

Critique de l'idéologie de la bienveillance

par Anthony Brault

Depuis plusieurs années, une valeur devient centrale dans bon nombre de collectifs, associations et organisations de toute sorte : la bienveillance. Elle est déclinée dans le fonctionnement des groupes sous des pratiques nommées de gouvernance partagée et d'intelligence collective.

Plus qu'une mode, cet idéal de bienveillance a pris la forme d'un système prédéfini d'idées et d'outils, souvent nommée gouvernance partagée ou intelligence collective. C'est-à-dire une idéologie. L'idée de cet article étant de la décrire, d'en exposer les principes, les mécanismes et les effets.

La matière présentée provient de deux sources :

- la production des participants à une formation, portant le titre de cet article, que j'ai conçue et conduite à dix reprises comme un espace de réflexion critique sur cette idéologie et les outils qui l'accompagne : cadre de sécurité, tour météo, gestion par consentement, élection sans candidats, participation consciente...
- l'analyse produite par le réseau des socialanalystes à partir d'une dizaine d'interventions conduites dans des organisations se revendiquant de cet idéal de bienveillance.

D'après les retours des participants à mes formations « critique de l'idéologie de la bienveillance », cette idéologie de la bienveillance s'installe dans les organisations par deux axes se renforçant mutuellement : une série de principes formant une éthique de la bienveillance et une série d'outils de discussion formant une pratique de la bienveillance. Ces formations ont permis de lister et de porter un regard critique sur ces principes et ces outils. La première partie de cet article en offre une rapide synthèse.

L'analyse des interventions conduites par des socialanalystes dans des organisations « bienveillantes » a permis d'établir une série d'effets souvent produits par le respect de ces principes et de ces outils. Une description de ces effets constituera la deuxième partie de cet article.

Commençons par définir les termes d'idéologie et de bienveillance.

Qu'est-ce qu'une idéologie ?

Voilà ce qu'en dit Wikipédia : « une **idéologie** est un système prédéfini d'idées, appelées aussi catégories, à partir desquelles la réalité est analysée, par opposition à une connaissance intuitive de la réalité sensible perçue. [...] Une idéologie est souvent la dimension culturelle d'une institution sociale ou d'un système de pouvoir. Une idéologie *dominante* est diffuse et omniprésente, mais généralement invisible pour celle ou celui qui la partage, du fait même que cette idéologie fonde la façon de voir le monde ».

Qu'est-ce que la bienveillance ?

Voilà les trois définitions qu'en donnent le Petit Robert :

- sentiment par lequel on veut du bien à quelqu'un
- disposition favorable envers une personne inférieure
- formule de politesse que l'on adresse à un supérieur de très haut rang lors d'une requête

La bienveillance désigne donc une manière de se comporter dans une relation inégalitaire : il s'agit de « vouloir du bien » à des personnes inférieures ou supérieures à soi. S'agirait-il donc de se vouloir du bien entre dominants et dominés ?

L'intention : prendre soin des membres d'un groupe

Les organisations se revendiquant d'une culture de la bienveillance ont ainsi l'intention de contenir l'expression des rapports de domination systématique. Tout groupe social étant nécessairement traversé par ces rapports de domination, il est sans doute nécessaire de ne pas vouloir les travailler

en permanence, sans quoi l'objet de tout collectif deviendrait l'analyse et la lutte contre la reproduction de ces rapports de domination en interne du collectif. Une certaine *bienveillance* est donc *bienvenu* pour faire ensemble au sein d'un collectif nécessairement traversé par ces rapports de domination.

La culture de la bienveillance réponds à des préoccupations grandissantes et sur laquelle de nombreux groupes se sentent démunis : prendre soin de chaque membre d'un groupe et se positionner en soutien aux personnes dominées ou discriminées.

Quelques principes de cette idéologie

Principe de bienveillance

Il s'agit ici de faire l'effort de ne pas blesser qui que ce soit dans ses paroles. L'effort porte ici sur l'émetteur, le récepteur ayant tout à fait le droit de se sentir offusqué ou blessé par ce qui lui est dit. Dans de nombreux collectifs s'imposant de ne pas blesser qui que ce soit par la parole, l'expression de la colère devient interdite et les tensions ne peuvent plus se dire.

L'application de ce principe amène finalement à prendre sur soi plutôt que d'exprimer ce qui ne nous convient pas. En rendant plus exigeante l'expression de tensions, celles-ci augmentent en intensité, amenant chacun à mesurer, et souvent atténuer ses propos, créant de fait une hypocrisie ambiante que personne ne peut dénoncer.

Principe de souveraineté

Chacun est souverain de sa parole et personne n'est donc autorisé à parler au nom des autres. Dans l'idéologie de la bienveillance, il est ainsi malvenu de parler au nom du groupe et il faut parler « en son je ». Il est intéressant ici de questionner l'usage du « on », qui peut effectivement permettre de faire passer ses opinions comme des évidences partagées. Mais la pratique de parler « en son je » amène aussi à s'interdire le « nous ». Chacun est ainsi constamment renvoyé à son individualité. Cela amène une vision du groupe, du collectif, comme une pluralité d'individus.

Le principe de souveraineté consiste aussi à observer ce qui est gênant pour soi dans une situation et d'exprimer cette gêne plutôt qu'un reproche fait à une autre personne, car le « tu tue » la communication. En empêchant l'utilisation du « tu », les membres du groupe doivent présenter ce qui les gêne comme étant un problème pour eux-mêmes.

Principe de responsabilisation

Chacun est responsable de ses émotions, et est à ce titre, invité à ne pas encombrer le collectif de la manifestation de ses émotions. Il est attendu de chacun un travail personnel lui permettant d'identifier ses besoins non-satisfaits derrière les émotions qu'il ressent. Le collectif n'a pas à faire l'effort de supporter des manifestations émotionnelles ou d'en faire quelque chose (par exemple analyser et agir sur des problèmes du groupe produisant ces émotions) : la responsabilité en incombe à l'individu.

Ce travail attendu de chaque personne nécessite de multiples compétences : ne pas se laisser envahir par une émotion, pouvoir la reconnaître et même la nommer, analyser ce qui l'a provoqué, pouvoir l'exprimer au groupe de manière lucide et intelligible. Le capital culturel permettant de maîtriser ces différentes compétences est considérable et doit s'accompagner, pour fonctionner en collectif, d'un engagement de chacun dans un travail de développement personnel.

Principe d'exemplarité

Toute critique faite à son encontre doit être acceptée comme un cadeau pour son développement personnel. C'est-à-dire que lorsqu'une personne ne respecte pas l'un des principes précédents, donc lorsqu'elle émet une critique et qu'une personne se sent blessée, elle a le devoir de s'en excuser et de prendre l'engagement de ne pas reproduire ce type de comportement.

Chacun est invité à suivre ces principes du mieux qu'il le peut, ou risque l'exclusion. Quoique dans les faits, ce n'est pas tant des processus d'exclusion qui sont mis en œuvre mais plutôt des processus

d'auto-exclusion : à chacun de prendre ses responsabilités...

Critique des outils

L'idéologie de la bienveillance se caractérise donc par une série d'outils censés faire vivre les principes énoncés ci-dessus. Ces outils sont des outils de réunion et consistent à contraindre et organiser le fonctionnement du groupe pendant ces réunions.

Je présente ici chaque outil en quelques lignes et vous invite à effectuer des recherches complémentaires pour comprendre le mode opératoire de chacun de ces outils. Je présente ensuite pour chaque outil la ou les critiques principales faites à chacun de ces outils par les participants aux formations « critique de l'idéologie de la bienveillance » les ayant beaucoup pratiqués.

Cadre de sécurité

Toute réunion commence par la pose d'un cadre de sécurité qui consiste généralement à rappeler les principes ci-dessus et à vérifier l'engagement de chacun à les faire vivre le temps de cette réunion. La sécurité est ici la garantie offerte à chaque personne qu'elle ne se sentira pas agressée pendant la réunion.

Or, pour reprendre la théorie de Sarah Schulman dans son livre *Le conflit n'est pas une agression* (*Le conflit n'est pas une agression. Rhétorique de la souffrance, responsabilité collective et devoir de réparation.* Sarah Schulman – Ed.B42. 2021), il est tentant, dans un conflit, de le vivre comme une agression en se prenant pour la victime, ce qui permet de s'exonérer de toute responsabilité, la culpabilité étant évidemment uniquement du côté de l'agresseur.

Tour météo

Le tour météo, c'est un tour de table où chaque personne est invitée à faire état de son humeur, de sa « météo intérieure ». Si cette pratique est promue par certains courants du management car elle permettrait de se mettre plus efficacement au travail, elle est reprise dans les milieux militants et associatifs parce qu'elle permet de donner une place aux émotions de chaque personne.

Mais le tour météo étant censé être une introduction à la réunion, la plupart des groupes ne savent que faire d'une personne qui dirait « aller mal » d'une manière ou d'une autre : cela donne à beaucoup l'impression de nier le mal-être qui vient d'être dit. Pour ne pas créer cette gêne, ou parce qu'il y a de la défiance entre plusieurs personnes, beaucoup se contentent d'un lapidaire « ça va », renforçant finalement le sentiment que les émotions ne sont pas prises en compte dans le groupe !

Gestion par consentement

La gestion par consentement est une méthode de prise de décision basée sur le consentement : il ne s'agit pas ici de décider à la majorité, qui a le défaut d'officialiser des positions minoritaires, ou au consensus, qui est très chronophage, mais au consentement, c'est-à-dire basé sur le fait que chaque personne peut « vivre avec », supporter, les conséquences de la décision proposée.

Cette méthode renvoie à la capacité de chacun à supporter ce qui lui est proposé, et sinon, à objecter. Très codifié, la gestion par consentement proscrie, dans les objections faites, les avis, préférences ou propositions alternatives. Dans les faits, elle empêche le débat, l'analyse collective et la délibération, c'est-à-dire l'élaboration collective pour se limiter aux ressentis et à la validation par chaque individu d'une proposition construite individuellement. Et c'est une méthode nommée « d'intelligence collective ».

Élection sans candidats

L'élection sans candidats est une méthode d'élection dans laquelle le bulletin de vote est publique, donc non anonyme, et où il est possible de voter pour qui l'on souhaite puisqu'il n'y a pas la possibilité d'être candidat. L'objectif est de permettre à des personnes ne souhaitant pas le pouvoir d'accéder à des responsabilités. La personne ainsi désignée peut refuser le mandat qui lui est proposée.

S'il est intéressant de permettre à chaque personne de s'exprimer sur son candidat idéal, ici aussi, il n'y a pas de délibération collective suite au tour de table de dépouillement des votes. Cette procédure est censé commencer par une explicitation du mandat, ce qui est rarement fait, et amène parfois plutôt à désigner la personne en charge de responsabilité dont personne ne veut. Le fait que des femmes soient désignées est-il alors un progrès ?

Participation consciente

La participation consciente est une méthode utilisée pour organiser le paiement individuel d'un service ou d'une prestation offerte. C'est une forme de prix libre où chaque personne est invitée à définir par elle-même, « en conscience », c'est-à-dire en pouvant argumenter son choix, le prix qu'elle souhaite payer pour ce service ou cette prestation.

Nous retrouvons ici le principe de ne pas être influencé par le groupe ou quoi que ce soit d'extérieur à la personne. C'est donc un choix individuel auquel chaque personne est invitée, ce qui déresponsabilise le groupe sur la définition du prix de ce service ou de cette prestation, et renvoie la responsabilité sur l'individu sans les données permettant d'estimer le prix juste de ce service ou de cette prestation, donc, finalement, en inconscience...

Mécanismes repérés

Refus de la frustration individuelle

L'ensemble de ces outils et principes ont pour intention de donner une place à l'individu dans le groupe, de renforcer son pouvoir et sa place, au détriment du pouvoir du collectif. En renforçant une culture individualiste et libérale, c'est-à-dire basée sur les droits de l'individu au détriment du groupe, ils induisent le fait qu'il est problématique de se sentir frustré par le fonctionnement du groupe : la frustration ressentie par certains devient une preuve du manque de soin apporté à cette personne.

Or, le bon fonctionnement d'un groupe ne peut s'évaluer à l'absence de frustrations chez certains. C'est même le contraire : la recherche de l'intérêt général du groupe devra, par essence, prendre le dessus sur les intérêts individuels de chaque personne. De plus, ce sont plutôt les personnes dominantes qui s'autorisent à se plaindre de leur état de frustration.

Illusion de la procédure

S'il y a de la frustration chez certains, c'est qu'il y a une faille dans notre fonctionnement : si on pouvait fonctionner correctement tous ensemble, tout le monde serait content. Un fonctionnement correct ne garantit absolument pas une absence de frustration chez certains.

La justesse d'une décision doit plutôt être évaluée par rapport au problème qu'elle est sensée traiter. Ce qui est différent de la recherche d'une décision qui contente tout le monde.

En bienveillance, il semble que le fonctionnement d'un groupe va bien plus rechercher ce qui produit le moins de frustration individuelle exprimée plutôt que la poursuite de buts collectivement définis.

Tyrannie des besoins individuels

Devant l'impossibilité de garantir une absence de frustration, surtout si est encouragé la possibilité de chacun de s'en plaindre à travers des besoins correctement exprimés, l'enjeu va devenir de répartir équitablement cette frustration entre les membres du groupe.

Chaque personne devra alors estimer si elle est lésée dans cette répartition de la frustration ressentie. Et pourra s'en plaindre si elle estime que ce n'est pas le cas. Il est utile ici de rappeler que de voir des demandes non-exaucées ne signifie pas être victime. Les outils et principes de l'idéologie de la bienveillance amène une confusion entre se sentir frustré par le fonctionnement du groupe et être victime du fonctionnement du groupe.

Le groupe se sentant l'obligation de prendre en compte, voire prendre en charge, des besoins individuels exprimés, il s'expose ainsi à une tyrannie des besoins individuels, prenant souvent la

forme d'un droit de veto individuel et souvent non-explicite.

Culture du contrat

Ce qui émerge souvent est alors la tentation de poser par écrit les limites de chacun, les périmètres de telles instances, les cadres de chaque réunion, les accords, les chartes, les principes, auxquels se référer ensuite pour trancher dans les désaccords tout en respectant chaque individualité, c'est-à-dire sans blesser ni frustrer personne.

Les conflits vont alors se déplacer sur ces contrats, et sur des amendements infinis à ces contrats. Se développe alors la croyance qu'il est possible de réguler les tensions inhérentes à la vie d'un groupe en rationalisant son fonctionnement par des procédures qui seront toujours à affiner et à préciser. Ce mécanisme renforce alors la croyance dans des outils et des procédures.

Rationalisation de la parole

Le langage attendu ou le plus valorisé notamment au travers de la communication non-violente est posé, réfléchi, élaboré. Les choses ne peuvent être dites que si elles sont bien dites. Le fait d'être opaque à soi-même, confus ou approximatif (ce qui est souvent le cas lorsqu'on cherche à exprimer quelque chose de délicat ou difficile à exprimer sans être blessant) n'est pas reconnu dans cette exigence de rationalité.

Le paradoxe étant le suivant : Il s'agit d'une culture de groupe qui prône un retour au sensible et à l'humain en valorisant les affects tout en n'autorisant leur expression que de façon « entendable » pour les autres membres du groupe, dans un cadre défini, à des moments précis.

Effets

Culture basée sur la méfiance du collectif

Une des logiques présentes dans l'ensemble des outils et principes présentés ci-dessus est la défense des intérêts de l'individu, ce qui présuppose que le fonctionnement d'un collectif ne saurait le garantir. Et même qu'il serait nécessaire de protéger l'individu du fonctionnement du collectif.

Une autre logique est l'évitement de la délibération collective, et donc du travail des tensions potentielles entre des positions différentes : fonctionner avec cette batterie d'outils amène à passer directement d'une phase d'expression individuelle à une phase de décision, en enjambant la discussion visant à influencer les positions de chacun, voire à construire, à partir de cette discussion collective une position... collective.

Le collectif est perçu comme une menace avec laquelle il va falloir sans cesse négocier le périmètre des projets, des services, des instances, des décisions... Cela fabrique un système où on se sent menacé par l'intérêt collectif, qui va venir grignoter des intérêts individuels qu'il faut défendre.

Psychologisation des critiques

L'ensemble de ces principes et outils de réunions amènent les collectifs s'y conformant à fonctionner comme une somme d'individualités organisées par des procédures partagées en leur sein. Tout problème est à priori individuel jusqu'à preuve du contraire. Un problème ne deviendra collectif que si l'individu qui le pose arrive à convaincre le groupe de s'en emparer.

Même si en théorie il est reconnu qu'un problème collectif peut être vécu solitairement (en cas de domination systémique par exemple), en pratique la personne qui ressent un sentiment d'injustice risque souvent d'être renvoyée à une responsabilité individuelle.

Et si, malgré les possibilités offertes par les outils de réunion, une personne ne parvient pas à exprimer ce qui ne lui convient pas, c'est donc qu'elle a un problème personnel : le groupe ne peut rien faire pour elle et le conseil est évident : il faut qu'elle aille se faire soigner.

Sacralisation des outils

La qualité de vie du groupe repose ainsi sur sur des processus d'intelligence collective censés prémunir des conflits et tensions. Ces outils, présentés comme des solutions techniques et simples

aux problèmes de reproduction de rapports de domination et de manque de soin apporté aux personnes dans les groupes, sont, en théorie, parfaits : le tour météo permet de dire ce qui ne va pas, la gestion par consentement permet à chacun de poser ses limites, la communication non-violente permet de se dire les choses...

Devant la multitude de situations dans lesquelles les outils produisent exactement ce qu'ils sont censés permettre d'éviter – reproduction de rapports de domination, conflits violents, processus d'exclusion, il est opposé que ces outils nécessitent souvent une grande expérience et une grande maîtrise pour être efficaces. Mais, dans le même temps, les formations à ces outils, courtes et séduisantes, invitent les participants à les utiliser de suite... (voir Voir Questionner les pratiques sociales et éducatives. L'outil de la pratique, la pratique de l'outil. Damien Gouery. Crefad Documents. 2018. 212p.)

Et si une personne émet l'hypothèse que les outils puissent être contre-productifs, c'est qu'ils sont mal utilisés ou que la personne n'en a pas compris des morceaux. Bref, la solution consistera toujours à se former plus et mieux à ces outils et jamais à le remettre en cause. Face à la critique de cette idéologie, quand on ne se voit pas opposer un « va te soigner », on a le droit à un « va te former ». C'est en tout cas, d'un point de vue commercial, une bonne formule pour les formateurs à ces outils !

Invisibilisation du pouvoir

Avec ces outils, les personnes qui auront le plus d'influence et de pouvoirs seront les personnes qui les maîtriseront le plus. Et si la société progresse pour analyser et remettre en cause les privilèges induits par la race, l'âge, le genre ou la classe sociale, il est bien difficile de reprocher à quelqu'un sa maîtrise des outils ou de la rhétorique.

Dans les faits, l'usage de ces outils permet souvent aux mêmes personnes qu'ailleurs (blanches, âges, et maniant bien le verbe) d'avoir bien plus de pouvoir que tout le monde mais il n'est ici plus possible de leur reprocher : tout le monde peut aller se former ! Ces outils contribuent ainsi à instituer une autorité insidieuse, difficilement repérable et difficilement nommable.

Les outils de la prise de parole sont considérés comme réponse rationnelle à la problématique et peuvent mener à la démonstration que ces mécanismes de domination n'existent pas dans l'organisation. De fait, ils sont moins présents dans les moments formels. En masquant les rapports de domination, on les invisibilise.

Conclusions

Une idéologie trop prétentieuse

Les fonctionnements collectifs basés sur principes et les outils constituant cette idéologie de la bienveillance sont passés de l'intention de contenir ces rapports de domination à la prétention de les empêcher.

Cette prétention s'est construite sur une multitude de facteurs : une formation séduisante créant en quelques jours l'illusion d'une expertise d'outils a priori performants, un rapport à l'outil comme solution technique à des problèmes humains et complexes, des réponses claires à des questions brûlantes et jusqu'ici sans réponses autour des rapports de domination et du Care, une compatibilité entre ces réponses et un individualisme difficile à mettre de côté en fonctionnant en collectif.

Des dégâts importants

Dans les interventions conduites par des socianalystes dans des organisations respectant cette idéologie de la bienveillance, il a été remarqué que ces fonctionnements collectifs créaient de grandes difficultés à aborder des tensions et les laissaient se développer jusqu'à créer des ambiances délétères, faite d'hypocrisie et de rapports de force indicibles où beaucoup font semblant que tout va bien. Jusqu'à provoquer des départs, des exclusions, des implosions, des burn-out y compris dans des collectifs où les personnes sont bénévoles ou dans des lieux de vie où les personnes sont cohabitantes.

Fonctionner en collectif n'est pas simple, notamment parce que les conflits sont inévitables : nous sommes tous différents, pensons différemment, n'avons pas les mêmes besoins au même moment. Il y a fort à parier que cela va créer de la frustration, de la déception, de la colère, de l'incompréhension. Des tensions vont donc apparaître et s'il est bienvenu de pouvoir passer outre à certains moments pour pouvoir agir ensemble, il sera d'autant plus nécessaire de les discuter à d'autres moments. Car c'est la seule manière de pouvoir continuer à fonctionner collectivement dans une ambiance saine.

Comment s'y prendre ? Cela va ressembler à une bonne discussion franche. Sans doute faut-il réfléchir au cadre de cette discussion, et peut-être de la technique et de la méthode peut faciliter la franchise de cette discussion, mais rien ne permettra d'effacer les aspects désagréables de ce type de discussion. L'expérience acquise au fil de ces régulations pourra dédramatiser ce type de discussions et faire en sorte qu'on les appréhende moins. Et peut-être avoir l'humilité, à un moment donné, de faire appel à un tiers – un ami, un collègue, un voisin, voire un professionnel – plutôt que de laisser empirer des tensions humaines qu'on ne peut plus réguler en interne, malgré la qualité de nos outils, de nos compétences, de nos procédures.

Des outils pour quoi faire ?

Beaucoup des outils présentés dans ce texte sont des outils « préventifs » en ce qu'ils visent à empêcher le conflit d'idées, de valeurs, de proposition. Avec l'espoir que sans ces conflits, le groupe puisse vivre sans tensions internes. Ces outils ont le mérite de dissimuler ces tensions dans les temps formels du groupe. Lorsque ces tensions se font jour malgré tout, ce qui va arriver..., il faudrait alors avoir le réflexe de ne plus les utiliser, le temps de réguler ces tensions.

Et peut-être faudrait-il accepter que des tensions auront lieu au sein du groupe, et qu'il faudra alors s'en parler. Pourquoi pas démarrer sans outils et en inventer au fur et à mesure que des problèmes se posent ? Et quoi que nous choissions comme outils, ils ne seront utiles que s'ils répondent à des besoins du groupe. Sans doute il sera alors nécessaire d'adapter des outils existants aux besoins particuliers de ce groupe. Alors fabriquons nos outils !

Beaucoup d'outils présentés ici ont été conçus pour 'augmenter la productivité d'un groupe. C'est vrai que les ordres du jour sont souvent trop long et ne laissent plus le temps de s'expliquer... Mais il est bien difficile de s'émanciper de rapports de domination ou de prendre soin les uns des autres avec des outils conçus pour être plus productifs...