

En Lignes, la lettre du CEDIP*

N° 73
Septembre 2016



Info GRH

- Manager avec bienveillance...-----p. 1

Tendances et perspectives

- Le manager animateur de réseau-----p. 3

- Des compétences aux capacités...-----p. 3

Sélection d'articles publiés depuis le n°72 -----p. 4

Info GRH

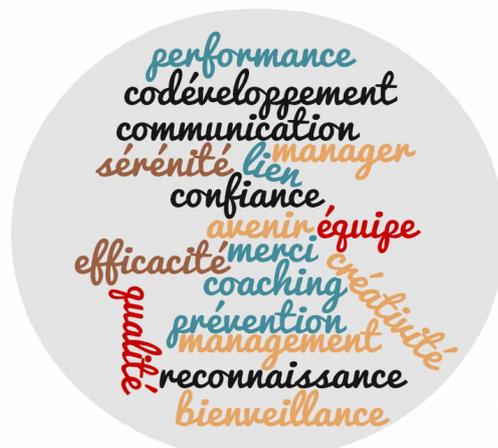
Manager avec bienveillance et discernement, une voie d'avenir...

Entretien avec Michel BERNARD, directeur adjoint du CREPS¹ Montpellier, manager, coach, auteur...

Pourquoi et comment manager par la bienveillance ?

La fonction de management est plus complexe aujourd'hui par rapport à mes débuts, il y a quelques dizaines d'années. En période de restructuration tout particulièrement, le manager doit apprendre à créer et préserver du lien humain, travailler non seulement avec une tête raisonnante mais aussi avec l'intuition, saisir les opportunités, savoir quand s'exprimer (ou se taire), communiquer de manière claire et transparente. Et il a un rôle de prévention des risques psycho-sociaux. Le manager est le premier veilleur de la qualité de vie au travail. La bienveillance c'est vouloir le bien, c'est une intention première dans tout acte de management. **J'ai la conviction avec de plus en plus de cadres et de managers que si l'on veut de la performance, il faut travailler en priorité au bien-être collectif.**

L'important est l'environnement. Je vais faire un parallèle avec le milieu sportif de compétition. Le CREPS de Montpellier, avec le pôle France décathlon, est le lieu d'entraînement de **Kevin Mayer**, devenu vice-champion olympique de décathlon aux Jeux de Rio, cet été. **Autour de l'athlète il y a une équipe qui allie exigence et bienveillance sur la durée, dans le succès et la difficulté. Et c'est un cercle vertueux.** Kevin donne beaucoup humainement, en retour cela crée une émulation positive. Un manager peut vraiment s'inspirer de cette dynamique, dans les bons moments comme dans les plus difficiles, pour la gestion de son équipe.



Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

¹ Les CREPS (Centres de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportives) sont des établissements publics locaux de formation dans les domaines du sport, de la jeunesse et de l'éducation populaire.

La constitution de cet environnement passe par le langage. La communication bienveillante ne va pas de soi. Dire un « merci » pourvu qu'il soit sincère et justifié est un premier signe de reconnaissance puissant pour celui qui le reçoit. **Le besoin souvent exprimé par les agents est celui de reconnaissance et c'est de mon point de vue une attention quotidienne pour tout manager lucide.** Des personnes peuvent « mourir » d'absence de re-

connaissance de la part de la hiérarchie. Nous avons une bonne marge de progression en ce domaine. Un manager ne peut pas créer cet environnement seul. Ainsi, **les cercles de confiance² qui diffusent cette éthique peuvent pas à pas et progressivement créer une véritable vague contagieuse de bienveillance...** au-delà des problématiques de pollution des climats sociaux rencontrées avec des personnalités à tendance toxique.

Fort de votre bienveillance, êtes-vous donc un manager serein ?



Il y a des jours faciles et des jours difficiles. Quoiqu'il arrive et au-delà des réactions parfois surprenantes de certains de mes interlocuteurs, je m'efforce de rester bienveillant en mon for intérieur, c'est une clé. Le point de départ est la bienveillance avec soi-même. Si l'on ne comprend pas cela, comment l'être avec les autres ? Combien de managers sont maltraitants avec eux-mêmes

en ne respectant pas des rythmes de vie sains, sont en surmenage. **Il convient de respecter ses rythmes de travail, savoir dire stop à trop de sollicitations.** Stop aussi à l'infobésité, à la rapidité, à la peur de ne pas atteindre ses objectifs. Car, pour aller vers la performance, cela suppose de bien connaître ses biorythmes.

*« Le point de départ est la bienveillance avec soi-même.
Si l'on ne comprend pas cela, comment l'être avec les autres ? »*



Peut-on se faire accompagner pour développer cette pratique, cette attitude ?

Le coaching, que je pratique en tant que coach interne du Ministère chargé des sports, est une réalité très ancrée dans le secteur privé. Il contribue à développer des talents chez les cadres, à accompagner des changements de poste, des transitions de vie professionnelle et commence à devenir une réalité émergente dans la fonction publique depuis une dizaine d'années. Depuis 2015, de manière expérimentale, le CREPS de Montpellier a mis en place « **le coaching croisé** ». Par exemple, j'accompagne en coaching des cadres de l'université Paul Valéry de Montpellier, et ma collègue coach dans cette Université accompagne en symétrie des cadres du CREPS. Une convention pose le cadre de ce partenariat « mutualisateur » de ressources.

Je suis aussi formateur sur le **codéveloppement professionnel** et j'interviens pour la plateforme régionale d'appui interministériel aux ressources humaines (PFRH). Je viens d'animer, à la DREAL Languedoc-Roussillon / Midi Pyrénées, une formation intitulée « Clés pour une sérénité et une efficacité professionnelles ». Elle rencontre un grand succès, car elle touche directement aux besoins

des agents dans leur vie quotidienne et les aide à mettre en place une stratégie réaliste de changement que j'ai appelée le **PEPS : Plan d'Efficacité Professionnelle Sage**.

Dans mon rôle de directeur adjoint, je contribue à la formation continue des agents. La semaine dernière au CREPS, une psycho-sociologue, Véronique Guérin, a animé une conférence auprès des personnels sur « la communication bienveillante active au travail » dans le cadre de la démarche Qualité de Vie au Travail. C'est une **stratégie des petits pas vers un type de relations au travail plus apaisées et sereines**. L'enjeu est de contribuer à des prises de conscience de nos comportements, de mieux repérer ceux qui peuvent faire obstacle à la coopération et de développer ceux qui nourrissent la relation de confiance. Même si des situations difficiles peuvent conduire des agents à chercher une légitime protection, **il est urgent aussi de cultiver un terreau qui ré-enchant le quotidien en stimulant la créativité ou encore « l'élan créateur » de chacun**, concept mis en lumière par le psychanalyste québécois Guy Corneau.

Pour aller plus loin :

<http://sereniteautravail.com/> : site de Michel BERNARD, auteur de « Cultiver la sérénité au travail » (Dunod, 2015)
<http://www.organisationliberee.fr/enfin-un-film-sur-le-bonheur-au-travail/>

² Initiatives prises par quelques agents dans une administration pour créer un espace de ressourcement bienveillant sur une durée courte et proposé régulièrement de manière volontaire.



Le manager animateur de réseau

Le numérique a changé les modes de travail et les relations à l'intérieur des équipes. Il impacte les pratiques de management et oblige les managers à développer de nouvelles compétences.

Parmi celles-ci, certaines concernent la construction puis l'animation de sa communauté de travail. Le manager doit savoir travailler de manière transversale avec des personnes de services et de milieux différents, mais aussi maîtriser la mise en œuvre et l'utilisation de nouveaux outils.

Le manager « animateur de réseau » doit posséder des compétences dites techniques :

- Connaissance approfondie des réseaux professionnels, des réseaux sociaux, des supports de communication digitaux
- Réelle aisance avec les dispositifs utilisés (outils collaboratifs, espaces d'échanges...)

- Réactivité et curiosité pour s'adapter aux changements et au renouvellement des dispositifs
- Utilisation des outils d'analyse du trafic et de l'e-réputation afin de quantifier ce qui est fait et son impact

Ainsi que des compétences de communication et de gestion de l'information :

- Parfaite maîtrise de l'écriture web
- Capacités d'écoute et de modération dans les échanges
- Apport de la bonne information à la bonne personne et au bon moment
- Création et diffusion de contenu pertinent et adapté

Pour en savoir plus : [l'animateur de communauté](#)

Des compétences aux « capacités » : vers une nouvelle approche des RH ?

L'approche par le management et le développement des compétences serait-elle devenue désuète dans une société en transition, en perpétuel changement, qui impose aux organisations de développer une certaine agilité ?

De façon très schématique, **l'approche par les compétences vise à combler les manques en fonction des besoins exigés par les postes**, en utilisant la professionnalisation et le recrutement, notamment.

C'est une vision centrée essentiellement sur l'individu en lien avec le poste.

Or, lorsqu'on se situe au niveau d'un collectif de travail au sein d'une organisation, d'autres composantes peuvent entrer en jeu et influencer sur les réalisations concrètes de l'individu.

Interviennent l'environnement, les opportunités et les ressources dont dispose chaque individu, ainsi que ses forces, habiletés et droits propres, voire ses goûts.

La capacité serait la capacité d'un individu à poser des actes et des choix en fonction des ressources, opportunités et moyens dont il dispose, avec la possibilité d'exprimer ce qu'il est

L'organisation jouerait ainsi un rôle important dans le processus qui permet à chaque personne de traduire concrètement ses capacités en actes.

Quelles conditions propices au développement des capacités ?

- Du sens au travail
- De l'autonomie permettant à chacun de s'auto-déterminer librement pour pouvoir agir

Cette nouvelle approche par les capacités réintroduirait au sein de l'organisation toute la dimension humaine avec les valeurs des personnes, leur identité, leurs attentes, leurs exigences...

En résumé, dans la capacité, outre l'expression de la compétence par le « Savoir, pouvoir et vouloir agir », il y a la notion du pouvoir être.

Et si on en débattait ? Envoyez-nous vos réflexions, vos commentaires, vos questions !



Pour en savoir plus : des [notes de lecture](#) sur l'ouvrage « (R)évolution du management des RH : des compétences aux capacités » - Solveig Fernagu Oudet et Christian Batal

Voir aussi : « L'apprenance au prisme de l'approche par les capacités », in revue Éducation permanente n°207 – Juin 2016 – Dossier intitulé « Autour de l'apprenance »

Sélection d'articles publiés sur le site du CEDIP

Depuis le précédent numéro (n°72)

[Les mécanismes de la motivation en jeu dans l'apprentissage](#)

Un livre blanc avec des conseils pratiques pour favoriser la motivation des apprenants

[Un MOOC accessibilité numérique](#)

Comment favoriser l'accès au monde numérique pour les personnes en situation de handicap ?

[Risques psychosociaux, en parler pour en sortir](#)

Les publications de l'INRS pour être sensibilisé et agir sur les risques psychosociaux

[Le guide de l'animateur. 1 heure par semaine pour animer une communauté](#)

Comment animer une communauté alors que vous manquez de temps ?

[Démarches QVT : la nécessaire refondation du rôle du manager de proximité](#)

"Refondation du management dans laquelle celui-ci se réapproprie le travail comme fondement de légitimité, facteur de santé et d'efficacité, et levier de responsabilité sociale"

[Pourquoi certaines équipes sont plus intelligentes que d'autres ?](#)

Caractéristiques des équipes qui arrivent à travailler le mieux ensemble

[Autorité et Management : Quelles évolutions à l'ère du numérique ?](#)

Quand le numérique impacte la position d'autorité du manager

[Numérique et conditions de travail : les enjeux d'une transformation en marche](#)

Risques et opportunités de la transition numérique

[Tirer parti de la révolution numérique](#)

Devenir acteur de la révolution numérique

[Le management digital des talents](#)

"La digitalisation des RH en cours, par le biais de l'implémentation de SIRH, voire de logiciels ou modules de gestion des talents spécifiques, se révélera un outil indispensable dans cette « guerre actuelle » des talents."

[Transformer l'action publique : quel impact pour les managers ?](#)

Les réformes successives touchant le secteur public depuis 15 ans ont permis la parution de nouvelles formes de management et de travail.

[Un méta-portail pour faciliter l'accès aux ressources universitaires francophones](#)

Une base de données internationales de ressources pédagogiques et scientifiques

[Management, intelligence collective et coopération : le cas SNCF](#)

Les réseaux apprenants comme accompagnement du changement, une nouvelle posture pour les managers. Quel apport du digital dans la professionnalisation ?

[Tous les articles publiés depuis le début de l'année 2016](#)

Comité de pilotage

Directrice de la publication

Pascale Delibes

Rédacteur en chef

Guy Panisse

Autres membres

Valérie Debat

Sophie Mettetal

Gina Milliet

Antoine Subra

CMVRH - CEDIP

520, allée Henri II de Montmorency
Montpellier

Tél. 04 34 46 64 01

Fax. 04 34 46 64 09

Contact :

enlignes.cedip@developpement-durable.gouv.fr

Sites web :

En Lignes sur intranet :

<http://competences-formation.metier.i2>

En Lignes sur internet :

<http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/>