne un sens à l'engagement des collaborateurs en passant par le vecteur de la communication.

Ces valeurs se retrouvent non seulement dans les mots et les devises mais elles doivent être vécues au quotidien par chacun des collaborateurs.

Une valeur centrale d'une organisation bienveillante est la notion de justice puisque le leadership doit nécessairement s'appuyer sur un pilier fondamental et incontournable : la justice organisationnelle.

Celle-ci se décline d'ailleurs en justice distributive (c'est-à-dire rémunération et promotions équitables, en précisant qu'équitable ne veut pas dire égalitaire), justice informationnelle (quantité et qualité des informations disponibles), justice interactionnelle (modalités de collaboration) et justice procédurale (équité dans la manière de faire les choses et de résoudre les conflits). Ces notions sont détaillées plus loin dans ce dossier.



LES RÈGLES, ANTINOMIQUES AVEC LA BIENVEILLANCE ?

Il n'est jamais trop tard pour devenir ce que nous aurions pu être. George Eliot (femme de lettres anglaise). Citation : un travailleur sur cinq occupe un rôle qui ne lui convient pas. <http://www.peoplesphere.be/fr/attention-a-demotivation-travailleur-cinq-occupe-role-ne-lui-convient/>



Avant de prendre connaissance des éléments qui suivent, nous souhaitons rappeler qu'il existe un débat dans la littérature scientifique entre certains auteurs qui posent le constat que les procédures constituent un frein à la bienveillance et d'autres auteurs qui instituent des règles et des procédures dans l'objectif de garantir ouvertement l'écoute, la liberté d'expression, l'accès à l'information, la participation à la décision et la coopération.

Etant donné que les règles et les procédures sont des outils fréquemment utilisés dans la fonction publique et dans les pouvoirs locaux, nous avons fait le choix de nous inscrire dans cette dernière dynamique.

En nous référant à des auteurs comme, par exemple, Taskin et Dietrich (2016), nous pouvons souligner que l'établissement de règles du jeu dans les organisations est un facteur important qui concourt notamment à une approche bienveillante.

Si cela peut paraître antinomique à l'heure où le poids de la bureaucratie est sans cesse décrié, que la notion de règle est entourée d'une connotation négative et qu'elle évoque ce qui relève du prescriptif, il s'agit d'orienter le

questionnement sur les règles qui peuvent déterminer le rapport des individus au collectif et d'interroger la place des règles et des procédures dans les organisations qui prônent la bienveillance en déterminant sur quelles dimensions organisationnelles et humaines ces règles doivent porter. Il ne s'agit pas ici de considérations sur le management des processus internes à l'organisation mais de veiller à ce que certaines règles, procédures et normes puissent favoriser une expertise professionnelle du management des personnes.

En effet, quand on parle de règles, il s'agit – à tout le moins – de viser les normes sociales partagées au sein du collectif. Celles-ci correspondent à des valeurs, à des normes qui conditionnent les comportements de tous les travailleurs, qu'ils soient au niveau de la direction générale, du management intermédiaire ou des employés (9).

LE RESPECT AU CŒUR DES RÈGLES DU JEU DANS LES ORGANISATIONS

Partant du constat de Taskin et Dietrich (2016), nous pouvons épinglez les éléments suivants : « Veiller à l'intégration de tous dans une communauté de travail exige d'abord un management de proximité centré sur l'équipe et la personne (par l'organisation de réunions d'équipe régulières et leur animation adaptée permettant de co-définir des règles du jeu respectueuses en capitalisant sur la nécessaire réflexivité de chacun, par la réalisation d'entretiens individuels réguliers, etc.). Il s'agit aussi de pouvoir dire les choses telles qu'elles doivent l'être : un travail mal fait, une attitude inadaptée sont discutés et doivent avoir les effets prévus, par équité et respect des règles du jeu **(10)** ».

La prise d'initiative et la créativité conduiront à tester de nouvelles choses ; le droit à l'erreur doit, par conséquent, être permis. Certaines fois, des erreurs seront en effet commises et nous devons alors les accepter car elles font partie de la démarche. Il ne s'agit évidemment pas de tolérer les fautes graves mais de tolérer certaines petites erreurs ou approximations en considérant qu'afin de limiter les erreurs trop graves et les fautes, il est tout à fait possible de mettre en place un cadre de travail adéquat.

RENOYANT À LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE ⁽¹¹⁾

<i>Dimensions</i>	<i>Distributive</i>	<i>Procédurale</i>	<i>Interpersonnelle</i>	<i>Informationnelle</i>
Définition	Perception, évaluation des résultats du changement, d'une modification de l'allocation des ressources matérielle ou non	Perception de la manière dont la décision de changer est prise, dont le changement est implémenté	Perception du comportement des autres envers nous dans le cadre du changement	Perception des explications du changement données par les décideurs
Critères d'évaluation	Équité Égalité Besoins individuels	Cohérence dans l'application de la procédure Neutralité Représentativité Décision basée sur des informations correctes Mécanisme de correction Morale et éthique	Honnêteté Courtoisie respect des droits et de la dignité Décence du comportement	Communication d'explication du «pourquoi» changer Communication d'une vision globale Fournir de l'information sur d'autres organisations dans la même situation, ou sur les conséquences d'un non-changement Expression de regrets et excuses pour les pertes/ erreurs

La justice organisationnelle peut constituer une ressource au service du management et, en particulier, de la bienveillance. Elle représente un élément clé de la compréhension des comportements des individus dans l'organisation.

Les travailleurs ont des attentes en matière de justice et les perceptions de justice peuvent être étudiées selon quatre dimensions : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle **(12)**.

LA JUSTICE DISTRIBUTIVE

La justice distributive concerne les perceptions qu'ont les membres de l'organisation d'une distribution de ressources (matérielles ou non), ou du résultat d'une prise de décision. Ces perceptions sont construites par l'individu en comparant ses rétributions à celles des autres, ou à ses propres rétributions antérieures. Trois critères peuvent être utilisés pour évaluer le caractère juste ou non des allocations de ressources. L'équité, l'égalité et le respect des besoins individuels sont privilégiés selon le contexte.



LA JUSTICE PROCÉDURALE

Chaque individu dispose d'un modèle cognitif sous forme de représentations internes de son environnement social qui comporte des composants procéduraux. Il évalue ces éléments structuraux à partir de règles procédurales justes.

La justice procédurale dans un contexte de changement se concentre sur le processus de prise de décision.

La théorie de la justice procédurale telle qu'initée par Thibault et Walker (1978) précise qu'une décision ou un processus de prise de décision sera perçu comme juste s'il existe une opportunité de l'influencer.

LA JUSTICE INTERPERSONNELLE

La justice interpersonnelle constitue la troisième dimension de la justice organisationnelle. Elle se réfère au comportement adopté par les autres membres de l'organisation (collègues ou supérieurs hiérarchiques) vis-à-vis de soi. Les critères de Bies et Moag (1986), souvent utilisés pour évaluer un traitement juste, sont l'honnêteté,

la courtoisie, le respect des droits et la décence du comportement.

LA JUSTICE INFORMATIONNELLE

Ce dernier critère se réfère à la justification des décisions. Ces explications peuvent être définies comme un discours dont le but est d'expliquer des comportements fâcheux et de combler un vide entre l'action et les attentes.

Il est bien évident qu'au-delà d'outils et de procédures, c'est dans la relation que se joue la bienveillance.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >



LA BIENVEILLANCE DÉCLINÉE AU TRAVERS DE LA MAISON RH

Si une posture bienveillante peut paraître compliquée à mettre concrètement en œuvre dans la fonction publique locale et provinciale - tant les acteurs qui sont parties prenantes sont pluriels (politiques, grade légal et ligne hiérarchique) et tant les contingences de l'environnement remettent parfois en cause les attitudes bienveillantes - il est possible et important, à tout le moins, d'adopter la veillance et de prendre le temps de faire attention à autrui. Cela a d'autant plus d'importance, qu'en étant veillant, les neurosciences nous enseignent que nous ne faisons pas appel à notre cerveau automatique, avec ses réflexes et stéréotypes, mais que nous accordons une véritable attention à l'individu. Sans entrer dans de longs développements, il faut avoir à l'esprit que notre cerveau se fatigue vite et que le passage en mode automatique s'effectue souvent « à l'insu de notre plein gré » ce qui peut entraîner de fâcheuses et involontaires conséquences. La force des préjugés et des stéréotypes prend alors le dessus sur la raison, ce qui n'est guère recommandable. Il nous faut donc demeurer « vigilant », conscient de ce que nous faisons et du pourquoi, dans une autocritique bienveillante. Veillant, vigilant, éveillé, autant de « synonymes » pour un management digne de ce nom.

ADOPTER UNE POSTURE BIENVEILLANTE EN ÉVALUATION

En s'appuyant sur le concept de la Maison RH, l'évaluation représente un élément clef des processus RH.

L'entretien d'évaluation consiste à écouter, à discuter et à donner un feed-back à l'agent sur la manière dont il effectue son travail au regard de sa description de fonction et des objectifs qui lui ont été fixés. Il est à ce sujet particulièrement important de veiller à interroger les compétences de l'agent, le contexte ou l'environnement de travail, son ressenti, ses attentes et sa motivation.

Perçue (trop) souvent négativement, une évaluation performante et constructive est pourtant un dialogue au terme duquel sont fixés des objectifs atteignables situés par rapport aux objectifs de l'administration. Aussi, l'entretien fixe des parcours adaptés et offre des pistes d'amélioration et de développement. L'évaluation individuelle, pourvu qu'elle soit réalisée sur base d'objectifs et de tâches définis préalablement, aide chacun à réfléchir à son développement et à son adaptation à la situation professionnelle ainsi qu'au contexte organisationnel. Au-delà de la dimension administrative de l'évaluation, il s'agit donc bien de concevoir son lien avec les autres processus RH (comme la description de poste), ce qui permettra de l'intégrer à la politique globale de gestion des ressources humaines poursuivie par l'organisation. L'évaluation doit être, d'une part, rassurante pour l'agent

car, grâce à l'évaluation, il sait ce qu'on attend de lui et quels sont ses points d'amélioration et, d'autre part, enthousiasmante pour l'évaluateur car c'est un moment privilégié pour transmettre ses objectifs et les valeurs de l'institution, pour améliorer les performances de ses agents, et donc de son service, et pour donner un feed-back sur le travail. Un système d'évaluation bienveillant doit :

- Permettre à l'agent de savoir ce qu'on attend de lui, d'être écouté par son chef de service, d'avoir un feed-back constructif sur son travail afin de lui permettre de s'améliorer. L'évaluation doit être vécue comme une opportunité pour l'agent évalué car l'évaluateur prend le temps d'analyser son travail, de le conseiller, de l'encourager ou encore de le mettre en garde ;
- Permettre à l'agent (et à l'évaluateur) de s'arrêter et de prendre du recul sur son travail en dehors de l'urgence du travail quotidien. L'évaluation doit être vécue comme une respiration, une parenthèse positive dans le travail quotidien ;
- Être considéré comme une occasion d'établir une relation franche et constructive basée sur l'échange dans le but d'améliorer les performances de l'ensemble du service. Il doit s'agir d'un lieu d'échange, de transmission d'informations, de recherche d'amélioration dans le respect de chacun. Dans cette perspective, les entretiens en tête à tête (évaluateur-évalué) sont privilégiés ;
- Être systématique et régulière et être totalement dissociée des promotions, des évolutions de carrière ou des sanctions (d'autres processus devront être utilisés en cas de faute ou de dysfonctionnement). L'évaluation doit être menée en dehors de toute période suspecte, en dehors de tout enjeu direct et immédiat pour l'évalué ;
- Être purement descriptive. L'évaluation doit rappeler les objectifs fixés, la manière dont ils ont été atteints ou non, les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été complètement atteints, les points d'amélioration pour l'agent, les attentes de l'agent et de l'évaluateur en sortant de toute considération de points ou d'échelles de cotation.

Certaines réflexions quant à l'adoption d'une posture bienveillante durant l'entretien d'évaluation seraient de nature à favoriser le concept de bienveillance au regard de l'évaluation.

Comme nous le décrivions dans le dossier, la veillance se caractérise par l'attention que nous accordons aux autres, le fait d'être vigilant, d'écouter en gardant de la distance et de recevoir pour comprendre et ce, avec une grande neutralité et une ouverture à l'autre.

Lors de l'évaluation, la prise en compte de la dimension humaine est primordiale. Il s'agit en effet d'un moment d'échanges où il est nécessaire de considérer l'autre, de veiller au climat de confiance, de pratiquer l'empathie et de s'intéresser à son travail. Ainsi, par l'adoption d'une posture (bien)veillante, on donne de la valeur à l'individu, on repère les réussites et les progrès, on souligne les écarts et les manques et on propose des pistes d'améliorations concrètes par la voie de la formation ou d'autres types de dispositifs.

Dès lors, l'évaluation n'est plus seulement une procédure et un passage obligé mais devient un outil au service de la transparence permettant de valoriser l'investissement, la motivation, le travail ou encore les progrès réalisés.

ÊTRE VEILLANT EN ÉVALUATION AU TRAVERS D'UN PROCESSUS EN 9 ÉTAPES

La personne qui pratique l'entretien d'évaluation – ou par extension l'entretien de fonctionnement – se doit d'adopter une attitude veillante au travers d'une posture qui peut se décliner en plusieurs étapes :

1. Prendre le temps de préparer correctement l'entretien d'évaluation mais aussi se préparer et faire le vide en soi. Ce moment de préparation étant primordial, tant pour la personne qui évalue que pour la personne qui est évaluée.

Une posture (bien)veillante en entretien d'évaluation peut également se traduire par la démonstration de l'attention qui a été portée au travail de l'agent. En effet, pour la personne qui évalue, il est intéressant de noter, au jour le jour, ce qu'un agent a bien réalisé ou moins bien réalisé. Quelques notes suffisent pour permettre de se remémorer des situations de travail et pour montrer à l'agent évalué qu'on prend en compte l'ensemble de la période pour laquelle il est évalué (tout en veillant à ce que l'évaluation ne se transforme en un long compte-rendu qui pourrait être perçu par l'agent évalué comme un règlement de compte).

Avant l'entretien, prenez donc le temps de parcourir les notes que vous aurez prises tout au long de l'année afin de mener une évaluation qui ne soit pas trop influencée par les événements les plus récents. Sortez les entretiens de l'année précédente afin de faire le point sur les objectifs fixés, etc.

2. Éteindre tous les objets qui pourraient vous déconcentrer (téléphone portable, mails, autres) et veiller à ne pas être interrompu pendant toute la durée de l'entretien.

3. Expliquer les objectifs de l'évaluation et ouvrir « le temps d'écoute ».

« Nous nous rencontrons aujourd'hui pour nous pencher sur le travail que tu as effectué au cours des X années pour notre administration. Il s'agit de discuter de ce qui va mais aussi de ce qui ne va pas et de déterminer les objectifs à fixer pour la suite ».

4. Préciser sa position d'écoute en montrant à l'agent que ce moment lui est réservé. (Je serai veillant lors de cet échange).

5. Préciser le cadre, le périmètre avec une « phrase d'ouverture ».

« Peux-tu me dire comment tu te sens dans ta fonction ? »

6. Commencer par donner la parole à la personne évaluée.

7. Veiller à faire preuve d'empathie durant l'entretien d'évaluation, à créer un climat de confiance et à faire en sorte que l'agent se sente considéré durant les échanges

8. Reformuler pour valider l'écoute, ne pas interpréter et rester neutre.

La reformulation vous permet, d'une part, de vous assurer que vous avez bien compris ce que votre collaborateur exprime et, d'autre part, de relancer, voire d'encourager, ce dernier à développer ses propos. Il est indispensable d'éviter à vos collaborateurs toute sensation d'interrogatoire ou d'impossibilité de s'exprimer.

Si l'on se réfère aux techniques de l'écoute active, trois types de questions peuvent servir à la reformulation :

- « Que voulez-vous dire par... ou Que signifie pour vous ce terme? »
- « Qu'est-ce que vous entendez par...? ; Que représente pour vous...? »
- « Que ressentez-vous exactement quand...? »

On peut également relancer en posant ce type de question :

- « À votre avis que faut-il faire pour résoudre ce problème? »

9. Clôturer « le temps d'écoute » et, en tant que manager, fixer des objectifs concrets à l'issue du temps d'échanges.



Il est important de conclure en synthétisant les échanges afin de s'assurer que les propos aient été bien compris de part et d'autre et en laissant la possibilité à l'agent d'ajouter un élément s'il le désire. Il faut également lui préciser le suivi qui sera adressé à cette évaluation et refixer un prochain rendez-vous en rappelant les objectifs atteignables qui ont été fixés et situés par rapport aux objectifs de l'administration.

Pour terminer ces quelques réflexions, nous souhaitons souligner qu'adopter une posture (bien)veillante durant un entretien d'évaluation ne s'apparente pas à de la complaisance ou à du laxisme. Comme l'expliquent très clairement Olivier Truong et Paul-Marie Chavanne dans leur ouvrage : « Être bienveillant ne signifie pas forcément être conciliant, ni même tolérant. L'excès de conciliation

et de tolérance conduit à une forme d'indifférence qui se situe à l'opposé de la bienveillance » . Il importe par ailleurs aux évaluateurs et, plus largement, aux dirigeants des entités locales et provinciales de contribuer à créer les conditions favorables à l'émergence d'une culture de la bienveillance qui tienne compte du processus d'évaluation dans ses développements.

DOSSIER - LIRE LA SUITE >



CONCLUSION

Utopie ou réalité ? Mantra, phénomène de mode ou recette miracle ? La notion de bienveillance et son application dans les organisations a ses détracteurs mais aussi ses défenseurs. Exit le contrôle systématique, place à la confiance, au respect et à l'émotion ! Le manager bienveillant n'est pas un bisounours qui vend du rêve, c'est un manager soucieux des rapports humains et qui organise le travail en veillant à offrir la reconnaissance qui doit l'être et qui procède à un recentrage de sa pensée managériale sur la relation humaine, et ce avant la tâche.

C'est aussi un manager qui sait argumenter et convaincre pour véhiculer la bienveillance dans la culture organisationnelle et faire en sorte que la multiplicité des acteurs locaux y adhèrent dont les politiques et les autres membres de la ligne hiérarchique. Se démarquant d'une démarche philosophique, et développé autour d'une focale pragmatique, ce dossier a tenté de mettre en évidence les éléments constitutifs d'un nouveau modèle de leadership centré sur la bienveillance.

Pression, vision à court terme, objectifs inatteignables... autant de pratiques par rapport auxquelles le management bienveillant se propose de mettre fin. Et, comme l'indique le docteur Philippe Rodet (lu pour vous),

une clé de réussite à long terme tant pour la santé des travailleurs que pour la performance des organisations. Ce modèle révèle certains constats d'une prise de conscience collective des limites d'un modèle d'organisation du travail, d'un engagement et d'une motivation en recul chez les collaborateurs, d'une rébellion des nouvelles générations contre des modèles surannés et de la conception de l'humain comme une ressource au service de l'entreprise.

S'il existe des organisations qui mettent cette bienveillance en place au travers d'actions symboliques – organisation d'une journée de la gentillesse par exemple – certains leaders et organisations prennent le pari d'en faire une véritable culture d'entreprise.

Le leadership bienveillant n'est en tout cas pas une recette miracle et il doit être mené à bien, dans un contexte favorable, avec de véritables qualités intrinsèques de la part du leader. Il peut, en effet, être adopté par ceux qui présentent certaines qualités dont notamment celles décrites dans la maxime de Sun Tzu (dans l'Art de la Guerre) qui dit : « Par autorité, j'entends les qualités de sagesse, d'équité, d'humanité, de courage et de sévérité du général ».

Entoutétatdecause, l'émergence du concept de bienveillance renvoie à un champ de recherches foisonnant concernant le management éthique, l'intelligence émotionnelle et relationnelle, l'intégrité, l'intelligence collective, l'agilité ou encore le slow management qui peut alimenter les réflexions en la matière.

(1) Pellegrin-Romeggio F., Diné S., Bruyere C. 2016 « La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution ? », RIOOD, <https://riodd2016.sciencesconf.org/113250/document>

(2) Sondage IPSOS Associated Press de 2005 évoqué dans l'ouvrage suivant : Rodet et al. pp.5 ; pp.162.

(3) Cohen Raphaël H, « Plaidoyer pour un leadership bienveillant », L'Expansion Management Review, 2013/1 (N° 148), p. 90-99. DOI : 10.3917/emr.148.0090. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-1-page-90.htm>

(4) Cohen Raphaël H, « Plaidoyer pour un leadership bienveillant », L'Expansion Management Review, 2013/1 (N° 148), p. 90-99. DOI : 10.3917/emr.148.0090. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-1-page-90.htm>

(5) Cohen Raphaël H, « Plaidoyer pour un leadership bienveillant », L'Expansion Management Review, 2013/1 (N° 148), p. 90-99. DOI : 10.3917/emr.148.0090. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-1-page-90.htm>

(6) Lacan Arnaud, « La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ? », Management & Avenir, 2016/8 (N° 90), p. 195-217. DOI : 10.3917/mav.090.0195. URL : <https://www-cairn-info.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/revue-management-et-avenir-2016-8-page-195.htm>

(7) Enius F. 2017. Culture d'entreprise. Des racines et des hommes. Construire sa stratégie sur son ADN et la déployer grâce à sa culture, Paris : Afnor Editions, p.3.

(8) Enius F. 2017. Culture d'entreprise. Des racines et des hommes. Construire sa stratégie sur son ADN et la déployer grâce à sa culture, Paris : Afnor Editions, p.3.

(9) Veyssièrre M., Robeveille R., 2018. Le management bienveillant. Accélérateur de la performance. Le Mans : Gereso Edition, p.89.

(10) Taskin L. & Dietrich A. 2016. Le management humain, Bruxelles : de Boeck, p.155.

(11) Janiczek, Marine, William d'Hoore, et Alain Vas. « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier », Question(s) de management, vol. 0, no. 1, 2012, pp. 97-115.

(12) Janiczek, Marine, William d'Hoore, et Alain Vas. « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier », Question(s) de management, vol. 0, no. 1, 2012, pp. 97-115.

REPORTAGE

LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES POUVOIRS LOCAUX WALLONS

Dans la lignée de la fiche pratique sur le télétravail que nous vous présentions dans le précédent webzine, nous sommes allés à la rencontre des pouvoirs locaux wallons pour nous rendre compte des réelles pratiques en matière de télétravail dans le secteur. Après de nombreuses discussions avec des Directeurs généraux et des Directeurs des ressources humaines des pouvoirs locaux, il apparaissait que, si le sujet suscite le débat et que la thématique du télétravail est souvent citée comme une bonne pratique en RH, les pouvoirs locaux l'ayant mis en place sont rares. A la suite d'une enquête réalisée en ligne et à l'analyse des 36 réponses collectées, le CRF peut vous livrer quelques éléments clés par rapport à cette pratique de ressources humaines (1).



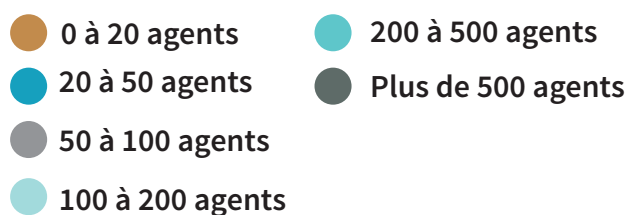
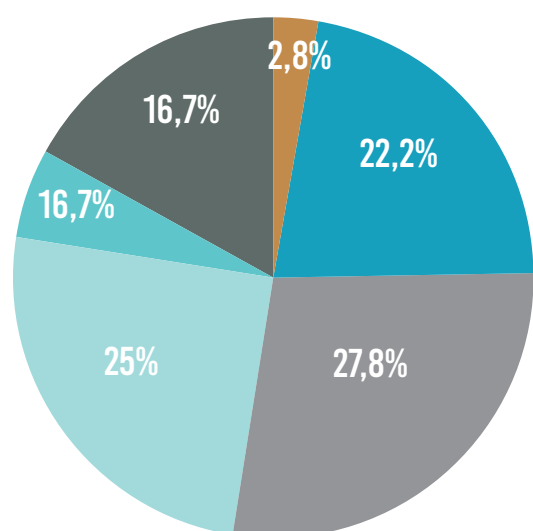
PROFIL DES RÉPONDANTS

La majorité des répondants était, soit des Directeurs généraux (58,3% de l'échantillon), soit des Directeurs ou Gestionnaires des ressources humaines (16,7% de l'échantillon).

Ce sont principalement des communes (50%) et des CPAS (41,7%) qui ont répondu à cette enquête et l'échantillon est représenté par des pouvoirs locaux appartenant à toutes les provinces.

En ce qui concerne **la taille des organisations**, celle-ci est variable mais nous notons davantage de pratiques de télétravail dans les grandes organisations, comparativement aux petites organisations comprenant moins de 20 agents.

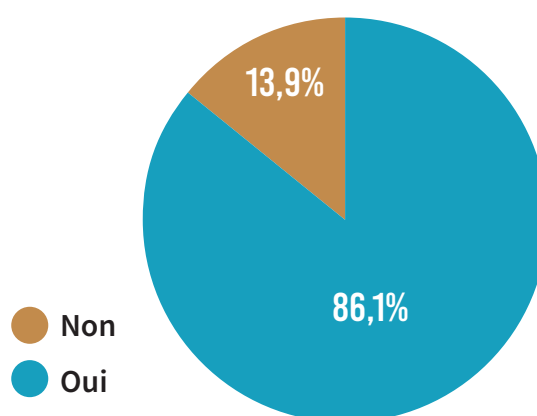
Quelle est la taille de votre organisation ?



UNE PRATIQUE RARE DANS LE SECTEUR... MAIS FAISANT L'OBJET DE RÉFLEXIONS

Sur base des réponses collectées dans le cadre de cette enquête, nous pouvons vérifier le constat selon lequel rares sont les pouvoirs locaux qui mettent en œuvre le télétravail actuellement. En effet, à la question « le télétravail est-il possible dans votre organisation », seulement 13,9% de l'échantillon répond favorablement, ce qui

Le télétravail est-il possible dans votre organisation ?



correspond à 5 entités locales ou provinciales.

Il est à noter que ces 13,9% reflètent des **pratiques formelles** de télétravail réalisées au sein de nos pouvoirs locaux mais que, outre la mise en place de pratiques de télétravail véritablement formalisées et coulées dans le règlement de travail, on peut constater des pratiques informelles de télétravail.

Comme l'affirme un Directeur général : « Même non autorisé dans le règlement de travail, j'ai autorisé parfois le télétravail (pour éviter un retour après une formation, pour mettre en place calmement un nouveau programme,...) ».

Aussi, on remarque que ce n'est pas parce que le télétravail n'est pas encore généralisé que cela empêche les pouvoirs locaux d'envisager cette pratique RH et de réfléchir à la démarche puisque ce sont 48,4% des pouvoirs locaux qui envisagent de mettre en place le télétravail, soit 16 entités.

LES INCITANTS À LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

Parmi les raisons invoquées pour mettre en place le télétravail, on peut relever divers incitants :

- Cela fait l'objet de demandes de la part de certains agents. Certains désirants notamment pouvoir travailler avec une meilleure concentration ;
- Cela fait partie d'une réflexion sur le bien-être des travailleurs et relève d'une meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle et d'une diminution du stress ;
- Cela permet davantage de flexibilité ;
- Cela est cité comme un levier de motivation du personnel ;
- Cela s'intègre dans une réflexion écologique ;
- Cela permet un gain de place au sein d'une organisation.

Si ces incitants et les raisons de mettre en place le télétravail ne manquent pas, de nombreux obstacles se dressent en travers de la réflexion des entités locales.

LES OBSTACLES À LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

Les obstacles peuvent venir d'une résistance de l'autorité politique ainsi que d'un souci de culture de l'organisation.

Comme l'affirme l'un des répondants de notre enquête, « sur base d'une analyse du Comité de Direction, le télétravail semble incompatible avec les besoins des citoyens face à leur administration. Notre système est actuellement basé sur le contrôle de la présence au travail, cela n'est pas compatible avec un télétravail ». Un autre répondant de compléter : « Pas dans la culture interne, mauvaise image dans l'administration... » et un autre de surenchérir : « Nous ne semblons pas prêts au niveau culturel, organisationnel et fonctionnel ».

De surcroît, la question de l'inégalité est également pointée du doigt comme un obstacle à la mise en œuvre du télétravail : « Pas possible pour tous les services donc inégalités »... « Le télétravail n'est pas possible pour tous les agents. Nous sommes un service public où la présence physique de la plupart des membres du personnel est indispensable ». Pour les CPAS, il semble qu'un obstacle majeur relève de la législation puisque la loi organique des CPAS interdit le déplacement de documents et que les données traitées par les agents sont trop sensibles pour être traitées hors de l'organisation.

Finalement, certaines entités engagent majoritairement des personnes de la région, habitant à proximité, ce qui rend le télétravail inutile selon certains : « La quasi-totalité des agents habitent la commune et nous bénéficions d'horaires très flexibles (3 heures de présence obligatoire par jour) »... « Les agents habitent tous à proximité de l'administration communale ».

LE TÉLÉTRAVAIL... OUI MAIS POUR QUELLES FONCTIONS ?

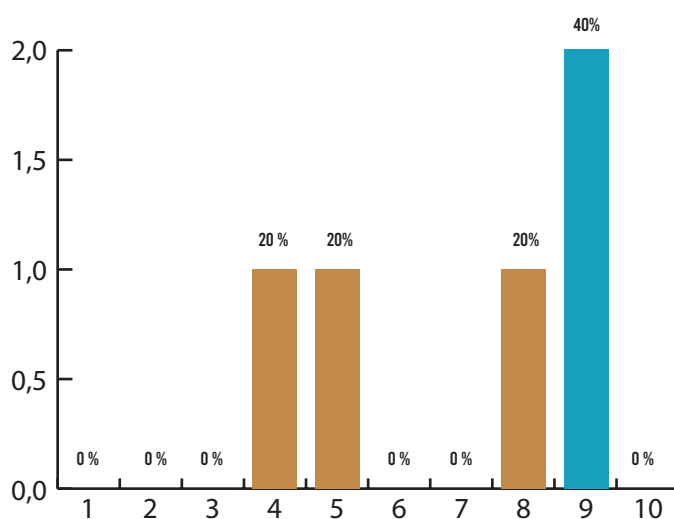
De manière générale, de nombreux répondants affirment que le télétravail peut être mis en place pour des agents qui ont des missions d'analyses de dossiers et qui ont peu de contact direct avec le citoyen. De plus, les répondants sont unanimes pour affirmer que les fonctions administratives doivent être visées par le télétravail. Certains répondants affirment également que ce sont tous les niveaux A de l'administration et les grades légaux qui doivent être visés par cette pratique RH.

LES PRATIQUES DE TERRAIN

Parmi les 5 entités locales qui ont répondu favorablement à la possibilité de mettre en œuvre du télétravail, nous pouvons relever différents constats et enseignements qui ne manqueront pas – malgré ce faible échantillon – de générer certaines perspectives.

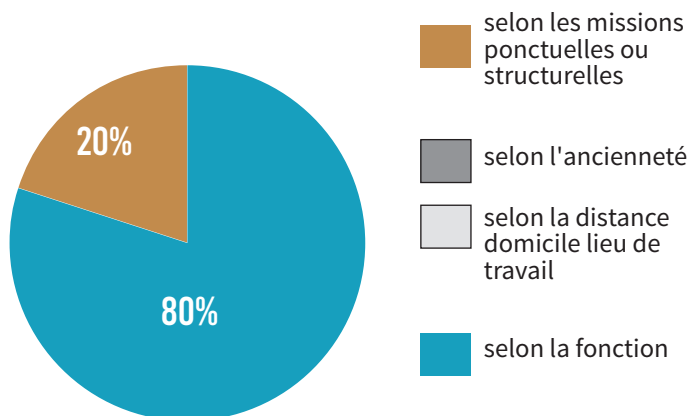
EVALUATION GLOBALE DU TÉLÉTRAVAIL

A la question, évaluez la pratique du télétravail sur une échelle de 1 à 10, les avis sont mitigés avec une moyenne de 7 sur 10.



CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ AU TÉLÉTRAVAIL

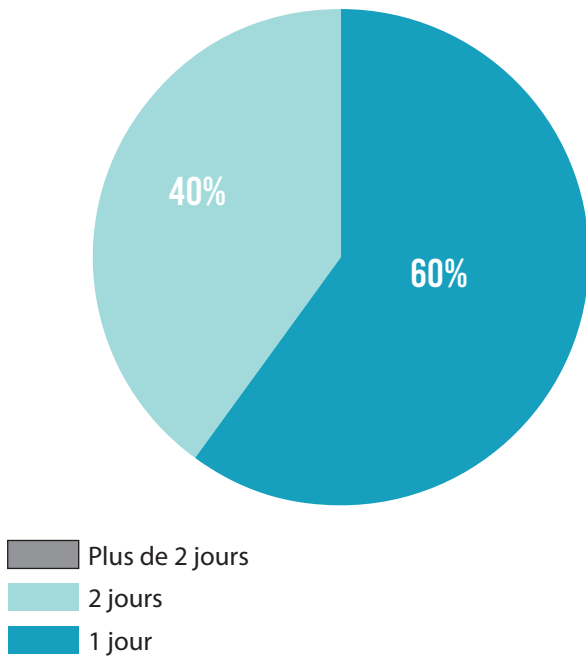
Le critère majeur défini pour l'octroi du télétravail vise la fonction des agents.



Mais, si tous les agents ne peuvent pratiquer le télétravail, la proportion d'agents qui en bénéficient est relativement ténue puisque c'est au maximum 30% des agents de l'organisation qui en bénéficient.

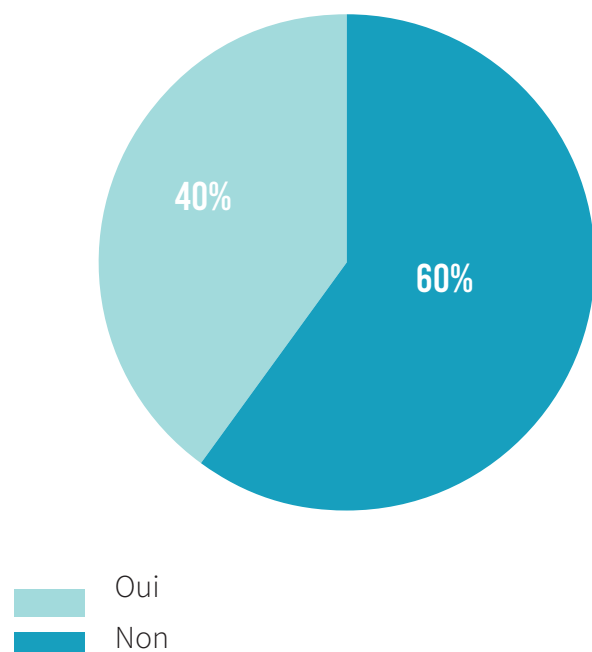
NOMBRE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL

En majorité, le télétravail est octroyé à raison d'un jour par semaine.



JOURS FIXES OU VARIABLES

En majorité, le télétravail est octroyé sur base de jours fixes à l'avance par le travailleur et l'employeur.



COMMENT METTRE EN ŒUVRE LE TÉLÉTRAVAIL ?

Sur base des réponses à notre enquête, nous pouvons identifier une série d'étapes et de conseils prodigués par les entités qui pratiquent le télétravail.

ETAPE 1 : ENQUÊTE INTERNE AFIN D'IDENTIFIER LES BESOINS ET LES SERVICES

Comme souligné par les répondants, il est important de mener une phase de réflexion avec le comité de direction et les organes décisionnels (sphère politique). De plus, il est pertinent d'établir des règles précises de fonctionnement et de contrôle, de réfléchir aussi avec les travailleurs concernés et de laisser le libre choix au personnel ciblé par cette mesure. Cette phase de réflexion et d'élaboration pointue est véritablement incontournable et critique et nécessite de s'inspirer de ce qui existe ailleurs, de communiquer et de veiller à tous les aspects techniques et de sécurité.

ETAPE 2 : ASPECTS LÉGAUX

Parmi notre échantillon, il a été souligné la nécessité de modifier le règlement du travail avec au préalable une discussion avec la ligne hiérarchique, le personnel et les syndicats notamment par le biais de réunion. Selon certains, cette modification du règlement de travail doit s'accompagner d'une réflexion globale concernant la manière de fonctionner de l'administration. De plus, un avenant au contrat de travail doit être réalisé.

ETAPE 3 : ASPECTS MATÉRIELS

Il est impératif de veiller à ce que les moyens technologiques nécessaires soient disponibles et au respect des données personnelles.

ETAPE 4 : PHASE PILOTE

Il est souligné la nécessité de mettre en œuvre une phase pilote avant la généralisation du télétravail au sein d'une organisation.

Ainsi, un répondant affirme : « Le télétravail occasionnel (max 12 jours/an) est envisagé après une expérience pilote ouverte à tous les agents disposant d'une fonction compatible ».

(1) Enquête réalisée par le CRF entre les mois d'avril et de juillet 2019

LA DESCRIPTION DE FONCTION DE COUVREUR



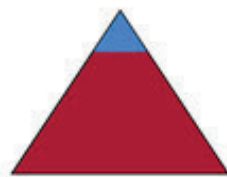
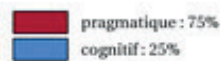
L'application Scillus est un outil informatique qui permet de disposer très rapidement de descriptions de fonction directement téléchargeables (et en lien avec des offres d'emploi, des questionnaires d'évaluation et de recrutement) ; mais surtout, les descriptions de fonction « scillusiennes » peuvent être contextualisées aux réalités de terrain de chacun. Le catalogue partagé, reflet des contextualisations réalisées par les entités qui travaillent fréquemment avec notre application, a été complété par de nombreuses descriptions de fonction réalisées par la commune de Peruwelz. Parmi les nombreuses DF proposées par la commune, nous avons épinglé le profil de couvreur.

Le couvreur (m/f) assure l'étanchéité des toitures et des façades des bâtiments neufs ou à rénover par la pose d'éléments de couverture. Il/elle assurera l'isolation et la protection des toitures contre le froid, l'humidité, la chaleur et le bruit à l'aide de différents matériaux.

Les compétences prioritaires du couvreur sont les suivantes :

pragmatique	Production	Oui	9 activité(s)
pragmatique	Contrôle	Oui	3 activité(s)
cognitif	Stratégie	Oui	3 activité(s)
pragmatique	Information	Oui	3 activité(s)

Groupe de fonction : Opérateur



Les activités principales réalisées par le couvreur sont les suivantes :

- Choisir, en accord avec le chef d'équipe, les matériaux à utiliser.
- Choisir les méthodes adéquates de recouvrement.
- Contrôler les tuyaux d'écoulement des eaux de pluie et procéder à leur nettoyage.
- Découper, disposer et ajuster les éléments de couverture ardoises (tuiles) de manière régulière, précise et esthétique.
- Effectuer les commandes des matériaux.
- Effectuer les raccords et les bordures.
- Entretenir le matériel de travail.
- Estimer les quantités nécessaires en matériaux.
- Exécuter de petits travaux de scellements avec différents enduits comme le ciment ou le plâtre.
- Nettoyer et assainir les anciennes toitures.
- Prendre connaissance des consignes de travail quotidiennes et du planning.
- Rapporter les observations de terrain ou difficultés rencontrées au supérieur hiérarchique.
- Réaliser des chéneaux, solins, noues, plates-formes en zinc.
- Remplir les feuilles de route du véhicule.
- Remplir les fiches hebdomadaires des travaux réalisés.
- Signaler s'il y a un problème particulier que vous ne pouvez résoudre vous-même.
- Tracer l'emplacement précis de la sous-construction.
- Vérifier l'état du matériel de travail et demander du nouveau matériel si nécessaire.



POUR AVOIR ACCÈS À L'APPLICATION SCILLUS :

Nous vous demandons d'assister à un coaching gratuit dans les locaux du CRF (les dates sont disponibles à l'adresse suivante : <https://evenements.crf.wallonie.be>).



LU POUR VOUS

ÉLOGE DE LA DÉMOTIVATION

Cet essai, au ton impertinent et au titre provocateur, est introduit par le philosophe Guillaume Paoli en ces termes: « Pour faire avancer un âne, il n'est pas de moyen plus éprouvé que l'usage proverbial de la carotte et du bâton. C'est du moins ce que conte la légende. Ayant moi-même connu un certain nombre de meneurs d'ânes, je n'en ai jamais vu aucun avoir recours à ce procédé. Mais qu'importe le caractère avéré de la chose, il s'agit là d'une métaphore qui, comme beaucoup d'expressions imagées forgées par le génie populaire, recèle et condense des phénomènes bien plus complexes qu'il n'y paraît au prime abord ».

Décomposant le proverbe, l'auteur épingle qu'il est bien question de la carotte et du bâton, et non pas de l'une ou de l'autre. Il ne s'agit pas d'une alternative, mais d'un rapport dialectique entre les deux termes. Le bâton seul, la contrainte physique, ne suffit pas à provoquer une avancée continue et décidée de l'animal. Sa véritable effectivité est indirecte, comme menace permanente susceptible d'être mise à exécution au moindre relâchement de l'effort. Il suffit que l'âne sache qu'il peut éventuellement être frappé. C'est ici qu'intervient la carotte, que l'on agite, accrochée à une perche, devant les naseaux de l'animal. Si les phénomènes psychologiques entrant en jeu sur le versant « bâton » du dispositif sont relativement grossiers, ceux qui interviennent du côté « carotte » sont beaucoup plus complexes. Pour commencer, non seulement l'âne doit voir la carotte, mais il ne doit voir qu'elle. Une fois l'attention du baudet captée, tout reste à faire. Car nous sommes encore en présence de deux volontés distinctes. L'âne veut manger la carotte, l'ânier veut faire avancer l'âne. Comment faire coïncider les deux ? L'animal doit substituer à son motif intrinsèque (la faim et la convoitise) le motif extrinsèque qui lui est représenté (la carotte et le mouvement pour l'atteindre).

La phase suivante du processus pourrait se nommer : l'échec bien sublimé. Car bien évidemment, il n'est pas question que le but puisse être atteint, sinon l'âne s'arrêterait sur-le-champ pour jouir du fruit de son effort. Mais il faut aussi empêcher que l'animal abandonne tout espoir de parvenir à ses fins, ce qui compromettrait tout autant sa marche en avant. La satisfaction doit apparaître comme toujours différée, mais jamais compromise. L'effort infructueux doit être compensé, c'est-à-dire remis en jeu dans un effort accru.

Une fois ce stade atteint, le plus dur est passé. Car on va pouvoir désormais compter sur un autre facteur éprouvé qui se nomme la routine.

Au regard de cette dialectique et déconstruisant avec humour et détachement notre économie et le mode du travail, l'auteur évoque la bataille pour la motivation comme question centrale de l'époque qui est appelée à le devenir toujours plus.

S'il faut sans cesse motiver les gens, c'est qu'ils sont toujours plus démotivés. Dans la sphère de l'emploi, tous les indicateurs témoignent d'une baisse de « l'investissement » des salariés dans leur emploi. Ceci non seulement chez les travailleurs précaires et mal payés, mais aussi bien chez les cadres et les hauts fonctionnaires.

Autant d'éléments qui justifient un entraînement à la démotivation dont ce traité propose quelques modestes préliminaires.



JACQUES FRADIN ET
FRÉDÉRIC LE MOULLEC



LU POUR VOUS

MANAGER SELON LES PERSONNALITÉS. LES NEUROSCIENCES AU SECOURS DE LA MOTIVATION

Comment gérer intellectuellement et émotionnellement la diversité des personnalités que l'on est amené à rencontrer dans le cadre professionnel ? Ce livre se propose d'offrir une démarche opérationnelle aux managers, offrant des pistes de réflexion tant sur le plan individuel que managérial pour mettre en œuvre un véritable bien-être au travail en intégrant la « nécessaire individualisation de la relation de management en fonction des personnalités de chacun ».

Cet ouvrage permet d'identifier de façon précise et objective les invariants qui structurent la personnalité des collaborateurs pour les aider à développer leur potentiel et miser sur des motivations durables.

Le mérite de ce livre est de dégager de façon originale les lignes directrices des conditions humaines en s'appuyant sur leur construction. Il dépasse les aspects purement théoriques et offre au lecteur de multiples illustrations de cas de terrain ainsi que des questionnaires d'évaluation.

Les personnalités qui sont proposées dans cet ouvrage sont largement issues de l'activité issue de quatre états fonctionnels que sont la fuite (qui correspond à l'anxiété), la lutte (qui correspond à l'agressivité), l'inhibition (qui correspond à l'autodévaluation et la déprime) et l'activation de l'action (aussi qualifiée de récompense, qui correspond à l'optimisme irrationnel et au calme).

Offrant plusieurs pistes d'amélioration pour les professionnels de la gestion des ressources humaines, le modèle interdisciplinaire s'appuie sur les neurosciences et repose sur les résultats de près de 20 années de recherche sur le comportement en entreprise.

Les questions qui demeurent et que suscitent ce livre sont nombreuses : comment faire mieux s'exprimer et se mobiliser tous ses collaborateurs dans les différentes circonstances de la vie professionnelle, positives comme négatives. Comment apprendre et gérer les personnalités que l'on perçoit comme difficiles, qu'on ne situe pas, avec lesquelles on se sent en conflit latent ? Mais aussi, comment mener vers la performance sans violence ?

LES ACTIONS DU CRF ET DE SES PARTENAIRES

UN VÉRITABLE SUCCÈS POUR START RH



Lancé en 2019 et destiné à accompagner les Directeurs généraux et les Directeurs des ressources humaines dans la découverte des spécificités de la fonction publique locale, ce module de coachings est organisé sur une année académique. Le succès de cette initiative est au rendez-vous puisque ce sont 77 DG et DRH qui ont rejoint le module, et ce alors que le CRF attendait maximum 50 candidatures. Si les candidatures sont actuellement clôturées pour cette année, un nouvel appel à participation sera lancé très prochainement pour l'année académique 2020-2021.

SECONDE CONVENTION WALLORLUX : VERS UNE CHARTE EN FAVEUR D'UNE MEILLEURE GOUVERNANCE

Après le succès rencontré lors de sa première édition, la Fédération wallonne des Directeurs Généraux Communaux, l'Association des Secrétaires Communaux du Grand-Duché du Luxembourg, les Cadres dirigeants de Sarre et de Rhénanie-Palatinat et le Syndicat National des Directeurs Généraux de Lorraine ont décidé de réunir pour la seconde fois les directeurs et secrétaires généraux des communes sous le thème de la bonne gouvernance : 'Vers une Charte en faveur d'une meilleure gouvernance locale'. Un événement qui a réuni près de 150 dirigeants du 11 au 13 octobre dernier au Palais des Congrès de Namur.

Précisément parce que la bonne gouvernance est particulièrement importante à l'échelle locale, là où les gouvernements interagissent avec les citoyens au quotidien, le thème général de cette Convention s'est une nouvelle fois orienté vers une définition de la fonction de Directeur général et ce, afin de renforcer le climat de confiance nécessaire entre le fonctionnaire dirigeant et les élus locaux.

Un moment riche en débats et échanges qui a débouché sur le signature d'une Charte commune laquelle sera signée en décembre prochain.

À VOS AGENDAS : LES 25 ANS DU CRF !

Durant cette année 2020, le CRF fêtera ses 25 ans ! Nous vous donnons d'ores et déjà rendez-vous le 23 juin 2020 à Jambes pour un événement dont les modalités et le contenu vous seront précisés dès que possible !

CRF COMPAS

INFORMATION

www.crf.wallonie.be/compasinfo



*Inspirer la
cohérence dans
les ressources
humaines*

Une plateforme

**La plateforme dédiée aux
problématiques et
pratiques RH**

Un webzine

**Votre webzine
d'informations en matière
de ressources humaines**

Une newsletter

**L'actualité mensuelle du
CRF et de ses partenaires**

Suivez-nous également sur les réseaux sociaux !





**CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2019**