



# Les bonnes pratiques au travail

**ÉVÈNEMENT.** Être gentil est une force et une nécessité. Lancée en France par « Psychologies magazine » il y a quatre ans, la Journée de la gentillesse connaît un succès public grandissant.

« **P** psychologies magazine », avec le réseau **Entrepreneurs d'avenir**, a lancé en 2011 l'appel à plus de bienveillance au travail, signé par plus de trois cents entreprises représentant quatre cent vingt mille salariés. Un an plus tard, quelles actions concrètes ont été mises en place ? Voici quatre directions à suivre et des initiatives exemplaires.

## AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE

Salles de jeux, de sport, jardins partagés, mise à disposition de paniers bio... Dans ce domaine, les entreprises ne manquent pas d'imagination pour chouchouter leurs salariés. Il y a ceux qui améliorent le cadre de travail. Ceux qui aident à équilibrer vie professionnelle et vie privée. Ceux qui cherchent à donner du sens au travail de chacun, à le rendre plus intéressant en permettant, par exemple, aux salariés de développer des projets qui leur tiennent à cœur. Ou qui prêtent attention à la santé de leurs collaborateurs en soutenant l'arrêt du tabac, en proposant des abonnements Vélip<sup>®</sup> ou des cours de gym... En proposant tout cela, les entreprises montrent à leurs collaborateurs qu'elles ne les envisagent pas seulement comme une force de travail, mais les considèrent dans leur intégralité, en tant que personnes.

## POSER UN CADRE

Il y a la charte de la parentalité, pour éviter les réunions importantes à l'heure de sortie de la crèche. Celles de la diversité et de

l'insertion professionnelle des personnes handicapées, qui rappellent quelques principes de base du droit, comme l'interdiction de toute discrimination liée à l'état de santé, à l'orientation sexuelle, à l'âge, à l'appartenance à une religion... Et puis il y a toutes les chartes internes aux entreprises qui, quand elles s'émancipent des discours de com léniants, protègent parfois les individus de dérives rendant le travail malveillant, irrespectueux, voire intrusif.

## CHANGER LES COMPORTEMENTS

Proposer des massages ne sert à rien si les individus ne sont pas attentifs les uns aux autres. Pour cela, deux leviers d'action : encourager la création de liens... et mettre la pression. L'organisation de moments de détente, parce qu'ils font se rencontrer les collègues en dehors du cadre de leurs fonctions et colorent émotionnellement les relations, est un bon début pour changer les comportements. Pot de fin de mission, déjeuner d'anniversaire, café des retrouvailles après les vacances... Mieux se connaître pour mieux travailler ensemble, cela suffit-il ? Souvent, oui, mais pas toujours. Pour certains, il faut aussi avoir un intérêt à changer, voire une pression de l'organisation. Par exemple, par l'assujettissement de la part variable de la rémunération des managers à leur bienveillance envers leurs collaborateurs ou sa notification dans les objectifs à remplir. La pression peut venir aussi du regard des au-



Malgré ses pathologies actuelles, l'entreprise n'est pas condamnée à tirer l'humanité vers le bas. Mieux : elle peut constituer une voie que l'humanité emprunte pour s'élever

tres. C'est le principe des évaluations dites « 360° » – par ses supérieurs, ses subordonnés, ses collaborateurs –, à condition que les résultats soient annoncés avec tact et considération, et que soient prises en compte la dynamique de changement et l'évolution du comportement.

## PARTAGER LA GOUVERNANCE

Alors que, partout, les managers désespèrent de parvenir à motiver leurs collaborateurs, certains patrons ont renversé le problème. Moins de chefs intermédiaires, de contrôle, de rigidités, de procédures. Plus de souplesse, avec de petites équipes autonomes, décisionnaires, mobiles. Des salariés responsables, considérés comme

tels, qui communiquent directement entre eux et n'ont pas peur de prendre vite les décisions nécessaires. Des employés indépendants, plus hcurcux, et de bien meilleurs résultats qui bénéficient à tous via une répartition équitable de la participation aux bénéfices. Une gouvernance bienveillante considère en effet que tous les acteurs de l'entreprise ont des intérêts convergents et prennent part à la mise en œuvre d'un destin collectif. Elle passe par une confiance réciproque : celle des salariés pour leur patron, qui partage sa vision et les objectifs de l'entreprise ; celle du patron envers les salariés, le respect de leur savoir-faire, de leur intelligence, et l'assurance qu'ils sauront faire de bons choix.

# Comment pacifier la vie au collège

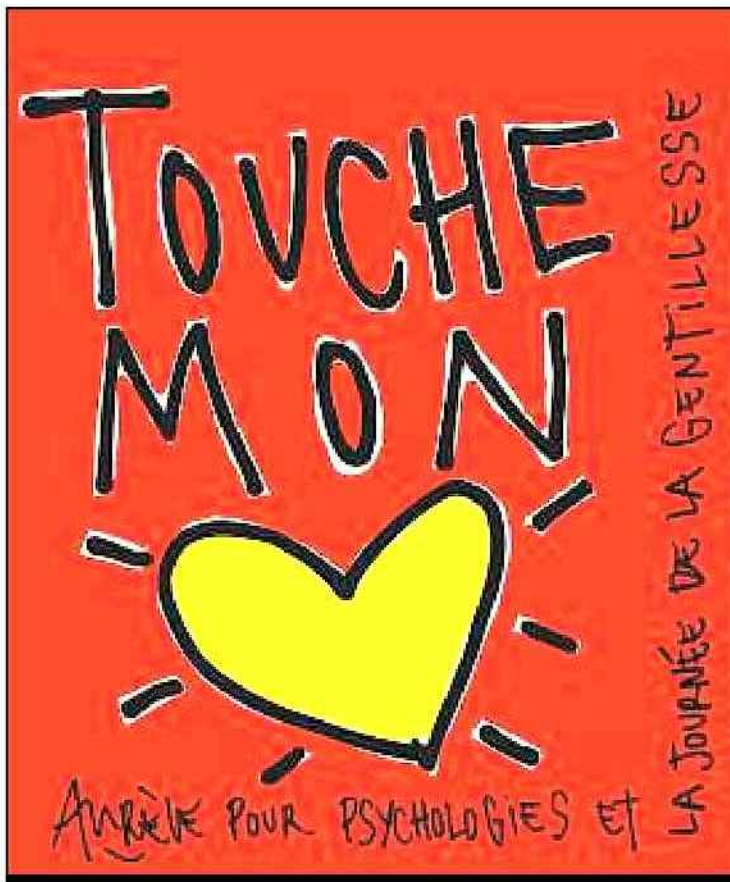
**Le harcèlement scolaire est le contraire de la gentillesse. Il instaure une relation de domination et se caractérise par une absence d'empathie pour la victime.**

Insultes, vol de fournitures, bousculades : la violence au collège s'exprime surtout par des micro-violences qui, répétées et cumulées, transforment la vie de certains enfants en cauchemar. Le harcèlement entre élèves, qui sévit dans tous les milieux, reste un phénomène encore minimisé, et pour cause : il est invisible aux yeux de bien des adultes et subit la loi du silence chez les jeunes. Il se manifeste aussi par des railleries, par le lancement de rumeurs, sur les réseaux sociaux notamment, et par un ostracisme très douloureux à l'adolescence. Ses conséquences peuvent être dramatiques : échec scolaire, absentéisme, tentatives de suicide. « *Le harcèlement est le contraire*

*de la gentillesse, constate Nicole Catheline, pédopsychiatre. C'est un comportement agressif, intentionnel, qui a pour finalité d'humilier l'autre en vue de le dominer. Il culmine à l'adolescence, un âge où les assises narcissiques sont plus fragiles. L'ado est conformiste et supporte mal les différences, surtout physiques. La victime est souvent en surpoids, ou alors elle bégaie, ses cheveux sont roux... Les bons élèves et les enfants immatures, qui n'ont pas entamé leur travail de séparation des adultes, sont aussi des cibles privilégiées. Tout comme ceux qui renvoient l'image d'une sexualité différente : garçons efféminés, filles masculines. » Au collège, ce combat nécessite de mobiliser*

l'ensemble de l'équipe éducative – enseignants, conseillers principaux d'éducation (CPE), infirmiers... – et d'y associer les élèves. A partir de films et d'études de cas, les formateurs de l'Association pour la prévention des phénomènes de harcèlement entre élèves (Aphee) leur expliquent les mécanismes, et proposent des pistes pour le prévenir : jeux de rôle pour susciter l'empathie avec les victimes, études de textes, ateliers sur la violence verbale... Et, bien sûr, débats pour sensibiliser les parents. Les rencontres avec d'anciennes victimes ou leurs proches s'avèrent très efficaces. Leurs témoignages, moins moralisateurs aux yeux des jeunes, frappent toujours juste.

**Rubrique réalisée en partenariat avec Psychologies magazine  
site internet : [www.psychologies.com](http://www.psychologies.com)**



## ET AUSSI...

### Un site dédié

**Journée-de-la-gentillesse.**  
psychologies.com : retrouvez l'appel à plus de bienveillance au travail, signez-le et inspirez-vous des pratiques déjà mises en places par les signataires. Lisez les conseils de nos spécialistes. Téléchargez la fiche « Dix bonnes idées de gentillesse pour une bonne ambiance en classe ». Découvrez ou relisez tous les papiers publiés sur la gentillesse depuis 2008 par Psychologies, des tests, des vidéos...

### Une appli Facebook

« Etes-vous un vrai gentil ? » : faites-vous évaluer par vos proches. Inscriptions sur [www.facebook.com/Psychologies](http://www.facebook.com/Psychologies).

### Guides de prévention

« Le harcèlement entre élèves : le reconnaître, le prévenir, le traiter », de Nicole Catheline (2011).  
« Guide pratique pour lutter contre le cyberharcèlement entre élèves » réalisé par l'association e-Enfance (2011). Disponibles gratuitement sur le site du ministère de l'Éducation nationale ([www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr)).

### A lire

- Prévenir le harcèlement à l'école de Jean-Pierre Bellon et Bertrand Gardette (Fabert, 2012).
- Prévenir les violences à l'école sous la direction de Benoît Galand, Cécile Carra et Marie Verhoeven (PUF, 2012).
- « Question de climat... scolaire », revue Diversité n° 161 (Scéren, juin 2010).
- Harcèlement et Brimades entre élèves, la face cachée de la violence scolaire de Jean-Pierre Bellon et Bertrand Gardette (Fabert, 2010).
- Harcèlements à l'école de Nicole Catheline (Albin Michel, 2008).