

**CONCOURS SUR ÉPREUVES D'ADMISSION
À L'ÉCOLE DES OFFICIERS DE LA GENDARMERIE NATIONALE
EN QUALITÉ D'OFFICIERS DU CORPS TECHNIQUE ET ADMINISTRATIF DE LA
GENDARMERIE NATIONALE**

ouvert aux militaires non officiers et aux fonctionnaires de catégorie B, réunissant en cette qualité au moins trois ans de service, militaire ou civil, titulaires d'un diplôme de fin de second cycle de l'enseignement secondaire général, technologique ou professionnel ou titre reconnu équivalent, d'un autre titre ou diplôme homologué ou enregistré au répertoire national des certifications professionnelles au niveau IV (ancienne nomenclature) et au moins de niveau 4 (nouvelle nomenclature) du décret du 08 janvier 2019 relatif au cadre national des certifications professionnelles ou d'un titre professionnel dont la liste est établie par arrêté du ministre de l'intérieur.

- OCTA SD/CAT. B -

SESSION 2020

ÉPREUVE DE SYNTHÈSE DE DOSSIER

(Durée : 03 heures – Coefficient : 5 – Note éliminatoire < 5/20)

*La note de synthèse est construite selon un plan classique : introduction, développement, conclusion.
Elle est entièrement rédigée.*

Seules les grandes parties peuvent éventuellement être précédées d'un titre.

Elle doit être objective, dénuée d'appréciation personnelle.

*Le candidat doit rédiger en 600 mots (tolérance + 10%) une note de synthèse claire, précise et concise.
Le dépassement du nombre de mots imposé pour la rédaction génère une pénalité fixée dans le tableau ci-dessous :*

NOMBRE DE MOTS ÉCRITS PAR LE CANDIDAT	PÉNALITÉ CORRESPONDANTE
Rédaction de 661 à 670 mots	Moins 1 point
Rédaction de 671 à 680 mots	Moins 2 points
Rédaction de 681 à 690 mots	Moins 3 points
Rédaction de 691 à 700 mots	Moins 4 points
Rédaction de plus de 700 mots	Moins 10 points

« la bienveillance dans les relations hiérarchiques »

SOMMAIRE			
Pièce	Titre	Nombres de pages	Index
1	Le management bienveillant : qu'est-ce que c'est ? <i>Source : site internet www.management.efe.fr</i> <i>Date : 2017</i>	2	3
2	Etes-vous un manager bienveillant <i>Auteur : Fabien Soyez</i> <i>Source: www.courriercadres.com</i> <i>Date : 31 janvier 2019</i>	3	5
3	Commandement vs management, les anciens contre les modernes <i>Source : site internet www.lesechos.fr</i> <i>Date : 6 avril 2017</i>	2	8
4	Un bon manager tu seras Le management bienveillant en 7 principes fondamentaux <i>Source : site internet Atlantico</i> <i>Date : 6 avril 2018</i>	2	10
5	Les leçons de management des forces spéciales <i>Auteur : Jérôme Gasquet</i> <i>Source : site internet www.hbrfrance.fr</i> <i>Date : 4 avril 2018</i>	3	12
6	Le management bienveillant : c'est ceux qui en parlent le plus qui en font le moins <i>Auteur : Michel Albouy</i> <i>Source : site internet The conversation</i> <i>Date : 15 décembre 2017</i>	3	15
7	Entretien avec Jean-Louis Georgelin : « un chef qui n'est pas craint n'est pas un bon chef » <i>Source : site internet Le Figaro</i> <i>Date : 2019</i>	2	18
8	Le management bienveillant n'est-il que de l'eau tiède ? <i>Auteur : François Perotto</i> <i>Source : site internet www.courriercadres.com</i> <i>Date : 3 septembre 2019</i>	1	20
9	Le management bienveillant, un outil au service de la performance de l'entreprise <i>Auteur : Gaël Chatelain-Berry</i> <i>Source : site internet www.hbrfrance.fr</i> <i>Date : 1er juillet 2019</i>	2	21
10	Un chef ce n'est pas fait pour cheffer.... c'est fait pour bien cheffer ! <i>Source : De vous à moi... le blog du DG</i> <i>Date : 24 septembre 2019</i>	2	23
	TOTAL	24	

Site internet management.fr

Le management bienveillant : qu'est-ce que c'est ?

2017

Porté par un contexte favorable, comme le développement de la psychologie positive ou du souci du bien-être au travail, le management bienveillant se retrouve régulièrement cité comme une forme nouvelle de management, particulièrement adaptée à notre époque. Qu'en est-il ?

Le terme **bienveillance** mérite de s'y attarder quelque peu. Il décrit, pour faire simple, une disposition d'esprit favorable vis-à-vis de quelqu'un qui se traduit par une **attitude positive concrète** à son égard. Ramenée au Management, elle pourrait exprimer le **soin** qu'un manager aurait à s'occuper du développement professionnel et personnel des collaborateurs sous sa responsabilité.

Est-ce vraiment le rôle d'un manager de veiller au développement de ses collaborateurs ?

Le manager n'est pas directement en charge du développement des compétences de ses collaborateurs. Le manager n'est pas non plus directement en charge de la Qualité de vie au travail. Non, certes **pas directement**. Mais par sa **posture**, ses **gestes quotidiens**, ses **interactions** incessantes avec les membres de son équipe, **il y contribue assurément**.

Travailler dans un climat de bienveillance est source de **productivité**, de **fidélité à l'organisation**, d'**engagement** et d'**efficacité opérationnelle durable**. Une situation dans laquelle **tout le monde est gagnant** : le collaborateur, le management et l'ensemble, vu comme un écosystème. Cela ne présente, a priori, que des bénéfices pour l'ensemble des acteurs. Pour le manager la bienveillance est un levier fort au service de l'efficacité de son action.

Le mot **bénéfice** en latin (bene face : faire le bien) est une notion qui au Moyen-Âge désignait une bonne action, conforme à la morale. Ainsi il ne réside pas seulement dans l'atteinte d'un résultat avec les moyens disponibles, c'est-à-dire la notion d'**efficacité**. Il réside également dans la capacité de l'organisation à bien fonctionner une fois le résultat atteint, c'est la notion d'**efficience**.

Mais posons-nous la question : **quel management pourrait se revendiquer malveillant ?** Cela n'aurait probablement aucun sens. Cela serait même choquant moralement, voire contraire aux dispositions du code du travail. Plus pragmatiquement, cela serait peu efficace économiquement dans la durée et coûteux humainement en termes de motivations, d'adhésion et de climat social. Peut-être que le management bienveillant est synonyme de **management efficacement durable**.

Qu'est-ce qu'un management efficacement durable ?

La notion de management durable, conçoit l'animation des équipes dans une **perspective longue**. Cet **équilibre** entre le long terme, les échéances plus brèves et les contraintes de production immédiates est toujours fragile. Il est important de restaurer l'équilibre après une période de déstabilisation. C'est un des **rôles clés du management** que d'entretenir et de restaurer le cas échéant, la capacité à s'ajuster de l'équipe et des individus la constituant.

L'environnement actuel est tellement changeant qu'une des caractéristiques des organisations performantes est d'**entretenir une capacité à s'ajuster en permanence**. Ceci n'est possible que si la capacité à vivre le changement est inscrite au cœur du projet d'organisation. Cela devient la respiration d'une organisation vivante avec des êtres humains vivants.

Comment le mettre en place ?

Former la **ligne managériale** et l'accompagner (surtout en période de turbulence), utiliser ou créer des **instances de régulation** comme des séquences de coaching collectif où puissent se dire les choses et être co-conçues les évolutions nécessaires, **associer les partenaires parties prenantes** dans la vie de l'organisation sont autant d'actions potentielles, porteuses de sens, qui favorisent un contexte bienveillant.

Ainsi, avec une attitude bienveillante, le manager pourrait ambitionner d'entretenir un **équilibre dynamique et durable**, dans un contexte **positif et efficace** plutôt qu'être un réparateur ou un gestionnaire de problèmes. Le management bienveillant est finalement une approche écologique et performante de l'organisation vue comme un écosystème vivant.

Site internet Courrier Cadres

Êtes-vous un manager bienveillant ?

Fabien Soyez
31 janvier 2019

Cela peut sembler du bon sens, mais tous les managers ne font pas preuve de bienveillance avec leurs équipes. Gaël Chatelain, consultant en management, et le Dr. Philippe Rodet, à la tête du cabinet Bien-être et Entreprise et auteur d'un livre sur le sujet, nous expliquent comment et pourquoi les managers ont tout intérêt à adopter une attitude positive avec leurs collaborateurs.

Le management bienveillant, c'est quoi ?

Philippe Rodet : Un manager bienveillant va augmenter les émotions positives de ses collaborateurs, et diminuer les négatives. Concernant les émotions positives, il aide ses collaborateurs à voir le sens de leur travail – selon de nombreuses recherches, le sens diminue le stress et augmente la qualité de vie. Il fixe aussi pour ses équipes des objectifs réalistes (et dont le rapport plaisir / stress est égal ou supérieur à 1), avec un juste niveau d'autonomie. Il exprime aussi des retours positifs – qu'il s'agisse de gratitude ou d'encouragements. Et il est attentif à ses collaborateurs.

Pour réduire les émotions négatives, il peut faire l'effort d'être perçu comme juste – en faisant plus de compliments que de reproches, par exemple. Il peut aussi faire un effort de cohérence, entre son discours et ses actions, et accentuer dans son discours le côté positif des choses. Ce faisant, le manager bienveillant favorise la sécrétion d'ocytocine et d'endorphine, ce qui réduit le niveau de stress, augmente la créativité, améliore la cohésion, et accentue la motivation. Enfin, il peut se laisser à afficher un peu de fragilité, reconnaître ses limites et accepter de dire « je ne sais pas ».

Gaël Chatelain : Dans « Mon boss est nul, mais je le soigne », j'abordais déjà ce sujet, en expliquant que ce n'est que par le management bienveillant que l'on arrive à être efficace et à avoir des équipes motivées, impliquées et créatives ; et qu'en fait, c'est quelque chose d'incroyablement simple à mettre en place. Car pour moi, le management bienveillant se définit en quelques mots : ne pas faire à ses équipes ce que l'on n'aimerait pas que notre propre patron nous fasse. En gardant cela en tête, il est facile de devenir un manager bienveillant, dans 90 % des cas. On voit souvent des managers qui hurlent, qui sont malhonnêtes, qui n'ont pas de courage managérial, mais ce sont surtout des personnes qui ne sont pas sûres d'elles, qui ne savent pas comment s'y prendre... Alors qu'au fond, il ne s'agit que de relations humaines, très pragmatiques, que l'on pratique dans la vie personnelle, mais que l'on oublie parfois dans le monde de l'entreprise.

Si l'on veut fidéliser les collaborateurs et faire en sorte qu'ils soient impliqués, la bienveillance s'impose. C'est quelque chose d'économiquement fondamental pour rendre son entreprise performante. Parce que le bien-être en entreprise réduit considérablement l'absentéisme, et augmente la créativité ; mais aussi parce qu'un environnement de travail qui n'est pas hostile attirera, logiquement, davantage de jeunes talents. Il s'agit enfin d'une question de QVT, car le premier élément de la qualité de vie au travail, c'est l'encadrement.

De nombreuses démissions, en France et ailleurs, sont imputables au management – de même que de nombreux cas de burn-out. En tant qu'ancien manager, je peux pourtant dire haut et fort qu'il est normalement impossible de passer à côté des signes d'un épuisement professionnel.

Pour devenir bienveillant, il faut simplement ne pas faire à autrui ce que l'on ne voudrait pas que l'on nous fasse à nous-même. Cela signifie par exemple ne pas hurler sur ses collaborateurs ; ne pas arriver systématiquement en retard ; prendre des décisions ; écouter ses équipes, leur dire bonjour le matin... La bienveillance, c'est avant tout du bon sens. Mais attention à ne pas confondre bienveillance et Bisounours : l'idée n'est pas d'être « gentil » (car on peut licencier quelqu'un en étant bienveillant), mais de remettre l'humain au cœur de tout.

Pourquoi certains managers « oublient »-ils d'être bienveillants ?

GC : Le stress de mal faire, la pression qui vient de la hiérarchie, la volonté de trop bien faire... Il y a une forme de schizophrénie entre la personne que l'on est dans notre vie personnelle et celle que l'on est une fois passées les portes de l'entreprise, que l'on peut symboliser par l'exemple des retards : 30 ou 40 % des gens arrivent systématiquement en retard à une réunion... tandis que 92 % des mêmes Français arrivent en avance chez le médecin, alors qu'ils savent très bien que le médecin sera en retard. Nous sommes capables d'être à l'heure, voire en avance – sauf qu'en entreprise, nous avons des schémas mentaux, parfois très français, comme le présentisme, ou le fait d'être en retard, qui montrent que nous sommes débordés et très occupés.

Et plus on monte dans la hiérarchie, plus on va se créer un personnage, jusqu'à devenir un manager toxique. Pas forcément parce qu'on est une mauvaise personne, mais parce qu'on s'imagine qu'un bon manager, sous couvert d'efficacité économique, met la pression à ses équipes – peut-être parce qu'on reproduit des schémas intériorisés, ou parce qu'on ne nous a jamais expliqué ce que signifie être un manager. Car dans les écoles de commerce, on n'apprend pas le management. Les écoles forment des personnes « embauchables » qui ne commencent pas leur carrière comme cadres... alors qu'elles le deviendront bien souvent, un jour ou l'autre.

PR : Nous vivons dans un contexte où le niveau de stress progresse (de 40 % à 64 % en dix ans), et où le pourcentage de collaborateurs très motivé baisse (de 42 % à 28 % en dix ans). Cette évolution parallèle est inévitable : quand le stress augmente, presque obligatoirement, la motivation chute. Ce n'est pas un hasard si la France est l'un des premiers pays consommateurs d'anxiolytiques, et l'endroit où le niveau de motivation (en général, mais surtout dans les entreprises) est le plus bas en Europe. Inévitablement, d'un point de vue biologique, les hormones du stress, notamment le cortisol, agissent sur la dopamine, l'hormone de la motivation, en plus de rendre agressif et de favoriser le repli sur soi.

Devrions-nous former les managers à la bienveillance ? Tout le monde est-il vraiment « fait » pour devenir manager, et a fortiori, un manager bienveillant ?

GC : Bien sûr, il faut former les managers à devenir davantage bienveillants, ne serait-ce que pour éviter d'en faire des repoussoirs à jeunes diplômés. Il s'agit juste de leur rappeler des fondamentaux du management.

Pièce n° 2 (3/3)

Ce qui me rassure, c'est en tout cas que beaucoup d'entreprises s'intéressent très concrètement à ce sujet, avec une évolution enfin positive : elles organisent essentiellement des formations, et mettent en place des outils, comme l'application Our Company, pour évaluer leurs managers. Pour détecter les managers toxiques, on peut donner la parole aux équipes, et leur permettre notamment de « noter » leurs N+1.

Tout le monde peut apprendre le piano, certains se révélant être de vrais prodiges, et d'autres jouant la Lettre à Elise avec le doigt. On trouvera aussi des managers charismatiques, de vrais leaders, et d'autres plutôt « moyens ». Mais tous peuvent devenir bienveillants.

PR : Tout le monde, ou presque, peut bouger. Ce sera juste plus facile pour certains que pour d'autres. Même si un manager sur deux est susceptible de mettre en œuvre immédiatement la bienveillance, cela reste énorme ! Les 50 % qui évoluent plus lentement sont des personnes chez qui il est plus difficile de changer de comportements. Mais il n'y en aura jamais que 10 ou 20 % qui n'évolueront pas du tout.

Les formations sont moins adaptées pour faire bouger un comportement que pour apprendre à maîtriser des logiciels – il faut les renforcer via 3 paramètres : à la fois une sensibilisation sous forme de conférences capables d'impacter les personnes sur le plan émotionnel, un accompagnement incitatif, et des rappels (par exemple sous forme de newsletters ou d'applications mobiles).

Les émotions sont contagieuses : si on essaime la bienveillance à tous les niveaux, même le manager le plus fermé changera petit à petit en voyant les autres cadres et ses collaborateurs changer. Le nombre de personnes que l'on peut faire bouger est colossal, et à terme, grâce à la contagion émotionnelle, on pourrait donc même faire évoluer des personnes chez qui cela pourrait sembler pratiquement impossible. On a souvent cru que tout passerait par le changement d'organisation, mais cela passera aussi par le changement des comportements, à grande échelle ; ainsi qu'avec le changement de générations, avec de jeunes travailleurs qui attendent de leurs managers davantage de bienveillance, et de futurs cadres qui ont envie de bien faire et d'agir aussi pour le bien des autres.

Site internet Les Echos.fr

Commandement vs management, les anciens contre les modernes

6 avril 2017

Le management n'est pas un art ou une science, ni même un métier, c'est une fonction transversale en perpétuelle situation de changement qui requiert une somme de qualités personnelles et de compétences ancrées dans la complexité humaine.

Les théories du management sont aussi nombreuses que leurs auteurs, elles varient d'une région du monde, d'une culture ou époque à une autre, et évoluent au gré des transformations socio-économiques et des attentes spécifiques tant de la société que des chefs d'entreprises, salariés et citoyens.

Les mutations technologiques, la globalisation, et les risques planétaires de notre temps, conjugués à la prise de responsabilités grandissante des femmes et l'arrivée sur le marché de l'emploi de générations porteuses d'idées nouvelles, favorisent l'émergence de modèles économiques et de pratiques managériales articulés autour des principes, valeurs et objectifs du développement durable et de la RSE.

Communs dénominateurs

Alors qu'on assiste à l'apparition de modèles de management innovants - agile, libéré, bienveillant, humaniste, socialement responsable... - et d'autres, centrés sur le soin porté à l'Autre tel que le care management, dont les dénominateurs communs sont la remise en question de la hiérarchie verticale au profit de la hiérarchie horizontale ainsi que la promotion du bien-être et de la qualité de vie au travail, on est surpris d'apprendre que le commandement militaire investit l'entreprise.

De grandes écoles et universités sont, nous dit-on, nombreuses à proposer des formations auprès des cadres de l'armée. Qu'y apprend-on ? Les techniques de commandement, de cohésion de groupe, de gestion d'équipe en situation de crise, de motivation d'équipe, d'implication et de dépassement de soi, de prise de décision dans l'incertitude et l'adversité, de passage rapide à l'action.

Ces techniques sont dispensées dans des centres de formation d'institutions militaires dont la réputation à discerner, inculquer, et favoriser l'aptitude au commandement n'est plus à faire, parmi lesquels Saint-Cyr, la Marine nationale ou le GIGN (Groupe d'Intervention de la Gendarmerie nationale).

Des entreprises et multinationales font appel à l'encadrement militaire afin de forger le caractère et le tempérament de leurs managers. Les méthodes de formation musclées des armées semblent faire des émules.

Dans leur ouvrage "Management, l'armée un modèle à suivre", 2013, leurs auteurs Patrice Huiban et Hugues Marchat affirment que les armées peuvent faire part de leurs "bonnes pratiques" dans le domaine de la gestion du capital humain. On était jusqu'ici enclin à penser que la société civile ne faisait appel à ses forces armées que lorsque la nation était en danger. Ces entreprises et organisations considèrent-elles qu'elles traversent une situation analogue ?

Confusion d'esprit

À croire que leur désarroi et peur du changement sont considérables, au point qu'elles sont atteintes d'une confusion d'esprit. Mais de quoi exactement auraient-elles peur ? Il est à craindre que la sollicitation de l'autorité militaire dans le périmètre d'intervention des entreprises et des organisations - en lieu et place de leur légitimité historique - est une erreur de jugement ou de perception, à moins qu'elle ne soit une fuite en avant, s'agissant notamment de la génération Y.

Car la génération Y continue de susciter auprès de nombreux cadres et dirigeants incompréhension et inquiétude, sous-tendus par quatre mythes tenaces : la génération Y est déloyale - la Génération Y travaille moins efficacement - la génération Y est pressée d'avoir des postes à responsabilités - la Génération Y ne pense qu'à ses loisirs.

La génération Y recherche les défis. Elle veut à la fois apprendre et expérimenter tout en étant très sensible aux encouragements et aux attitudes positives. Elle a confiance en elle, est ambitieuse et veut réussir. Elle ne craint pas l'autorité, elle la respecte. Elle recherche une forme de proximité et des rapports directs. La Génération Y se caractérise par des valeurs civiques liées à l'attention portée aux autres et au développement durable. Individuellement, chacun veut donner un sens à son action et veut participer à la construction d'un monde meilleur. Son rapport au temps est marqué par le court terme (Dejoux Cécile, Wechtler Heidi, « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management »).

Le recours aux techniques de commandement est loin d'être innocent, il révèle en creux que les forces motrices du changement incarnées par les nouvelles générations, et les femmes sont en train de battre en brèche les forces de résistances au changement.

Site internet Atlantico

Un bon manager tu seras - Le management bienveillant en 7 principes fondamentaux

6 avril 2018

Capital, structure matérielle, personnel : voilà le triptyque gagnant de toute entreprise en économie libérale. Comment gérer le personnel ? Voilà un défi que doivent relever toutes les entreprises. Oui mais comment ? Est apparu un concept nouveau axé sur le « management bienveillant » qui donne sur le terrain d'excellents résultats.

Sept fondamentaux doivent être suivis.

1. La personne en face de soi n'est pas un adversaire

Pendant longtemps on a présenté l'entreprise comme un lieu de combat entre direction et personnel. Combien d'étudiants retardaient leur entrée dans la vie active par peur de se trouver dans un milieu hostile. Ils passaient D.E.S après D.E.S, master après master pour retarder l'entrée dans la « fosse aux lions » ! Cette vision, qui peut encore exister, doit impérativement laisser la place à une appréciation différente de l'entreprise. Les deux parties doivent porter une « disposition favorable envers autrui », comme l'indiquent les dictionnaires. Les parties en présence sont avant tout des êtres humains qui doivent gagner leur vie honnêtement et qui peuvent avoir des soucis personnels.

2. Expliquer les instructions données

Bien souvent, trop souvent, les instructions sont exprimées par l'impératif, sans concertation et sans explications. Le processus de type militaire expliquait que les jeunes officiers en retraite de l'Armée étaient recherchés pour les postes de D.R.H. De même, on recherchait ceux qui étaient les aînés dans leur famille car ces derniers sont supposés plus dynamiques, plus entreprenants, plus autoritaires du fait des charges familiales, en tant qu'aînés, qui ont pesé sur eux (surveillance de la fratrie, de la maison, exemple à donner...).

Aujourd'hui, on recherche, au contraire, des personnes plus conviviales, plus « cool » en matière de relations humaines. C'est le profil, non pas des aînés, mais des petits derniers qui bénéficient bien souvent de la mansuétude des parents et de la protection des aînés...

3. Montrer l'implication des instructions dans l'ensemble de l'entreprise

Trop souvent, le personnel ne sait pas pourquoi telle ou telle action lui est demandée. Surtout quand les décisions de la hiérarchie se mettent en strates qui se superposent : on ajoute des nouvelles règles sans annuler les anciennes. Combien de personnes continuent d'appliquer des instructions anciennes, remplacées depuis par de nouvelles décisions, sans aucun intérêt pour l'entreprise.

Des tableaux continuent à être fournis à des destinataires qui les engouffrent dans les tiroirs sans même les consulter ! De même des colonnes de statistiques inutiles continuent d'être fournies ! Le management bienveillant consiste à indiquer aux destinataires l'insertion d'une décision pour l'ensemble des services. Ces derniers doivent communiquer entre eux et pas seulement lors de « pots » de fin d'année...

4. Accepter les idées et les suggestions du personnel

Plus les personnes sont proches du terrain, plus elles sont au contact de la réalité et des améliorations à apporter. La bienveillance du management facilite la remontée d'informations. Dans le cas contraire, les personnes préfèrent ne rien dire de peur de se faire rabrouer ou de se faire mal voir par les collègues. L'information doit circuler de bas en haut et de haut en bas. Cela nécessite que la confiance règne à tous les étages. Sinon les dysfonctionnements peuvent perdurer durant des années ! Bien entendu, ces suggestions doivent être suivies d'effets. Si elles ne peuvent pas s'appliquer, il faut l'expliquer à ceux qui ont eu le mérite de les faire.

5. Accepter les petites erreurs

Qui ne commet jamais d'erreurs ? Même la hiérarchie en commet et avec des conséquences beaucoup plus lourdes compte tenu des enjeux ! Des entreprises ont dû déposer le bilan à cause des erreurs de la Direction ! Il faut donc relativiser les erreurs plus ou moins petites du personnel à la condition suivante : il faut que la personne reconnaisse l'erreur et comprenne ce qui s'est passé (sans se contenter de mettre la faute sur autrui) afin que ces erreurs ne se renouvellent pas.

6. Ne pas faire de la démagogie relationnelle

La hiérarchie doit faire montre d'une véritable empathie vis-à-vis du personnel. Donner une petite tape sur l'épaule d'un employé et demander des nouvelles du « petit dernier » n'est pas suffisant pour évoquer un management bienveillant. Serrer les mains, s'appeler par le prénom, se tutoyer ne sont pas non plus forcément des signes de « convivialité », surtout quand, au moindre incident, la situation se retourne aisément, ce qui insécurise le personnel.

7. Accepter les « bobos » individuels

Toute structure est composée de personnes qui ne se sont pas choisies. Elles doivent pourtant cohabiter avec confiance. C'est dans ce contexte que s'est posée la question de savoir si les « bobos » personnels (divorce, maladies, difficultés avec les enfants, avec les parents...) doivent s'exprimer à l'intérieur de l'entreprise. Deux écoles s'affrontaient : la méthode anglo-saxonne qui acceptait cette intrusion du privé dans le cadre professionnel. Au contraire, l'école des pays latins et germaniques indiquent que les problèmes privés doivent rester aux portes de l'entreprise.

En réalité, cette opposition est devenue vaine : aujourd'hui tout le monde connaît les problèmes privés de tout le monde. Le numérique (Google, Facebook et autres réseaux) facilite cette auto-communication dans la sphère professionnelle. Il convient cependant de la contrôler afin que l'expression de ces tourments personnels ne phagocyte pas toutes les énergies. Le management bienveillant consiste à ne pas ignorer ces problèmes personnels et même plus : il peut aider les personnes concernées qui sont dans la peine. Le management bienveillant est essentiellement humain.

En conclusion, ce type de management exige du personnel une bonne interprétation. Il ne doit pas l'assimiler à une faiblesse de la hiérarchie et d'essayer d'abuser de cette bienveillance. S'il le fait, alors il donne de lui-même quitus à l'autre type de management qui existe hélas : le management malveillant qui fait des ravages dans l'entreprise et même dans la vie privée du personnel. L'actualité ne manque pas d'exemples désastreux...

Site internet Harvard Business Review

Les leçons de management des forces spéciales

Jérôme Gasquet

4 avril 2018

Pour faire progresser leurs équipes, il n'est pas rare que managers et DRH s'inspirent du fonctionnement et des modes de management militaires des commandos.

Les commandos bénéficient d'une image favorable dans le monde de l'entreprise grâce à leur agilité, leur rapidité d'action et leur capacité à résoudre une problématique précise, mais aussi et surtout grâce à leur capacité à faire face à l'adversité, quand ce n'est pas à l'incertitude – incertitude face à laquelle beaucoup de grandes organisations se sentent aujourd'hui désarmées (lire aussi l'article : « Comment sécuriser vos paris stratégiques »).

Si des analogies peuvent être faites entre les situations de management militaires et civiles, deux caractéristiques les différencient fondamentalement :

1. Contrairement aux équipes en entreprise, les équipes des forces spéciales engagent au quotidien leur vie et celles de leurs collègues. Le caractère vital de la mission opérationnelle du commando donne donc à la décision, à l'incarnation de l'autorité et à la cohésion une dimension toute particulière.

2. La vie professionnelle des forces spéciales s'organise entre l'entraînement, l'engagement opérationnel et le repos. Un rythme que ne connaît pas le manager « civil », sur le front 47 semaines par an. En matière de formation, si la plupart des managers ont suivi un cursus initial avant leur entrée dans la vie professionnelle, peu d'entre eux auront la chance de suivre un perfectionnement continu tout au long de leur carrière. L'entraînement intensif à la pratique du métier de manager, durant toute la vie professionnelle, ne fait en effet pas partie des codes des organisations civiles ; ce qui est sans doute regrettable, tant le métier de manager change vite et nécessite de nouvelles postures et façons de décider et d'agir (lire aussi la chronique : « Formation : une révolution copernicienne est-elle en marche ? »).

Pour le reste, si certaines pratiques du monde des forces spéciales peuvent inspirer les organisations et les entreprises civiles, elles nécessitent néanmoins d'être adaptées aux réalités du monde professionnel. Nous pourrions les classer en trois catégories :

1. L'organisation du travail et le rôle de la hiérarchie

Tout d'abord, et dans la mesure du possible, les équipes doivent idéalement compter une douzaine de personnes, en prenant garde à ce que la responsabilité confiée soit pertinente et adaptée tant à la taille qu'à la capacité de l'équipe. Dans le cadre d'un projet informatique, il est ainsi devenu monnaie courante que, sous la responsabilité d'un chef de projet, soient intégrés de futurs utilisateurs aux équipes du « Build » (dédiées à la construction du projet), du « Run » (dédiées à l'exécution du projet) et de l'infrastructure (en charge de la performance des systèmes), auxquels s'ajoutent des prestataires extérieurs si besoin.

On y adjoindra également, en fonction des projets, un contrôleur des coûts, ainsi qu'un gardien du planning. Ce sont d'ailleurs des pratiques qui ont largement contribué à faire de Spotify une entreprise à succès. Dans la même veine, il ne faut pas hésiter à intégrer un ou plusieurs professionnels des équipes support au sein des équipes opérationnelles. Au même titre qu'un commando compte un spécialiste transmission, dans l'entreprise, une équipe peut intégrer un contrôleur de gestion ou un développeur informatique, même à temps partiel. Cela a le mérite non seulement d'améliorer la réactivité, mais aussi de rapprocher les équipes support des réalités du terrain ; un objectif de plus en plus recherché par les directions générales.

Autre bonne pratique à adapter : confier le maximum de décisions opérationnelles à l'équipe et à son leader. C'est ce que certains appellent le principe de subsidiarité, qui consiste à ne faire prendre une décision à un niveau hiérarchique supérieur uniquement quand le niveau du dessous n'est pas en mesure de le faire (lire aussi la chronique : « Le management par le vide »). Dans un centre d'appels, par exemple, il peut être pertinent de déléguer à l'opérateur de base la capacité de dédommager un client mécontent avec un chèque cadeau et de laisser le chef d'équipe décider d'un remboursement plus conséquent si l'équipe le juge adapté à la situation. Cette pratique a le mérite de satisfaire rapidement le client, de motiver les équipes, mais aussi de désengorger la hiérarchie. Cependant, pour que cette autonomie soit synonyme de succès, il faut veiller à avoir préalablement défini une enveloppe globale dédiée au dédommagement des clients et mis en place des règles de gestion et de suivi, sans oublier la formation et l'animation des opérateurs.

Cette autonomie peut aussi prendre une autre dimension : autoriser l'équipe à sortir du cadre lui permet en effet de coconstruire librement une solution à un problème qui n'aurait même pas été anticipé. Imaginons une agence commerciale distribuant des matériaux de bâtiment. Face à une attaque répétée du concurrent local, il pourrait être envisageable de laisser l'équipe identifier la riposte la plus appropriée, jusqu'à référencer localement et de son propre chef un ou plusieurs produits spécifiques pour contrer l'offre concurrente et fidéliser le client. Cette autonomie locale est un axe stratégique développé par certaines grandes marques comme Hermès, qui laisse ses boutiques décider du référencement de leurs produits parmi une offre proposée par la maison-mère.

2. Le management opérationnel

Au sein des forces spéciales, il est primordial de choisir des chefs sachant développer la confiance au sein de l'équipe, et dont l'autorité sera assise plus sur ses compétences personnelles que sur son statut (lire aussi l'article : « Quand l'autorité supplante la compétence »). Trop souvent, et notamment dans nombre de milieux d'ingénieurs, les managers sont choisis pour leurs compétences techniques au détriment de leur qualités relationnelles. Il est étonnant de voir comment, dans des métiers comme le BTP et dans des entreprises comme Demathieu Bard ou Vinci, les capacités relationnelles des chefs sur le terrain sont prises en compte dans le recrutement et dans la mise en œuvre des équipes opérationnelles. Une attention qui crée, à la longue, un réel avantage concurrentiel. La culture du partage de la réalité du terrain est une autre condition du succès des équipes commandos, qui favorisent la cohésion et la construction de solutions pertinentes. Pour ce faire, le rituel du briefing-débriefing peut être mis en place. Il souligne les enjeux de la mission et les difficultés prévues, et peut être critique au point de faire échouer le projet.

Or, en entreprise, les chefs ont en général du mal à se montrer transparents et à partager les enjeux, surtout s'ils sont défavorables, de peur de démotiver les équipes. C'est sans compter la capacité trop souvent insoupçonnée des managers et des équipes à encaisser, à faire face et à porter une situation difficile. Ce rituel ne doit pas empêcher de limiter le reporting et la charge administrative au strict nécessaire, et ce afin que les équipes opérationnelles soient concentrées sur l'action et sur la mise en œuvre opérationnelle. Leur énergie ne doit pas servir à produire des indicateurs ou des tableaux de bord (qui devront idéalement être automatisés) mais à partager et à analyser de l'information pour en tirer des décisions opérationnelles.

Enfin, favoriser une politique de bonus et de primes transparente et juste permet aux membres de l'équipe de se sentir impliqués dans une même aventure à des conditions équitables. L'écart parfois excessif entre les rémunérations variables des différents niveaux hiérarchiques altère la cohésion et la solidarité des équipes (lire aussi l'article : « Comment bien utiliser les rémunérations variables »). Un bonus identique pour tous peut-être une piste à expérimenter.

3. La formation et la cohésion

Si ces quelques pistes peuvent apporter une agilité et une réactivité évidentes à l'entreprise, celles-ci exigent que chaque membre de l'équipe ait, au préalable, une excellente maîtrise de son geste « métier », et que l'entreprise ait donc investi dans la formation des opérateurs de base et de sa première ligne de management. Cet usage est pourtant trop peu répandu, beaucoup d'entreprises ayant jusqu'ici privilégié celle de leurs cadres, cadres supérieurs et dirigeants.

Tout comme une équipe commando s'appuie sur de très bons tireurs et d'excellents spécialistes transmission ou explosifs, une équipe logistique dans une entreprise doit pouvoir s'appuyer sur un excellent cariste, un excellent agent de planning, un excellent inventariste, etc. Cela passe par une formation pointue et continue de chaque équipier. Le manager, quant à lui, doit excellemment bien maîtriser les techniques de comptes rendus et d'animation d'équipe. Cette excellence de tous dans la pratique de leur spécialité permet à chacun d'être concentré non sur la maîtrise de leur geste mais sur la résolution, en équipe, des problématiques opérationnelles auxquelles celle-ci est confrontée. Dans de nombreuses entreprises, cela nécessite donc de réorienter les efforts de formation vers les équipes opérationnelles.

La cohésion des équipes est un autre élément clé. Celle-ci peut être développée en favorisant les team building durant lesquels les membres d'une même équipe peuvent développer leur capacité à faire face ensemble (lire aussi la chronique : « Redécouvrez l'intelligence collective »). Ce type de formation passe par des activités qui engagent le physique et le mental. Il est néanmoins nécessaire de veiller, pendant ces formations, à entraîner équipes et dirigeants à prendre des décisions engageantes en développant le principe de subsidiarité sus-mentionné.

Former les équipes opérationnelles à ces pratiques contribue à construire une culture d'entreprise favorisant la vitesse et l'engagement. Pour perdurer, il est néanmoins nécessaire que le reste de l'organisation s'imprègne de ces modes de fonctionnement : les équipes support et les équipes du siège doivent apprendre le goût du risque, de la liberté de parole, de la confrontation des idées et de la clarté des décisions.

Voilà la condition du développement d'un esprit « commando » permettant de gagner en réactivité face aux sollicitations de plus en plus rapides du marché, et d'une culture d'entreprise unique, levier majeur de croissance et de développement de l'entreprise.

Site internet The conversation

Le management bienveillant : c'est ceux qui en parlent le plus qui en font le moins

Michel Albouy

15 décembre 2017

Tout le monde se souvient de la publicité de McCain Foods au sujet de ses frites surgelées : « C'est ceux qui en parlent le moins qui en mangent le plus ». En matière de management bienveillant, nous proposons de renverser le slogan en affirmant que « c'est ceux qui en parlent le plus qui en font le moins ».

La dernière mode en matière de management est, en effet, au bien-être au travail, au « slow management » et au « care », un mouvement parti du monde anglo-saxon et qui vise à lutter contre le stress et la souffrance au travail. L'intention est louable et qui ne pourrait y souscrire ? Elle alimente également de nombreux débats chez les chercheurs (déjà au congrès de l'Academy of management en 2010 et au congrès de l'Association de gestion des ressources humaines en 2011) et de nombreuses missions de conseil lucratives pour les consultants en management. Pourtant, et malgré l'affichage du management bienveillant, il nous semble que plus on en parle et moins on le pratique au sein des entreprises et organisations.

Le management bienveillant, tel Janus, ne serait-il alors qu'un double discours ? Main de fer à l'intérieur et gant de velours à l'extérieur ? On constate en effet, avec la montée en puissance de la digitalisation des entreprises, des exigences toujours plus fortes pour les collaborateurs en termes de performances, des environnements d'urgence et de compétition exacerbée.

Et ce n'est pas les réponses apportées par les dirigeants de ces entreprises dans le cadre du « care » qui changent la donne. Ainsi, il ne suffit pas d'installer une salle de sport, d'organiser des séances de yoga, de décréter des journées sans mails ou sans téléphone portable, etc., pour transformer la situation des salariés de ces entreprises et améliorer leur bien-être au travail.

C'est peut-être du reste parce que les salariés ont de plus en plus de mal à s'adapter aux exigences de leurs managers (toujours plus quantifiées) qu'ils ont tendance à se désengager; un mal repéré par les directions des ressources humaines. Eh oui, à l'heure où le désengagement au travail dans les grandes organisations pose un problème, la question du comment faire en sorte pour que les collaborateurs soient davantage performants est de plus en plus d'actualité. Cette question ne concerne pas que les grandes entreprises privées, elle concerne également l'ensemble des organisations (hôpitaux, universités, etc.).

La question est certainement sérieuse puisqu'elle fait l'objet de recherches et de publications prestigieuses. Ainsi, Teresa Amabile, professeure à Harvard Business School, et Steven Kramer nous expliquent dans leur ouvrage *The Progress Principle*, (Harvard Business Review Press, 2011) comment dépasser la crise du désengagement des employés et aider les managers à « maximiser la performance de leurs collaborateurs ». On pourrait naturellement citer d'autres auteurs qui surfent sur cette nouvelle vague.

Parmi les préconisations pour lutter contre le désengagement se trouve justement le management bienveillant et toutes les recettes susceptibles de (re) motiver les équipes comme la suppression des tâches inutiles, les relations professionnelles « toxiques », la valorisation des collaborateurs performants, la création de sens au travail, ou la fabrication d'espaces de travail conviviaux, etc. Notons cependant que la mise en place d'un management bienveillant n'est pas désintéressée : il s'agit bien, in fine, de « maximiser la performance des collaborateurs » comme le soulignent avec force les auteurs de *The Progress Principle*.

Une réalité trop souvent occultée

Le management bienveillant et/ou le slow management, vise en théorie à améliorer le bien-être des collaborateurs. Mais qu'en est-il dans la pratique ?

Souvenons-nous de la vague de suicides chez France Télécom dans les années 2008-2011 qui a fait 39 victimes : 19 suicidés, 12 tentatives de suicide et 8 dépressions graves. Dans cette affaire, la direction a été accusée d'avoir utilisé des méthodes managériales extrêmes pour pousser les salariés à partir du groupe. Le PDG de l'époque, Didier Lombard, avait déclaré – alors qu'un plan social visant 22 000 personnes était engagé – « Je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte ».

En juillet 2012 il était mis en examen pour harcèlement moral et devait répondre de sa politique de gestion des ressources humaines devant un tribunal. Même si France Télécom reste fort heureusement par son ampleur un cas exceptionnel, d'autres situations analogues peuvent être citées comme les trois suicides chez Renault au Technocentre de Guyancourt de 2006 à 2007 liés aux conditions de travail. Bref, et sans vouloir faire un état exhaustif qui serait fastidieux, retenons que le suicide au travail ça existe, que ce soit du fait d'une réorganisation brutale où d'exigences de performances toujours plus fortes et insoutenables.

Dans une grande société de haute technologie que j'ai eue à connaître au cours d'une mission de conseil, j'ai découvert l'existence des PWP, traduisez « people with problems ». Les PWP sont des collaborateurs qui ont, ou posent, des problèmes au management. Comme ces collaborateurs ont des problèmes – professionnels ou privés- ils ne sont pas performants et il faut donc s'en séparer. Pourquoi pas, puisque l'exigence de performance le requiert ? Mais là où le bât blesse, c'est que chaque manager de business unit doit trouver un certain pourcentage minimum chaque année de PWP dans ses équipes.

J'ai le souvenir d'un patron de *business unit* me disant que tous ses collaborateurs étaient bons mais qu'il lui fallait en désigner quelques-uns pour satisfaire à la norme de la direction des ressources humaines. Cette grande société très High Tech adhérait pourtant à l'idée du management bienveillant et ses dirigeants paraissaient très convaincus, et très convaincants à ce sujet notamment dans des conférences publiques. Naturellement, en interne, tous les salariés étaient au courant de cette pratique (que l'on n'ose pas qualifier) et on peut se douter de l'impact du discours tenu en interne et en externe sur la nécessité du « care » dans la gestion des ressources humaines.

Un double discours ravageur

Malgré, l'affichage du discours éthique sur le management bienveillant, les entreprises font face de plus en plus à des « burn-out » de leurs personnels. C'est peut-être la raison pour laquelle elles créent des postes de « chief happiness officer » chargés d'incarner, de développer et de diffuser la bienveillance au quotidien. Le problème c'est que même parfois ces personnes chargées de soulager les salariés de leurs stress tombent également en « burn-out » !

Les grandes entreprises de la nouvelle économie, comme Amazon, ne sont pas à l'abri du double discours. Ainsi le New York Times a publié un article (Inside Amazon, 15 août 2015) très critique sur les conditions de travail au sein du géant de l'e-commerce. L'entreprise encouragerait notamment la délation entre collègues (rien de moins). Selon cet article les employés considérés comme de bons éléments sont surnommés les « Amabots », littéralement les robots d'Amazon. Ils doivent se plier à des horaires épuisants et plaire à tout prix à leurs managers. Des anciennes employées racontent par exemple comment elles ont été remerciées après avoir subi un cancer du sein en raison de suspicions sur l'efficacité de leur travail.

On est ici très loin du « care »... Mais il n'y a pas que les entreprises High-Tech. Le scandale des moteurs truqués de Volkswagen a également mis à rude épreuve les salariés du groupe automobile allemand, tiraillés entre la fidélité à leur entreprise et leurs valeurs personnelles. On pourrait malheureusement allonger la liste.

Autre double discours : celui sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Là encore les géants de la nouvelle économie – les GAFAs – ne craignent pas le grand écart. Pour le commun des citoyens payer ses impôts est chose normale sinon au minimum éthique. Pas pour les GAFAs qui n'hésitent pas à chanter les louanges de la responsabilité sociale de l'entreprise et qui ne s'acquittent pas de leurs impôts en utilisant toutes les failles de la fiscalité internationale pour réduire leur note fiscale. Comment adhérer, en tant que salarié, à ces pratiques qui violent leurs consciences de citoyens ? Peut-on croire un instant que le discours sur le management bienveillant permettra de soigner les blessures ? On peut en douter.

Mais ce double discours n'est pas seulement répréhensible sur le plan éthique, il l'est également sur le plan de l'efficacité organisationnelle. À tenir un discours en externe et une pratique en interne totalement opposés, les dirigeants s'exposent à ce que leur parole soit de plus en plus disqualifiée. Ainsi, ce double discours, qui est de plus en plus mal ressenti par les salariés, contribue in fine non pas à l'amélioration du bien-être au travail mais au contraire à sa dégradation. C'est tout le paradoxe du management bienveillant.

Le faire plutôt que d'en parler...

Il ne faut pas être naïf : la pression concurrentielle qui pèse sur les entreprises est une réalité, et loin de nous de la nier. Il est par ailleurs indispensable que l'entreprise s'adapte aux changements de son environnement et demeure rentable pour sa propre survie. De ce point de vue les dirigeants ont pour mission de conduire les changements nécessaires.

Mais doivent-ils pour autant tenir un double discours ? Bref, parler plus de management bienveillant que nécessaire ? On le sait, le travail peut être cause de souffrances, mais on sait aussi que les entreprises peuvent être aussi des lieux d'épanouissement et de réalisation de soi.

Au lieu de parler toujours plus de management bienveillant et d'agir en réalité à l'opposé, les dirigeants feraient mieux de moins en parler et d'agir réellement dans l'intérêt de leurs salariés. Ils feraient alors du vrai management bienveillant McCain : « Ce sont ceux qui en parlent le moins qui en font le plus ».

Le FIGARO -

Jean-Louis Georgelin: « Un chef qui n'est pas craint n'est pas un bon chef »

2019

ENTRETIEN – Dans le cadre du Club des décideurs RH du Figaro, le général a exposé ses principes de leadership.

LE FIGARO. – Quelle est, selon vous, la définition d'un chef ?

Jean-Louis GEORGELIN. – Il n'existe pas de distinction entre un chef dans le civil et un chef dans l'armée. Sur ces sujets, les fondamentaux sont les mêmes. Un «chef» doit bâtir son statut sur deux piliers essentiels : il doit être compétent et exemplaire auprès de ses subordonnés. Ensuite, il a trois devoirs : diriger, commander en dispensant des devoirs, des tâches et des missions. Enfin, il doit animer sa structure. À la racine d'un drame, il y a toujours une lacune et un chef qui n'a pas su contrôler sa structure... J'ajouterais encore trois verbes : un chef doit savoir contrôler, sanctionner si besoin et redresser la structure dans le sens de sa vision.

À l'inverse, quels sont les attributs que ne doit surtout pas avoir un chef ?

La lâcheté est une faute impardonnable : lâcheté vis-à-vis de ces gens qui consiste à chercher à leur plaire. On ne les stimule pas, on ne leur propose pas d'objectifs qui les invitent à se dépasser. Mais lâcheté aussi vis-à-vis de ses chefs : là aussi, on essaie de leur plaire, on ne sait pas leur dire «non» et on ne participe pas réellement à la prise de décision. Pour combattre la lâcheté, un chef doit avoir du caractère, qui est produit par la volonté et le courage. Tout ceci doit reposer sur une très forte culture générale. Le général de Gaulle disait que «*la véritable école du commandement, c'est la culture générale*». C'est indispensable pour argumenter, s'imposer dans la prise de décision et être pris au sérieux. Un vrai chef ne se laisse pas porter par le vent et par l'écume des choses.

La mode, depuis quelques années, est au management horizontal...

Dans la société actuelle, tout le monde s'appelle par son prénom, s'embrasse, se tutoie ; on parle à tort à travers, on manque de recul... Finalement, le chef est de moins en moins identifiable. En cas de coup dur, c'est donc compliqué de savoir vers qui se tourner. Quand on va vers une familiarité trop poussée envers ses collaborateurs, cela met en danger l'exercice de sa responsabilité ! Pour être un chef, il faut savoir inspirer la confiance et le respect de ses collaborateurs, sans tomber dans l'excès de familiarité.

Quel souvenir gardez-vous de votre premier poste, de chef de section, en 1970, dans l'infanterie ?

C'est pendant ces années que j'ai compris la nature et la réalité du commandement. La force que j'ai pu avoir dans mes fonctions successives, je l'ai puisée dans cette formidable école humaine qu'est l'exercice du commandement. Un chef de section, tous les matins, voit ses trente soldats, un par un, il les regarde dans les yeux. Il sent s'ils vont bien, s'ils cachent quelque chose, s'ils sont bien présents et, *in fine*, si la guerre était déclarée, s'ils le suivraient !

Un bon chef s'intéresse donc à ses collaborateurs et connaît bien chacun d'eux...

Il faut les connaître à fond en effet. Je suis aussi convaincu qu'il faut les aimer sans leur montrer, ou pas trop... Je crois profondément qu'un chef qui n'est pas craint n'est pas un bon chef. J'emploie le verbe «craindre» au sens biblique: la crainte du jugement, la crainte de ne pas bien faire, la crainte de la correction fraternelle... Au XVI^e siècle, le philosophe Pierre Charron allait même jusqu'à dire que le soldat doit craindre davantage son chef que l'ennemi. La notion «*d'obéir d'amitié*» m'a toujours paru suspecte. Ce qu'un chef doit gagner, c'est le respect et la vision de ses équipes de telle sorte que s'il y a un coup dur, les bonnes décisions seront prises et appliquées. Je suis convaincu que l'on ne connaît vraiment son chef que lorsqu'on le voit confronté à une épreuve. Il en est de même pour les subordonnés : un chef les connaît vraiment en testant leur volonté, leur goût du risque et leur capacité à fournir des efforts! Il faut se méfier des flagorneurs et des beaux parleurs...

Y a-t-il, dans l'armée comme dans l'entreprise ou dans l'ensemble des contextes, des «fayots» qui peuvent vous duper ?

Faire «de la lèche» comme on dit est un travers assez répandu qui est en effet insupportable. L'enjeu est d'éviter d'accélérer leur promotion ! J'ai toujours essayé de détecter ce que j'appelle les «fayots glaireux». On apprend beaucoup en observant les gens, leur «body language» et en les regardant dans les yeux. Mais plus on monte dans la hiérarchie, plus c'est difficile pour une raison très simple : vous ne pouvez pas connaître tout le monde de la même manière que je connaissais mes trente soldats dans les années 1970.

Qu'avez-vous appris de vos propres chefs ?

D'une certaine façon, on apprend beaucoup plus de leurs défauts que de leurs qualités ! Cela vaut aussi pour mes subordonnés. Dès Saint-Cyr, en observant les officiers, j'ai appris énormément de choses à éviter dans l'exercice du commandement. Mais j'ai rencontré au cours de ma carrière quelques grands chefs, dont trois qui m'ont davantage marqué que les autres. Ils avaient tous un point commun : ils étaient très exigeants et ne faisaient pas de cadeau! Il y a une autre école qui me plaît beaucoup, c'est celle de la culture générale. Je lis énormément de biographies des grands chefs, des personnages de l'Histoire qui ont marqué l'humanité.

Vous avez été chef de l'état-major particulier de Jacques Chirac entre 2002 et 2006. Quel chef était-il ?

Jacques Chirac est l'auteur de cette citation devenue culte: «*Un chef, c'est fait pour cheffer.*» Une fois qu'on avait gagné sa confiance en faisant ses classes et prouvé qu'on était fait pour le job, c'était un vrai bonheur de travailler avec lui : il comprenait immédiatement vos propos et vos idées. Le président Jacques Chirac avait également une très grande capacité à résister à la calomnie. Il était insensible aux attaques et à la férocité des médias à son égard. Je ne l'ai vu sortir véritablement de ses gonds que deux ou trois fois. Il savait rester en toutes circonstances d'une exceptionnelle courtoisie.

Site internet Courrier Cadres

Le management bienveillant n'est-il que de l'eau tiède ?

François Perotto

3 septembre 2019

Un manager ne doit pas dire que des choses positives à ses équipes mais être en mesure de porter un regard critique et constructif sur le travail de ses collaborateurs.

La lecture d'un post sur LinkedIn, fin juillet, m'a fortement interpellé. En effet, une jeune manager, qui rentrait d'une formation sur le management bienveillant, était déboussolée car le message essentiel qui en ressortait était qu'il ne faut dire que des choses positives à ses collaborateurs. Cette jeune manager posait alors deux questions, d'une part, de savoir comment faire progresser ses collaborateurs si on ne doit leur dire que ce qui va et, d'autre part, la bienveillance ne serait-elle que de la complaisance ?

J'ai déjà eu l'occasion de traiter du management bienveillant et de l'exigence managériale. Sur le fait de dire les choses franchement, cela fait écho à la chronique d'Anne Lécu (Revue *Études*, Juillet-Août 2019) sur la « parrhèsia » ; mot grec qui signifie la faculté de dire les choses, avec hardiesse et franchise, en parlant en son nom propre, sans aucune langue de bois.

Compréhension partagée

Évidemment, pour que le manager pratique la parrhèsia, il doit être en mesure de porter un regard critique et constructif sur le travail de ses collaborateurs. Nous pouvons identifier certains prérequis :

- Une compréhension partagée et claire de la mission de l'équipe, ainsi que des rôles et des missions du poste.
- Une compréhension partagée et claire des attendus en matière de compétences-clefs, de performance, d'indicateurs-clefs de performance et de niveau de la qualité du travail selon les différents stades de la courbe d'expérience (adaptation aux stades de maîtrise du poste).

Il est nécessaire aussi que le manager s'exprime avec assertivité (capacité à dire des choses désagréables ou à savoir dire non, sans passivité et sans agressivité). La parrhèsia se réalise en différentes circonstances :

- Feedbacks constructifs individuels et collectifs
- Entretiens d'évaluation de la performance
- Point spécifique ou d'étape du management de projet
- Réunion d'équipe(s) etc.

Progression

Être dans la proximité avec ses collaborateurs et chercher leur performance et leur engagement par leur bien-être au travail (bienveillance), n'est pas du tout exclusif de la « parrhèsia », qui permettra aux collaborateurs de progresser en identifiant leurs points forts et leurs points d'amélioration. Managers et collaborateurs y gagneront en relations harmonieuses et professionnelles, en sérénité et en clarté de l'expression de leurs attentes respectives, puisque la « parrhèsia » peut aussi être pratiquée par les collaborateurs !

Site internet Harvard Business Review

Le management bienveillant, un outil au service de la performance de l'entreprise

Gaël Chatelain-Berry

1^{er} juillet 2019

En dépit de son image « Bisounours », le management bienveillant permet bel et bien d'améliorer la performance de l'entreprise.

Soupçonné d'être une simple mode, le management par la bienveillance est parfois même considéré comme un acte de faiblesse réservé à quelques managers humanistes déconnectés de la performance de l'entreprise. Pourtant, sans bienveillance, pas de performance possible. De ce fait, il n'est pas possible de parler de mode. La France est très en retard sur ces concepts et il aura fallu les vagues de suicides chez France Télécom et Renault pour que le sujet soit enfin abordé sur la place publique. Dans d'autres pays, nordiques et anglo-saxons, les sujets de la qualité de vie au travail (QVT) et d'un management tourné vers l'humain existent depuis bien longtemps.

Il est important de garder cela à l'esprit : aucune politique de QVT ne peut avoir d'impact sans une mutation vers un management bienveillant. Selon une étude réalisée par CadreEmploi en juin 2019 auprès de 1 123 cadres français, la moitié d'entre eux déclarent avoir connu tout ou partie des symptômes du burn-out. La cause ? Un excès de pression professionnelle (63%), une très lourde charge de travail (59%), un manque de reconnaissance pour le travail accompli (54%) ou encore du stress (53%)... Autant de facteurs sur lesquels un management bienveillant peut avoir de l'impact. Mais, concrètement, voici les cinq bénéfices principaux de la mise en place d'un management bienveillant sur la performance :

1. Baisse de l'absentéisme

Selon une étude de l'Institut Sapiens, un salarié français est absent en moyenne 10,1 jours par an dans le privé, 17,8 jours dans le public, ce qui engendre un coût économique de 108 milliards d'euros annuel. Une étude de 2019 de Malakoff Médéric montrait par ailleurs que, non seulement seuls 44% des salariés n'étaient jamais absents mais surtout que les deux tiers de l'absentéisme étaient liés directement au travail, dont le stress et la surcharge de travail. Face à cette situation, un manager bienveillant prête attention au bien-être de ses collaborateurs et collaboratrices, n'envoie pas d'e-mails le soir ou le week-end et veille à ce que le recours aux heures supplémentaires reste exceptionnel. Etre attentif à la pression exercée sur les salariés engendre une plus grande implication de leur part et une plus grande productivité. Et lorsque nous savons que, selon une étude Gallup, les Français sont les moins engagés d'Europe avec seulement 6% d'entre eux qui se déclarent « engagés » vis-à-vis de leur travail, l'impact est significatif.

2. Accroissement de la productivité

De plus en plus d'études prouvent que le bien-être rend plus productif. D'après le département d'économie de l'Université de Warwick au Royaume-Uni, le fait d'être heureux augmente la productivité de près de 12%. Le bonheur au travail, ce n'est pas installer un baby-foot à la cafétéria en se disant que cela va détendre les salariés. Il s'agit d'un travail de fond impliquant l'ensemble des éléments constitutifs de la vie en entreprise, en particulier les modes de management.

Quel salarié pourrait être heureux, sous les ordres d'un manager incapable de communiquer autrement qu'en lui hurlant dessus, ne faisant jamais de feedback ou ne lui disant jamais bonjour?

3. Diminution du turnover

L'étape ultime pour un collaborateur démobilisé ? La démission. Un collaborateur qui part a un impact sur l'activité qu'il gérait (temps pour trouver le remplaçant, temps de formation), mais également sur l'ensemble de l'équipe : s'il part, c'est qu'il y a mieux ailleurs. Un turnover faible n'est pas forcément gage de performance économique, mais il est certain qu'il montre que le climat social est bon. Il existe un cercle vicieux du turnover : plus il est élevé, plus il continuera à augmenter, car le salarié démissionnaire parle à ses futurs ex-collègues de travail... rarement pour dire à quel point son ancienne entreprise lui manque. Ce point est particulièrement sensible pour les jeunes générations, beaucoup plus adeptes des réseaux sociaux.

4. Amélioration de « l'image recruteur »

Un collaborateur heureux parle de son entreprise en bien à ses amis, à sa famille et à ses confrères. Avec l'explosion des réseaux sociaux, l'impact que chacun a sur l'image de son entreprise est croissant. Or, ce qui fonctionne dans le positif fonctionne aussi dans le négatif. Un collaborateur qui va avec la boule au ventre chaque jour au travail critique davantage celui-ci à l'extérieur. Certes, les conséquences semblent minimes s'il ne s'agit que d'une personne, mais à l'inverse, lorsqu'un grand nombre de salariés ne tarissent pas d'éloge sur une entreprise comme Google, il n'est pas surprenant qu'elle figure parmi les préférées des jeunes diplômés... Tout l'enjeu consistant, ici, à préparer l'avenir en s'assurant d'attirer et de retenir les futurs talents et dirigeants.

5. Augmentation de la créativité

Prendre des risques, imaginer de nouvelles solutions... Cela ne se fait pas dans un climat de peur. Le management bienveillant encourage la prise de risques et ne considère pas les échecs comme des drames, mais comme des étapes vers de nouveaux succès. Steve Jobs ou Bill Gates l'ont compris avant tout le monde l'ayant vécu eux-mêmes en tant qu'entrepreneurs. Un manager bienveillant sait que pour apprendre à marcher, il faut savoir tomber. Le droit à l'erreur est source de créativité et d'engagement. Comment une entreprise pourrait-elle exister dans cinq ou dix ans sans innovation et sans prise de risque ? Créer un climat propice à la créativité est une question éminemment stratégique.

Le « happiness management », le « feelgood management », le « management bienveillant »... tous ces concepts qui peuvent paraître n'être qu'un luxe réservé aux entreprises ne connaissant pas la crise devraient au contraire être considérés comme une priorité absolue, surtout en période de difficultés économiques. Selon une étude de la plateforme dédiée au recrutement des cadres et dirigeants Cadréo publiée en juin 2019, seuls 40% des managers français ont bénéficié d'une formation au management. Dans le même temps, sept cadres sur dix se jugent « bons » ou « très bons » managers, tandis que trois collaborateurs sur dix partagent cet avis.

En France, contrairement aux pays nordiques ou aux Etats-Unis, seules quelques entreprises s'attaquent de front à cette problématique, car changer les modes de management est une tâche extrêmement lourde avec des résultats qui ne peuvent se mesurer sur le court terme. Et pourtant, comme le constate un grand nombre de DRH, sans management bienveillant, sans attention particulière portée à la QVT, recruter devient mission impossible. Sans salarié de talent, quelle entreprise pourrait être performante ?

De vous à moi... Le Blog du DG

« Un chef, ce n'est pas fait pour cheffer... c'est fait pour bien cheffer ! ».

Général d'armée Richard Lizurey

24 septembre 2019

Dans notre maison, tout le monde peut, à un moment ou un autre, être amené à commander. Du chef de patrouille au général, le commandement s'impose pour conduire au mieux la mission. C'est donc loin d'être l'apanage de certains, mais bien toute la vertu de notre système, qui fait confiance aux femmes et aux hommes qui le servent !

Le principe hiérarchique n'est d'ailleurs pas une caractéristique spécifiquement militaire : les administrations, les entreprises, l'ensemble du monde civil le pratiquent, parfois sans le savoir, ou sans l'assumer. Mais le commandement militaire, le commandement en gendarmerie, sont bien, eux, spécifiques : on ne commande pas de la même façon des employés en entreprise et des personnes qui ont pris l'engagement de servir, qui prennent des risques, parfois au péril de leur vie.

Ce n'est ni facile, ni inné. Le commandement est une longue école, dans laquelle on ne finit jamais d'apprendre. Les circonstances, les personnalités, l'environnement, font qu'il y a autant de styles de commandement que de contextes et de chefs. Mais cela n'autorise pas tout, loin de là ! Il existe des règles, des fondamentaux, sans lesquels l'autorité ne peut fonctionner, sans lesquels le commandement se transforme en tyrannie ou en démagogie, en caporalisme ou en laxisme coupable.

J'ai souhaité que ces fondamentaux soient écrits, et que chacune et chacun d'entre vous puissiez avoir accès à un document dédié, auquel vous pourrez vous référer. Ne vous y trompez pas : il ne s'agit en aucun cas d'un mémento ou d'un mode d'emploi. Le commandement ne fonctionne pas comme ça, il n'existe pas de recette miracle à suivre pour bien commander. Mais vous retrouverez dans ce document, intitulé « *Du commandement et de l'autorité : invariants du chef et pratique des relations hiérarchiques au sein de la gendarmerie nationale* » des principes, des repères, pour alimenter votre réflexion et votre propre méthode de commandement.

Je vous ai, pour ma part, souvent exposé les mérites et les nécessités d'un commandement que je souhaite agile, éclairé et bienveillant. J'ai souhaité dans ce livret que ces notions puissent être développées, car elles me paraissent parfaitement résumer les bases du commandement en gendarmerie. De même, la synergie naturelle, indispensable, entre concertation et hiérarchie, y est largement évoquée. Je tenais à ces rappels, que nous ne répéterons jamais assez et qui sont des clés de notre succès.

J'insiste : vous êtes tous appelés à commander ! La lecture de ce document n'est réservée à aucun statut et aucun grade. Il concerne donc chacun d'entre nous et doit susciter à la fois dialogue et introspection. Nous pouvons, tous, sans exception, nous y plonger utilement.

C'est pourquoi j'encourage donc chacune et chacun d'entre vous à lire ce fascicule, à y réfléchir, à en discuter, voire à échanger sur le sujet ou à me faire remonter vos réflexions, pourquoi pas via un sujet dédié sur le forum de Gendcom. Car l'efficacité de notre maison repose sur un commandement juste, sur un commandement qui sait s'adapter aux circonstances, mais aussi sur un commandement qui n'a pas la crainte de commander. En définitive, sur un commandement davantage reconnu qu'imposé.

C'est à cette condition que la gendarmerie pourra continuer d'être ce qu'elle est, une force respectueuse et respectée, une force qui inspire la confiance de nos concitoyens, car ils ne douteront pas que le jour J, en cas de besoin, des chefs et des subordonnés travailleront ensemble pour assurer leur sécurité, celle pour laquelle nous sommes tous, sans distinction de statut et de grade, engagés.