

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Valoriser l'utilisation de l'entretien de
fonctionnement dans un système hiérarchisé
tel que la police comme moyen de donner de
la reconnaissance et de la motivation aux
policiers.

Partie I – La culture du feedback

Partie II – Le management bienveillant

Auteure : DE COCK Simone
Promoteurs : DUBOIS Michaël – AUQUIER Bauduin

Année académique 2020-2021
Master 60 en sciences du travail

Partie I

La mise en œuvre d'une culture du feedback dans un service de police
pourrait-elle améliorer le fonctionnement des policiers ?

Table des matières

Introduction	4
1. Le système d'évaluation à la police intégrée	6
2. L'entretien de fonctionnement et le pouvoir d'agir	9
3. La culture du feedback	11
3.1. Le feedback et la culture du feedback - définitions	11
3.2. Les caractéristiques du feedback	12
3.3. Les sources du feedback	14
3.4. Les conséquences du feedback	16
3.5. Les leviers organisationnels d'une culture du feedback	18
Conclusion.....	21
Bibliographie.....	24

Introduction

L'évaluation du personnel est un élément fondamental en gestion des ressources humaines. Estellat (2015) la qualifie de « pierre angulaire des politiques de ressources humaines » car c'est un « outil de gestion permettant de faire circuler dans les processus RH et plus globalement dans l'organisation des informations sur le travail, les résultats et les compétences des salariés. Elle est également censée faciliter le contrôle des pratiques managériales et l'atteinte des objectifs organisationnels et humains. » (Estellat, 2015).

Précédemment, Dumond (2006) a cependant critiqué les processus formels de l'évaluation des personnels car, selon lui, « l'évaluation formalisée deviendrait en premier lieu un processus d'explicitation », ce qui entraînerait les échecs de l'évaluation. Dumond (2006) cite par ailleurs Daley (1990) « qui montre les faibles effets de l'introduction des systèmes d'évaluation dans le secteur public. Les utilisateurs estiment fréquemment que les systèmes d'appréciation sont pour la plupart d'entre eux des « rituels inutiles et inefficaces ». Dumond (2006) ajoute que l'évaluation des personnels « est une contrainte pour la plupart des employés, même si quelques-uns la recherchent par élitisme ou attente de reconnaissance ».

Des réserves sont en outre émises au sujet de l'évaluation ou l'appréciation individuelle des performances par Jacquemin et al. (2019) au niveau de la difficulté de préserver l'objectivité de l'appréciation, de la sous-utilisation qui est faite des résultats issus de l'évaluation et du manque de formation des évaluateurs. Ces faiblesses constatées de l'évaluation contribuent au manque de crédit de cette pratique tant aux yeux des évaluateurs que des personnes évaluées.

Les différents auteurs auxquels nous nous référons sont donc unanimes pour dire que le processus d'évaluation, s'il est un outil fondamental dans la gestion des ressources humaines, est cependant mal vécu, tant par les évaluateurs que par les évalués. Il représente en effet une source de tensions pour les travailleurs qui craignent un retour négatif, et une contrainte pour les superviseurs. « Tant la position de l'évalué que celle de l'évaluateur est inconfortable » (Wiese et Buckley, 1998, cités par Jacquemin et al., 2019). C'est pour cette raison, d'ailleurs, que Jacquemin et al. (2019) privilégient le terme « appréciation » plutôt que « évaluation ».

Toutefois, Jacquemin et al. (2019) parlent de l'entretien d'évaluation ou entretien périodique, dans le cadre de l'évaluation des performances, en termes de « pratique incontournable », car il « constitue un moment privilégié pour faire le constat des attentes réciproques de l'employé par rapport à l'organisation et de celle-ci par rapport à l'employé. » (Taskin et Dietrich, 2019).

L'entretien contribue par ailleurs au bien-être du travailleur car il lui permet de se sentir reconnu.

La littérature scientifique consultée se consacre en général essentiellement à la pratique de l'évaluation au sein d'entreprises privées et peu au sein des services publics. La finalité, les objectifs, le déroulement et les conséquences sont différents d'un secteur à l'autre. En effet, dans le secteur privé, la finalité de l'évaluation porte davantage sur les performances et engendrera généralement des conséquences pécuniaires. Dans le secteur public, en revanche, la finalité de l'évaluation porte essentiellement sur le fonctionnement du membre du personnel au sein de l'organisation et les conséquences pécuniaires, même quand elles existent, sont moins importantes.

Dans le présent travail, nous nous intéressons particulièrement au système d'évaluation mis en place dans les services de police. Régi par des lois et des arrêtés royaux, ce système a le mérite d'être fortement cadré, ce qui apporte de l'objectivité et de l'équité pour les membres du personnel. Nous en verrons les grandes caractéristiques en première partie de ce travail.

Nous aborderons ensuite le sujet de l'entretien de fonctionnement dont le caractère facultatif dans le système d'évaluation policier est, selon nous, un défaut majeur de celui-ci. En effet, comme l'écrivent Jacquemin et al. (2019), l'entretien est un « moment privilégié » lors duquel le membre du personnel peut faire le point avec son évaluateur, tant sur ce qui fonctionne bien que sur les points à améliorer et il nous paraît essentiel de ne pas se limiter aux entretiens d'évaluation périodiques obligatoires.

Alors que la loi prévoit que l'entretien de fonctionnement peut avoir lieu à la demande de l'évaluateur ou de la personne évaluée, cette pratique est peu courante. Nous tenons néanmoins à mettre en avant l'intérêt et l'importance de la pratique de l'entretien de fonctionnement, notamment dans un service public comme la police, où l'intérêt de valoriser l'utilisation de l'entretien de fonctionnement est multiple : en améliorant le fonctionnement du membre du personnel, c'est non seulement l'organisation du service qui est positivement impactée mais également le service rendu à l'ensemble des citoyens.

Enfin, la valorisation de l'entretien de fonctionnement nous amènera à investiguer sur une pratique qui est davantage considérée comme une culture organisationnelle. Il s'agit de la culture du feedback. Le feedback continu est en effet, selon nous, un outil qu'il conviendrait de développer dans un service de police.

Notre question de recherche est dès lors formulée comme suit :

« La mise en œuvre d'une culture du feedback dans un service de police pourrait-elle améliorer le fonctionnement des policiers ? »

1. Le système d'évaluation à la police intégrée

L'appréciation professionnelle des membres du personnel de la police intégrée porte sur trois domaines. Le premier est l'adéquation entre les compétences professionnelles du membre du personnel et celles du profil de fonction. Les profils de fonctions et les compétences professionnelles y associées se retrouvent dans des grilles qui sont disponibles sur le site internet de la police intégrée et accessibles par l'ensemble du personnel. Le deuxième est l'attitude du membre du personnel vis-à-vis des valeurs de l'organisation, telles que, entre autres, « le respect des droits et libertés individuels ainsi que la dignité de chaque personne, spécialement en s'astreignant à un recours à la contrainte légale toujours réfléchi et limité au strict nécessaire, la loyauté envers les institutions démocratiques, l'intégrité, l'impartialité, le respect des normes à faire appliquer, le sens des responsabilités ». Le troisième porte sur la réalisation des objectifs. (Loi du 16 mars 2006 modifiant certaines règles de base de l'évaluation des membres du personnel des services de police, M.B., 2 mai 2006, p.22621).

Le cycle d'évaluation se déroule sur une période de deux ans. Il débute avec un entretien préparatoire lors duquel sont déterminés, de commun accord entre l'évaluateur et la personne évaluée, les objectifs à réaliser sur la période des deux années. Il se clôture avec l'entretien d'évaluation. Celui-ci est préalablement préparé par l'évaluateur qui propose un projet de rapport d'évaluation à la personne évaluée. Un nouvel entretien préparatoire a lieu immédiatement après l'entretien d'évaluation afin de fixer les objectifs de la période suivante.

Les entretiens préparatoire et d'évaluation sont obligatoires. En plus des grilles contenant les profils de fonctions et les compétences professionnelles, les documents nécessaires aux entretiens d'évaluation sont formalisés pour toute la police intégrée.

Il en est de même pour les mentions partielles et finales qui sont limitées aux trois suivantes : bon, satisfaisant et insuffisant. La mention finale engendre d'office des conséquences statutaires pour la personne évaluée. « Deux mentions finales « bon » et « satisfaisant » ouvrent le droit aux procédures qui requièrent comme conditions de ne pas avoir eu de mention finale « insuffisant » lors de la dernière évaluation, c'est-à-dire une promotion par accession au grade supérieur et carrière barémique ». (Loi du 16 mars 2006 modifiant certaines règles de base de l'évaluation des membres du personnel des services de police, M.B., 2 mai 2006, p.22621).

Cela signifie que le membre du personnel, pour pouvoir suivre une formation afin d'accéder au grade supérieur, et pour pouvoir obtenir l'échelle barémique supérieure, à laquelle on peut accéder après six années d'ancienneté et moyennant un certain nombre d'heures de formation, est obligé d'avoir reçu deux mentions finales positives, soit « bon » et « satisfaisant ». A contrario, lorsque la personne évaluée obtient une mention finale « insuffisant », cela peut déboucher sur une déclaration d'inaptitude professionnelle du membre du personnel par son autorité. Cela est valable lorsque deux rapports d'évaluation portent consécutivement la mention « insuffisant » ou lorsque le membre du personnel, au cours de sa carrière, obtient au total quatre rapports d'évaluation avec la mention finale « insuffisant ».

Si l'on compare le système d'évaluation dans le secteur privé et le secteur public, on constate, d'abord, que les finalités sont différentes. Alors que, dans le secteur privé, on vise la performance du travailleur qui contribuera à l'accroissement des gains de l'entreprise, dans le secteur public, et notamment à la police, on vise le fonctionnement du membre du personnel dans l'organisation étatique afin de maintenir une certaine efficience du service à la population. Yalenios (2018) précise que, dans le secteur public, la recherche de performance n'est pas la priorité ; elle peut même être « considérée comme contraire aux valeurs du service public ». Ensuite, au niveau des conséquences et des attentes des différents acteurs, les travailleurs du secteur privé qui sont incités, par l'évaluation de la performance, à améliorer leurs performances (Jacquemin et al., 2019) verront découler de leur évaluation des actions au niveau de la rémunération, de la mobilité au sein de l'entreprise, d'éventuelles formations à suivre. (Jacquemin et al., 2019).

En revanche, dans la police, le système d'évaluation étant régi par le statut, il ne peut entraîner des augmentations salariales ou des mobilités autres que celles prévues par celui-ci. La personne évaluée a intérêt à obtenir des mentions finales positives pour éviter d'être sanctionnée par la suite si elle souhaite accéder au grade supérieur ou à l'échelle barémique supérieure. Cependant, elle ne risque pas d'être rétrogradée dans son traitement, cela n'étant possible que par le biais d'une sanction disciplinaire qui est indépendante du processus d'évaluation, et, à l'inverse, ne peut prétendre à un avantage salarial tel qu'un bonus. Les attentes de la personne évaluée, dans un service de police, portent principalement sur la reconnaissance que son évaluateur lui apportera par le biais de l'entretien et le rapport d'évaluation. Quant à l'évaluateur, ses attentes se situent surtout au niveau du bon fonctionnement du membre du personnel au sein de l'équipe, du service et de l'institution, dans les trois domaines définis par la loi.

Enfin, alors que les évaluations sont, dans les entreprises privées, généralement annuelles, le cycle d'évaluation, à la police, dure deux ans. La durée de la période d'évaluation semble être, selon nous, un point faible du système d'évaluation car il peut avoir des répercussions considérables sur la motivation, le bien-être et, par conséquent, le fonctionnement du travailleur. En effet, le fait pour un individu de savoir qu'il aura un entretien d'évaluation avec son N+1 chaque année voire plus souvent, lors duquel il pourra non seulement s'exprimer sur ses attentes, son vécu, ses objectifs mais aussi recevoir un retour de son supérieur hiérarchique sur son travail, les points qu'il doit améliorer, ses points forts, a un impact positif sur la motivation de celui-ci.

Une solution pour pallier ce défaut serait le recours à l'entretien de fonctionnement, qui, nous l'avons vu précédemment, est considéré comme facultatif dans le système d'évaluation de la police intégrée, comme l'indique l'arrêté royal du 20 décembre 2007.

Art. VII.I.12. L'entretien de fonctionnement a lieu chaque fois que des circonstances particulières le justifient et notamment dans les cas visés aux articles VII.I.4, VII.I.9, alinéas 2 et 3 et VII.I.10. Dans les autres cas, cet entretien est facultatif et est tenu à la demande de la personne évaluée ou de l'évaluateur. Lors de l'entretien de fonctionnement, la personne évaluée et l'évaluateur peuvent convenir d'adapter les objectifs et/ou le profil de la personne évaluée. L'entretien de fonctionnement fait l'objet d'un rapport, dont le modèle est fixé par le ministre. Le rapport est signé, pour accord, par la personne évaluée et l'évaluateur et, s'il y a modification des objectifs, par le responsable final de l'évaluation. Il est ensuite classé dans le dossier d'évaluation. Une copie est remise à la personne évaluée.

Les circonstances particulières qui justifient la mise en place d'un entretien de fonctionnement sont énoncées ci-après et portent essentiellement sur des changements dans l'organisation ou le service, la désignation de la personne évaluée ou de l'évaluateur à un autre emploi et le retour de la personne évaluée d'une longue période d'absence.

Art. VII.I.4. Suite à des modifications dans l'organisation ou dans le fonctionnement du service ou, le cas échéant, suite à la décision du conseil d'appel, les objectifs peuvent être adaptés au cours d'un entretien de fonctionnement.

Art. VII.I.9. Au cours de cette période de deux ans, appelée "période d'évaluation", il n'est procédé à aucune autre évaluation, sauf lorsque la personne évaluée est désignée à un autre emploi. Dans ce cas, elle peut demander à ce que l'évaluateur rédige une évaluation intermédiaire selon la procédure décrite aux articles VII.I.16 à VII.I.20. Lorsque l'évaluateur est désigné à un autre emploi, il peut, à la demande du responsable final de l'évaluation, rédiger une évaluation intermédiaire selon la même procédure pour chacune des personnes évaluées dont il était l'évaluateur désigné. L'évaluation intermédiaire ne fait pas débiter une nouvelle période d'évaluation.

Art. VII.I.10. [...] au terme d'un congé de longue durée, la personne évaluée et l'évaluateur tiennent un entretien de fonctionnement au cours duquel les objectifs de la personne évaluée sont redéfinis.

Nous constatons que l'entretien de fonctionnement, qui peut avoir lieu tant à la demande de l'évaluateur que de la personne évaluée, n'est pas souvent mis en place. Nous pouvons supposer que les raisons de la sous-utilisation de cet outil sont, d'abord, que les objectifs de celui-ci semblent être méconnus des membres du personnel, quel que soit leur niveau. Ensuite, pour la plupart des membres du personnel, l'entretien de fonctionnement semble avoir une connotation négative. Il est davantage considéré comme punitif voire il est assimilé à tort à une procédure disciplinaire. Cet entretien génère, de plus, un malaise pour l'évaluateur comme pour l'évalué car il porte sur la personne alors qu'il devrait uniquement se centrer sur les comportements de l'évalué.

Après avoir fait un état des lieux du système d'évaluation dans la police intégrée, nous allons investiguer dans la littérature scientifique au sujet de l'entretien de fonctionnement.

2. L'entretien de fonctionnement et le pouvoir d'agir

La stratégie Sobane du SPF Emploi définit l'entretien de fonctionnement comme suit :

Un entretien de fonctionnement est un entretien à double sens entre le responsable fonctionnel et le membre du personnel, pendant lequel le fonctionnement actuel et futur de ce dernier est discuté en vue de son optimalisation. Il permet aussi d'aborder le fonctionnement du service. Cet entretien permet une mise au point régulière quant à l'adaptation de la personne dans son environnement de travail, le soutien dont elle dispose, ses souhaits et ses intentions pour le futur. Il permet aussi d'établir de nouveaux objectifs personnels et professionnels. L'entretien de fonctionnement ne vise pas à émettre un jugement, mais à proposer un feedback constructif aux membres du personnel, et à pointer les améliorations à apporter aux tâches, à la collaboration au sein de l'équipe, aux conditions de travail ou à la valorisation des compétences. (SPF Emploi, 2010)

Les objectifs de l'entretien de fonctionnement sont, d'une part, organisationnels, dans le sens où il peut mettre en lumière des changements à opérer au sein de l'organisation pour la rendre plus fonctionnelle et d'autre part, individuels, dans le sens où il permet, tant au travailleur qu'au responsable fonctionnel de « s'exprimer et d'être entendu dans un espace organisé ». Le travailleur peut parler de ses objectifs, des compétences acquises, des difficultés rencontrées, des perspectives de carrière et avoir un retour de l'opinion de son responsable fonctionnel à son sujet. Le responsable fonctionnel, quant à lui, a l'opportunité de connaître davantage son collaborateur, de lui faire part de ses objectifs, ses attentes, sa vision. (SPF Emploi, 2010).

L'entretien de fonctionnement étant établi comme un espace et un moment d'échange entre le travailleur et le responsable fonctionnel, nous souhaitons ajouter une dimension à celui-ci, celle de « l'impact potentiel de la pratique du pouvoir d'agir des individus dans leur situation de travail », développé par Yalenios (2018). « Le pouvoir d'agir concerne l'action effective de l'individu sur son activité professionnelle. » (Clot, 2008, cité par Yalenios, 2018). Si le pouvoir

d'agir est envisagé par cette auteure dans le cadre du management de la performance, il n'en reste pas moins pertinent dans le domaine de l'évaluation du fonctionnement étant donné que l'étude menée par celle-ci s'est déroulée dans un service public où la recherche de performance, comme nous l'avons écrit supra, ne constitue pas l'objet de l'évaluation, celui-ci étant « d'apprécier pour chaque agent sa contribution à l'activité du service ». (Yalenios, 2018). Il s'agit donc, pour le gestionnaire, d'intégrer à l'entretien individuel le sujet de « la recherche de sens et d'efficacité dans l'activité ». (Yalenios, 2018). En effet, s'il est avéré que le travailleur est en quête de reconnaissance par sa hiérarchie et ses pairs, il est également essentiel qu'il prenne conscience de son activité au sein d'un « collectif de travail », qu'il se reconnaisse dans ce qu'il fait. (Clot, 2006, cité par Yalenios, 2018). Cette quête de sens dans l'activité professionnelle et le pouvoir d'agir de l'individu sur son activité professionnelle nous paraissent être tout à fait pertinents dans le cas de l'entretien de fonctionnement en milieu policier. Le métier de policier fait en effet souvent l'objet de critiques dans les médias et sur les réseaux sociaux, notamment en termes de violences policières. Par ailleurs, il arrive que les policiers rédigent des rapports durant des heures en vain, car la justice n'est pas en mesure de donner suite aux dossiers. Il est dès lors naturel qu'une perte de sens dans le travail apparaisse dans le chef du policier, qui l'amène à être démotivé et à ne plus fonctionner correctement.

La recherche réalisée par Yalenios (2018) sur le pouvoir d'agir dans un service public répond précisément à notre postulat de départ en ce sens qu'il en ressort que le manager se doit d'être présent et de rencontrer son personnel tout au long de l'année. « La perspective temporelle, la proximité avec l'évaluateur et le soutien managérial représentent les dimensions du contexte social favorable à la dynamique du pouvoir d'agir ». (Yalenios, 2018). Elle évoque « la pratique du « feedback » régulier et des échanges continus entre managers et collaborateurs sur la manière dont se fait le travail qui favorisent un échange stimulant lors de l'entretien. » (Levy et Williams, 2004 ; Saint-Onge et Haines, 2007, Pulakos, 2009, cités par Yalenios, 2018). Comme nous le verrons par la suite, la formation des managers à l'évaluation est un facteur essentiel au bon déroulement de celle-ci. Yalenios (2018), à l'issue de ses recherches, recommande que les managers soient sensibilisés, lors de ces formations, et notamment en ce qui concerne la mise en place des entretiens, à l'importance du pouvoir d'agir. En effet, lorsque le manager est conscient que l'individu est en attente de pouvoir s'impliquer dans son activité professionnelle, il peut faire preuve d'ouverture vers le dialogue au sujet de l'activité elle-même et encourager les initiatives bénéfiques à l'organisation. (Yalenios, 2018). Dans un service public, où la performance n'est pas la finalité, il nous paraît fondamental de donner aux membres du

personnel l'opportunité de donner du sens à leur travail, notamment par le développement d'initiatives individuelles qui ont un impact sur le travail collectif.

3. La culture du feedback

Notre souhait, en valorisant la mise en œuvre de l'entretien de fonctionnement dans un service de police, est que le membre du personnel se sente reconnu, trouve ou retrouve du sens dans son travail, soit motivé pour continuer à développer ses compétences. Comme évoquée précédemment, la pratique du feedback continu pourrait être un outil à utiliser en parallèle à l'entretien de fonctionnement, afin de répondre à ces finalités. La revue littéraire à ce sujet est conséquente, notamment la littérature anglosaxonne. Nous allons, pour commencer, définir le feedback et la culture du feedback. Nous examinerons ensuite les « leviers organisationnels d'une culture propice à un feedback continu et entre tous » (Taskin, 2019), les sources du feedback, les principes de base et les conditions de réussite, et enfin les conséquences du feedback.

3.1. Le feedback et la culture du feedback - définitions

Une première définition du feedback porte sur l'évaluation de la performance : « Le feedback peut être défini comme la transmission d'informations sur la comparaison entre une performance observée et une performance standardisée » (Saedon, Salleh, Balakrishman, Imray & Saedon, 2012, cités par Jacquemin et al., 2019). Selon Besieux (2017), cité par Jacquemin et al. (2019), le feedback porte bien entendu sur la performance mais aussi sur des comportements et des processus. Shute (2008), cité par Jacquemin et al. (2019), indique également que le but de la transmission d'informations à un individu est de susciter une modification du comportement de celui-ci. Enfin, Medvedeff, Gregory et Levy (2008), cités par Knesek (2015) précisent :

Il peut être orienté résultat ou processus. Le feedback sur résultats fournit une information de succès général ou d'échec, tandis que le feedback sur processus fournit des informations plus spécifiques sur comment ajuster le comportement pour améliorer les résultats subséquents. Les individus tendent à être plus intéressés par le feedback sur processus car il fournit plus d'informations sur comment ils peuvent atteindre leurs objectifs.

Quant à la culture du feedback, Taskin et Dietrich (2019) parlent de « dimension culturelle de l'appréciation ». Ils suggèrent, dans une optique de management humain, que l'appréciation ne soit pas considérée comme une pratique de GRH ou un style de leadership mais comme une culture. Selon de nombreux chercheurs et managers, « l'appréciation doit être au service du

développement personnel et professionnel des personnes, plutôt qu'une procédure de GRH. Il s'agit « d'instaurer une « culture du feedback continu et entre tous ». (Taskin et Dietrich, 2019).

Ainsi, « la culture du feedback désigne un environnement dans lequel les individus reçoivent, sollicitent et se servent du feedback (formel et informel) de manière continue afin d'améliorer leur performance au travail. » (London & Smither, 2002, cités par Jacquemin et al. 2019). La mise en évidence de la dimension de continuité et la prise en compte des formes formelle et informelle du feedback font de cette définition celle que retiennent Jacquemin et al. (2019). Les auteurs ajoutent que « la culture du feedback influence la réceptivité des individus au feedback et la manière dont le feedback est recherché, valorisé et utilisé » (London & Smither, 2002, cités par Jacquemin et al., 2019).

Rhys Evans et Dobrosielska (2019) mettent également l'accent sur l'importance de développer une culture du feedback dans l'environnement de travail. La culture du feedback a, en effet, une influence sur le sens et l'impact du feedback aux yeux des employés ainsi que sur leur adhésion à cette méthode (Baker et al., 2013, cités par Rhys Evans et Dobrosielska, 2019). Autrement dit, l'impact du feedback positif est plus important quand il y a une adéquation entre la pratique et la culture du feedback. (Ansari et al., 2010 ; Baker et al., 2013 ; Dahling and O'Malley, 2011 ; Mulder, 2013 ; Rosen et al., 2006 ; van der Rijt et al., 2012 ; cités par Rhys Evans et Dobrosielska, 2019).

3.2. Les caractéristiques du feedback

D'abord, le feedback peut avoir une connotation positive ou négative. « Les feedbacks positifs font part des comportements ou des performances qui contribuent à l'atteinte des objectifs, tandis que les feedbacks négatifs remettent en question une manière de faire. » (Bosc-Miné (2014). Ensuite, nous relevons que « le feedback peut être formel ou informel ». (Jacquemin et al., 2019). Le feedback formel est réalisé lors des entretiens d'évaluation obligatoires tandis que le feedback informel a lieu en dehors des processus d'évaluation officiels. « Il est obtenu à travers les interactions quotidiennes et spontanées avec les collègues et les pairs dans l'environnement de travail. » (London & Smither, 2002 ; van der Rijt et al., 2012, cités par Jacquemin et al., 2019). Idéalement, la pratique simultanée des deux formes de feedback est nécessaire à tous les niveaux de l'organisation. (Baker et al., 2013, cités par Jacquemin et al., 2019). De plus, « le feedback s'exprime sous forme écrite ou verbale et de manière directe ou indirecte ». (Govaerts et al., 2013, cités par Jacquemin et al., 2019). La forme écrite apporte plus d'objectivité car la personne qui donne le feedback, par le fait qu'il écrit sa pensée, y

consacre plus de temps et de réflexion. (Govaerts et al., 2013 ; Shute, 2008, cités par Jacquemin et al., 2019). Tandis que la forme verbale a l'avantage de « clarifier le pourquoi et le comment du feedback tout en considérant les éléments contextuels. » (Govaerts et al., 2013, cités par Jacquemin et al., 2019). London (2003), cité par Jacquemin et al., 2019, explique que la manière directe consiste à s'adresser directement à l'interlocuteur ou à manifester spontanément une réaction telle que l'étonnement. La manière indirecte tient à l'observation de situations qui permettent d'avoir un feedback sur le comportement d'un individu.

Par ailleurs, la littérature scientifique fait état de la fréquence à laquelle le feedback devrait être donné ainsi que du moment le plus opportun auquel le donner. Il faut, pour commencer, distinguer le feedback de la culture du feedback. Un feedback peut, en effet, être donné lors d'un entretien formel d'évaluation. Une culture du feedback, quant à elle, portera davantage sur « des pratiques régulières de feedback continu autant formelles que informelles » (e.g. Knesek, 2015 ; London & Smither, 2002 ; Williams & Beck, 2018, cités par Jacquemin et al., 2019). Dans une culture du feedback, il semblerait « qu'un feedback plus fréquent améliore l'apprentissage et la performance dans les tâches à réaliser » (Lam et al., 2011, cités par Jacquemin et al., 2019), un feedback plus fréquent étant considéré comme un feedback immédiat. Celui-ci comporte néanmoins un inconvénient majeur qui est la surcharge cognitive, pour la personne évaluée, engendrée par l'apport trop régulier de feedback, ce qui peut entraîner que l'individu pourrait « réduire l'effort dans la tâche, ce qui peut être néfaste pour l'apprentissage et la performance à long terme ». (Lam et al., 2011, cités par Jacquemin et al., 2019).

Pour ce qui est du moment le plus opportun auquel donner le feedback par rapport à un comportement particulier, le choix peut être réalisé entre un feedback immédiat, c'est-à-dire directement après avoir observé un comportement donné, et un feedback retardé, c'est-à-dire quelques temps après avoir constaté le comportement. Il semble que le feedback donné immédiatement après l'observation du comportement visé soit plus efficace que le feedback retardé au niveau de ses conséquences sur les performances de l'individu. Cela abonde dans le sens des théories behavioristes en psychologie, apparues au début du XXe siècle.

L'objet d'étude de la psychologie behavioriste est le comportement, animal et humain. Son but est de décrire, prédire et manipuler ce comportement. La méthodologie est celle de toutes les sciences de la nature, physiques ou biologiques. Pour expliquer le comportement, une théorie behavioriste ne s'appuie que sur trois catégories de phénomènes : la situation, la réponse et l'organisme. (Bélanger, 1978).

Le travailleur a, de plus, une préférence pour le feedback immédiat. (Lechermeier et Fassnacht, 2018, cités par Jacquemin et al., 2019).

Dans le même ordre d'idées, Gregory & Levy (2010), cités par Knesek (2015) qualifient le feedback de « coaching de l'employé » qu'ils définissent comme étant « une activité de développement entre un employé et son manager direct destinée à améliorer les performances professionnelles et améliorer les aptitudes pour des rôles et challenges futurs », ce qui rejoint le « pouvoir d'agir » qui, pour rappel, est « l'action effective de l'individu sur son activité professionnelle » (Clot, 2008, cité par Yalenios, 2018). Gregory & Levy (2010), cités par Knesek (2015) insistent sur la qualité de la relation entre le superviseur et le subordonné qui est la base de l'efficacité du coaching. Le respect mutuel, l'empathie, l'authenticité, le soin et l'intérêt sincères avec une orientation vers l'aide, l'amélioration et l'apprentissage sont des éléments importants dans cette relation. Ils ajoutent que la base de l'amélioration continue se trouve dans l'information objective, les données de performance et le feedback. Enfin, le coaching et le développement des subordonnés font partie de ce que l'on attend d'un superviseur. (Gregory & Levy, 2010, cités par Knesek, 2015). Lorsque le feedback est donné au quotidien, l'entretien annuel n'est plus une surprise. Il consiste en un résumé des choses dont on a discuté toute l'année. (Knesek, 2015).

3.3. Les sources du feedback

Le feedback peut provenir de plusieurs sources. Il y a, d'abord, les sources impersonnelles qui correspondent à des éléments matériels tels qu'un rapport mensuel des objectifs réalisés, un bonus salarial, des données chiffrées sur des écrans d'affichage. Il existe ensuite les sources interpersonnelles, qui font référence à l'entourage de l'individu comme le manager, les collègues, les clients. Il y a, enfin, les sources personnelles, qui renvoient à l'individu lui-même, par le biais, par exemple, d'une auto-évaluation. (London et Smither, 2002 ; Lechermeier et Fassnacht, 2018, cités par Jacquemin et al., 2019). La raison pour laquelle il est intéressant de connaître la source du feedback est qu'elle est « un des facteurs les plus influents sur l'acceptation du feedback par les individus ». (Lechermeier & Fassnacht, 2018, cités par Jacquemin et al., 2019). En effet, l'individu acceptera plus ou moins bien le feedback en fonction de la crédibilité, de la confiance ou du pouvoir qu'il associe à la source qui le lui fournit. (Johnson, Rocheleau et Tilka, 2015, cités par Jacquemin et al., 2019).

Ben Ayed et Vandenberghe (2018) développent un autre angle du feedback qui est celui de la recherche de feedback par les employés. Ils ont réalisé une étude qui « démontre que la relation

entre la recherche de feedback et la performance au travail dépend de deux facteurs, d'une part, le type de feedback (positif ou négatif) et, d'autre part, le type d'orientation vers les objectifs des employés ». Les types d'orientation relevés par les auteurs dans la littérature sont au nombre de trois. Il s'agit de l'orientation apprentissage, qui vise les individus qui souhaitent apprendre et développer leurs compétences ; de l'orientation performance, qui caractérise les personnes qui « considèrent l'intelligence comme une propriété fixe et se focalisent sur la démonstration des compétences auprès d'autrui » et de l'orientation évitement, qui est propre aux individus qui cherchent à éviter les « jugements négatifs des autres et les situations dans lesquelles ils peuvent paraître incompetents. » (Cellar et al., 2011, cités par Ben Ayed et Vandenberghe, 2018). Ben Ayed et Vandenberghe (2018) démontrent que les effets de la recherche de feedback varient selon le poids qu'accordent les individus aux « coûts et aux bénéfices de la recherche de feedback ». Par ailleurs, ils suggèrent que les gestionnaires tiennent « compte des orientations vers les objectifs de leurs employés dans le feedback qu'ils leur donnent. » De plus, quel que soit le type d'orientation vers les objectifs des employés, c'est la recherche de feedback positif qui est la plus efficace car « cette stratégie conduit toujours à une performance plus élevée, lorsque combinée à l'une ou l'autre des orientations vers les objectifs ». Quant au feedback négatif, il peut être « dommageable pour les individus ayant une orientation performance. » (Ben Ayed et Vandenberghe, 2018).

Knesek (2015) propose, par ailleurs, d'élargir la pratique du feedback aux relations entre collègues, dans un esprit d'entraide et d'amélioration continue. Pour ce faire, il a mis au point un programme d'entraînement en trois étapes. La première étape s'intitule « Start with an understanding of and need for feedback ». Il met en lumière le fait que chaque individu a besoin de feedback, que ce soit dans sa vie privée ou professionnelle. A priori, l'individu a une appréhension à recevoir du feedback dans son contexte professionnel car il craint que celui-ci ne soit pas donné dans son intérêt, ce qui l'encourage à être sur la défensive et anéantit les futures opportunités de feedback. En créant un environnement de travail riche en feedback, le feedback se déroule naturellement et régulièrement. L'individu perçoit le feedback comme une opportunité d'être guidé et de développer ses performances. La deuxième étape est appelée « Define the types of feedback needed ». Comme nous l'avons vu précédemment, l'auteur y distingue trois catégories de feedback, « corrective, reinforcing, developmental », qui, « prises ensemble, produisent la base d'un environnement positif orienté vers la croissance et le développement continu ». D'abord, le feedback correctif consiste à corriger les comportements inadaptés des individus dans un esprit d'entraide, de confiance, de respect et d'apprentissage.

Ensuite, le feedback du renforcement consiste à rechercher les opportunités de reconnaître les comportements positifs et le travail bien réalisé et à renforcer ceux-ci de façon quotidienne. Cela permet aux individus de savoir s'ils sont sur la bonne voie et de vouloir faire encore mieux. Si ce type de feedback est le plus facile à délivrer, il est pourtant trop peu pratiqué. Enfin, le feedback développemental porte davantage sur la collaboration afin d'aider les individus à développer de nouvelles compétences. Cela implique une conversation entre une personne qui voit du potentiel dans une autre personne et la volonté de celle-ci d'explorer une opportunité de développement. Cela encourage l'amélioration continue, l'apprentissage et la croissance individuelle. La troisième étape s'intitule « Practice giving these three types of feedback ». Pour cette étape, l'auteur explique que la pratique du don de feedback commence par la compréhension de principes de base qui sont la confiance, l'écoute et la franchise. Ces trois principes sont interdépendants l'un de l'autre. Avoir confiance en la personne qui donne le feedback, sachant que celle-ci le donne dans notre meilleur intérêt, est essentiel. Le contraire favorise un comportement sur la défensive. Une réelle écoute nécessite que l'on soit ouvert et que l'on soit concentré sur ce qui est dit. Quant à la franchise, elle existe lorsque les deux premiers principes de base existent. La franchise permet de décrire avec précision la situation, le problème et les conséquences des comportements. (Knesek, 2015).

3.4. Les conséquences du feedback

La littérature attire l'attention sur les conséquences du feedback, selon que celui-ci est positif ou négatif. Rhys Evans et Dobrosielska (2019) citent la définition du feedback positif de Hamner et Hamner (1976) : « Positive feedback is defined as a positive evaluative statement about an individual's workplace behaviour, outcomes or attributes. Within the workplace, positive feedback is often considered a valuable leadership strategy to reward employees for their performance. » Lorsque les managers donnent du feedback, qu'il soit positif ou négatif, aux employés, cela les encourage à atteindre leurs propres objectifs, comme l'indique « the goal-setting theory ». (Locke, 1996, cité par Rhys Evans et Dobrosielska, 2019). De plus, le feedback positif peut jouer un rôle au niveau de la motivation des employés à atteindre les objectifs de l'organisation. (Ashford et al. 2003 ; Danish and Usman, 2010, cités par Rhys Evans et Dobrosielska, 2019). Par ailleurs, le feedback favorise le renforcement de comportements positifs, comme le suggèrent la « théorie du renforcement » (Ferster and Skinner, 1957, cités par Rhys Evans et Dobrosielska, 2019) et la « théorie behavioriste » (Bélanger, 1978).

Jacquemin et al. (2019) parlent en termes de « valence du feedback » qui « renvoie au caractère positif ou négatif du feedback ». Le rôle et les conséquences de la valence du feedback sur la motivation des individus et leur propension à rechercher du feedback ont fait l'objet de nombreuses recherches (Medvedeff, Gregory, & Levy, 2008, cités par Jacquemin et al., 2019). Il semble évident qu'il soit agréable et motivant de recevoir du feedback positif et qu'à l'inverse, il soit désagréable de recevoir du feedback négatif. « Le feedback positif agit sur l'encouragement, la reconnaissance du travail bien fait et sur l'amélioration de l'estime de soi. » (Medvedeff et al., 2008, cités par Jacquemin et al., 2019). On peut en déduire que, tant le donneur que le destinataire du feedback éprouvent tous deux de la satisfaction au moment-même et par la suite et que, dès lors, donner du feedback positif est une tâche relativement aisée à accomplir. En revanche, l'individu qui reçoit du feedback négatif peut éprouver non seulement de l'insatisfaction ou du découragement, mais aussi « de la colère ou de la honte » (Niemann, Wisse, Rus, Van Yperen & Sassenberg, 2014, cités par Jacquemin et al., 2019), ce qui laisse supposer, non seulement, que la personne qui donne le feedback négatif puisse appréhender ce moment désagréable, mais également, qu'il est opportun que celle-ci agisse avec tact et diplomatie et fasse preuve d'intelligence émotionnelle.

Au-delà des conséquences du feedback, il est opportun de porter une attention particulière aux risques que peut engendrer la pratique du feedback. Le feedback peut en effet avoir un côté destructeur s'il est mal donné ou s'il est donné dans un environnement non propice. (Jacquemin et al. 2019). London (2003), cité par Jacquemin et al. (2019), évoque d'éventuels comportements abusifs du superviseur dont le pouvoir « peut le mener à manipuler ses subordonnés, en oubliant que ceux-ci ont leurs propres sentiments et capacités ». La nature de la relation entre le superviseur et le subordonné a une influence sur les comportements associés à un feedback constructif ou destructif. Dans le cas d'une relation de contrôle, le danger est que le superviseur adopte un style autoritaire voire tyrannique qui le conduise à écraser son subordonné. Lorsque la relation est basée sur la récompense, un superviseur malintentionné pourrait dénigrer ou humilier le subordonné, mettant en avant sa personnalité plutôt que son travail, ce qui entraîne que celui-ci reçoit d'emblée un feedback négatif, qui ne porte pas sur son travail, alors que celui-ci a probablement été exécuté correctement et méritait un feedback positif. Enfin, dans une relation dominée par l'affiliation, le feedback destructif est caractérisé par une « communication fermée et à sens unique, avec des messages équivoques et confus ». Il est donné de façon indirecte et est entaché de biais personnels. (London, 2003, cité par Jacquemin et al., 2019).

Besieux (2017), cité par Jacquemin et al. (2019), parle quant à lui de « feedback toxique ». Le feedback est toxique lorsqu'il est « généralisé, vague et très négatif ». Le feedback positif ayant un effet puissant sur l'engagement d'un employé, il faut être attentif à ce que la pratique du feedback réponde aux attentes de celui-ci, en termes d'actions découlant du feedback, afin d'éviter que le feedback produise l'effet inverse de ce que l'on recherche, à savoir une réaction défensive de l'employé voire un désengagement. L'auteur émet, par ailleurs, des critiques sur le feedback car il pose, selon lui, trois problèmes. D'abord, le feedback est un terme qui est à la mode mais qui n'est pas toujours utilisé de manière opportune. Ensuite, le feedback peut être destructeur s'il est hautement négatif et peut conduire au conflit et au désengagement de l'individu. (Bakker & Leiter, 2010, cités par Besieux, 2017). Il convient dès lors de « réfléchir deux fois avant de demander ou de donner du feedback. » (Besieux, 2017). Enfin, « donner et recevoir du feedback est très difficile. » (Steelman & Rutkowski, 2004, cités par Besieux, 2017). Les raisons pour lesquelles on est réticent à donner du feedback sont la crainte de blesser et de décevoir les individus et la peur d'être critiqué en retour. (Besieux, 2017). Cette peur est également évoquée par Knesek (2015), non pas du point de vue de celui qui donne le feedback mais du point de vue de celui qui le reçoit. Les employés appréhendent en effet de recevoir du feedback car ils craignent qu'il soit négatif. Cette peur provient du fait que, durant des années, ce genre de discussion au sujet des performances était orientée vers les erreurs des employés et ce qu'ils devaient améliorer et pas suffisamment sur les éléments positifs. (Feintzeig, 2015, cité par Knesek, 2015). Or, le feedback n'est pas efficace quand il est excessivement négatif (Kinicki & Fugate, 2012). Schulte (2008), cité par Knesek (2015), préconise, dès lors, le « feedback correctif qui permet aux individus d'ajuster ou de corriger leur comportement pour remédier à la situation ». Selon lui, un environnement riche en feedback correctif est bénéfique pour les employés à plusieurs titres. En effet, le feedback correctif les protège de commettre des erreurs dans leur travail, les aide à améliorer leurs performances et, dès lors, à ne pas tomber dans une routine.

3.5. Les leviers organisationnels d'une culture du feedback

Jacquemin et al. (2019) identifient « les leviers organisationnels qui permettent de favoriser un environnement dans lequel les individus reçoivent, sollicitent et se servent du feedback ». Ils s'intéressent, d'une part, aux « pratiques caractérisant la culture du feedback » et d'autre part, aux « pratiques visant à construire un environnement organisationnel soutenant et renforçant les orientations individuelles vers le feedback ».

Tout d'abord, la culture du feedback est caractérisée par des « pratiques qui soulignent l'importance et l'intérêt du feedback sur le plan du développement personnel. » (Jacquemin et al., 2019). Knesek (2015), cité par Jacquemin et al. (2019), explique que, dans un milieu professionnel riche en feedback, celui-ci est perçu positivement et accepté par les individus, car il se fait de manière naturelle et régulière et au moment opportun. Il importe que le feedback soit conçu de façon à ce que les individus perçoivent qu'il est réalisé dans leur intérêt. Il est, de plus, recommandé par London et Smither (2002), cités par Jacquemin et al. (2019), que des coachs interviennent auprès des individus afin de promouvoir la plus-value du feedback en les encourageant à exprimer leur ressenti à propos de celui-ci. Par ailleurs, les supérieurs, par la mise en pratique régulière du feedback, sont encouragés à promouvoir le fait qu'il fait « partie intégrante de la culture organisationnelle ». Besieux (2017), cité par Jacquemin et al. (2019), met quant à lui en avant le fait que le processus du feedback est un outil qui permet à l'individu de se développer, de s'exprimer sur son ressenti. Enfin, Baker et al. (2013), cités par Jacquemin et al. (2019) préconisent un « continuum d'apprentissage » qui consiste en « une structure permettant de donner du feedback de soutien et facilitant, et qui aide donc les employés à réellement comprendre le sens et la signification de leur progrès dans la durée ».

Ensuite, d'autres pratiques caractérisant la culture du feedback sont celles qui prévoient un feedback adapté aux situations. En fonction de la situation et de l'objectif recherché, un type de feedback sera privilégié par rapport à un autre. Il importe néanmoins de veiller à ce que l'ensemble des types de feedback soient mobilisés dans une organisation qui cherche à instaurer une culture du feedback. (Jacquemin et al., 2019). En ce qui concerne les types de feedback, Knesek (2015), cité par Jacquemin et al. (2019), en propose trois qui, selon lui, « devraient idéalement être naturels et continus » et qui sont complémentaires étant donné qu'ils visent des objectifs différents. Il s'agit, comme mentionné supra, du feedback correctif, du feedback de renforcement et du feedback de développement. Le premier vise la correction de comportements afin de les améliorer. Le deuxième a pour objectif de « maintenir les comportements positifs ». Le troisième cherche à « aider l'individu à réaliser son potentiel ».

Enfin, la culture du feedback est favorisée par des pratiques qui « améliorent la qualité du feedback et son interprétation. » (Jacquemin et al., 2019). Ces pratiques, comme le soulignent London et Smither (2002), cités par Jacquemin et al. (2019), portent sur la formation, tant des employés que des managers, au sujet de la manière de délivrer un feedback utile et la détermination des « comportements pertinents et valorisés dans l'atteinte des buts organisationnels ». Ces auteurs préconisent de « fournir un support visant à faciliter

l'interprétation et l'utilisation du feedback, à travers le coaching des managers, et un suivi personnalisé des progrès accomplis après réception du feedback ». Le rôle proactif du service des ressources humaines dans la pratique de la culture du feedback est, par ailleurs, souligné par Besieux (2017), cité par Jacquemin et al. (2019). Il consiste à accompagner le travailleur dans la « compréhension, l'analyse et l'utilisation faite du contenu du feedback » qu'il a reçu par la mise en place de plans d'actions individuels. La qualité du feedback sera, enfin, considérablement améliorée si « l'écoute, la confiance et l'honnêteté » en font partie intégrante. Knesek (2015), cité par Jacquemin et al., les qualifie de « principes fondateurs d'une pratique visant à donner du feedback ». La confiance assure l'employé que, par le feedback, son meilleur intérêt est recherché. Elle favorise l'écoute et l'honnêteté. L'écoute sera optimale si l'on est concentré sur le moment présent et que l'on ne se laisse pas distraire par des pensées ou des filtres. Quant à l'honnêteté, elle est possible quand la confiance et l'écoute sont présentes, et permet de décrire une situation clairement et précisément.

Dans leur recherche au sujet des « pratiques visant à construire un environnement organisationnel soutenant et renforçant les orientations individuelles vers le feedback », Jacquemin et al. (2019) relèvent que la culture du feedback est influencée par les individualités au sein de l'organisation qui peuvent être orientées de façon différente vers le feedback. Les individus ne sont pas égaux en termes de propension à recevoir ou donner du feedback, en termes de responsabilité vis-à-vis de ce feedback donné ou reçu et en termes d'ajustements à adopter à l'issue du feedback. (Jacquemin et al., 2019). Par ailleurs, comme le suggèrent plusieurs auteurs, dont London & Smither (2002), cités par Jacquemin et al. (2019), le contexte organisationnel, de même que le management et l'organisation, ont un impact sur l'orientation individuelle vers le feedback. Pour commencer, le style de leadership, selon VandeWalle et al. (2000), cités par Jacquemin et al. (2019), aurait « un impact positif sur la perception individuelle des gains et coûts à rechercher du feedback au sein de l'organisation ». En effet, un supérieur hiérarchique faisant preuve de confiance et de respect à l'égard des idées et sentiments d'autrui, met à l'aise ses subordonnés, ce qui les incite à rechercher du feedback. De même un manager qui s'attache à définir les objectifs et répartir les tâches de chacun, encourage ses employés à solliciter plus de feedback « dans un souci de clarification des attentes et d'évaluation de performance ». (VandeWalle et al., 2000, cités par Jacquemin et al., 2019). Ensuite, lorsque l'environnement de travail valorise et encourage au quotidien l'apprentissage et le développement, cela a un impact positif, d'une part « sur la réaction des individus ayant reçu un feedback » (Maurer, Mitchell et Barbeite, 2002, cités par Jacquemin et al., 2019), et d'autre

part « sur la consistance et l'utilité du feedback » (van der Rijt et al., 2012, cités par Jacquemin et al., 2019). Les contextes organisationnels où la créativité est une qualité mise en avant favorisent également la recherche de feedback. (De Stobbeleir et al., 2011, cités par Jacquemin et al., 2019). En résumé, la promotion de l'apprentissage et de la recherche de feedback dans les tâches au quotidien sont importantes. (Jacquemin et al., 2019). En outre, la qualité du feedback est renforcée par le sentiment de « sécurité psychologique » ressenti par les employés. « La sécurité psychologique désigne le sentiment qu'a un employé d'être capable de se montrer soi-même sans craindre les conséquences négatives sur son image de soi, son statut ou sa carrière. » (Baker et al., 2013 ; Kanh, 1990, cités par Jacquemin et al., 2019). Enfin, le temps consacré au feedback n'est pas négligeable et peut être considéré comme un obstacle pour les employés. Il est dès lors important, lorsque l'on souhaite promouvoir une culture du feedback, au sein d'une organisation, de dégager du temps pour favoriser la recherche de feedback par les employés. (van der Rijt et al., 2012, cités par Jacquemin et al., 2019).

Outre les leviers identifiés ci-dessus, Taskin et Dietrich (2019) mettent en lumière d'autres éléments essentiels au développement d'une culture du feedback. Il s'agit, d'une part, de la réflexion, en amont, sur les raisons pour lesquelles la mise en place d'une culture du feedback est utile et opportune et sur l'environnement organisationnel dans lequel celle-ci est mise en place. Il s'agit, d'autre part, de veiller à ce que certaines conditions soient remplies comme l'existence d'une « cohésion au sein de l'équipe », d'un « climat de confiance ». Par ailleurs, envisager l'utilisation « d'un outil de feedback, favoriser des feedbacks de groupe et s'assurer de la cohérence dans les politiques en vigueur » sont des réflexions à mener au préalable. (Taskin et Dietrich, 2019).

Conclusion

Notre volonté de réaliser ce travail de fin d'étude sur l'entretien de fonctionnement est partie du constat que celui-ci est sous-utilisé ou ne nous semble pas toujours utilisé à bon escient au sein de la police. Les enjeux de l'entretien de fonctionnement semblent par ailleurs méconnus tant des supérieurs hiérarchiques que des subordonnés. La littérature consultée a confirmé notre ressenti au sujet de l'importance de l'entretien individuel qui est un moment privilégié entre le travailleur et son N+1 offrant à chacun l'opportunité de solliciter et de donner un retour sur les performances et les comportements observés en vue de renforcer les comportements positifs et d'améliorer les points faibles. Nous avons, de plus, pu mettre en avant que l'entretien individuel constitue une opportunité pour le manager de donner au subordonné, par le biais du pouvoir d'agir, du sens à son activité professionnelle en lui laissant la possibilité de prendre des

initiatives individuelles dans l'intérêt du travail collectif. Enfin, les différentes lectures nous ont rapidement dirigée vers la notion de « feedback » qui correspond au retour sollicité et donné lors de l'entretien individuel et qui est notamment développée dans la littérature anglosaxonne. Plusieurs définitions du feedback convergent vers la transmission d'informations au sujet des comportements observés, des processus et des performances par rapport à un standard. Le feedback comporte par ailleurs diverses caractéristiques. Il peut être formel ou informel ; il peut être exprimé par écrit ou verbalement, de manière directe ou indirecte. La fréquence et le moment auxquels il est donné sont d'autres caractéristiques importantes. En outre, nous avons relevé que le feedback peut provenir de diverses sources et que la provenance du feedback a une influence sur l'acceptation de celui-ci par l'individu. Les conséquences du feedback constituent, par ailleurs, un élément essentiel sur lequel le supérieur est invité à être attentif afin d'éviter que le feedback soit destructeur pour le subordonné. Enfin, les leviers organisationnels apportent des éléments concrets pour la mise en place d'une culture du feedback continu. Nous en retenons entre autres que, pour favoriser un environnement riche en feedback, le travail en amont est considérable et indispensable. Les finalités de la culture du feedback doivent être étudiées. Les managers doivent être formés et les individus sensibilisés afin qu'ils fassent bon usage du feedback reçu voire qu'ils en sollicitent. La bienveillance et la psychologie de tous les collaborateurs, qui constituent probablement un élément sur lequel il est difficile d'avoir un contrôle, ont néanmoins un rôle capital dans le bon fonctionnement de l'environnement de feedback continu.

Comme nous l'avons écrit en début de travail, le service public et, plus précisément la police, nécessitent que l'évaluation soit envisagée en termes de fonctionnement, de comportements et d'implication dans le service et non en termes de performance. Notre question de recherche portait sur l'opportunité de la mise en œuvre d'une culture du feedback dans un service de police pour améliorer le fonctionnement des policiers. Le résultat de nos recherches nous laisse penser que mettre en place un environnement propice au feedback dans un service de police pourrait être bénéfique pour plusieurs raisons. La première est le bien-être des individus. Grâce au feedback, ils pourraient se sentir davantage considérés et reconnus. Le bien-être et le bon fonctionnement des membres du personnel influenceraient la dynamique relationnelle et l'ambiance du service ainsi que la collaboration entre services, ce qui impacterait inévitablement le service à la population. Ensuite, les policiers étant, comme tout individu, en demande de retour de la part de leur hiérarchie directe, le feedback continu leur donnerait cette opportunité d'avoir un retour sur leur comportement qui leur permettrait de le corriger, le

renforcer ou le développer. Enfin, dans une institution hiérarchisée avec une philosophie du rendre compte souvent perçue uniquement comme « bottom-up », ce système de feedback permettrait de nourrir une collaboration réciproque dans l'amélioration continue des qualités professionnelles de chacun, tous grades confondus. Nous sommes cependant conscients que le développement d'une culture du feedback à la police ne pourrait s'opérer que progressivement. La formation des N+1 et la sensibilisation des subordonnés au feedback devraient être mises en place en amont afin d'assurer la bonne compréhension par chacun du fonctionnement et de l'intérêt d'une culture du feedback.

Bibliographie

- Bélangier, J. (1978), « Images et réalités du behaviorisme. », *Philosophiques*, 5, 1, pp. 3-110.
- Ben Ayed, A.K. et Vandenberghe, C. (2018), « Recherche de feedback et performance au travail : l'effet modérateur des orientations vers les objectifs. », *Psychologie du travail et des organisations*, 24, pp. 294-308.
- Besieux, T. (2017), « Why I hate feedback : Anchoring effective feedback within organizations. », *Business Horizons*, 60, 4, pp. 435-439.
- Bosc-Miné, C. (2014), « Caractéristiques et fonctions des feed-back dans les apprentissages. », *L'Année psychologique*, 114, 2, pp. 315-353.
- Dumond, J. (2006), « L'appréciation des personnels : Évaluer n'est pas expliciter. », *Revue française de gestion*, 3, pp. 21-34.
- Estellat, N. (2015), « Dossier 10. L'évaluation. » in Besseyre des Horts, C. (dir), *RH au quotidien : 100 fiches*. Paris : Dunod, pp. 234-299.
- Knesek, G. (2015), « Creating a feedback-rich workplace environment : lessons learned over a 35 year career in human resources. », *The Psychologist-Manager Journal*, 18, 3-4, pp. 109-120.
- Jacquemin, C., Jammaers, E., Rodriguez Conde, C., Taskin, L., Terlinden, L. (2019), « Culture du feedback », *Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du travail, Rapport de recherche*, 8, 2, 66 p.
- Rhys Evans, T. et Dobrosielska, A. (2019), « Feedback-seeking culture moderates the relationship between positive feedback and task performance. », *Current Psychology*.
- SPF Emploi, travail et concertation sociale (2010), « L'entretien de fonctionnement... ça fonctionne ! », *Stratégie Sobane, Aspects psychosociaux*, fiche 6.1.3.
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2020), *Management humain. Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Yalenios, J. (2018), « Recentrer l'évaluation individuelle autour de l'activité professionnelle : une opportunité pour explorer le pouvoir d'agir. », *Revue de gestion des ressources humaines*, 3, 3, pp. 40-53.
- A.R. du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police, M.B., 31 mars 2001, p.10863.

A.R. du 20 décembre 2007 portant modification de l'arrêté royal du 30 mars 2001, M.B., 16 janvier 2008, p.1452.

Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré structuré à deux niveaux, M.B., 5 janvier 1999, p.132.

Loi du 16 mars 2006 modifiant certaines règles de base de l'évaluation des membres du personnel des services de police, M.B., 2 mai 2006, p.22621.

Partie II

Comment sensibiliser les dirigeants au management bienveillant dans un service de police ?

Table des matières

Introduction	28
1. Le management humain	30
2. Le management bienveillant	31
3. Le management par la confiance.....	35
4. Le servant leadership.....	39
5. Le leadership éthique	40
6. L'intelligence émotionnelle	41
Conclusion.....	48
Bibliographie.....	51

Introduction

La police intégrée est régie par la loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré, structuré à deux niveaux. Ces deux niveaux correspondent à la police fédérale et la police locale. La police fédérale exerce, entre autres, des missions spécifiques de police judiciaire et administrative et offre un appui à la police locale. La police locale, quant à elle, compte cent quatre-vingt-cinq zones de police qui exercent leurs prérogatives sur un territoire défini. Les zones de police sont chargées de missions de police de base, tant dans le domaine judiciaire que dans l'administratif. Leurs tâches de base sont au nombre de sept. Il s'agit du travail de quartier, de l'accueil du public, de l'intervention, de l'assistance policière aux victimes, de la recherche locale, du maintien de l'ordre et de la sécurité routière. Quant à la position juridique du personnel des services de police, celle-ci est régie par l'arrêté royal du 30 mars 2001. Cet arrêté royal reprend notamment les règles relatives au recrutement et à la sélection, les grades et les échelles de traitement, le statut pécuniaire, l'organisation du temps de travail, les règles relatives aux formations.

Lors d'une recherche sur les modèles de gestion des services de police, avant et après la fusion de la police et de la gendarmerie, qui s'est déroulée durant le second semestre de l'année 2001, Schoenaers (2002) a mis en lumière un paradoxe au sein des institutions policières. Alors que le travail de policier consiste à faire respecter le droit et les législations par les citoyens, on pourrait supposer que les policiers évoluent dans un cadre très structurant. Toutefois, il a été observé que les policiers jouissaient d'une autonomie professionnelle considérable (Monjardet, 1996 ; Thoenig, 1994, cités par Schoenaers, 2002) par le simple fait que les responsables de services sont rarement présents sur le terrain pour encadrer les inspecteurs. Cette autonomie professionnelle crée des difficultés de contrôle du travail réalisé par les subordonnés. En revanche, ces difficultés sont contrebalancées par le pouvoir discrétionnaire dont les responsables de services, qui sont éloignés de la direction, bénéficient en ce qui concerne les règles organisationnelles de leur service.

Schoenaers (2002), qui voulait observer « l'influence de la nouvelle organisation de travail sur les styles de management », a dès lors relevé la coexistence, avant la réforme, de trois modèles de gestion. D'abord, le « modèle bureaucratique classique » (Crozier, 1964, cité par Schoenaers, 2002) correspond au modèle de fonctionnariat des services publics, dont relèvent les institutions policières. Celui-ci implique « un contrôle de type taylorien sur les activités de l'unité », qui lui-même entraîne des « comportements de contournement des ordres reçus » de la part des policiers. Ensuite, le « modèle de gestion opportuniste » se réfère à l'autonomie des

responsables de services en ce qui concerne les règles organisationnelles. Cette autonomie peut créer des « coalitions entre équipes dirigeantes et une partie du personnel de base ». Enfin, le « modèle de gestion professionnel » est caractérisé par une « politique de GRH qui s'efforce de mieux prendre en compte les souhaits et les besoins des individus » (Schoenaers, 2002). Schoenaers (2002) conclut que les contraintes du fonctionnariat n'empêchent pas de tendre vers un « style de management plus performant et qui aboutit à un accomplissement des missions plus adéquat ». « Le changement des structures organisationnelles implique par ailleurs de nouveaux enjeux pour la gestion du personnel. »

Dans le même ordre d'idées, Gendron (2011) constate que les anciennes pratiques de management ne sont plus adaptées aux organisations actuelles, qu'elles soient publiques ou privées car celles-ci évoluent et se complexifient, ce qui engendre de l'incertitude. Il est dès lors nécessaire que « les pratiques en matière de ressources humaines évoluent » et de développer de nouveaux styles de management et de leadership.

Les considérations de ces deux auteurs concordent avec le ressenti issu de notre expérience en tant que membre du personnel d'une zone de police. Nous observons en effet que les règles opérationnelles et organisationnelles prennent le dessus sur l'humain, ce qui est souvent néfaste au bien-être des personnes. Nous souhaitons dès lors investiguer sur des pratiques de management plus humaines qui pourraient convenir à une organisation policière afin d'apporter de la reconnaissance aux policiers et de leur permettre de rendre du sens à leur travail. Le management humain, le management bienveillant, le management par la confiance, le servant leadership et le leadership éthique sont les styles de management au sujet desquels nous avons choisi d'investiguer. Nous observons par ailleurs que les dirigeants ne font pas toujours preuve d'intelligence émotionnelle, qui est pourtant une qualité qui nous semble indispensable à la pratique d'un management plus humain. Nous en développerons les notions clé et mettrons en évidence l'intérêt pour le dirigeant de pouvoir identifier, comprendre, exprimer, réguler et utiliser ses émotions et celles d'autrui.

Notre objectif est de répondre à la question suivante :

« Comment sensibiliser les dirigeants au management bienveillant dans un service de police ? »

1. Le management humain

Taskin et Dietrich (2019), qui font état de la nécessité de changer de modèle de management « pour s'inscrire dans les enjeux de notre époque et les relever » et « l'urgence de réhumaniser le travail et la gestion », proposent de pratiquer le management humain qu'ils définissent comme suit :

Le Management Humain désigne un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les personnes humaines dans l'entreprise, où celles-ci sont considérées comme des êtres réflexifs, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles leurs actions et celle d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même. L'objet du Management Humain est le travail réel, dans sa triple expérience (objective, collective et subjective). La finalité du Management Humain est la reconnaissance.

Le Management Humain invite donc les dirigeants à avoir une vision humaniste, c'est-à-dire à s'intéresser à la « personne humaine » qui est un « être profondément social » et non à la personne-ressource qui est un « facteur de production ». Il s'agit en effet de « considérer l'Homme au travail comme un être réflexif ». Cela consiste à « rendre possible et à encourager sa participation active, personnelle et collective à la conception, la planification, l'évaluation et la transformation de son activité professionnelle ». (Taskin et Dietrich, 2019). Par ailleurs, le Management Humain est un mode de gestion qui englobe « trois dimensions ou expériences indissociables : le travail objectif, collectif et subjectif » (Gomez, 2019, cité par Taskin et Dietrich, 2019). Le travail objectif concerne les résultats et processus de l'organisation ; le travail collectif fait référence à l'appartenance à une communauté ; le travail subjectif représente l'expérience personnelle de travail de chaque individu, lors de laquelle il attend de la reconnaissance. Or, offrir cette reconnaissance au travail constitue la première finalité du Management Humain. En effet, chaque individu recherche du sens dans son travail et attend d'être respecté par son supérieur hiérarchique et reconnu comme une personne humaine au sein de la communauté. L'absence de reconnaissance peut, de plus, engendrer de l'épuisement professionnel. Dès lors, Taskin et Dietrich (2019) proposent de considérer « que le rôle du management est de veiller à ce que les conditions d'expression de la reconnaissance soient présentes, afin de permettre aux travailleurs de se sentir pleinement sujets (personnes humaines) mais aussi acteurs de leur travail et membres de leur communauté de travail. »

Enfin, Taskin et Dietrich (2019) précisent que l'exercice du management humain nécessite l'apparition d'un « nouveau type de leader : le manager bienveillant ». Un manager bienveillant est un « manager soucieux des rapports humains » qui veille à ce que les relations entre les

individus soient respectueuses. Dans l'organisation du travail, le manager bienveillant s'attache à ce que chaque travailleur reçoive la reconnaissance légitimement attendue. Offrir de la reconnaissance nécessite toutefois que certains critères « de qualité » soient respectés (Brun et Dugas, 2005, cités par Taskin et Dietrich, 2019). Il s'agit de la sincérité (le message doit être authentique et sincère et porter tant sur les points forts que les points faibles de l'individu), la réactivité (la reconnaissance devrait être donnée le plus rapidement possible après l'action épinglée), la spécificité (le message doit être précis et porter sur une action précise), la proximité hiérarchique (la reconnaissance émane, de préférence du supérieur hiérarchique direct), la légitimité (la source de reconnaissance doit être crédible), la variabilité (« varier les pratiques de reconnaissance de les récompenses »), et la cohérence (il faut une cohérence entre la récompense et l'acte valorisé et cette cohérence vaut pour toute l'organisation). Pour terminer, la gestion des personnes exige des managers et des acteurs de la GRH qu'ils fassent preuve d'une « éthique professionnelle et personnelle solide et sincère » car « gérer des personnes, c'est agir sur leur carrière, leur devenir, leur identité. » (Taskin et Dietrich, 2019).

2. Le management bienveillant

Evoqué précédemment par Taskin et Dietrich (2019), le management bienveillant est développé par Rodet et Desjacques (2019) comme moyen pour les managers d'agir sur le bien-être, la santé et la motivation des travailleurs. Ils qualifient le management bienveillant « d'attitudes très simples mais que l'on oublie, pris par la pression du quotidien et oubliant qu'elles sont pourtant indispensables à l'efficacité collective ».

Si chaque collaborateur connaît le sens et l'utilité de sa mission, se voit fixer des objectifs ambitieux mais réalistes, dispose d'un juste niveau d'autonomie, bénéficie de retours positifs sur son travail, ne se sent pas méprisé, n'a pas le sentiment que son manager n'éprouve aucune empathie à son égard et perçoit que l'on se comporte de manière équitable à son égard, alors tout devient possible... Le stress s'apaise, la motivation se renforce, l'envie de s'engager renaît, le bonheur est alors à portée de la main. (Rodet et Desjacques, 2019).

Les auteurs établissent, en outre, un lien entre le stress et la démotivation. En effet, ils constatent que la démotivation provient, d'une part, « d'une baisse de la motivation extrinsèque liée, notamment, à un contexte économique défavorable » et, d'autre part, à « une augmentation du niveau de stress ». Dès lors, pour motiver les travailleurs, il faut veiller à faire diminuer leur niveau de stress et à faire en sorte qu'ils soient motivés intrinsèquement. (Rodet et Desjacques, 2019). Les auteurs reprennent, pour souligner le rôle du management bienveillant sur le stress, la définition du stress de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail : « Un état de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des

contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. » Sur base de cette définition, le management bienveillant peut dès lors agir sur le stress en adaptant le niveau des contraintes et en améliorant la perception des ressources. Il s'agit, par ailleurs, de considérer la personne humaine au sein d'une communauté. Il convient dès lors d'appréhender autrement le « rôle du manager, ses missions et ses devoirs ». (Rodet et Desjacques, 2019). Le manager bienveillant explique et donne du sens à l'œuvre collective afin de susciter l'adhésion des travailleurs. Il favorise la diversité des compétences, profils et parcours de vie des collaborateurs. Il encourage l'autonomie et les initiatives individuelles par le management participatif et évite le management directif et autoritaire.

A ce stade de notre recherche sur le management bienveillant, nous constatons qu'il pourrait sembler paradoxal de promouvoir l'empathie au sein de l'institution policière où la violence est utilisée de manière légale. Ce style de management nous semble pourtant être particulièrement approprié pour la police. En effet, l'exercice de ce métier génère, d'une part, un stress considérable, notamment lorsque le policier est confronté à la violence qu'il n'a pas toujours la possibilité d'anticiper. Or, comme cela a été évoqué lors du débat sur les violences policières qui s'est déroulé dans le cadre du « Midi de l'éthique », le 9 mars 2021, il existe un climat très anxiogène entre le policier et le citoyen. A l'origine de ces tensions se trouvent des violences policières qui font l'objet d'une médiatisation exacerbée qui simplifie à l'extrême des visions souvent complexes de situations. D'autre part, la violence à laquelle le policier doit faire face peut engendrer une perte de sens dans son travail. En effet, comme l'a rappelé le chef de corps d'une zone de police lors du débat précité, la philosophie de la police consiste en une « police orientée vers la communauté ». L'usage de la force et de la contrainte par le policier est, non seulement, balisé par des lois, mais, surtout, revêt un caractère subsidiaire. Autrement dit, « la violence est légitime à la condition d'être utilisée en adéquation avec les exigences de l'intervention et pas au-delà. » (Moreau de Bellaing, 2009). Howard Becker (1985), cité par Moreau de Bellaing (2009) a, par ailleurs, écrit au sujet du policier : « une bonne part de son activité ne consiste pas directement à faire appliquer la loi, mais bien à contraindre les gens dont il s'occupe à le respecter lui-même ». Le management bienveillant et, comme nous le verrons par la suite, l'intelligence émotionnelle pourraient dès lors, selon nous avoir un impact indirect sur cette violence légitime à laquelle les policiers sont contraints d'avoir recours.

Avant d'énoncer les dix leviers de motivation intrinsèque du management bienveillant, Rodet et Desjacques (2019) rappellent la distinction entre motivation intrinsèque, « qui s'appuie sur les caractéristiques profondes de l'humain », et motivation extrinsèque, « qui s'appuie soit sur

la peur de la sanction, soit sur les récompenses matérielles qui accompagnent le succès ». Considérant que la motivation intrinsèque est capable d'accroître les émotions positives et de diminuer les émotions négatives, les auteurs proposent cinq leviers pour augmenter les émotions positives et cinq autres leviers pour diminuer les émotions négatives. Les premiers sont le sens donné au travail, qui permet aux travailleurs de « prendre conscience de l'utilité de leur action » au sein de l'équipe et de l'entreprise ; les objectifs à atteindre, qui, comme le préconise le « Management par Objectif, devraient être SMART, soit Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels » (Drucker, 1954, cité par Rodet et Desjacques, 2019) ; le juste niveau de liberté d'action, car « le besoin d'autonomie, de liberté d'action est le corollaire indispensable de la capacité à accepter le changement » ; la gratitude, car elle apporte du bonheur à celui-ci qui en bénéficie, et les encouragements, pour « améliorer le sentiment d'efficacité personnelle ». Les cinq autres leviers sont la considération, en contradiction avec le mépris qui est très néfaste sur l'humain ; la cohérence, car « l'incohérence est génératrice de frustrations, de tensions, de désengagement et de perte de sens » ; l'empathie, qui « diminue la souffrance, facilite la communication et est source de motivation » ; la reconnaissance de ses maladresses dans le sens où, lorsque le leader reconnaît ses erreurs, il reconnaît que ses subordonnés peuvent également en commettre et qu'il pardonnera ; et le sentiment de justice car la perception d'injustice par les employés peut engendrer des comportements néfastes au bien-être de ceux-ci et de la collectivité. (Rodet et Desjacques, 2019). Enfin, les auteurs proposent des outils pour mettre en place le management bienveillant. Parmi ceux-ci nous épinglons, pour commencer, le principe des « Bienveilleurs » qui veut mettre en avant la solidarité humaine. Un « Bienveilleur » est une personne, au sein d'une organisation, sensible, empathique, qui va pouvoir observer ses collègues et détecter si l'un d'eux rencontre des difficultés. Son charisme lui permet d'aborder celui-ci et de le guider vers un tiers qui pourra tenter de résoudre ces difficultés. Cette notion provient du Canada où il est davantage question de sentinelle. Elle a déjà été mise en œuvre en Belgique, dans un service de police. Le « Bienveilleur » fait preuve de fraternité envers le collègue qu'il aide et éprouve du bonheur car il a donné du sens à son action dans la collectivité. Ensuite, le manager bienveillant, pourrait encourager les collaborateurs en difficulté, ou de manière générale, à tenir un carnet des petits succès, dans lequel ils peuvent indiquer les petits succès de la journée. Cela permet d'augmenter la confiance en soi.

Cohen (2013) revient sur la nécessité de rendre le management plus humain en prenant en compte chaque collaborateur en tant qu'être humain qui a des émotions et qui a besoin de

ressentir de la confiance et de la sécurité de la part de son manager et non comme une ressource ou un moyen de créer du profit. Selon Cohen (2013), plusieurs raisons peuvent justifier la réhumanisation du management. D'abord, le travail est actuellement davantage considéré comme un moyen « de se réaliser, de développer ses compétences ou encore de cultiver des relations humaines » que comme un moyen « de subsistance ». Ensuite, un management dépourvu de bienveillance donne aux travailleurs l'impression qu'ils « n'existent pas en tant qu'êtres humains » et entraîne un manque d'engagement de leur part. En outre, les personnes issues de « la génération Y » ont besoin « qu'on leur fasse confiance et que leur activité soit porteuse de sens » ; elles sont assez réfractaires à l'autorité émanant de la hiérarchie.

L'auteur encourage, dès lors, la pratique du « leadership bienveillant », qu'il considère comme « très exigeante » et, dès lors, qui ne peut être à la portée de tous. En effet, pratiquer le leadership bienveillant nécessite de présenter des qualités intrinsèques telles que « l'empathie, la lucidité, l'altruisme, la générosité, l'authenticité et le courage ». Grâce à ces qualités, le leader bienveillant pourra adopter les comportements adéquats pour cette pratique exigeante. Il s'agit de toujours « faire passer l'intérêt de la collectivité et des collaborateurs avant le sien », de « protéger et défendre les collaborateurs », « mettre en place un mécanisme de gouvernance qui sécurise ses collaborateurs et en faire respecter les principes », « faire preuve d'exemplarité », « faire preuve d'équité pour arbitrer entre les intérêts des différentes parties prenantes », « faire confiance à ses troupes et faire preuve de tolérance pour les échecs ». Cette pratique repose, par ailleurs, sur « la justice », qu'elle soit « distributive (rémunération et promotion équitables), informationnelle (quantité et qualité des informations disponibles), interactionnelle (modalités de collaboration) et procédurale (la manière de faire les choses et de résoudre les conflits) » (Cohen, 2010, cité par Cohen, 2013). Cette justice perçue par les collaborateurs provient non pas des décisions ou actions des dirigeants mais de la manière dont elles sont réalisées et communiquées. En effet, elles doivent respecter « deux règles de bienveillance » qui sont « un arbitrage équitable des intérêts en présence » et « le respect de la personne en tant qu'être humain ». (Cohen, 2013). Toutefois, comme évoqué supra, le leadership bienveillant n'est pas à la portée de tous. La personnalité du dirigeant est un paramètre incontournable de la mise en œuvre de ce type de leadership. Celle-ci devrait, en effet, comporter les trois caractéristiques suivantes : « son niveau de base d'altruisme et de générosité, sa réceptivité à envisager des comportements différents de ceux qu'il a vécus ou subis et des croyances qu'il a au sujet des relations entre les gens ».

3. Le management par la confiance

Le management par la confiance est un concept proposé par Truong, De Geuser, Wiersch, Besseyre des Horts et Chavanne (2020) comme une « clé d'un leadership bienveillant et authentique ». Les auteurs relèvent quatre attentes vis-à-vis de la confiance. La confiance collaborative, tout d'abord, correspond au fait de pouvoir compter sur la coopération et la fiabilité des collaborateurs, de pouvoir partager ou déléguer le travail en sachant que celui-ci sera réalisé de la manière escomptée. Ensuite, la confiance de solidarité correspond à la cohésion entre collègues, que le manager peut cultiver par l'organisation d'activités communes. La confiance de solidarité est également valable pour la relation top-down qui donne au subordonné le sentiment d'être soutenu dans toute situation. Pour poursuivre, la confiance du sens et de la stratégie correspond à la confiance engendrée par la communication sincère, transparente et continue de la ligne de conduite de l'entreprise par la hiérarchie. Elle favorise la cohérence et le réalisme. En dernière position se situe la confiance dans la justice, ou « justice procédurale » qui porte sur l'équité attendue dans le traitement de chaque collaborateur et concerne davantage la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, la confiance peut « se lire en trois dimensions qui correspondent à trois grandes questions : comment faire confiance ? comment inspirer confiance ? comment avoir confiance en soi ? ». D'abord, faire confiance est un acte difficile à accomplir car il implique que l'on se rende « dépendant et vulnérable ». Il peut, en outre, induire des comportements opportunistes dans le chef des subordonnés à qui on a donné la confiance. Il n'est dès lors pas étonnant que des réunions d'équipe soient organisées et que des rapports soient sollicités afin d'exercer un contrôle. Or ce contrôle peut entraîner un cercle vicieux, celui de la méfiance : « plus on se méfie, plus on contrôle et plus on contrôle, plus on engendre des comportements opportunistes ». (Truong et al, 2020). Ce cercle vicieux devrait idéalement être rompu rapidement. En deuxième lieu, inspirer confiance signifie que l'on « projette dans l'esprit de nos proches un sentiment de confiance ». Pour inspirer confiance, le manager doit « accepter la vulnérabilité, construire une promesse qu'il tient et espérer ». Enfin, la confiance en soi est un point essentiel du management par la confiance, étroitement lié aux deux autres niveaux de confiance, qui nécessite que chaque manager effectue un travail « sur sa propre confiance en soi ». En effet, seule la confiance en soi permet, d'une part, de se mettre dans une situation de vulnérabilité et de dépendance et, d'autre part, d'inspirer la confiance.

Après avoir examiné la manière de procéder pour mettre en œuvre le management par la confiance, les auteurs énoncent sept raisons d'opter pour ce style de management en opposition

au management par le contrôle. Il s'agit de « faire face à l'ambiguïté, la complexité et l'incertitude qui sont anxiogènes ; favoriser la prise de risque en encourageant les collaborateurs à oser se dépasser ; augmenter la capacité de changement qui provoque souvent des réactions négatives, aider à l'apprentissage et à l'innovation pour améliorer les performances de chacun ; faciliter la coopération pour contrer l'individualisation ; faciliter la gouvernance en diminuant le contrôle et en augmentant l'autonomie et la motivation des personnes ; et incarner une valeur intrinsèque (morale) de la confiance afin de s'inscrire dans une démarche de responsabilité et de sens qui contribue grandement à l'engagement de chacun. » (Six, 2003, citée par Truong et al, 2020).

En outre, Truong et al. (2020) ont relevé des « facteurs qui sont susceptibles de réduire voire de détruire la confiance ». Tout d'abord, les travailleurs peuvent perdre confiance en leur management lorsqu'ils ne perçoivent pas de raison d'être de l'organisation et de vision sur son devenir. Ils ont besoin d'avoir un cadre clair pour éviter les incertitudes. Deuxièmement, les managers, pour maintenir la confiance du personnel, doivent veiller à ne pas opérer des changements de manière trop fréquente afin d'éviter d'une part d'être discrédités et, d'autre part, que les travailleurs ressentent une surcharge de travail. Ensuite, les collaborateurs perdent confiance lorsqu'ils ne perçoivent pas le sens et la raison d'être du changement et de la nouveauté et lorsqu'ils ne sont pas impliqués dans la construction de ceux-ci. De plus, il n'est pas toujours tenu compte du rythme auquel les travailleurs intégreront les nouvelles informations ou de la formation qui pourrait les y aider. Quatrièmement, les subordonnés considèrent comme une raison de ne pas se sentir en confiance le fait que les managers participent trop souvent à des réunions ce qui implique qu'ils ne sont pas présents auprès de leur personnel pour l'encadrer et l'accompagner. De l'autre côté, les managers estiment que les réunions constituent une perte de temps, les obligeant à se dépêcher pour réaliser les tâches qui leur incombent. Un autre frein à la confiance que l'on rencontre dans les organisations hiérarchisées, ou « top-down », est le mépris et le manque de considération ressentis par les travailleurs de la part des managers, qui implique, pour certains, une diminution de la confiance en soi et du sentiment de capacité. Sixièmement, la confiance peut être compromise lorsque les managers, dont il est attendu qu'ils montrent l'exemple, font preuve de discordance entre leur discours et leurs actes. De plus, les décisions unilatérales, qui ne tiennent compte ni des réalités du terrain ni de l'avis des managers intermédiaires, donnent une perception néfaste aux collaborateurs, entachant la confiance en leur hiérarchie. Le manque d'équilibre entre contrôle et confiance est un facteur supplémentaire de perte de confiance. En effet, les travailleurs

considèrent la possibilité de prendre des initiatives comme une marque de confiance de la part de leur supérieur et l'absence de cette possibilité comme une forme de dédain car leurs compétences ne sont pas valorisées.

Truong et al. (2020) terminent par donner une série de conseils sur les comportements que le manager devrait adopter tant vis-à-vis de lui-même que vis-à-vis d'autrui. En ce qui concerne les comportements vis-à-vis de lui-même, le manager devrait, pour commencer, veiller à ce que son discours soit réaliste afin qu'il y ait une « congruence entre le discours et les actes ». Faire preuve de courage et de solidarité envers ses collaborateurs et donner un feedback immédiat par le biais d'une communication authentique constituent une deuxième recommandation. Faire montre d'un comportement exemplaire qui concorde avec ce qui est demandé aux collaborateurs est, par ailleurs, essentiel car l'attention portée sur les comportements des managers est de plus en plus conséquente. L'humilité est en outre préconisée dans le chef des managers car elle « constitue un des socles les plus importants pour bâtir une relation solide de confiance avec son équipe ». Elle nécessite un travail sur soi et du lâcher prise et n'est source de confiance que si elle est authentique. Le servant leadership, qui sera développé infra, reprend la notion d'humilité ou de posture basse. Il est, de plus, recommandé aux managers de faire preuve de prévisibilité pour faire face aux incertitudes de l'environnement, en faisant preuve de résilience. Comme mentionné supra, les travailleurs attendent, en outre, de leur supérieur qu'il soit proche de son équipe afin de partager les réussites, les échecs, les bons et moins bons moments mais également de connaître chaque membre de l'équipe. Le manager devra toutefois veiller à mesurer cette proximité afin qu'elle ne soit pas injustement perçue comme de la surveillance. Un autre conseil donné aux managers est la transparence, a fortiori dans la société actuelle où cohabitent « la révolution digitale et l'évolution des attentes de l'ensemble des collaborateurs ». La transparence du discours consiste à « rendre visibles et compréhensibles les décisions et les actions ». Elle nécessite qu'il en soit fait un bon dosage pour éviter l'effet inverse de celui qui est visé. Enfin, le manager devrait pouvoir reconnaître ses erreurs par le biais de l'auto-évaluation et accepter d'être évalué, comme le prévoit l'évaluation à 360°. « Le feedback 360° fait référence à un processus dans lequel les personnes avec lesquelles un individu est en relation dans le cadre de son travail (les subordonnés, les pairs, les managers ou les clients) donnent du feedback à cet individu sur ses comportements et/ou ses résultats. » (Kim et al., 2016, cités par Jacquemin et al., 2019). « Dans ce processus, l'individu évalué s'autoévalue également afin de comparer ses résultats avec ceux provenant des autres acteurs du feedback 360°. » (Bégin & Vénard, 2013, cités par

Jacquemin et al., 2019). La finalité de l'évaluation à 360° est d'amener plus d'objectivité et d'impartialité par le fait que l'évaluation provient de plusieurs sources. La personne évaluée est invitée, après la réception du feedback, à identifier ses points d'amélioration et à s'engager dans un processus d'amélioration pour mieux répondre aux attentes des acteurs avec qui il interagit. (Bégin et Vénard, 2013). Les compétences particulièrement visées par l'évaluation à 360° sont appelées « soft-skills ». Il s'agit des « comportements managériaux, qualités personnelles, leadership, cohésion d'équipe, communication ». (Bégin et Vénard, 2013).

Pour ce qui est des comportements vis-à-vis d'autrui, comme cela a déjà été mentionné, il est d'abord recommandé que le manager repère parmi ses collaborateurs quels sont ceux qui sont en attente de pouvoir prendre des initiatives et ceux qui privilégient un management plus classique. Ensuite, la « bienveillance sincère et authentique crée de la sécurité émotionnelle et de la confiance ». A l'instar de la proximité dont il était question précédemment, l'écoute et la considération authentiques sont, par ailleurs, essentielles à la relation de confiance. Elles nécessitent que le manager fasse preuve d'empathie. En outre, les managers devraient développer une culture qui favorise « l'autonomie et la participation des collaborateurs » tout en leur laissant le droit à l'erreur, afin que les collaborateurs se sentent impliqués dans l'organisation. Une autre attitude à adopter est le fait de faire preuve d'honnêteté et de délivrer un discours de vérité. La pratique du feedback continu est, par ailleurs, un moyen de construire une relation de confiance durable. Prendre le temps d'écouter le personnel est un comportement supplémentaire qui aidera à l'installation de la relation de confiance. Le principe de réciprocité (Polanyi, 2009, cité par Truong et al., 2020) est une autre manière de construire la confiance entre managers et collaborateurs. En effet, chacun donne et reçoit de façon réciproque. Il est important que le manager remercie de manière individuelle et collective les collaborateurs afin qu'ils soient motivés et ne se sentent pas « lésés et aliénés par une asymétrie managériale ordonnatrice et écrasante ». Dans le même ordre d'idée, la reconnaissance de la part du supérieur est un levier essentiel de l'engagement et de la motivation du collaborateur. « Donner de la reconnaissance consiste à montrer que les réalisations des collaborateurs dans leurs missions, leurs pratiques de travail et leur univers personnel sont appréciés à leur juste valeur. » (Brun et Dugas, 2002, cités par Truong et al., 2020). Un autre levier d'engagement pour le collaborateur est le soutien managérial car cela lui permet de se sentir « valable, utile et crédible ». Être juste et équitable sont deux qualités managériales de plus pour instaurer la confiance. Celles-ci ne sont néanmoins pas aisées car chaque collaborateur a sa propre perception des décisions du manager. A l'instar de l'écoute et de la considération, il est

préconisé d'instaurer des espaces de dialogue où chacun est libre de parler, de manière organisée et canalisée, afin d'écouter les arguments de chacun et de diminuer les tensions. Favoriser la liberté de parole permet également d'éviter les malentendus et les interprétations erronées de certains comportements. Il est en outre recommandé au manager d'expliquer de manière claire les règles organisationnelles afin de « créer un collectif où il fait bon travailler et également permettre à chacun d'avoir une lisibilité des rôles » (Garrette et al., 2019, cités par Truong et al., 2020) et de mettre en place des règles de vie qui permettent d'éviter les malentendus et les tensions. « Créer des moments de fraternité et des objectifs communs » afin de sensibiliser les collaborateurs à l'appartenance à une équipe et à la participation à la réalisation des objectifs de celle-ci. « Les succès obtenus donnent collectivement confiance ». Enfin, donner aux collaborateurs des explications sur le sens et les raisons de leur travail est primordial pour construire la confiance, notamment lorsqu'il y a des changements au sein de l'organisation.

4. Le servant leadership

Nous avons abordé, en introduction de ce travail, le modèle de gestion bureaucratique qui était observé dans les services publics, et notamment à la police (Schoenaers, 2002). Ce style de management hiérarchique et bureaucratique, « issu d'une philosophie néo-taylorienne » et répandu tant dans le secteur privé que public, serait à l'origine d'une « crise du management des hommes ». (Belet, 2013). En effet, le management porte prioritairement sur le contrôle, les objectifs financiers, la rentabilité, laissant au second plan « les considérations éthiques des hommes ainsi que leur qualité de vie au travail ». Or, la société actuelle est particulièrement attentive à cet aspect, de même qu'à « la justice sociale et à des préoccupations écologiques ». (Belet, 2013). L'auteur propose un modèle alternatif et innovant, inventé par un dirigeant des ressources humaines d'une société américaine, qui est assez opposé au modèle hiérarchique et bureaucratique. Il s'agit du « servant leadership » ou « leadership par le service » que l'auteur qualifie de « révolutionnaire et apparemment paradoxal mais qui se révèle à la fois puissant et humaniste ». Le leadership par le service renvoie à la « notion de service de la part des responsables hiérarchiques vis-à-vis de leurs collaborateurs ». L'apparence paradoxale de ce paradigme provient du fait que, étant donné que les responsables se mettent au service de leurs collaborateurs, la pyramide est renversée. Le « servant leader » écoute attentivement ses collaborateurs afin de comprendre leurs besoins, réfléchit avec eux à des solutions créatives et veille à ce que les décisions soient justes, pertinentes et comprises. Les principes d'action du « servant leader » se rapprochent des conseils proposés par le management par la confiance

dont il est question supra. Il s'agit d'informer les collaborateurs sur la mission et la stratégie de l'organisation, de contrôler ses émotions, d'encourager la coopération entre les différents acteurs, d'apprendre de ses erreurs, d'encourager la créativité, de montrer l'exemple, et de faire preuve d'humilité. Être un « servant leader » implique de mettre son égo de côté et d'avoir la « motivation intrinsèque d'aider, enrichir et élever les autres vers de nouvelles possibilités et de nouveaux niveaux d'accomplissement professionnel, à la fois comme individu et comme équipier ». Le « servant leadership » peut être qualifié de « leadership de haute qualité » car, par la « création d'un contrat psychologique gagnant-gagnant », il mobilise les personnes sur base volontaire. De plus, la principale caractéristique de cette pratique managériale est qu'elle est éthique et humaniste, l'humain étant considéré comme prioritaire par rapport aux résultats. Pour ce faire, le « servant leader » fait preuve d'empathie, de respect et met en place un climat d'entraide et de convivialité. Il responsabilise les collaborateurs et encourage l'autonomie. Cependant, l'auteur relève des « freins culturels, sociologiques et psychologiques » à la mise en place de cette pratique managériale. D'abord, celle-ci n'est pas connue par les dirigeants. Ensuite, certains dirigeants craignent de « devoir partager l'exercice du pouvoir » et ont des difficultés à laisser de côté l'idée du prestige d'avoir le pouvoir de décision. De plus, le management hiérarchique étant le modèle le plus pratiqué, il est difficile de s'en détacher et de modifier en profondeur ses « schémas mentaux, ses croyances et ses principes d'action ». (Belet, 2013).

5. Le leadership éthique

Alors que Belet (2013) mentionne que la principale caractéristique du servant leadership est que cette pratique managériale est éthique, Gendron (2011) évoque, de son côté, le leadership éthique. L'auteure définit, pour débiter, les notions de manager, de leader et de leadership. Le manager correspond au gestionnaire ou décideur. Le leader, quant à lui, « est capable de guider, d'influencer et d'inspirer ». Enfin, « le leadership fait référence à la capacité d'un individu à susciter la participation volontaire d'autres individus dans le but d'atteindre certains objectifs ». (Gendron, 2011). Ensuite, l'auteure fait une distinction entre deux styles managériaux : « le manager transactionnel et le manager transformationnel ». (Mandell et Pherwani, 2003, Dion, 2005, cités par Gendron, 2011). Le manager transactionnel est celui qui entretient avec ses collaborateurs des relations en lien avec la réalisation et le contrôle du travail accompli. Le manager transformationnel se concentre sur la qualité de la relation avec les collaborateurs en veillant à susciter des transformations dans leur chef, afin de les rendre autonomes et « acteurs de leur évolution et de leur développement équilibré ». (Gendron,

2011). Le manager au leadership éthique « doit fonder son action sur l'éthique, sur un modèle dévoué au bien-être et à l'amélioration de la condition des personnes dont il a la charge ». (Gendron, 2011). A l'instar du « servant leadership », le manager au leadership éthique « est au service de la personne » et fait preuve d'exemplarité et d'authenticité. Il veille au bien-être de ses collaborateurs en répondant au « principe simple et souvent oublié : on ne travaille bien que lorsque l'on se sent bien ».

6. L'intelligence émotionnelle

Gendron (2011) explique, par ailleurs, que le manager doit non seulement mettre en place un leadership éthique mais également répondre au modèle des « 3S » pour « Savoir, Savoir-Faire, Savoir-Être ». (Gendron, 2007, citée par Gendron, 2011). En effet, quel que soit le modèle de leadership, « les caractéristiques personnelles les plus importantes du leadership renvoient aux compétences émotionnelles relevant des savoir-être ». (Gendron, 2011).

Bellinghausen (2012), qui confirme que « l'individu compétent émotionnellement entretient une relation constructive et positive avec soi et son environnement » déplore que les formations portant sur le développement de ces compétences soient trop peu nombreuses. Elle propose un modèle, inspiré de Mikolajczak et Bausseron (2012), qui, d'une part, reprend une structure des compétences émotionnelles en cinq dimensions clefs : identifier, comprendre, exprimer, réguler et utiliser, et d'autre part, caractérise la nature des compétences émotionnelles sur trois niveaux distincts : le niveau de connaissance, le niveau d'habilités et le niveau de disposition du contexte. (Mikolajczak et Bausseron, 2012, cités par Bellinghausen (2012). L'auteure insiste enfin sur l'enjeu d'intégrer les compétences émotionnelles dans les référentiels de compétences, qui est de faire en sorte que les dirigeants évoluent et s'adaptent au contexte sociétal et professionnel.

Par ailleurs, Truong et al. (2020) ont évoqué, lorsqu'ils ont préconisé la proximité du manager et le feedback, la « mobilisation de son intelligence émotionnelle » afin de reconnaître chaque collaborateur « dans son unicité ».

Cette notion d'intelligence émotionnelle avait déjà été avancée par Venter et Kotzé (2011) qui, d'une part, définissent « le leadership comme l'aptitude d'un individu à influencer un groupe en vue de la réalisation d'objectifs » et, d'autre part, relèvent que « la relation entre intelligence émotionnelle et efficacité du leadership semble justifier l'inclusion éventuelle de l'intelligence émotionnelle, parmi les compétences requises, en guise de critère de sélection pour les futurs responsables », notamment pour les responsables dans les services publics car ils doivent être

capables de diriger le personnel, de provoquer la transformation et de veiller à ce que le travail soit effectué efficacement. De plus, les fonctions du secteur public étant formalisées par des lois, des règles et un contrôle externe de tutelle, le pouvoir d'appréciation des responsables est réduit. Ceux-ci doivent, en outre, « davantage se concentrer sur la mise en œuvre de ces règles », ce qui leur donne « moins l'occasion d'influencer les situations au moyen de relations informelles et de comportements émotionnellement intelligents ». (Rainey, Pandey et Bozeman (1995), cités par Venter et Kotzé (2011). Si nous transposons ces dernières considérations au contexte policier qui nous occupe, nous constatons en effet que le rôle des dirigeants est largement consacré à veiller à ce que les subordonnés appliquent correctement les lois, celles-ci relevant essentiellement du pouvoir judiciaire. Le travail policier est en effet soumis à des règles strictes qui sont édictées pour protéger le policier et le citoyen. Les policiers sont notamment formés, dès le début et tout au long de leur carrière, à des techniques d'intervention, d'audition de victimes et de témoins, de rédaction de procès-verbaux très précises. Le « rendre compte » est, en outre, omniprésent et se réalise à tous les niveaux, depuis le cadre de base jusqu'aux instances judiciaires. Il ressort, par ailleurs, de la recherche effectuée par Rainey, Pandey et Bozeman (1995), cités par Venter et Kotzé (2011), que l'empathie a une influence considérable sur l'efficacité du leadership dans des organisations hiérarchisées du secteur public. Ils concluent dès lors que l'accent doit être mis sur la formation des managers du secteur public à l'intelligence émotionnelle car « un tel environnement de travail a besoin de responsables qui soient socialement et émotionnellement compétents et qui soient capables de contrôler leur comportement et celui d'autrui en fonction des évolutions situationnelles ». (Spannenberg et Theron, 2002, cités par Venter et Kotzé, 2011).

Dans le même ordre d'idées, Lee (2018) met en évidence la particularité des services publics où « les agents occupent pour la plupart des emplois impliquant un service aux usagers avec une dimension émotionnelle intense et exigeant donc de leur part un haut niveau d'intelligence émotionnelle ». En effet, la nature de leur travail, qui consiste à rendre service à des personnes qui, « souvent, se tournent vers les services publics dans les moments les plus difficiles de leur existence » (Guy et Lee, 2015, cité par Lee, 2018) peut avoir une influence négative sur la satisfaction au travail et engendrer de l'épuisement professionnel. Dès lors, s'ils sont pourvus d'une bonne intelligence émotionnelle, ils auront conscience tant de leurs propres émotions que de celles de leur interlocuteur, ce qui leur permettra d'adapter leur comportement. De plus, « ils sont plus résilients car ils comprennent les causes de leur stress et développent des stratégies pour en surmonter les conséquences négatives ». (Cooper et Sawf, 1997, cités par Lee (2018).

Enfin, selon Mayer et Salovey (1997), cités par Lee (2018), les agents du secteur des services, lorsqu'ils ont une bonne intelligence émotionnelle, réagissent mieux face aux émotions négatives, ce qui les préserve de l'apparition de l'insatisfaction au travail. En effet, « l'intelligence émotionnelle accroît la satisfaction au travail en accentuant le bien-être émotionnel, en renforçant l'estime de soi et les humeurs positives, et en diminuant les affects négatifs ». (Goleman, 1995 ; Mayer et Salovey, 1997 ; Salovey et Mayer, 1990, cités par Lee, 2018).

Quant à Haag et Laroche (2009), ils proposent un « modèle de contagion émotionnelle (MCE) qui articule l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa communication verbale en situation problématique ». Celles-ci ont en effet une influence sur le « climat émotionnel de l'entreprise, caractérisé par une émotion dominante partagée par tous les membres d'un même ensemble. » (Scherer et Tran, 2001, Tran, 1998, cités par Haag et Laroche (2009). Un dirigeant doté d'intelligence émotionnelle est davantage capable de motiver et convaincre les membres de son équipe et les rendre plus performants et créatifs. Par ailleurs, sa position de leader est idéale pour provoquer un état émotionnel particulier chez les autres étant donné que l'humeur du chef est observée par les collaborateurs. Les auteurs reprennent le modèle de Mayer et Salovey (2003), qui « comporte quatre branches corrélées entre elles : la capacité de percevoir et d'exprimer des émotions, la capacité d'assimiler les émotions dans la pensée, la capacité de comprendre et raisonner avec les émotions et la capacité de réguler ses propres émotions mais aussi celles des autres ».

Kotsou (2019), quant à lui, fait état de l'impact des émotions dans notre quotidien, que ce soit au niveau personnel ou au niveau professionnel. Il définit l'intelligence émotionnelle comme « l'interaction harmonieuse de l'émotion, de la cognition et de la sensation ». Il s'agit de prendre en compte « des dimensions et compétences supplémentaires longtemps ignorées ou sous-évaluées ». L'auteur cite également la définition de Salovey et Mayer (1990) qui considèrent l'intelligence émotionnelle comme « une forme d'intelligence qui suppose l'habilité à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses actions ». Selon Kotsou (2019), les émotions influencent directement ou indirectement « la qualité des relations interpersonnelles, la satisfaction au travail, l'absentéisme, le niveau de stress, le mode de leadership, la performance et l'engagement des équipes ». Six émotions universelles de base ont été définies par le psychologue Ekman dans les années 1970, sur base des expressions émotionnelles traduites par les muscles du visage. Il s'agit de « la colère, la peur, le dégoût, la

joie, la tristesse et la surprise ». (Kotsou, 2019). D'autres émotions dites secondaires ou sociales sont la honte, la culpabilité, la jalousie et la fierté. (Plutchik, 1980, cité par Kotsou, 2019). Les compétences émotionnelles de base que devrait posséder un manager sont au nombre de cinq. La première, qui est fondamentale, est « l'habileté à percevoir et identifier les émotions », à travers le langage verbal ou non verbal, les attitudes, les postures. Avoir conscience de ses émotions et de celles des autres permet d'accéder à des informations importantes sur leur fonctionnement et l'environnement dans lequel ils évoluent. Lorsque l'on identifie les émotions d'autrui, il faut néanmoins éviter de porter des jugements qui risquent d'influencer la situation en fonction de ceux-ci. Pour ce qui est d'identifier ses propres émotions, il s'agit d'être attentif aux « sensations physiques » que nous ressentons. La deuxième compétence émotionnelle est l'expression de ses émotions. « Exprimer ses émotions de manière claire n'est pas chose aisée, surtout lors d'une situation conflictuelle où nous nous sentons mis en cause. » (Kotsou, 2019). Par ailleurs, des règles sociales, qui dépendent également de l'expérience personnelle de chacun, sont définies pour savoir « ce qui peut être exprimé à qui, quand et dans quelles circonstances. » (Kotsou, 2019). Troisièmement, la compréhension des émotions « englobe la capacité à comprendre son vécu émotionnel et celui des autres ». Comprendre l'émotion consiste à repérer le déclencheur de l'émotion ressentie. « Apprendre à réguler ses propres émotions et celles d'autrui » constitue la quatrième compétence émotionnelle de base. Réguler ses émotions consiste à trouver un juste équilibre entre nos émotions et notre raison. La cinquième compétence émotionnelle de base est l'utilisation positive de ses émotions « pour cultiver nos ressources et enrichir nos relations ». (Kotsou, 2019).

Etant donné que « les émotions nous renseignent sur le niveau de satisfaction de nos besoins », une étape essentielle dans la gestion de ses émotions est d'identifier ses besoins, ce qui n'est en général pas une habitude, le réflexe étant d'aller rechercher la cause extérieure qui a provoqué l'émotion ressentie. (Kotsou, 2019). Or la cause réelle de l'émotion réside dans un besoin insatisfait, et c'est après avoir identifié ce besoin insatisfait que l'on peut trouver le moyen de le satisfaire. Il n'est dès lors pas opportun de travailler sur l'élément déclencheur de l'émotion. Identifier ce besoin nécessite cependant une « introspection qui demande du temps mais également la capacité et le courage de se mettre en question ». (Kotsou, 2019). Cette introspection n'étant pas évidente à réaliser pour chaque individu, il est, selon nous, primordial que le manager soit attentif à ce fonctionnement humain et pose les bonnes questions à ses collaborateurs afin d'identifier ensemble la cause, le besoin et de trouver le moyen de satisfaire

ce besoin et ainsi veiller à ce que le bien-être de chaque individu et de la collectivité soit assuré sur le long terme.

Kotsou (2019) évoque, par ailleurs, deux compétences essentielles à développer pour mieux gérer ses émotions dans les relations professionnelles. Il s'agit de « l'expression de soi et de l'accueil et l'écoute des autres ». En tant que dirigeant, il est fondamental de pouvoir exprimer clairement ses émotions dans toute situation. L'auteur propose un « processus en six étapes ». La première consiste à « décrire objectivement le problème », en évitant les « jugements, interprétations et suppositions ». La deuxième consiste à « identifier et exprimer nos émotions de manière adaptée », ce qui signifie que l'on parle de son ressenti en utilisant la première personne afin d'éviter de donner l'impression à son interlocuteur qu'on le juge ou bien qu'on l'attaque. La troisième porte sur la clarification de nos besoins afin que la situation soit claire et que l'interlocuteur ait la possibilité de comprendre nos besoins. « Expliciter les conséquences de la situation » est la quatrième étape qui consiste à essayer de faire comprendre à l'interlocuteur les émotions résultant de la situation. Cinquièmement, il s'agit de « proposer des alternatives adaptées au contexte et aux différents acteurs impliqués », en étant clair, positif, concret et réaliste. Enfin, « expliciter les conséquences positives des solutions » permet de « terminer sur une note positive et d'entretenir la relation et la motivation de notre interlocuteur ». (Kotsou, 2019). Un dirigeant devrait en outre pouvoir « entendre avec empathie les émotions et les besoins présents dans ce que lui dit son interlocuteur ». (Kotsou, 2019). L'auteur décrit l'empathie comme « un mécanisme psychologique par lequel un individu comprend les émotions d'une autre personne ». L'empathie nécessite d'écouter réellement son interlocuteur, de lui poser des questions ouvertes afin de lui permettre d'exprimer ses émotions, et de reformuler celles-ci pour s'assurer de la bonne qualité de la communication.

Comme indiqué précédemment, la cinquième compétence émotionnelle de base est « l'utilisation de ses émotions à bon escient ». Il s'agit d'utiliser « les émotions agréables ou positives, comme la joie, la fierté, le contentement, la gratitude » afin de produire un « bien-être durable ». (Fredrickson, 2003, citée par Kotsou, 2019). Les émotions positives ont plusieurs effets bénéfiques sur l'individu. Elles permettent aux individus de s'ouvrir à l'environnement et aux autres, de faire preuve de flexibilité, de créativité et d'être désireux d'apprendre. (Fredrickson, 2003, citée par Kotsou, 2019). De plus, ces effets bénéfiques ne se limitent pas à l'individu mais sont profitables à l'organisation car elles renforcent la motivation, la cohésion et l'autonomisation et aident à la résolution de problèmes. Dès lors, il est important que le leader, dont les « émotions influencent les émotions de son groupe », soit attentif aux émotions

qu'il exprime car celles-ci sont contagieuses. Il doit par ailleurs être attentif à l'authenticité et l'honnêteté ; il ne s'agit pas, en effet, d'ignorer les éventuels problèmes. (Kotsou, 2019).

De son côté, Gendron (2011) développe la notion de « capital émotionnel ». L'auteure le définit comme « l'ensemble des compétences émotionnelles qui constitue une ressource inhérente à la personne, utile au développement personnel, professionnel et organisationnel et participe à la cohésion sociale et à la réussite personnelle, économique et sociale... ». (Gendron, 2004, 2008, citée par Gendron, 2011). Avec le capital émotionnel, elle crée un lien entre les disciplines que sont la psychologie et le management des ressources humaines car, comme déjà mentionné supra, l'évolution de la société nécessite un changement au niveau du management des ressources humaines. Elle indique dès lors que « le capital émotionnel se veut une tentative et un concept d'analyse de la relation émotion, performance et santé au travail ». (Gendron, 2011). Faisant référence aux travaux de Damasio (1994) en neurobiologie, l'auteure évoque la régulation émotionnelle qui consiste à gérer et maîtriser ses émotions lors de la prise de décisions rationnelles plutôt que de les refouler car, « lorsqu'elles sont régulées, les émotions se révéleraient être la condition indispensable d'adaptation et de réaction optimale à une situation donnée ». (Gendron, 2011). Le capital émotionnel est constitué des compétences émotionnelles, qui relèvent du savoir-être. Dès lors, elles ne font pas partie d'un apprentissage spécifique mais proviennent d'expériences de vie et de l'éducation informelle ; elles relèvent dès lors « de la forme implicite de la formation et de l'éducation ». (Pourtois et Desmet, 2004, cités par Gendron, 2011). Elles varient donc d'une personne à l'autre. Toutefois, alors qu'il en est trop peu tenu compte dans des métiers comme les ressources humaines, celles-ci devraient être mises en valeur car elles peuvent avoir de nombreuses « retombées personnelles et collectives sur la performance (Heckman, 2000, cité par Gendron, 2011), le bien-être, la résilience, le développement de la personne, la cohésion sociale, l'apprentissage etc. » (Gendron, 2011).

Ces compétences émotionnelles sont, par ailleurs, évoquées par Lhuilier (2006) comme devant être « prescrites », notamment « dans les métiers de service en contact avec un public » où « la dimension émotionnelle » fait partie intégrante de la tâche. Pouvoir percevoir les émotions d'autrui et identifier et réguler ses propres émotions est, en effet, indispensable dans la réalisation de ces métiers.

Le phénomène de contagion émotionnelle est développé par Frémeaux et Noël (2014) en lien avec la théorie du « don gratuit » (Frémeaux et Noël, 2014). En effet, Ravat (2007) cité par Frémeaux et Noël (2014) indique que les dirigeants ne doivent pas « négliger le rôle essentiel

des émotions ressenties au sein d'un groupe de travail », car « la diffusion des émotions dans un groupe est une caractéristique intrinsèque à l'existence d'un groupe ». (Sandelands et St Clair, 1993, cités par Frémeaux et Noël, 2014). La question est dès lors de savoir comment un dirigeant peut susciter la contagion émotionnelle en « accueillant le don gratuit ». Cette notion de don gratuit se base sur une « logique altruiste » (Kolm, 1981 Schulze et al., 2002 ; Kolm et al., 2006, cités par Frémeaux et Noël, 2014). En effet, alors que l'approche classique du « don/contre don » est fondée sur une relation de réciprocité, dans le cadre d'une relation contractuelle qui unit deux individus, celle du « don gratuit repose sur le seul désir de donner ». (Frémeaux et Noël, 2014). Trois pratiques du don gratuit ont été identifiées par les auteures. Il s'agit « de l'accueil du don non calculé (accueil de la gratuité), l'accueil du don tourné vers l'autre (accueil du sens visé par le don), l'accueil du don réel (accueil des moyens sollicités par le don). Le premier cas concerne des personnes qui, spontanément, dépassent les tâches prescrites par altruisme. Le deuxième cas concerne les individus qui « accueillent le don gratuit comme source de sens que le donneur souhaite attribuer à son travail ». Le troisième cas concerne le fait « d'accueillir les moyens concrets que requiert la logique du don gratuit » par un « discours empathique du dirigeant sur la charge de travail et les moyens potentiellement insuffisants ». Les auteures concluent en indiquant que la théorie du don gratuit donne un aspect concret à la communication des émotions. La logique du don gratuit peut, par ailleurs, « être une source de révélation et/ou de transformation des valeurs au sein d'une organisation, comme la valeur d'altruisme ». (Frémeaux et Noël, 2014).

Pour conclure, Chanlat (2003), qui reconnaît le bien-fondé de la prise en compte de l'intelligence émotionnelle dans les pratiques managériales dans un souci de procurer du bien-être au personnel, relève néanmoins plusieurs critiques à ce sujet. Selon l'auteur, il est, en effet, réducteur d'attribuer la performance de l'organisation aux qualités émotionnelles des leaders sans tenir compte du « contexte social réel » dans lequel évoluent les relations. En outre, la notion d'intelligence émotionnelle n'évoque pas « la relation de pouvoir des personnes en présence qui sont des acteurs sociaux mus par des intérêts souvent divergents et orientés par des valeurs et des objectifs différents ». Par ailleurs, il n'est pas tenu compte de l'inconscient dans les travaux relatifs à la notion d'intelligence émotionnelle qui ont pour objet premier de « développer des techniques de contrôle des émotions qui peuvent améliorer les performances individuelles et organisationnelles ». De plus, les auteurs qui développent la notion d'intelligence émotionnelle font peu état de la diversité des cultures de groupes. Enfin, si le rôle de l'intelligence émotionnelle des dirigeants dans leur réussite personnelle et professionnelle

est incontestable, il n'est pas tenu compte du fait que certains dirigeants démunis de compétences émotionnelles réussissent alors que d'autres, qui sont compétents émotionnellement « n'atteignent pas des sommets dans leur profession » voire échouent.

Conclusion

Le style de management généralement pratiqué depuis des décennies dans les services publics, dont font partie les institutions policières, est le modèle bureaucratique et hiérarchisé. Or, plusieurs auteurs relèvent que le contexte sociétal actuel est tel que l'on ne peut plus se limiter à de la gestion des ressources humaines et focaliser son attention sur la réalisation des objectifs. Le management humain est dès lors devenu une pratique managériale incontournable qui nécessite de prendre en compte la personne humaine dans sa globalité.

La littérature explorée nous a permis de réaliser que management humain, management bienveillant, management par la confiance, servant leadership et leadership éthique sont autant de concepts qui désignent une même vision du management. Nous avons, en effet, relevé de nombreux points communs entre ceux-ci. Pour commencer, toutes ces pratiques visent à améliorer le bien-être du personnel en lui apportant de la reconnaissance, en l'impliquant dans les décisions, en favorisant l'autonomie, en lui manifestant du respect et de la confiance, en lui procurant du sens dans son travail pour lui-même et pour la collectivité. Les auteurs des lectures relatives à ces pratiques sont, par ailleurs, unanimes en ce qui concerne les qualités intrinsèques que le leader doit posséder pour pouvoir mettre en œuvre un style de management tel que ceux-là. Il s'agit de la bienveillance, de l'authenticité, de la sincérité, de l'honnêteté, de l'humilité, de l'écoute, de l'empathie. Nous constatons donc que ces concepts convergent vers une même vision humaniste du management. En outre, il nous semble opportun de considérer que ces styles de management sont complémentaires car chacun présente des éléments qui lui sont propres et qui, s'ils étaient mis en commun, pourraient offrir un seul style de management humain. Nous relevons notamment que, concernant le management par la confiance, les auteurs apportent un éclairage plus large sur les raisons pour lesquelles inspirer, faire et avoir confiance sont essentiels à un management plus humain. En ce qui concerne le management bienveillant, les auteurs insistent sur le fait qu'il agit sur la diminution du stress et l'augmentation de la motivation et donnent des conseils pour susciter des émotions positives et pour contrer des émotions négatives auprès des collaborateurs. Pour ce qui est du servant leadership, il est qualifié de contrat « gagnant-gagnant » et de moyen d'entraide. L'auteur évoque également des « freins culturels, sociologiques et psychologiques » à la pratique de ce style de management dans le sens où les managers sont habitués au management hiérarchique et ont des difficultés à

céder une parcelle de leur pouvoir. Enfin, l'auteure de l'article relatif au leadership éthique mentionne le management transformationnel dont le but est d'encourager le personnel à devenir plus autonome.

Par ailleurs, selon les différents articles et ouvrages consultés au sujet de l'intelligence émotionnelle, il apparaît qu'elle rendrait le leadership plus efficace et qu'il est dès lors essentiel que les managers en fassent preuve. Les notions de compétences émotionnelles, de capital émotionnel et de contagion émotionnelle ont été développées par différents auteurs. Tandis qu'une auteure regrette l'absence de formation à l'intelligence émotionnelle pour les managers, une autre indique qu'il ne s'agit pas de compétences que l'on acquiert par le biais de formations mais de compétences liées à l'éducation et au vécu de l'individu. Enfin, alors qu'un auteur préconise la prescription des émotions dans le milieu professionnel, notamment dans les métiers de services au public, un autre émet des réserves quant à la prise en compte de l'intelligence émotionnelle dans les pratiques managériales.

La présente recherche nous donne dès lors des éléments pour répondre à la question de départ qui était : « Comment sensibiliser les dirigeants au management bienveillant dans un service de police ? »

Pour commencer, la littérature et notre expérience nous permettent de prendre conscience de plusieurs obstacles à la mise en place d'un management bienveillant dans un service de police. Tout d'abord, les habitudes managériales sont difficiles à transformer et ce, a fortiori dans les services publics, car elles sont ancrées depuis de nombreuses années et répondent à des règles édictées par des instances supérieures. Ensuite, l'institution policière ne propose des formations en management qu'aux dirigeants ayant le grade le plus élevé et non aux managers intermédiaires, à savoir ceux qui sont proches des subordonnés. Enfin, si la littérature fait état de l'efficacité de l'intelligence émotionnelle en leadership, elle précise également qu'il s'agit d'une qualité intrinsèque du manager qui s'acquiert par l'expérience et non via une formation.

Dès lors, il nous paraît évident que la sensibilisation des dirigeants au management bienveillant doit être effectuée progressivement, par le biais d'actions récurrentes afin que la répétition permette un changement durable. Par exemple, organiser des séminaires, lors desquels des jeux de rôles qui permettent de confronter le style de management actuel et le management bienveillant sont réalisés, pourrait être une approche efficace. Par ailleurs, analyser avec le N+1 une situation conflictuelle dans laquelle il est mis en cause afin d'identifier les émotions et les besoins de chaque interlocuteur et de proposer des solutions constructives afin de résoudre le conflit pourrait amener celui-ci à gérer les éventuels futurs conflits différemment. La diffusion

régulière aux chefs de service, par voie électronique, de phrases ou messages brefs portant sur l'intelligence émotionnelle et le management humain et bienveillant serait une alternative supplémentaire pour insister sur cette pratique génératrice de bien-être, de reconnaissance, de motivation, de climat convivial. Enfin, mettre en place le système de « Bienveilleur » comme préconisé par Rodet et Desjacques (2019), qui consiste à charger une personne empathique à observer et approcher les personnes en difficulté afin de leur venir en aide, pourrait être un moyen de détecter les problèmes à partir de la base de l'échelle hiérarchique.

Pour terminer, ce changement de comportement doit être initié au sommet de la hiérarchie, conformément à la fonction d'exemplarité dont le manager doit faire preuve.

Bibliographie

- Bégin, L. et Véniard, A. (2013), « L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. », *Management & Avenir*, 4, pp. 32-51.
- Belet, D. (2013), « Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management. », *Gestion 2000*, 1, 1, pp. 15-33.
- Bellinghausen, L. (2012), « Quel est le futur des compétences émotionnelles dans les dispositifs de formation professionnelle ? », *Pédagogie médicale*, 13, 3, pp. 155-157.
- Chanlat, J-F. (2003), « Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. », *Travailler*, 9, 1, pp. 113-132.
- Cohen, R-H. (2013), « Plaidoyer pour un leadership bienveillant. », *L'Expansion Management Review*, 148, pp. 90-99.
- Frémeaux, S. et Noël, C. (2014), « Le don gratuit et la contagion d'émotions positives. Quelles stratégies pour les dirigeants ? », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2, 2, pp. 73-91.
- Gendron, B. (2011), « Capital Humain et Capital Emotionnel, Pourquoi ils importent dans les ressources humaines : Des notions aux pratiques. », in Marmoz, L. et Attias-Delattre, V. Eds, *Ressources humaines, force de travail, et capital humain : Des notions aux pratiques*, Paris : L'Harmattan, pp. 175-185.
- Haag, C. et Laroche, H. (2009), « Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique. », *M@n@gement*, 2, 2, pp. 82-117.
- Jacquemin, C., Jammaers, E., Rodriguez Conde, C., Taskin, L., Terlinden, L. (2019), « Culture du feedback », *Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du travail, Rapport de recherche*, 8, 2, 66 p.
- Jung Lee, H. (2018), « Influence de l'intelligence émotionnelle sur la satisfaction au travail et sur le syndrome d'épuisement professionnel dans les emplois du secteur public. », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 4, 4, pp. 755-771.
- Kotsou, I., (2019), *Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

- Lhuillier, D. (2006), « Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail. », *Psychologie du travail et des organisations*, pp. 91-103.
- Moreau de Bellaing, C. (2009), « Comment la violence vient aux policiers : Ecole de police et enseignement de la violence légitime. », *Genèses*, 2, 2, pp. 24-44.
- Rodet, P. et Desjacques, Y. (2019), *Le management bienveillant : la bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, Paris : Eyrolles.
- Schoenaers, F. (2002), « Comment gérer la police dans une période de changement ? », *Revue française de gestion*, 3, 3-4, pp. 27-47.
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2020), *Management humain. Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Truong, O., De Geuser, F., Wiersch, E., Besseyre des Horts, C-H., Chavanne, P-M. (2020), *Le management par la confiance. Les clés d'un leadership bienveillant et authentique*, Paris : Eyrolles.
- Venter, I. et Kotzé, M. (2011), « Les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique. », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2, 2, pp. 405-439.
- A.R. du 30 mars 2001 portant la position juridique du personnel des services de police, M.B., 31 mars 2001, p.10863.
- Loi du 7 décembre 1998 organisant un service de police intégré structuré à deux niveaux, M.B., 5 janvier 1999, p.132.
- Midi de l'éthique (2021), *Violences policières : quelles réalités, quelles questions de principe et quelles réponses*, Louvain-la-Neuve, 9 mars 2021.

Note d'articulation

Introduction

Le thème général de ce travail est la valorisation de l'entretien de fonctionnement dans un système hiérarchisé tel que la police, dans le but de procurer de la reconnaissance, du bien-être et de la motivation aux policiers et ainsi d'améliorer le fonctionnement de l'organisation.

La première discipline choisie pour développer cette thématique est la psychologie du travail. Nous avons en effet tenté de répondre à la question suivante : « La mise en œuvre d'une culture du feedback dans un service de police pourrait-elle améliorer le fonctionnement des policiers ? ». Dans un second temps, nous avons abordé le sujet de l'entretien de fonctionnement, sous l'angle de la gestion des ressources humaines, en essayant de répondre à la question : « Comment sensibiliser les dirigeants au management bienveillant dans un service de police ? »

Notre travail de recherche a, d'une part, révélé l'existence de similitudes entre les deux approches de la thématique générale. D'autre part, ce travail nous a permis de relever des éléments qui laissent penser que la culture du feedback serait complémentaire avec le management bienveillant. L'objet de cette note d'articulation est, dès lors, de faire part de ces points communs et de soulever les éléments complémentaires qui existeraient entre les deux approches.

Résumé des deux notions phares

Pour commencer, il nous semble opportun de résumer la culture du feedback et le management bienveillant, qui sont les deux notions phares de ce travail.

Les différentes lectures relatives à la culture du feedback s'accordent pour affirmer que la culture du feedback a pour objectifs d'encourager les travailleurs à améliorer continuellement leurs compétences et leurs performances, à recevoir de la reconnaissance et à augmenter l'estime de soi. En outre, elles insistent sur le fait que le feedback doit être continu et donné le plus rapidement possible après l'observation des comportements. Le feedback peut, par ailleurs, être donné de façon formelle ou informelle, verbalement ou par écrit et de manière directe ou indirecte. En outre, le feedback peut être correctif (il consiste à corriger les comportements inadaptés des individus dans un esprit d'entraide, de confiance, de respect et d'apprentissage), de renforcement (il consiste à rechercher les opportunités de reconnaître les comportements positifs et le travail bien réalisé et à renforcer ceux-ci de façon quotidienne) ou développemental (il porte davantage sur la collaboration afin d'aider les individus à développer de nouvelles compétences). De plus, la littérature explorée considère que, lorsqu'une culture du feedback

est ancrée dans une organisation, les travailleurs en perçoivent les intérêts et recherchent spontanément le feedback. Les auteurs mettent, par ailleurs, en avant le fait que, s'il est aisé et agréable de donner du feedback positif, le manager, lorsqu'il s'agit de donner du feedback négatif, éprouve des difficultés. En effet, il est indispensable qu'il fasse preuve d'écoute, d'honnêteté et qu'il mette le collaborateur en confiance afin d'éviter de décourager voire de détruire celui-ci, ce qui engendrerait une appréhension pour lui et ses pairs de recevoir du feedback, craignant que celui-ci soit négatif. Enfin, le feedback est qualifié de « coaching de l'employé », grâce auquel on donne à ce dernier le « pouvoir d'agir » sur son activité professionnelle. Une condition essentielle de la mise en œuvre d'une culture du feedback est la qualité de la relation entre le superviseur et le subordonné. Le superviseur devrait faire preuve d'empathie, d'authenticité, de sincérité, de respect vis-à-vis de son subordonné, lui laissant ressentir que le feedback donné vise à l'aider à s'améliorer et ce, dans son propre intérêt. Le style de leadership joue, dès lors, un rôle essentiel dans la culture du feedback. En effet, un supérieur hiérarchique faisant preuve de confiance et de respect à l'égard des idées et sentiments d'autrui, met à l'aise ses subordonnés, ce qui les incite à rechercher du feedback.

Quant à la mise en œuvre d'un management bienveillant, notre travail de recherche a permis de mettre en avant le fait que l'évolution de la société nécessitait un changement des pratiques de management. En effet, le style bureaucratique largement répandu dans les organisations policières semblerait être devenu insuffisant voire inadapté au contexte actuel. Les styles de management sur lesquels ont porté nos investigations sont le management humain, le management bienveillant, le management par la confiance, le servant leadership et le leadership éthique. Nous avons constaté que ces concepts avaient pour objectif premier et commun de remettre l'humain au cœur du management et de ne plus considérer les travailleurs comme des ressources. Ils visent en outre à améliorer le bien-être du personnel en lui apportant de la reconnaissance, en l'impliquant dans les décisions, en favorisant son autonomie, en lui manifestant du respect et de la confiance, en lui procurant du sens dans son travail pour lui-même et pour la collectivité. Les auteurs des lectures relatives à ces pratiques sont, par ailleurs, unanimes en ce qui concerne les qualités intrinsèques que le leader devrait posséder pour pouvoir mettre en œuvre un style de management tel que ceux-là. Il s'agit de la bienveillance, de l'authenticité, de la sincérité, de l'honnêteté, de l'humilité, de l'écoute, de l'empathie. En ce qui concerne l'intelligence émotionnelle, il apparaît qu'elle rendrait le leadership plus efficace. Les notions de compétences émotionnelles, de capital émotionnel et de contagion émotionnelle ont par ailleurs été développées par différents auteurs. Ces compétences émotionnelles ne

pourraient s'acquérir par le biais de formations mais seraient issues de l'éducation et des expériences de vie de l'individu.

Points communs

Le résumé ci-dessus met en lumière des similitudes entre les deux approches dont les principales sont, selon nous, les objectifs poursuivis et le style de leadership à mettre en place pour les atteindre.

D'abord, en ce qui concerne les objectifs, ceux-ci portent sur le bien-être des individus, par le biais de la reconnaissance, ce qui a un impact sur l'amélioration du fonctionnement du personnel et, dès lors, de l'organisation. En effet, tant la culture du feedback que le management humain prennent en considération le travailleur en tant que personne afin que celui-ci se sente écouté, valorisé et ait envie d'évoluer et de s'engager dans l'organisation.

Ensuite, cette reconnaissance, qui semble être indispensable à l'épanouissement professionnel des travailleurs, serait transmise grâce au style de leadership pratiqué. Un manager qui écoute avec empathie, qui est honnête et authentique, qui fait preuve de respect vis-à-vis de son personnel, en d'autres termes un manager bienveillant, serait plus efficace pour mettre en place une culture du feedback.

Eléments complémentaires

Outre les points communs, nous relevons dans les deux approches disciplinaires choisies des éléments qui pourraient, selon nous, être complémentaires en vue d'améliorer le management dans une organisation policière.

D'abord, tandis que la culture du feedback engendre, par le dialogue et la proximité du manager vis-à-vis de son subordonné, que ce dernier bénéficie d'un pouvoir d'agir (Clot, 2008, cité par Yalenios, 2018) sur son activité professionnelle et l'évolution de ses compétences, le management humain préconise de rendre le travailleur acteur et pleinement sujet (Taskin et Dietrich, 2019), et se veut un style managérial favorisant l'autonomie de celui-ci et lui donnant le droit à l'erreur. Par ailleurs, sachant que le feedback est davantage accepté par le travailleur lorsque la source dont il provient est crédible (Johnson, Rocheleau et Tilka, 2015, cités par Jacquemin et al., 2019), et la crédibilité de cette source étant favorisée par le respect de principes de bases tels que la confiance, l'écoute et la franchise (Knesek, 2015), il semblerait que le concept de servant leadership pourrait renforcer cette crédibilité par l'instauration de contrats « gagnant-gagnant » qui mobilisent les personnes sur base volontaire. (Belet, 2013). En outre, la recherche de feedback par les employés, développée par Ben Ayed et Vandenberghe (2018),

qu'elle soit orientée apprentissage, performance ou évitement, peut être associée au principe de réciprocité (Polanyi, 2009, cité par Truong et al., 2020) qui correspond à une manière de construire une relation de confiance entre manager et collaborateur grâce, notamment, au fait que le manager remercie les collaborateurs individuellement et de façon collective. De plus, la proposition de Knesek (2015) d'élargir la pratique du feedback aux relations entre collègues, dans un esprit d'entraide et d'amélioration continue, via un programme en trois étapes qui sont tout d'abord de reconnaître que tout individu a besoin de feedback, ensuite, de définir le type de feedback dont il a besoin et, enfin, de donner le feedback en respectant les principes de base qui sont la confiance, l'écoute et la franchise, peut être mise en œuvre par le biais du système de « Bienveilleur » (Rodet et Desjacques, 2019), qui consiste à charger une personne empathique à observer et approcher les personnes en difficulté afin de leur venir en aide. Pour poursuivre, plusieurs auteurs ont relevé que les conséquences du feedback constituent un point d'attention non négligeable. En effet, alors que le feedback positif a un effet sur la motivation, la reconnaissance et l'estime de soi (Medvedeff et al., 2008, cités par Jacquemin et al., 2019), le feedback négatif peut, non seulement provoquer de l'insatisfaction et du découragement (Niesmann, Wisse, Rus, Van Yperen et Sassenberg, 2014, cités par Jacquemin et al., 2019), mais également être destructeur (London, 2003, cité par Jacquemin et al., 2019) voire toxique (Besieux, 2017, cité par Jacquemin et al., 2019) s'il n'est pas donné correctement. Dès lors, l'intelligence émotionnelle du manager est indispensable pour qu'il puisse, grâce à son empathie, identifier les émotions du collaborateur afin d'adapter sa communication. En outre, la difficulté de donner du feedback négatif peut être compensée par le leadership bienveillant qui nécessite des qualités intrinsèques, dans le chef du leader, telles que « l'empathie, la lucidité, l'altruisme, la générosité, l'authenticité et le courage ». (Cohen, 2013). Par ailleurs, les individus n'étant pas égaux en termes de propension à recevoir ou donner du feedback (Jacquemin et al., 2019), le manager bienveillant pourra détecter, grâce à cinq compétences émotionnelles qu'il devrait posséder qui sont « l'habileté à percevoir et identifier les émotions », l'expression de ses émotions, « la capacité à comprendre son vécu émotionnel et celui des autres », « la capacité de réguler ses propres émotions et celles d'autrui », l'utilisation positive de ses émotions « pour cultiver ses ressources et enrichir ses relations ». (Kotsou, 2019). Enfin, si la mise en place d'une culture du feedback nécessite que certaines conditions soient remplies comme l'existence d'une « cohésion au sein de l'équipe » et d'un « climat de confiance » (Taskin et Dietrich, 2019), c'est précisément ce que proposent le servant leadership et le management par la confiance. Le « servant leader » fait, en effet, preuve d'empathie, de respect et met en place un climat d'entraide, de confiance et de convivialité (Belet, 2013).

Tandis que le management par la confiance (Truong et al., 2020) constitue un « leadership bienveillant et authentique » et s'inscrit dans la durée.

Conclusion

La réalisation de ce travail semble confirmer la pertinence de mettre en pratique une culture du feedback au sein d'un service public tel qu'une institution policière.

En effet, le travail policier est un service rendu au public particulièrement difficile, le policier étant confronté tantôt à l'agressivité du citoyen tantôt à la détresse de celui-ci. Il fait par ailleurs l'objet de nombreuses critiques par le biais de la presse et des médias sociaux, critiques qui, souvent, émanent de faits isolés mais qui impactent toute la profession. En outre, la crise sanitaire amplifie les difficultés quotidiennes des fonctionnaires de police qui doivent veiller au respect des règles édictées par le législateur alors qu'ils sont eux-mêmes, dans leur vie privée, impactés au même titre que les citoyens par cette situation. Il est dès lors indispensable que le policier se sente écouté, reconnu, respecté, remercié et valorisé dans son travail afin qu'il (re)trouve du sens et la motivation de travailler dans un climat de confiance, de collaboration et de convivialité.

Par ailleurs, la culture du feedback ne pourrait, selon nous, porter ses fruits que si elle est mise en œuvre par des managers bienveillants dotés, au minimum, des compétences émotionnelles de base, citées supra. Il nous semble en effet primordial de « restaurer le désir » (Rodet et Desjacques, 2019) du policier en l'encourageant, par le management humain, à développer des comportements altruistes. Pour ce faire, le concept de contagion émotionnelle nous laisse penser que la bienveillance et l'empathie du manager pourrait déteindre sur le personnel qui reproduirait celles-ci avec ses collègues et les citoyens.

De plus, alors que ce travail aborde davantage la question du feedback dans le sens « top-down », il nous semble important de ne pas négliger l'opportunité pour la direction, au moyen de la culture du feedback, de s'interroger sur la manière d'améliorer le management au départ du ressenti du personnel, le feedback permettant un retour de la part du personnel sur les décisions et mesures mises en place.

Toutefois, nous avons conscience que la mentalité et la culture policière sont assez particulières, que le style de management bureaucratique hiérarchisé est ancré et que le changement de style de management représente un travail conséquent et nécessite du courage, de la persévérance et de la collaboration de la part de tous les membres du personnel. La démarche ne nous paraît néanmoins pas vaine. Au contraire, nous pensons qu'au fil du temps, elle pourrait aboutir à un

changement progressif des mentalités au sein de la police voire à un regard neuf de la population vis-à-vis de la police.

Pour terminer, nous souhaitons épingler une citation qui nous semble à propos : « Sans intelligence émotionnelle, il n'y a pas d'intelligence collective et il est urgent et important de lancer un grand chantier d'alphabétisation émotionnelle, tant nous sommes si peu éduqués et donc si peu sensibles au pouvoir des émotions... » (Truong et al., 2020).

Bibliographie

- Belet, D. (2013), « Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management. », *Gestion 2000*, 1, 1, pp. 15-33.
- Ben Ayed, A.K. et Vandenberghe, C. (2018), « Recherche de feedback et performance au travail : l'effet modérateur des orientations vers les objectifs. », *Psychologie du travail et des organisations*, 24, pp. 294-308.
- Besieux, T. (2017), « Why I hate feedback : Anchoring effective feedback within organizations. », *Business Horizons*, 60, 4, pp. 435-439.
- Cohen, RH. (2013), « Plaidoyer pour un leadership bienveillant. », *L'Expansion Management Review*, 148, pp. 90-99.
- Jacquemin, C., Jammaers, E., Rodriguez Conde, C., Taskin, L., Terlinden, L. (2019), « Culture du feedback », *Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du travail, Rapport de recherche*, 8, 2, 66 p.
- Knesek, G. (2015), « Creating a feedback-rich workplace environment : lessons learned over a 35 year career in human resources. », *The Psychologist-Manager Journal*, 18, 3-4, pp. 109-120.
- Kotsou, I. (2019), *Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Rodet, P. et Desjacques, Y. (2019), *Le management bienveillant : la bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain*, Paris : Eyrolles.
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2019), *Management humain. Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Truong, O., De Geuser, F., Wiersch, E., Besseyre des Horts, C-H., Chavanne, P-M. (2020), *Le management par la confiance. Les clés d'un leadership bienveillant et authentique*, Paris : Eyrolles.
- Yalenios, J. (2018), « Recentrer l'évaluation individuelle autour de l'activité professionnelle : une opportunité pour explorer le pouvoir d'agir. », *Revue de gestion des ressources humaines*, 3, 3, pp. 40-53.

