# La **JUSTE BIENVEILLANCE,**

## pour une entreprise alignée performante

« Les passeurs de la juste bienveillance »

Thierry Willième
Caroline Raymond
François Durnez
Marie Pailloux

1ÈRE EDITION JUILLET 2021

justebienveillance.fr ©

## Co-auteurs :

---

## Avec les témoignages filmés de :

**Alain ROUMILHAC,**
Président de Manpower
et de la Fondation Agir
Contre l'Exclusion

**Alexandre JOST,** Fondateur
et Délégué Général,
La Fabrique Spinoza

**Béatrice KOSOWSKI,**
Présidente d'IBM France

**Emmanuelle NAVE,**
DRH Mutuaide Assistance,
co-auteure de « j'arrête de
râler au boulot »

**Philippe GABILLIET,**
Professeur de leadership
à ESCP Business School,
conférencier et auteur

**Thierry PFLIMLIN,**
Président, Total Global
Services

**Thierry Willieme,**
Ancien Président de
GE Capital France,
Administrateur, conférencier
et auteur.

# TABLE DES MATIÈRES


Introduction ..... 6

Pourquoi encore un livre sur la bienveillance ? ..... 7
Un livre blanc co-construit, ouvert, vivant à deux niveaux ..... 10
Pourquoi la bienveillance est indispensable aujourd'hui ? ..... 11
Les 7 objections / raisons de mettre en place la bienveillance ..... 11

I Qu'est-ce que la Bienveillance ..... 21

I.1- Définition de la bienveillance ..... 22
I.2- Les dimensions de la bienveillance ..... 24
I.3- Bienveillance envers le travail ..... 27
I.4- Bienveillance envers soi ..... 31
I.5- Bienveillance envers les autres ..... 37
I.6- Bienveillance envers plus grand que soi ..... 47

II Qu'est-ce que la juste bienveillance ..... 54

II.1- Les 3 piliers de la « juste bienveillance » : justesse, justice, volonté ..... 57
II.2- Couple bienveillance et exigence, facteur de performance ..... 63
II.3- S'inspirer des disciplines de haut niveau ..... 70

III Mettre en pratique la bienveillance ..... 75

III.1- Envers le travail ..... 77
III.2- Envers soi ..... 112
III.3- Envers les autres ..... 133
III.4- Plus grand que soi ..... 166

Conclusion ..... 169

# PRÉFACE

*Ce sont dans les moments difficiles qu'on peut reconnaître ce qui compte vraiment. La crise sanitaire qui a secoué le monde a forcé les administrations à faire passer la santé devant l'économie; plusieurs diront qu'on n'avait pas le choix, certes. Seulement, pour une fois, nous avons collectivement pris conscience que l'économie ne peut pas tourner quand la population est malade. Devant l'intensité des adaptations nécessaires pour passer à travers la crise, la bienveillance, la disposition à veiller sur le bien-être d'autrui, est apparue comme la condition essentielle pour y parvenir. C'est en effet dans les moments de crise qu'on ressent le besoin d'être ensemble pour faire face à l'épreuve et surmonter les difficultés grâce à la solidarité ainsi engendrée. Le sentiment de sécurité qu'elle produit renforce les capacités d'adaptation et la résilience.*

*Voilà que Thierry, Caroline, François et Marie nous offrent un livre sur la juste bienveillance pour une entreprise alignée et performante. Ce livre arrive à point nommé pour clarifier ce qu'est la bienveillance et pour nous suggérer des moyens de cultiver la juste bienveillance dans l'entreprise. Le modèle qu'ils proposent s'appuie sur trois piliers : la justesse, la justice et la volonté. Ils donnent des exemples concrets de son application.*

*Les dimensions de la bienveillance sont décrites, à commencer par l'intention de la personne qui affiche cette attitude. Étant donnée notre nature sociale, l'attitude bienveillante des uns stimule une attitude réciproque chez les autres, d'où l'effet de renforcement de la solidarité et de la collaboration. La bienveillance porte sur plusieurs cibles : soi-même, ses collaborateurs, la communauté et l'environnement. La perspective systémique qu'ont adoptée les auteurs permet d'envisager les effets bénéfiques de la juste bienveillance pour les entreprises et pour la société.*

*La bienveillance suppose une conception positive de la nature humaine, la reconnaissance de la dignité intrinsèque des femmes et des hommes, peu importe leurs caractéristiques -genre, âge, race, origine, sexualité, etc... Elle se traduit par des attitudes et des comportements inspirés par trois valeurs morales : l'égalité des droits, la réciprocité et la sollicitude. La conscience morale qui anime la bienveillance stimule l'empathie et par conséquent, l'introspection. Sommes-nous tous capables d'être bienveillants ? Il faut sans doute développer l'intelligence émotionnelle en plus de la conscience morale.*

*Ce livre ouvert et vivant à deux niveaux jette les bases d'un véritable dialogue sur le management du travail et des organisations. La bienveillance est indispensable aujourd'hui, devant tous les défis que nous devons relever ensemble. La crise sanitaire pourrait être considérée comme la générale avant la grande première : la crise climatique. Il nous faudra beaucoup de bienveillance pour affronter les enjeux d'adaptation qu'elle représente.*

*Estelle Morin*

**Estelle M. Morin**, Ph. D. psychologie

**Professeure titulaire**, Département de management, HEC Montréal

**Professeure associée**, Chaire Sens et Travail, Icam – Lille

**Co-auteure** avec Laurent Falque* de l'étude « Les sens du travail et les pratiques de management »
*Titulaire de la Chaire « Sens & Travail » de l'ICAM.

# INTRODUCTION

# Pourquoi « encore un autre livre sur la bienveillance » ?

Parce que…
C'est la première fois que des événements secouant le monde ont fait vraiment passer l'humain avant l'économie.
La crise sanitaire montre les limites du management traditionnel en mode « command and control » face à la nécessité d'autonomie du télétravail. Ce dernier nous invite à passer d'une culture managériale de verticalité à celle de la subsidiarité.

Le temps des certitudes est révolu et fait place à celui des doutes et des peurs parfois existentielles au sein même des organisations.

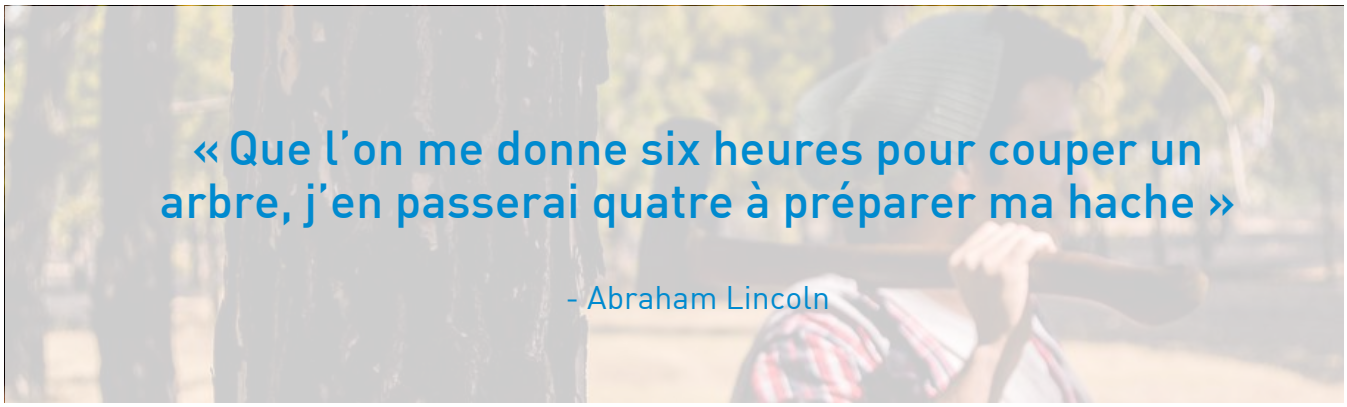
Les crises et la révolution non linéaire de l'intelligence artificielle guident les entreprises et leurs collaborateurs vers un nouveau monde. Nous le pressentons tous : ce monde verra la fin des modèles existants d'organisation et de management issus du XXème siècle, basés sur des méthodes et des processus, pour donner lieu à des modèles de raison d'être, plus porteurs de sens.

Pour s'adapter à un contexte dans lequel le changement permanent est devenu la règle, une des solutions pour les entreprises est de considérer la Bienveillance et l'Excellence non comme antinomiques mais comme les deux faces complémentaires et indissociables d'une même médaille. C'est en les conjuguant que les femmes et les hommes de l'entreprise se fédèrent pour aller vers une performance vraie et durable.

**La juste bienveillance,** qui embarque l'excellence, commence ici et maintenant, avec des postures et des comportements simples et accessibles. Elle peut aller vite et faire « boule de neige », devenir « virale » dans nos environnements professionnels et personnels. Les fabuleux progrès des neurosciences, de multiples études et de nombreuses réalisations prouvent désormais les incroyables gains qu'elle apporte pour l'humain et donc pour l'entreprise.

Nous l'appelons la juste bienveillance car la bienveillance est trop souvent assimilée à la complaisance et cela fausse son appropriation, son incarnation et sa mise en œuvre.

Ce livre partage des clés et des postures concrètes. Pour aller loin sur ce chemin, il convient de changer de regard et de poser notre réflexion sur tous les bienfaits à en retirer.



« Que l'on me donne six heures pour couper un arbre, j'en passerai quatre à préparer ma hache »

- Abraham Lincoln

Lors de partages professionnels sur la bienveillance, certains nous répondent : « arrêtez avec la bienveillance, ce n'est pas la panacée, l'entreprise n'est pas le manège enchanté… », Alors il nous arrive de répondre : « si vous pensez que la bienveillance ne marche pas, essayez la malveillance », une adaptation libre des propos de Robert Orben : « si vous pensez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance »…

Ne pas entretenir le muscle de la bienveillance comme celui de l'éducation, c'est prendre le risque de basculer, sans en avoir conscience, probablement pas dans la malveillance mais dans l'indifférence.

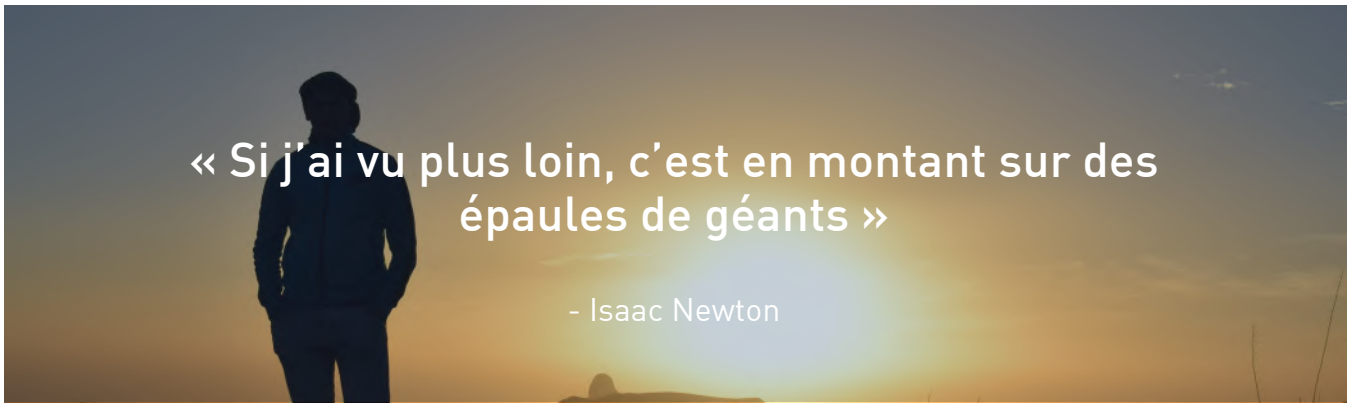
Avec pour conséquence, ce désengagement, qui nuit à la performance, même à court terme ! Les petits pas que nous proposons s'exercent au quotidien et activent le cercle vertueux de la bienveillance.

## La bienveillance n'est évidemment pas nouvelle…

Depuis une petite vingtaine d'années, le nombre d'articles, de livres, de posts, de podcasts ou de vidéos sur le thème de la bienveillance n'a cessé de croître. Plusieurs « bestsellers » ont même vu le jour sur cette thématique ou apparentée -altruisme, benevolence-… Dans le domaine des organisations, la bienveillance est traitée sous l'angle du management et plus récemment sous celui du rapport à l'homme et à la planète.

À titre indicatif :

- En 2011, 228 entreprises en France signent un « appel à plus de bienveillance au travail »,
- En 2014, le livre « Plaidoyer pour l'altruisme, la force de la bienveillance » de Matthieu Ricard est vendu à plus de 100 000 exemplaires,
- En 2018, bienveillance devient le mot de l'année selon le dictionnaire Le Robert,
- En 2020, Charles Michel, président du Conseil Européen, lors de la conférence sur l'état de l'Union appelle de ses vœux « une société de la dignité et de la bienveillance ».




Nous nous sommes donc appuyés sur de nombreux apports, allant de la philosophie aux réalités des neurosciences tout en passant par la psychologie et l'expérience pragmatique du terrain. Ce qui nous conduit à ainsi qualifier plus rigoureusement la pratique de la juste bienveillance en entreprise.

Nous vous proposons d'aborder successivement :

Pourquoi associer bienveillance et performance ? Par le biais des objections courantes, nous illustrons en quoi la bienveillance est indispensable, aujourd'hui plus que jamais et pourquoi le contexte est très favorable à son essor.

Les dimensions de la bienveillance : Dans le premier chapitre, nous définissons la bienveillance dans ses principales dimensions dans l'entreprise : vis-à-vis du travail, de soi, des autres et de « plus grand que soi ».

Qu'est-ce que la juste bienveillance : Dans le deuxième chapitre nous pointons cette idée veillant à redonner ses lettres de noblesse à la bienveillance et surtout comment la réconciliation de la bienveillance et de l'exigence représente un puissant vecteur de performance.

La juste bienveillance mode d'emploi : Dans le troisième chapitre, nous partageons de bonnes pratiques. Comment faire advenir concrètement la bienveillance : pour le travail, pour soi, les autres et le « plus grand que soi ». Comment l'alignement de l'entreprise et de ses équipes, sur ces sujets qui rapprochent les objectifs économiques humains et environnementaux, est gage de succès.

# Un livre co-construit, ouvert, et vivant à deux niveaux

## *À qui est destiné ce livre ?*

Au-delà des managers, dirigeants et experts, il s'adresse à tous ceux qui ont envie de contribuer simplement à une entreprise plus humaine donc plus performante, pour une société plus fraternelle.

## *Notre livre -avant tout en format digital- est donc offert et ouvert*

Il appartient à tous, et s'offre au partage et au codéveloppement pour ceux qui auraient plaisir à nous rejoindre afin de l'enrichir. Il est possible de faire un don à des associations dont nous soutenons les actions. Si vous souhaitez à nos côtés, contribuer à aller plus loin sur le chemin de la Juste Bienveillance et de l'Entreprise Alignée, nous vous accueillerons avec joie.

## *Un livre co-construit dans la richesse de la différence*

Le théorème de la diversité -Scott Page- prouve que l'intelligence d'un groupe résulte autant de la diversité des points de vue que de la finesse des analyses.

Nous sommes 4 co-auteurs bien différents les uns des autres : par l'âge, le genre, les parcours de vie -études, sports, carrières, professions, passions...- ; et surtout nous avons eu la chance d'avoir l'éclairage de proches, de passionnés, de chercheurs et de dirigeants qui ont offert leur temps pour échanger ou réaliser les vidéos qui paraissent avec « la Juste Bienveillance ».

## *Un livre ouvert et vivant : ouvert au sens d'évolutif*

Associé au site internet justebienveillance.fr, nous proposons de favoriser les échanges et les confrontations d'idées enrichissantes. Le principe de l'open source et l'approche de type Wikipédia nous inspirent. Vivant aussi, car nous allons continuer à interviewer tous les mois une personne, parmi celles qui œuvrent à plus de bienveillance dans le monde de l'entreprise. Nous offrirons une nouvelle vidéo, un podcast ou un texte au moins une fois par mois...

# En quoi la bienveillance en entreprise est indispensable aujourd'hui ? Réponses aux 7 objections

## *Objection 1- Avec la crise sanitaire, les entreprises ont d'autres priorités.*

> *« Il ne faut pas gaspiller une bonne crise »,*
>
> *- Winston Churchill*

Les crises actuelles sanitaires, économiques, écologiques et sociétales obligent les entreprises à tirer parti de toutes les sources d'efficacité. Nous illustrerons à quel point la juste bienveillance en est une.

Le contexte culturel ainsi que les apports récents des neurosciences sont propices à la développer. Pour la première fois dans l'histoire, la priorité a été donnée à la santé plutôt qu'à l'économie et ce sont les pays qui ont le mieux géré la crise sanitaire qui voient leur économie repartir au plus vite. En France, la notion du « care » est venue au premier plan impulsé par le comité C.A.R.E. -Comité Analyse, Recherche et Expertise- et le slogan « protégeons-nous les uns les autres » .

Dans l'entreprise, la crise sanitaire a mis en exergue de nombreuses vulnérabilités, à travers notamment le télétravail et donc l'importance de se pencher sur les enjeux qu'il nous a enseignés, en particulier en termes de confiance et d'autonomie. Comme le dit la philosophe Cynthia FLEURY, « pendant 20 ans, nous avons nié les vulnérabilités ce qui a produit une non capacité d'anticipation et de la souffrance au travail » -interview dans :

www.lecomptoirdelanouvelleentreprise.com,

https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/vulnerabilites-des-salaries/.

Le dernier forum de DAVOS souligne comme compétence du futur la prévalence des « soft skills » ces compétences liées au savoir-être et au savoir-faire relationnel qui présupposent de la bienveillance envers les autres en indiquant que ce qui était un « plus » avant la crise est devenu une nécessité.

Nous sommes de plus en plus nombreux à penser, en paraphrasant Malraux, que « l'entreprise du XXIème siècle sera bienveillante ou ne sera pas ».

Le XXème siècle en laissant croire à la toute-puissance du progrès a parfois fait oublier ce que disait Héraclite : « rien n'est permanent sauf le changement ». La certitude de l'incertitude existait pourtant avant la crise du COVID et avant la généralisation de l'Intelligence Artificielle : elle devient plus que jamais la norme.

Nous pensons que la juste bienveillance est un phare qui évite la peur du changement et permet de dépasser les incertitudes...

« ...Je suis profondément convaincu que, oui, la bienveillance peut être un remède à la crise, » Pascal Demurger, Directeur Général de la Maif.

## Ø *Objection 2 -Cela fait plusieurs décennies que tout le monde parle de la bienveillance mais où est-elle en entreprise ?*

> *« Le temps ne respecte pas ce que l'on fait sans lui, »*
>
> *- Paul Morand*

Dans notre monde du zapping et de l'immédiateté, nous avons tendance à oublier que quand il s'agit de mouvements socioculturels de fond, le temps est indispensable.

Un ancien Président de la République en s'inspirant de Paul Morand rappelait qu'il faut « donner du temps au temps ». Si les neurosciences nous apprennent que le cerveau est monotâche -**chapitre II.2.5**-, pas besoin de recherche opérationnelle pour savoir que le parallélisme ne fonctionne pas toujours : neuf femmes pendant un mois ne pourront jamais donner naissance à un enfant !

Même si le sujet de la bienveillance en entreprise a éclos il y a une vingtaine d'années, il faut au moins une génération, parfois plusieurs ou/et une grande crise pour que les changements opèrent.

À titre d'exemple sur la parité homme-femme en France :

**1946**

le principe de l'égalité hommes-femmes est inscrit dans la constitution…

**1965**

les femmes peuvent exercer un métier sans autorisation maritale,

**1972**

l'égalité de rémunération est inscrite dans la loi…

**2020**

malgré les lois de 1983 et de 2006 sur l'égalité professionnelle- l'écart de salaire est toujours de 16%

Sans accélération nette, la parité ne deviendra réalité dans le monde que dans… cent cinquante ans selon le forum économique mondial; -avant la crise sanitaire, la même estimation était de cent ans.

Même si la culture managériale évolue, les dirigeants d'aujourd'hui ont pour beaucoup été formés et promus dans des systèmes hiérarchiques où le mode «command and control» prédomine et la mesure de la performance est avant tout le profit. La bienveillance fait appel à la coopération, à la co-construction, à l'intelligence collective, à la délégation la plus grande possible et à une recherche de sens, ce que les nouvelles générations appellent de leurs vœux. Les attentes pour des entreprises socialement et environnementalement bienveillantes ne cessent effectivement de croître avec la génération Y -née entre 1980 et 2000.

Il faudra donc encore du temps « culturel » pour que la bienveillance soit véritablement au cœur des organisations. Poursuivons donc et renforçons cette dynamique !

## *Objection 3 : la bienveillance est rarement un critère de recrutement, les entreprises cherchent avant tout des compétences techniques*

> *« Nous avons développé le recrutement par aptitude plus que par compétences académiques »,*
>
> *- Emmanuelle Nave,*
> *DRH chez Groupama*

À l'heure de l'intelligence artificielle, la bienveillance devient un comportement clé du futur.

La société est en mutation et, comme l'écrit Alain de Vulpain dans « Éloge de la métamorphose », l'entreprise devient de moins en moins pyramidale et la posture des leaders qui réussissent passe de l'autorité à l'influence.

De plus en plus d'entreprises ont intégré à quel point les soft skills dont le «prendre soin» deviennent fondamental et que le pouvoir lié à la connaissance décroît. Les découvertes récentes des neurosciences les confortent dans cette direction.

Cette tendance de fond va s'accélérer formidablement avec l'utilisation massive de l'IA. De l'avis de tous les experts, l'IA va être à l'origine d'une révolution plus importante que l'a été l'arrivée de l'écriture, de l'imprimerie ou de la machine à vapeur. Toutes les études estiment qu'entre 50 à 85% des métiers actuels disparaîtront dans la ou les décennies à venir.

https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/les-metiers-de-demain/85-des-emplois-de-2030-nexistent.html

Les métiers restants ou les métiers nouveaux feront intervenir l'homme dans ce qu'il a d'unique, en complément de l'IA. Cultiver nos intelligences émotionnelles, relationnelles et situationnelles va devenir la clé de notre employabilité.

Une recherche du Gartner Group estime que 70% de la charge de travail actuelle d'un manager sera remplacée d'ici 2024 et que le management aura de plus en plus pour objet de « développer les talents et générer de nouvelles idées ».

Dans une publication de 2020, la Harvard Business Review -HBR identifie les quatre méta-compétences du futur : prendre soin, créer du sens, construire des récits, travailler vers des réseaux collaboratifs, qui tous présupposent la bienveillance...

https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/09/31331-les-quatre-metacompetences-du-futur/

## *Objection 4- La mise en oeuvre de la bienveillance nécessite beaucoup de ressources pour des résultats difficiles à mesurer*

> *Créer un climat qui favorise la bienveillance commence par de petits pas, simples, au quotidien.*

Quand on pose la question ouverte aux salariés « que représente pour vous la bienveillance ? », ils sont fort nombreux à répondre que dire « bonjour » ou « merci » sont des actes de bienveillance -enquête Deloitte pour Wisdom Paris 2017 :

https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/qualite-de-vie-au-travail-et-la-bienveillance.html

Au-delà de l'éclairage sans appel des neurosciences, de plus en plus d'études démontrent l'impact chiffré de la bienveillance sur la performance :

1. L'Union européenne a fait ressortir que 50% des journées de travail perdues ont un coût considérable pour les entreprises et pour la société,

2. Selon une enquête Malakoff Humanis de fin 2020, 30% des salariés se sentent concernés par des fragilités professionnelles dont l'épuisement et la perte de sens,

3. Alors qu'en 2020 l'absentéisme a progressé de 12% en France, les entreprises accompagnées sur la logique de la bienveillance ont constaté une diminution de l'absentéisme...

4. Concernant l'égalité homme/femme -être bienveillant commence par considérer l'autre comme son égal-, une enquête McKinsey de 2015 montre que l'égalité réelle augmenterait de 10% la croissance des pays développés et injecterait 28 000 milliards de dollars supplémentaires au PIB mondial à dix ans.

## *Objection 5- L'entreprise n'est pas le monde des Bisounours*

> *« Aussi égoïstes que l'on considère que les hommes sont, ils s'intéressent par nature aux autres... car le bonheur des autres leur est nécessaire, même s'ils n'en retirent que le plaisir de constater ce bonheur »,*
>
> *- Adam Smith*

Si la philosophie a toujours prôné la bienveillance depuis l'Antiquité, ce thème a été repris dès le début des théories économiques. Adam Smith, considéré comme le fondateur de l'économie et du libéralisme, la considère d'ailleurs innée, à l'instar de Rousseau.

Au-delà de ces origines souvent oubliées, il est impressionnant de noter l'accélération de la prise en compte de cette vertu dans l'entreprise avec le développement de la psychologie positive depuis quatre décennies. Martin Seligman, qui en est à l'origine, écrit en 1998 que le bonheur est une combinaison de bonne santé, de sens, de bonnes relations et d'un sentiment de réalisation. Cette définition porte déjà en elle des attributs majeurs de la « juste bienveillance ». Très récemment, ce sont les neurosciences et la physique quantique qui démontrent clairement ce que de nombreux leaders humanistes avaient en intuition : la bienveillance est facteur d'épanouissement, de motivation et donc de performance.

Le monde des Bisounours n'est d'ailleurs pas celui de la bienveillance : en entreprise, les mots gentillesse et bienveillance sont encore trop souvent associés voire confondus avec indulgence et complaisance. Ces derniers, d'une trop grande naïveté ressortent du domaine du bien-être et du plaisir facile et immédiat. La « juste bienveillance » porte au contraire en elle la volonté -*bene volens*-, l'exigence et elle mobilise une intention profonde.

## *Objection 6- C'est l'excellence opérationnelle qui génère la performance, pas la bienveillance…*

> *« Il faut une culture managériale rapide et agile,*
> *une culture où prendre soin de l'autre est la clé »,*
>
> *- Richard Branson*

La performance des organisations dans la durée passe par l'alliance réussie de l'excellence opérationnelle et de la bienveillance.

Jack Welch, PDG emblématique de General Electric, ne dit pas autre chose quand il affirme que le succès consiste à grandir et à faire grandir les autres : « Before you are a leader, success is all about growing yourself. When you become a leader, success is all about growing others. »

Au-delà même de l'entreprise, dans la Marine, l'amiral Loïc Finaz associe bienveillance et exigence : « Un chef qui n'est pas exigeant ne construira rien et n'obtiendra rien… Et s'il n'est pas bienveillant il n'obtiendra rien dans la durée et il détruira tout. Exigence et bienveillance c'est absolument fondamental. Et l'on ne peut pas souhaiter l'une sans l'autre : les deux sont nécessaires… » extrait du podcast « Le Gratin par Pauline Laigneau » : Être chef, ça s'apprend,

https://le-gratin.fr/136-amiral-loic-finaz-homme-de-la-marine-directeur-de-lecole-de-guerre-et-ecrivain-etre-chef-ca-sapprend/)

Notre credo : *« La juste bienveillance » -ou l'expression la plus aboutie de cette valeur- porte en elle l'exigence, le dépassement de soi jusqu'à la vocation de faire grandir l'autre et de contribuer à un monde meilleur…*

## *Objection 7- Et même si l'entreprise devenait bienveillante, qu'est-ce que cela changerait ?*

> *L'entreprise aura un rôle clé pour ré-enchanter le monde…*
>
> *- Les 4 co-auteurs du livre « La Juste Bienveillance »*

La foi dans le progrès a été porteuse d'espoir. Du XVIIème au XIXème siècle, la science avait avant tout comme finalité de rendre l'homme plus libre en le sortant de l'obscurantisme et plus heureux en le maintenant en meilleure santé. Si d'incroyables progrès ont été faits au XXème siècle, la foi dans le progrès, se substituant souvent à d'autres croyances, offrait aux parents l'espoir que leurs enfants et descendants enfants vivraient dans un monde meilleur… moins de guerre, de famine, plus d'égalité, plus de richesses…

Le ralentissement de cet espoir soulève des questions dans son sillage : comment relancer l'ascenseur social qui a régressé depuis 30 ans ? Comment garder son emploi avec les transformations incessantes et l'IA ? Comment vivre avec 20 milliards d'individus sur notre planète? Comment maintenir l'avenir de celle-ci ? Et désormais comment se préserver des dangers et risques, climatiques, sanitaires ?

Nous sommes de plus en plus nombreux, dans le cadre privé ou professionnel, pris au piège du cercle vicieux de la peur : moins de confiance en un avenir meilleur et plus d'incertitudes, conduisant à « la peur d'avoir peur », comme décrite par Montaigne. Celle-ci nourrit un manque d'estime de soi alimentant, à son tour, la peur de l'avenir…

## Les pertes des certitudes liées aux pertes de repères :

Les communautés naturelles : famille, école, université, armée, nation, religions traditionnelles, groupes politiques ont été longtemps des lieux de confiance où se formait la conscience d'un « nous », un collectif où se bâtissait l'espoir. Or ces communautés sont moins prégnantes et des formes d'individualisme plus revendicatives se font jour.

Face à ce que Max Weber appelait le « désenchantement du monde », nous sommes heureusement de plus en plus nombreux à penser que l'entreprise bienveillante du XXIème siècle peut être un des lieux de sagesse, de monde meilleur, de ré enchantement !

## Quelques chiffres étayent ces convictions :

**78%** des Français, salariés, consommateurs ou clients, attendent désormais que les entreprises contribuent au bien-être collectif et développent des pratiques plus sociales et environnementales (Opinionway 2020),

**70%** des salariés souhaitent participer aux décisions des engagements RSE et solidaires de leur entreprise,

**88%** des entrepreneurs souhaitent opérer un changement de modèle et s'engager dans la transition écologique et sociale (CSA 2020),

**76%** des Millenials placent la RSE au-dessus du salaire dans les critères de recherche d'emploi (BPI/Gallups 2020).

## Quelques exemples des si nombreuses initiatives qui ne cessent d'apparaître et de se développer:

- Le CJD « Centre des Jeunes Dirigeants » qui écrit dans son journal en ligne : « D'autant plus qu'un jour peut-être, seules les entreprises nous en rappelleront cette vertu (la bienveillance) quand celle-ci aurait disparu ailleurs »,
- L'APM, Association pour le Progrès du Management prône la bienveillance et ses valeurs associées : la confiance, l'optimisme, le courage...

- La belle initiative 1% pour la planète :

https://www.franceculture.fr/economie/le-1-pour-la-planete-est-limpot-qui-rend-le-plus-heureux-un-entrepreneur

- Le « Mouvement pour une Économie Bienveillante », lancé par le fond d'investissement RAISE,

- L'association des « leaders éclairés » qui regroupe déjà 2 200 personnes qui « soutiennent les leaders prêts à opérer une (r)évolution des consciences pour changer leur entreprise et impacter positivement la société »,

- Les séminaires « Evolv up » avec pour fondement : « Et si l'entreprise devenait aussi un lieu de développement des connaissances et des libertés ? »,

- Le joli livre d'Olivier Berut «On peut parfaire le monde» :

http://onpeutparfairelemonde.com/fr/reenchantement-de-lentreprise-puis-quoi/

# I- QU'EST-CE QUE LA BIENVEILLANCE?

# I.1- Définition de la bienveillance

> *« L'humanité a des devoirs, la bienveillance en est un »,*
>
> *- Kant*

Du latin *benevolens* « qui veut du bien, favorable », le Larousse évoque « une disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui », le Trésor de la langue française informatisé évoque « une disposition particulièrement favorable à l'égard de quelqu'un » et la « qualité d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui », le Littré une « disposition favorable de la volonté ».

La bienveillance est donc une disposition qui mobilise la volonté, s'exprime dans la relation à l'autre, est protéiforme et inclut notamment la compréhension, la gentillesse, l'indulgence.

D'un point de vue philosophique : pour Kant, la bienveillance est proprement morale, elle est une obligation rationnelle qui ne doit rien à nos émotions, sensibilité ou sentiments. Saint-Thomas d'Aquin évoque une action volontaire et Mencius déclare que la « bienveillance est sur le chemin du devoir ». Nous pensons que la bienveillance s'incarne et qu'elle doit d'autant plus à l'intelligence émotionnelle qu'elle est un acte de volonté.

Alors qu'à première vue, la bienveillance est parée de toutes les vertus, les écueils apparaissent vite. Derrière la notion de bienveillance, pointent celles de compassion et de pitié, qui peuvent induire une forme de condescendance. Derrière la bienveillance se cache la complaisance qui peut nuire à la mobilisation des ressources du collaborateur. La bienveillance nécessite de la sympathie et de l'empathie. Et si l'empathie est utile au lien d'aide, elle peut aussi induire projection ou identification du manager au collaborateur et le cas échéant à ses souffrances. Comme l'écrit Françoise Kourilsky, il y a une « bonté qui assombrit la vie ».

Dans sa définition, la bienveillance peut comporter une dimension démiurgique. Quel besoin satisfait-on quand on veut le bien de l'autre ? Celui de lui être indispensable, d'être aimé par lui, d'obtenir de la reconnaissance ? Celui d'être dans une posture de toute-puissance, de sauveur ? N'est-ce pas alors l'ego qui cherche à être satisfait derrière la bienveillance ? La bienveillance offerte cacherait-elle une demande de réciprocité, l'envie d'une relation calme, tranquille voire la peur d'être « bousculé » par l'autre -collègue, collaborateur, patron... ?

Viser le bien et le bonheur d'autrui implique-t-il de savoir ce qui est bien pour lui ? Ce n'est pas certain  et là réside la subtilité de chercher le bien de l'autre sans connaître les arcanes qui le sous-tendent.

Nous proposons donc un pas de côté par rapport à l'étymologie du mot en nous intéressant au suffixe « veillance ». Veiller, c'est être attentif, prendre soin, être vigilant. Il y a dans la bienveillance l'idée d'une attention à l'autre qui permet de l'accueillir pleinement. C'est notamment cette idée de l'accueil de l'autre au service de sa mise en mouvement que nous trouvons saillante, principalement dans le cadre de l'entreprise.

# I.2- Les dimensions de la bienveillance

## I.2.1- En regard de l'intention

**Intention gratuite**

Il s'agit de la bienveillance la plus pure. Nous sommes naturellement bienveillants avec les autres, sans attente en retour, parce que cette vertu s'imprime dans notre état interne. Cela nous arrive à tous par moments, dans certains contextes, avec des personnes appréciées ou pas, de pratiquer cette attention particulière. Elle est ainsi, par exemple, le fondement de l'amitié selon Kant.

La bienveillance gratuite, à intention positive directe est la plus efficace à terme -et donc gage de performance- et c'est le paradoxe de la bienveillance : elle est d'autant plus efficace qu'elle ne cherche pas l'efficacité… Rien de bien surprenant car si plusieurs études l'ont confirmé, Dale Carnegie s'exprimait déjà en 1936 dans son livre à succès « Comment se faire des amis et réussir dans la vie » en exprimant que la recette est de s'intéresser aux autres, mais sincèrement.

Ayant pour objectif de faire le bien des autres sans rien attendre en retour, elle est parfois confondue avec la complaisance qui est passive, voire velléitaire, alors que la « juste bienveillance » est active et volontaire.

**Intention réciproque, parfois nommée « utilitariste »**

Nommée ainsi parce que l'autre et son bien peuvent être considérés comme un moyen et non une fin. Elle vise à la réciprocité avec une attente en retour. Elle est souvent un moindre facteur d'engagement en entreprises même si les initiatives sont louables. En effet, les collaborateurs savent par exemple que c'est en contrepartie de plus de performance de leur part que l'entreprise s'efforce de « veiller » à des conditions de « bien-être ».

Elle demeure importante à deux niveaux :

- En premier lieu, un des objectifs de l'entreprise étant de se maintenir en bonne santé économique et de se développer, si elle y contribue, au final cela profite à la création de valeurs et une entreprise qui se porte bien préserve ses emplois ou en crée, offre des opportunités de carrières ou d'apprentissage à ses collaborateurs.

- En outre, comme nous le verrons pour la justice, l'important réside en ce que les de l'entreprise perçoivent comme de la bienveillance car celle-ci ne se décrète pas.

*Cette stratégie de la réciprocité est celle, fort ancienne, de « don et contre-don ». Robert Axelrod qui l'a familiarisé l'exprime ainsi : nous offrons d'abord, si on nous tend la main en retour alors une alliance gagnant-gagnant s'établit. En revanche si pas de retour, nous répondons par la logique du chacun pour soi. Cette approche, confirmée par la théorie des jeux se manifeste fort souvent dans les relations professionnelles avec le principe qui suit. Pour développer une bonne relation, offrez au début de la coopération : main tendue, proposition généreuse...- et fonction de la réaction de l'autre : continuer de coopérer ou assumer une saine confrontation.

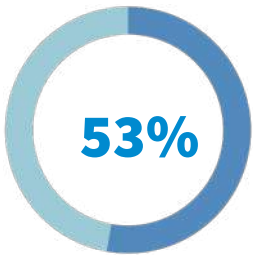
Dans cette approche de la réciprocité, Juliette Tournand dans « La Stratégie de la bienveillance » rappelle : « le principe premier est bien la bienveillance. » La bienveillance se trouve donc au commencement et n'est pas une attitude systématique qui aboutit à être gagnant. L'assumer peut conduire à des explications ou des confrontations.

### Intention instrumentale ou manipulatrice

Elle diffère de la précédente par l'intention : la bienveillance réciproque vise le bien de l'autre avec une attente espérée en retour, alors que la manipulatrice vise l'atteinte d'un objectif, que ce soit au détriment de l'autre ou non. Il s'agit de bienveillance uniquement « affichée ». C'est par exemple le cas quand les dirigeants / managers exhortent à la bienveillance car ils en attendent des bénéfices. « Soyez bienveillants » est stérile, avant tout si cela reste au stade de l'injonction et quand l'objectif n'est que de booster la performance sans sincérité, ou de valoriser sa propre image. Dans ce cas, il est même observé une baisse de performance à terme, liée à la perte de confiance due au manque de sincérité... Comme avec la RSE : les entreprises qui font avant tout de l'affichage « Window dressing » perdent plus d'engagement auprès des employés et de leur écosystème que celles qui n'ont pas plus de mesures sociales et environnementales mais dont la communication est alignée avec les actes.

## I.2.2- En regard de la destination

Le chemin à parcourir pour que la bienveillance devienne un attribut des entreprises est encore long. Dans l'étude Deloitte pour Wisdom Paris 2017, une personne interrogée sur deux seulement considère la bienveillance comme un trait caractéristique de leur entreprise. Ce chiffre est plus important pour les cadres supérieurs (72%) mais bien inférieur à des niveaux hiérarchiques moins élevés.




**des salariés considère que la bienveillance est un trait caractéristique de leur entreprise actuelle**

*Etude Deloitte pour Wisdom Paris 2017*

La bienveillance se déploie vers quatre destinations complémentaires qui s'enrichissent mutuellement :

- Bienveillance envers le travail ou les tâches à effectuer,
- Bienveillance envers soi,
- Bienveillance envers les autres,
- Bienveillance envers plus grand que soi

# I.3- Bienveillance envers le travail ou les tâches à réaliser

> *« Otez à un être humain la dignité de son travail et de son action : vous l'aurez dans votre main et vous pourrez faire de lui ce que vous voudrez »,*
>
> *- Dostoïevski*

Cette phrase résonne avec ce qu'expriment certains salariés : le sentiment d'être interchangeables voire d'être manipulés; et quand il est question de bienveillance, celle-ci reste trop perçue, à tort ou à raison, comme instrumentale.

De nombreuses entreprises, voulant augmenter l'engagement de leurs employés -et ceci souvent avec sincérité- pensent avant tout à soigner les conditions de travail du salarié. Ils investissent en premier lieu sur les conditions de travail, notamment sur le cadre de vie au travail : espaces de vie, espaces de travail, salles de sport, cours de yoga... Si cela est vertueux en soi, malheureusement la Qualité de Vie au Travail -QVT- se limite trop souvent à cette première étape. Parfois même lorsque l'entreprise nomme un CHO -Chief Happiness Officer-, celui-ci a avant tout pour mission le cadre du travail mais pas le travail lui-même.

Les entreprises plus avancées en termes de QVT s'engagent sur l'amélioration des relations interpersonnelles : formations, coachings, rituels... Des pratiques que nous allons détailler par la suite.

Il est indispensable de distinguer les conditions DE travail que nous venons d'évoquer et qui correspondent avant tout à l'environnement et au « bien-être » extrinsèque au travail, des conditions DU travail qui s'adressent plus à l'utilité du travail et au « bien-faire » intrinsèque des activités.

Si l'environnement est important, les questions concernant le sens du travail -et non le sens au travail-, le contenu des tâches à effectuer, leur éventuelle pénibilité, leur utilité etc sont fondamentaux. Afférentes à ces questions se trouvent celles de la liberté d'action, de l'autonomie et de la contribution personnelle qui participent à la dignité du travail -et pas uniquement à la dignité au travail. Il est plus rapide et moins contraignant de modifier les conditions de travail que de repenser celui-ci en profondeur. C'est souvent ce qui a desservi les initiatives de promoteurs de « bonheur au travail » et ce qui a aussi conduit à galvauder le terme « bienveillance », en lui faisant perte de son sens et de sa portée.

Il y a souffrance au travail quand d'une part, il est difficile d'en voir le sens et l'utilité et quand d'autre part, il n'est pas possible de réaliser le travail attendu.

L'étude « L'anatomie du travail en 2021 » https://asana.com/fr/resources/anatomy-of-work#form menée par le cabinet Sapio Research pour Asana indique que les Français passent 66 % de leur temps de travail sur du « work about work », des activités peu ou pas productives : activités de suivi, réunions superflues etc. En moyenne, chaque semaine, nous travaillons 5 heures sur des tâches déjà accomplies par d'autres et 3 heures à des réunions qui ne nous concernent pas.

La plus grande violence, malveillance dans le travail est de dire d'une tâche, d'une réalisation, d'un travail qu'ils sont inutiles. L'expression « Il n'y a pas de sots métiers mais que de sottes gens » porte l'idée qu'il n'y a pas de métiers inutiles ou qu'il ne devrait pas y en avoir. Il convient de prendre soin du travail, de tout faire pour que les métiers ne soient pas de «sots métiers». Être bienveillant par rapport au travail, c'est lui donner du sens, le valoriser et donner les moyens de le faire, dans les meilleures conditions possibles. Même dans le cas de tâches répétitives et laissant peu de place à l'initiative, il est possible de valoriser la contribution de chacun.

Sans aller jusqu'aux « Bullshit Jobs » dont parle David Graeber dans son livre éponyme, des sondages montrent que, dans de nombreuses entreprises, il y a jusqu'à un employé sur trois qui ne sait pas vraiment à quoi sert son travail.

https://www.rtl.fr/actu/debats-societe/travail-pres-d-un-francais-sur-trois-pense-que-son-job-est-inutile-7797540313

Si de nombreux outils automatisés ont fortement diminué les travaux répétitifs et fastidieux, des logiciels très structurants comme certains ERP -progiciels- imposent souvent le respect à la lettre de procédures et de règles. Ce type d'outils contribue à mettre le travail dans des rails et à une nouvelle taylorisation dans le tertiaire, facteur de démotivation.

À propos de rails, il est notoire que le conducteur de bus est plus heureux que le conducteur de tramway ou de métro car il est confronté à plus d'options différentes et il a le devoir et la possibilité de prendre beaucoup plus de décisions.

Le **chapitre III.1** détaille des manières de donner du sens au travail et de trouver du sens dans le travail.

Il est expliqué que cela peut se faire notamment en :

- Bannissant les injonctions paradoxales comme par exemple : « faire plus avec moins »,
- Évitant le travail dit « empêché »- lorsque l'on ne peut pas réaliser correctement ce qui nous est demandé, que nous sommes ou nous sentons entravés pour bien faire tout ou partie de ce qui nous incombe.

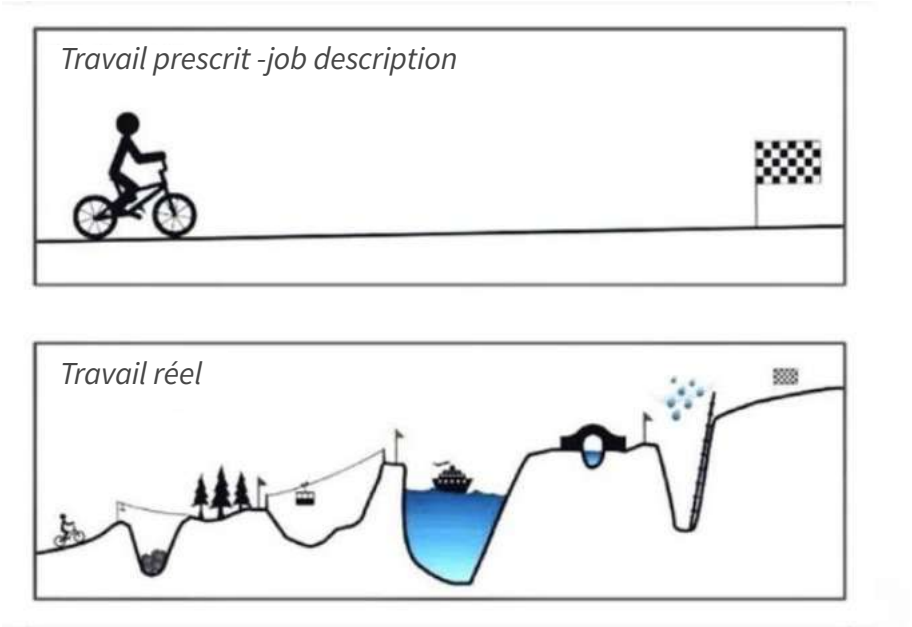
Les psychologues du travail appellent « activité empêchée » l'écart entre ce que le salarié veut faire et ce que l'organisation attend mais qu'il ne peut pas réaliser. Par exemple, quand nous pensons que notre travail n'est « ni fait ni à faire », que nous arrivons rarement à faire ce qui nous est demandé soit pour des questions de quantité de travail, soit par manque de moyens. Cette sensation de « ne pas y arriver » a des conséquences possibles sur notre fatigue, notre sommeil et notre santé.

Prendre soin de l'environnement du travail est nécessaire, prendre soin du travail est essentiel.

En apportant de l'attention, de la bienveillance, il est possible de mieux distinguer, identifier et valoriser le travail « prescrit » -celui correspondant à la fiche de poste ou « job description » -et le travail « réel » -celui réellement effectué. Selon la chaire de psychosociologie du travail de Yves Clot au CNAM, la source principale de stress provient de cet écart entre travail « prescrit » et travail « réel » :

https://psychologie-travail.cnam.fr/equipe-psychologie-du-travail-et-clinique-de-l-activite-136871.kjsp?RH=psytrav&RF=pst_recherche

À l'image de l'écart entre travail prévu et travail prescrit, une image vaut mille mots :



De plus en plus rares sont les salariés qui peuvent ne s'en tenir qu'à leur description de poste… Celle-ci ne tient pas ou très peu compte de l'aléatoire, de l'imprévu, de l'évolution des métiers, de l'organisation, des conditions de travail… C'est d'autant plus vrai que les responsabilités couvrent de hauts niveaux de technicité ou de compétences.

Or notre dignité ou notre fierté provient de la réussite, d'accomplir a minima ce qui est demandé et de surmonter des difficultés ou de résoudre des problèmes. Ces petites victoires apportent de la satisfaction et des émotions positives, surtout quand elles sont ensuite partagées avec les autres. Au-delà du plaisir de conseiller et de transmettre, trouver des solutions, « donner des ficelles » est porteur de joie, d'autant plus quand celles-ci deviennent les nouvelles règles ou process.

« Au travail, il ne suffit pas d'être reconnu par quelqu'un. Encore faut-il se reconnaître dans quelque chose : une histoire commune, un produit, une technique, un langage, une marque, un métier(…) Il n'y a pas de bien-être sans bien faire…l'activité empêchée c'est ne pas pouvoir se reconnaître dans ce que l'on fait », Yves Clot, psychologue du travail.

Le **chapitre III.1** donne des recommandations pour mettre en place la bienveillance envers le travail et explique en particulier la nécessité d'offrir des tâches qui offrent le plus de liberté possible : c'est ce que réclame la quasi-totalité des employés. L'amputation du pouvoir d'agir sur notre activité est une forme de désoeuvrement.

Le droit à l'erreur, peu reconnu dans les entreprises, à l'exception de certaines entreprises anglo-saxonnes, s'avère aussi constitutif de la bienveillance au travail.

La reconnaissance par autrui est certes indispensable et « se reconnaître » soi-même, « se trouver » ou « se retrouver » dans ce que nous faisons l'est au moins autant : cela nourrit notre estime et notre confiance intrinsèques et nous mobilise. En d'autres termes, passer de réaliser notre travail à nous réaliser en effectuant notre travail.

# I.4- Bienveillance envers soi : « Bienveillance bien ordonnée commence par soi même »

> *« Le plus grand obstacle à la réussite est l'autocensure »,*
>
> *- Thomas Pesquet*

Il va sans dire que la première étape de la bienveillance envers soi commence par prendre soin de son alimentation, de son corps, de sa santé. Le **chapitre III.2** développe ce qu'il est recommandé de faire et les impacts sur notre performance.

La deuxième étape, plus difficile à aborder, est celle du regard porté sur soi qui a souvent, surtout par rapport à notre rôle au sein de l'entreprise et en particulier depuis la crise sanitaire, tendance à être de plus en plus dépréciatif. Comment faire taire son juge intérieur, surtout quand il est négatif ?

« Nous, les Occidentaux, manquons d'amour et de bienveillance pour nous-mêmes » rappelle Fabrice Midal dans son livre « Foutez-vous la paix ». Il y met en avant la tendance à se juger, la peur de ne pas être à la hauteur, ou encore le sentiment d'être seul. Il évoque aussi la propension à brider nos émotions ou, au contraire, à nous laisser submerger par nos colères ou nos rancunes...

« Être bienveillant vis-à-vis de soi c'est éviter les jugements et les croyances négatives avant tout sur soi... mais aussi sur les autres -car juger les autres revient aussi à se juger en comparaison, c'est éviter de culpabiliser... c'est savoir se pardonner ses erreurs et ne pas vivre dans le ressentiment. »

Être bienveillant envers soi, c'est avoir de l'indulgence pour nos imperfections et ce faisant diminuer nos tensions internes négatives. L'autocompassion et l'acceptation de nos vulnérabilités qui permettent de progresser sur ce sujet sont développées au **chapitre III.2**.

« La comparaison est de l'ignorance et l'imitation est du suicide », écrit Ralph Waldo Emerson. En France, plus que dans d'autres pays, il existe une tendance lourde qui entrave la bienveillance envers soi : un sentiment envieux qui est souvent une dégradation de la passion égalitaire héritée de la révolution. Or l'envie empêche de penser à soi positivement, car elle voit le monde au travers du prisme du manque.

Cette tendance globale qui va du mécontentement au mal-être ne fait que s'aggraver sur le fond en se nommant : le mot stress n'était pas utilisé il y a 25 ans, le mot burn-out inconnu il y a 15 ans et bore-out il y a 10 ans. Nous exprimions que nous n'avions « pas trop la forme », «une petite déprime» et parfois une « dépression » qui était rarement attribuée au seul travail.

## I.4.1- Les deux ailes de la bienveillance envers soi- la confiance en soi et l'estime de soi

> *« Si vous pensez que vous pouvez réussir, ou si vous pensez que vous ne pouvez pas réussir, dans les deux cas, vous aurez raison »,*
>
> *- Henry Ford*

La confiance en soi c'est se reconnaître des compétences. Elle s'appuie sur l'expertise qui est le fruit de l'expérience... Confiance étymologiquement veut dire « croire avec » *-cum fidei-*. Il s'agit bien de croire et de se poser sur ses connaissances, son savoir et son savoir-faire. Ce dernier demande souvent un long apprentissage : il est d'usage de dire qu'il faut 10 000 heures pour devenir expert. L'expertise s'acquiert d'ailleurs plus rapidement quand il y a une bienveillance vis-à-vis de soi sur l'intention, l'envie et l'environnement de l'apprentissage.

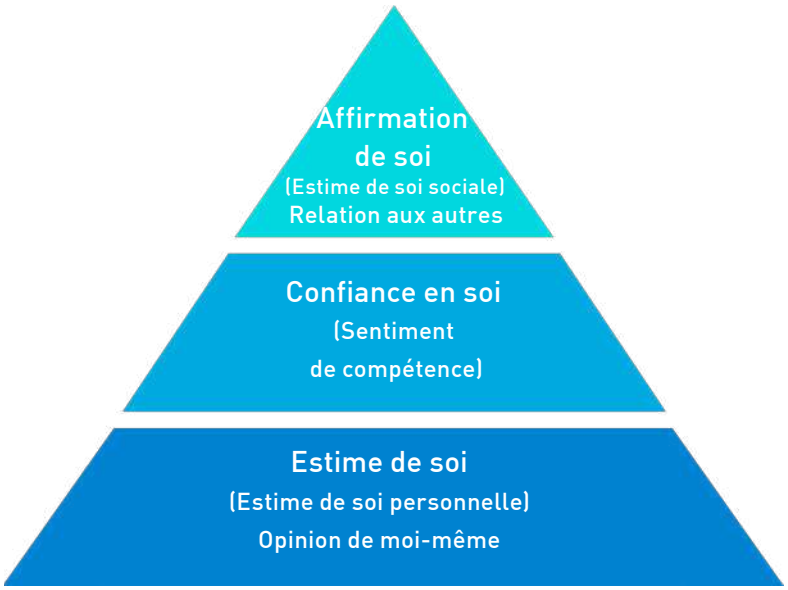
L'estime de soi c'est s'accorder de la valeur, de l'estime. L'estime de soi c'est avoir la certitude de notre valeur intrinsèque, indépendamment de nos succès ou échecs du moment. C'est notre capacité à y aller, dans le doute et dans l'incertitude, mais à y aller quand même. « S'estimer » c'est à la fois se considérer et ce faisant augmenter notre valeur, au sens d'un produit ou d'une monnaie qui s'estiment...

Il est important d'être vigilant sur la confiance et l'estime de soi qui s'entretiennent car :

- Le manque de bienveillance envers soi, le manque d'autocompassion conduisent à nous juger négativement, à nous penser indigne de reconnaissance...
- L'ennemi proche de l'estime de soi et de la bienveillance est l'orgueil de la même façon que l'ennemi proche de la compassion et de la bienveillance est la pitié. L'orgueil peut nous enfermer : nous refermer sur nous-mêmes; nous empêcher de demander de l'aide. Il confond aussi réconciliation avec capitulation, et fermeté avec arrogance. La pitié fait de son côté sombrer la bienveillance dans la complaisance et la lâcheté.

Une première approche, celle de la pyramide du psychiatre Frédéric Fanget dans son livre « Oser, thérapie de la confiance en soi » représente l'estime de soi comme socle de la confiance en soi et de l'affirmation de soi.

Une autre approche, celle du coach stratégique et chiropracteur Mani Hesam se base sur la pyramide de la confiance en soi : des moments de dépassement, puis de fierté et d'estime de soi, naissent le sentiment d'amour de soi et d'amour des autres



## I.4.2- L'envie, la volonté de se développer, de se dépasser et de se réaliser : faire et ce faisant se faire

> *« Il y a de la joie quand il y a de la créativité, quand on arrête la répétition du même »,*
>
> *- Bergson*

Nous avons vu que la bienveillance embarque la notion de volonté -bene volens. Que ce soit envers soi ou envers les autres, elle porte l'exigence qu'implique la volonté. Elle inclut également une envie forte de se mettre en marche, en « motion » selon la racine même de l'émotion...

Être bienveillant ce n'est pas « se laisser aller » mais y aller avec joie et détermination ...

Être bienveillant envers soi consiste en particulier à avancer en s'efforçant d'introduire des changements positifs sur soi et sur ce que l'on fait. Une transformation réussie dans ce domaine nécessite :

1. La formation et l'apprentissage qui renforcent la détermination à mener à bien le changement,
2. La détermination à avancer et surtout à faire les efforts nécessaires,
3. L'enthousiasme et le sens de l'urgence.

Nous voyons déjà que nous sommes bien loin de la simple gentillesse ou de la complaisance.

## I.4.3- Être bienveillant envers soi, c'est se considérer chanceux et se montrer optimiste

**Croire en sa chance** : s'il devait y avoir une seule question qu'un dirigeant pose à un candidat -après que les compétences et l'expérience aient été validées -cela pourrait être « avez-vous de la chance » ? C'est la même question que posait Napoléon en recrutant ses officiers… En effet, la vie nous réserve à tous de grandes joies et du succès ainsi que des échecs et de grandes souffrances, mais c'est en partie le regard que nous portons sur ce qui nous arrive qui modifie notre approche à la chance.

Quand ce regard est positif, alors nous retenons plus les joies et les succès et forts de notre juste confiance, nous augmentons les probabilités d'attirer la chance. Croire en sa « bonne étoile » tout comme être optimiste contribuent à développer notre confiance.

Philippe Gabilliet dans « Éloge de la chance » distingue les « chances » exceptionnelles -gagner au loto… du « mode chance » qui est l'apanage de nombreuses personnes et qui dépend plus de notre façon de regarder et d'agir avec les autres et le monde. Il nous invite à « recycler cette matière brute qu'est le hasard afin de le transformer en ce que l'on appellera une occasion favorable ».

Selon le professeur de psychologie Richard Wiseman dans « Comment mettre la chance de notre côté », les chanceux génèrent leur bonne fortune par la qualité de leurs pensées et leurs comportements, ils sont entraînés à créer et identifier les opportunités hors des sentiers battus, et prennent les décisions chanceuses en se basant sur leur intuition.

> *« L'optimiste voit les opportunités dans les difficultés alors qu'un pessimiste voit les difficultés dans les opportunités »,*
>
> *- Churchill*

De la même façon que croire en sa chance souvent l'attire, être optimiste permet de surpasser les épreuves. Être optimiste ce n'est pas négliger le côté négatif, c'est voir le côté négatif sans s'y arrêter pour aller de l'avant.

Faire preuve de bienveillance en augmentant sa confiance en soi revient souvent à regarder la partie du verre à moitié plein.. et avoir envie de le remplir complètement !

Savoir accueillir, inventer et saisir sa chance et son optimisme : l'un des plus grands secrets de la réussite repose sur la capacité à inventer des solutions là où les autres ne voient que des problèmes, c'est ce que font notamment les créatifs et les visionnaires. Entretenir notre chance et notre optimisme y contribue !

## I.4.4- La bienveillance envers soi passe aussi par la bienveillance envers les autres

En étant bienveillant avec soi, nous sommes plus positifs, sereins, épanouis et en résonance, ce qui est appelé la contagion émotionnelle; Avantage complémentaire : tous nos proches en bénéficient. Ce cercle vertueux de la bienveillance fait que, même sans le vouloir, nous devenons *de facto* bienveillants avec ceux qui nous entourent. Inversement, les études sur la contagion émotionnelle ont montré que notre tristesse et nos tensions négatives se propagent parfois encore plus aisément.

Qui n'a pas fait l'expérience de rentrer au domicile avec tous les soucis accumulés pendant une difficile journée de travail, stressé, parfois « la boule au ventre » ? Et de constater que dans les 10 à 30 minutes qui suivent notre retour, la tension qui nous anime a « contaminé » notre entourage qui était calme et serein avant notre arrivée. Les neurosciences démontrent cet effet appelé effet miroir, un ressenti conscient et inconscient. Le court-métrage « Je suis donc tu es » illustre particulièrement cet effet : https://youtu.be/PC8C89k0xuc.

Tout comme la fin de ce court métrage, adopter la bienveillance envers les autres nous fait nous sentir mieux. Dans son livre « N'ayons plus peur », le bouddhiste et chercheur Thupten Jinpa cite de nombreuses études ou expériences qui montrent que la bienveillance et la compassion envers les autres nous sont totalement bénéfiques.

*« Quand nous venons en aide à quelqu'un en nous souciant vraiment de son bien-être, les substances chimiques du cerveau, comme les endorphines, associées à un sentiment d'euphorie, sont sécrétées en abondance. Dans les études où l'on demandait aux participants d'étendre consciemment leur compassion à une autre personne, les centres de récompenses du cerveau s'activaient. C'est le même système qui « s'allume » quand nous pensons au chocolat ou à un autre plaisir...il est prouvé que si nous avons le souci du bien-être des autres, la tonicité de notre nerf pneumogastrique s'en trouve renforcée. C'est lui qui régule le rythme cardiaque, contrôle les niveaux d'inflammation et est un indicateur de notre état de santé global »*

Dans son livre « Plaidoyer pour l'altruisme » -l'altruisme est le plus proche synonyme de la bienveillance, Matthieu Ricard explique que « le premier bénéficiaire de l'altruisme est finalement celui qui le prodigue » et l'on comprend donc mieux ainsi ce que voulait dire l'abbé Pierre : « l'altruisme est réussir son égoïsme à travers l'autre ».

Prendre soin des autres revient à se porter responsable. Cela peut être à l'égard de quelqu'un ou même d'animaux ou de végétaux. Il est démontré que les personnes qui s'occupent d'animaux domestiques ont moins de risques de santé -notamment cardiaques- que la moyenne. Une expérience a été faite dans une maison médicalisée pour personnes âgées en introduisant des plantes vertes. Dans un service il a été demandé aux patients de prendre soin de ces plantes, dans un autre c'est le personnel qui est en charge : au bout de 6 mois deux fois moins de personnes du premier groupe n'étaient décédées que dans le deuxième groupe -15% contre 30%...

La bienveillance envers soi est porteuse de bienveillance envers les autres et l'environnement, elles trois s'alimentant dans une logique de cercle vertueux.

# I.5- La bienveillance envers les autres

## I.5.1- Pourquoi la bienveillance envers les autres ?

> *« Le bonheur est souvent la seule chose que l'on puisse donner sans l'avoir et c'est en le donnant qu'on l'acquiert »,*
>
> *- Voltaire*

Saint Paul, bien avant Voltaire, disait aussi qu'il y a «plus de plaisir à donner qu'à recevoir», ce à quoi des esprits taquins ajoutent avec un clin d'œil : « et c'est vrai pour des coups de bâtons ».

Nous sommes en règle générale d'autant plus heureux que nous nous soucions moins de notre bonheur et plus du bonheur des autres.

Les neurosciences affectives et sociales qui se sont développées fortement au début de ce XXIème siècle montrent le fabuleux impact de la bienveillance sur la performance.

En ce qui concerne les enfants, plus les adultes sont bienveillants, plus les enfants sécrètent des molécules cérébrales : ocytocine, dopamine, endorphine et sérotonine qui les rendent heureux, motivés et créatifs. Le livre de Catherine Gueguen « Vivre heureux avec son enfant, un nouveau regard sur l'éducation grâce aux neurosciences » montre des résultats d'études vraiment impressionnants à ce sujet, décrits dans cette vidéo sur « L'éducation bienveillante en famille et à l'école » : https://youtu.be/8ZehO4bjPo4

Par exemple, des travaux, sur 127 enfants de 3 ans jusqu'à l'adolescence, montrent que lorsque l'on soutient et encourage un enfant, l'hippocampe, qui joue un rôle central dans la mémoire et la navigation spatiale, peut doubler de volume. Or au-delà de l'enfance, le cerveau est un muscle qui continue à se développer toute la vie...

Il est également prouvé pour les adultes que l'empathie et la compassion sont vectrices de performance. En 2003, Lama Oser, un Européen converti au bouddhisme, prête son cerveau au laboratoire de Richard Davidson, le neuroscientifique qui a consacré sa carrière aux émotions positives. Dans le scanner, Lama Oser médite selon une pratique dans laquelle l'empathie, où l'on reconnaît la souffrance de l'autre, et la compassion, où l'on se réjouit d'aider l'autre, sont mêlées. Grâce aux scanners FMRI, Richard a découvert une nouvelle signature neuronale : une activité exceptionnelle d'ondes gamma dans le lobe frontal gauche du cortex, zone associée aux sentiments de joie, d'énergie et de courage. Dans cet état, les fonctions cognitives sont améliorées offrant une capacité accrue de résoudre des problèmes compliqués…

Enfin, si l'on pense, à tort, que l'éducation relève des Bisounours, la bienveillance a souvent été mise en avant dans le domaine de la gestion de crise et même dans celui de la guerre.

« Faites en sorte que tous ceux qui sont à vos côtés soient convaincus que votre principale attention est de les préserver de tout dommage », Sun Tzu dans « L'art de la guerre » -600 av JC.

Pour revenir à l'entreprise, non seulement des dirigeants et des managers qui veillent à la santé de leurs collaborateurs obtiennent de meilleurs résultats; mais aujourd'hui la santé psychique des employés est de plus en plus considérée comme relevant de leur responsabilité.

L'Enquête Opinion-way / Psychodon (04/2021) indique que 76% des salariés estiment que leur employeur est le garant de la santé mentale de ses équipes :

https://www-cnews-fr.cdn.ampproject.org/c/s/www.cnews.fr/france/2021-04-30/psychodon-76-des-salaries-considerent-que-leur-employeur-est-responsable-de-la?amp

## I.5.2- Comment ? La politesse, le respect et la considération

96% des employés s'accordent à estimer que le simple fait de dire « bonjour » constitue un acte de bienveillance -Étude Deloitte pour Wisdom Paris- (2017).

**C'est par ailleurs la première réponse à la question ouverte : « que représente la reconnaissance pour vous ? » : « recevoir un merci ».**

Le « servant leader » est celui qui sait dire « après vous » nous rappelle Alexandre Jost. Au sens propre il s'agit de la politesse. La politesse, ce sont ces règles qui structurent le vivre ensemble au sein d'une société. Quand elles sont bafouées, le niveau du lien social se dégrade avec un impact sur la performance du groupe.

Selon l'enquête incivilités au travail -Eléas 2015-, 75% des salariés affirment que les incivilités au travail limitent leur efficacité : problème de concentration, baisse de motivation, perte de confiance en soi… Alors que nous vivons dans un monde qui tend vers l'immédiateté, le nombre d'incivilités a tendance à augmenter.

http://www.eleas.fr/app/uploads/2016/10/DP-ELEAS-2015-Colloque-Incivilités-au-travail-5-11-15.pdf

Or la politesse repose sur des actes simples qui, pour la plupart, ne coûtent rien, ou si peu. Parmi eux : dire bonjour ou au revoir, arriver à l'heure en réunion, dire merci, éviter de couper la parole, regarder les autres plutôt que son écran surtout quand ils s'adressent à nous, éviter d'être bruyant en open space, ranger les salles communes après utilisation…

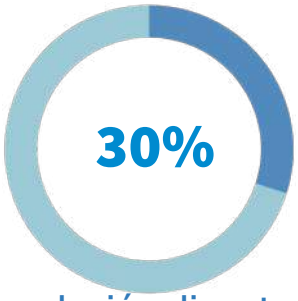
Le respect et la considération qui peuvent être assimilés à de la politesse « chaude » sont basés sur l'estime de l'autre. Ils sont également fondamentaux car nous construisons notre sécurité psychologique dans le regard des autres et parce que le travail est un de nos tout premiers lieux de socialisation. Le psychologue Abraham Maslow -**chap III.1.6**- indiquait déjà que le socle pour atteindre l'estime de soi et ensuite l'accomplissement passe par la qualité des liens sociaux.

## I.5.3- De la gentillesse à l'empathie

La gentillesse, tout comme la bienveillance et la bonté, ont si souvent été dévoyées de leur sens, qu'il nous semble important ici de rappeler leur vocation.

Il est loin le temps où associer le mot gentil à homme relevait d'un très grand honneur. Aujourd'hui dire de quelqu'un qu'il est « bien gentil » est du même ordre d'idée que l'association « bon et bête -ou c… » Dans son livre « Éloge de la gentillesse en entreprise », Emmanuel Jaffelin lui redonne si ce ne sont « ses lettres de noblesse », au moins du sens et nous partage combien elle est vertueuse. http://courriercadres.com/management/art-de-decider-discernement/un-manager-qui-fait-preuve-de-gentillesse-la-propage-autour-de-lui-12052021

Un salarié sur trois à qui l'on demande ce qu'est la bienveillance -Étude Deloitte pour Wisdom Paris 2017- répond « la gentillesse au quotidien. »




**des salariés disent que la bienveillance c'est...**
**« la gentillesse au quotidien ! »**

Le mot bienveillance a été galvaudé. Il en est de même de la gentillesse qui ferait de nous quelqu'un de « bien gentil » plutôt qu'un gentilhomme. C'est en se référant à cette forme plus commune de gentillesse qui embarque parfois de la faiblesse que Thomas d'Ansembourg a écrit son livre : « Cessez d'être gentil, soyez vrai ».

Dans ce sympathique article, les Start-les Echos rappellent le pouvoir de la gentillesse. https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/les-gentils-peuvent-ils-reussir-comme-les-autres-1315910

Être bienveillant commence par l'écoute véritable et par offrir sa coopération. L'important est d'orienter sa veille, son écoute, son attention, son observation vers ce qui fait du bien à l'un ET à l'autre.

Être bienveillant avec l'autre nécessite de savoir-faire preuve d'empathie, ce qui consiste plus particulièrement à essayer de se mettre à la place de l'autre, ce qui est loin d'être facile car le bien de l'autre n'est pas le bien de soi. En préalable, il faut apprendre à écouter plutôt qu'à entendre, à regarder plutôt qu'à voir et à observer plutôt qu'à évaluer. Cela implique l'ouverture et l'acceptation de la différence. Ceci en se protégeant soi-même et en évitant de tomber dans l'empathie qui va même jusqu'à nous faire ressentir la souffrance des autres.

« Don't carry the world upon your shoulders » chantent les Beatles. Si nous restons bloqués dans une zone trop forte de résonance émotionnelle avec une ou plusieurs personnes en souffrance, il peut y avoir risque d'épuisement.

Une bonne empathie est un bon équilibre entre l'intérêt pour soi -égocentrisme qui est nécessaire s'il est limité et surtout si nous en avons conscience- et l'intérêt pour les autres -altruisme-.

La bienveillance nécessite de son côté à savoir poser des limites avec l'autre : l'accueil de l'autre n'est pas l'accord avec l'autre. Ce n'est pas parce que j'accueille l'autre de manière inconditionnelle que je suis d'accord avec lui. Je respecte son cadre de référence, je ne le juge pas. La bienveillance n'empêche donc pas le désaccord, elle permet de se mettre d'accord sur le désaccord ! En d'autres termes, la bienveillance permet la confrontation. Certaines cultures le permettent plus facilement que d'autres, c'est le cas des anglo saxons « we agree that we disagree ».

## I.5.4- Créer la confiance en donnant sa confiance… jusqu'à l'effet Pygmalion

Lorsque le philosophe Charles Pépin évoque, dans son ouvrage « La confiance en soi », l'expérience de l'enfant qui se lance en vélo sans les petites roues -dans le **chapitre III**- sa confiance est une alchimie entre la confiance en soi basée sur l'expertise et l'expérience, une croyance en sa bonne étoile et aussi un apport de la confiance d'autrui, la personne qui va accompagner l'enfant. Ce dernier ingrédient est primordial : la confiance que nous accordons, que nous offrons aux autres leur permet de gagner en confiance en eux.

La confiance est de l'ordre de la croyance et non du cognitif : nous ne pouvons pas la décider ni l'exiger. Nous pouvons l'inspirer et surtout attirer la confiance de l'autre en lui accordant notre confiance. Nous pouvons « mettre en confiance », créer un climat où l'on ressent la confiance par exemple en évitant les contrôles.

Elle ne se décrète pas car elle est une condition et se construit au quotidien par des actes, des gages, des preuves de confiance. Comme la bienveillance, elle est contagieuse.

Dans « Les Misérables » de Victor Hugo, l'évêque va donner à Jean Valjean une somme d'argent en lui expliquant qu'il va devenir quelqu'un de bien et ce gage de confiance va effectivement le transformer, induire en lui la loyauté et il se montrera alors « digne de confiance »…

Une fois établie, elle s'efface : quand nous considérons quelqu'un comme fiable, nous ne nous posons pas la question de savoir si nous pouvons lui faire confiance.

La justice au travail -un des piliers fondamentaux qui soutiennent la bienveillance- est bâtie sur la confiance. Est juste souvent ce qui est perçu comme tel. Le **chapitre II** détaille les trois dimensions de la justice en organisation : la justice « distributive », la justice « procédurale » et la justice « interactionnelle ».

L'effet Pygmalion montre combien la confiance en l'autre est bénéfique et virale. L'effet Pygmalion -ou effet Rosenthal & Jacobson qui l'ont illustré par des expériences sur des rats et sur des enfants- est une prophétie autoréalisatrice qui provoque une amélioration des performances d'un sujet, en fonction du degré de croyance en sa réussite de la part d'une autorité ou de son environnement. Le simple fait de croire en la réussite de quelqu'un améliore ainsi ses probabilités de succès.

### Effet Pygmalion

*Source image : https://knowledgeone.ca/cognitive-bias-in-education-the-pygmalion-effect/?lang=fr*

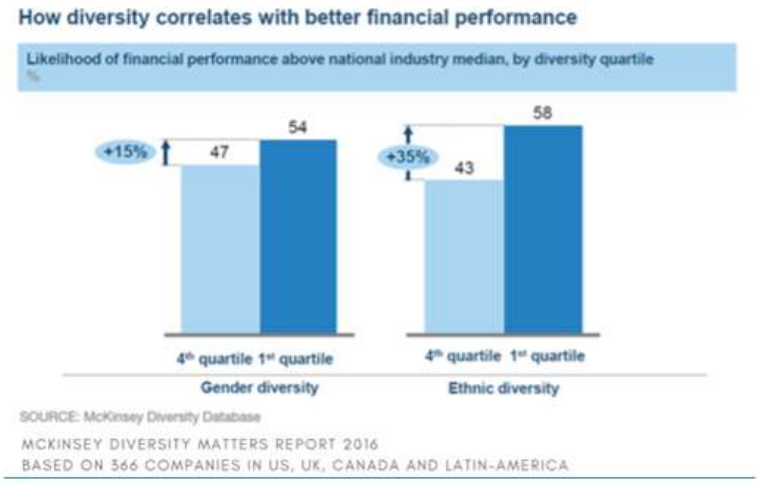
Être bienveillant c'est donc offrir sa confiance en particulier dans le but d'aider l'autre à grandir, à progresser...

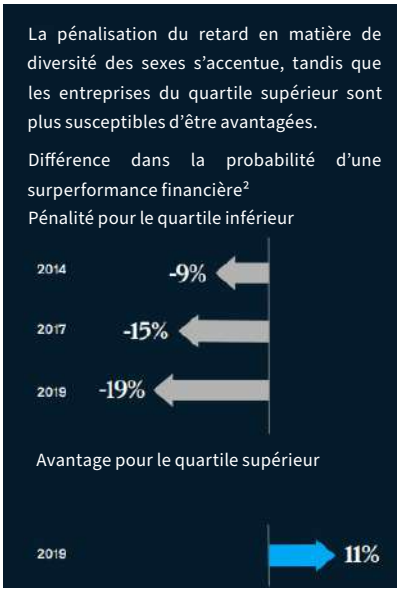
> *« Si vous traitez un individu en fonction de ce qu'il est, il le restera. Si vous le traitez comme si il était déjà ce qu'il pourrait être, il le deviendra »,*
>
> *- Goethe*

## I.5.5- Accueillir et valoriser la différence

La bienveillance passe par l'acceptation de la différence. McKinsey a mesuré une différence de 35% de performance financière supplémentaire pour les 25% d'entreprises prenant le plus en compte la diversité -quartile supérieur-par rapport au 25% qui la prennent le moins en compte -quartile inférieur.

## DIVERSITÉ ET PERFORMANCE FINANCIÈRE




Étude McKinsey sur « How diversity and inclusion matters » : https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf

Le cabinet de conseil AKTO* cite également que si vous avez des profils cognitifs divers autour de la table pour prendre la décision, vous augmentez considérablement la qualité et la robustesse de votre prise de décision :

- Une équipe uniquement d'hommes, c'est 58% de bonnes décisions,
- Une équipe diverse en termes de sexe, d'âge, d'origine, passe à 87%.

*https://www.akto.fr/booster-performance-diversite-en-entreprise/

Les techniques reposant sur l'intelligence collective prennent en compte ces informations. Quand on sait que la qualité de décision, c'est jusqu'à 95 % de la performance d'une organisation, on comprend l'intérêt d'avoir des profils divers qui contribuent à la prise de décision.

## I.5.6- Éviter de juger et savoir pardonner

**Juger** vient souvent d'un manque de clarté et a parfois l'effet d'un virus qui infecte notre perception. Dans de nombreux cas, le jugement est lié à une forme d'arrogance. Il nous permet d'avoir l'air supérieur aux autres et il nous pousse à vouloir que les autres se comportent comme nous l'imaginons, ou comme nous le souhaitons.

La conséquence la plus néfaste du jugement consiste à nous identifier nous-mêmes, ainsi que les autres, à des expériences vécues au lieu de nous regarder comme nous sommes, et de voir les autres comment ils sont, véritablement.

La bienveillance est d'avoir ce discernement qui nous oblige à dire « non » à ceux qui nous blessent par leurs actions, nous conduisent à établir des limites et à nous faire entendre clairement lorsque nos choix ne sont pas respectés.

Toutefois, même lorsque nous sommes obligés de dire « non », il faut éviter de poser un jugement à notre tour. Regarder les autres avec empathie c'est avoir la capacité de nous occuper de nous, sans pour autant confondre leur comportement avec leur identité. En effet, dire «non» en étant dans la réaction, c'est repousser l'autre.

**Savoir pardonner** n'a rien à voir avec le fait d'être « gentil » avec tout le monde. Il s'agit simplement d'une approche dans laquelle nous évitons d'identifier les autres à leurs agissements. Il est d'ailleurs important de préciser la différence entre déplorer une action et pardonner à la personne. Le pardon ne peut être forcé, il ne peut être qu'accordé. Il ne peut pas non plus être accompli de manière mécanique simplement parce que c'est « la bonne chose à faire ».

**Rassurer** signifie soustraire les craintes et proposer un avenir. Chacun est meilleur quand ses qualités sont reconnues, ses besoins satisfaits et qu'il se sent progresser vers ses objectifs. La bienveillance, en donnant le droit à l'erreur -**chapitre III.1.4**-, libère l'esprit d'initiative qui n'est plus entravé par la peur de se tromper. La bienveillance, quand elle vise à rassurer l'autre dans la relation que nous avons avec lui, engendre de la performance car elle révèle la créativité, entretient la fidélité et nourrit la motivation.

## I.5.7- Créer des liens...

> *« Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts »,*
>
> *- Isaac Newton*

Plus nous sommes bienveillants, plus nous recevons de la bienveillance en retour et plus des liens positifs se créent. L'étude d'Harvard* montre que des liens positifs élevés impactent très favorablement la santé et la longévité... Or si l'homme était une entreprise, ne mesurerions-nous pas sa « performance » par son niveau de santé et sa longévité ?

*Menée depuis 1938 sur 724 hommes différents -certains étudiants à Harvard, d'autres issus de quartiers pauvres- cette étude fascinante a observé les évolutions de chacun tous les deux ans, évolutions sociales, morales, physiques et professionnelles. Waldinger explique qu'ils sont devenus ouvriers, avocats, maçons, médecins ou dirigeants, certains alcooliques, d'autres schizophrènes, qu'ils ont grimpé ou descendu l'échelle sociale, l'un d'entre eux est même devenu président des Etats-Unis. Il en est ressorti un enseignement unique et essentiel : ce sont les bonnes relations sociales qui donnent le sentiment d'être heureux et rien d'autre.*

* Une étude américaine dévoile la recette du bonheur ! (sciencepost.fr) : https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare

La plupart des livres et des articles sur la bienveillance dans le domaine de l'entreprise sont axés sur la bienveillance du management. Si celle-ci est effectivement nécessaire afin qu'il y ait une culture dans laquelle la bienveillance est incarnée, la seule approche «top down» ne suffit pas, la bienveillance doit exister entre pairs et aussi dans une approche « bottom up ».

« Le peuple attend de l'empereur qu'il se porte bien » disaient les Chinois 3 000 ans avant JC. Ils savaient qu'un empereur en bonne santé prend les bonnes décisions et qu'il est de leur devoir de bien veiller à sa santé physique et psychique

Nous aimons aussi plonger dans ce conte Soufi :

*Il était une fois un vieil homme assis à l'entrée d'un village. Une famille qui va s'installer dans ce village lui demande : « Comment sont les gens dans ce village ? » Le vieil homme répond : « Comment étaient-ils là d'où vous venez ? » Égoïstes et méchants, c'est pour cela que nous sommes partis répond le père. Le vieillard répondit : tu trouveras les mêmes ici. »*

*Plus tard, une autre famille arrive et pose la même question : « Comment sont les gens dans ce village ? » Le vieil homme répond : « Comment étaient-ils là d'où vous venez ? », La famille lui répond : accueillants et bienveillants. Tu trouveras les mêmes ici », répondit alors le vieil homme.*

*Un homme qui avait tout entendu s'étonna auprès du vieil homme de ses réponses différentes. Ce dernier répondit : « Celui qui ouvre son cœur change aussi son regard sur les autres. Chacun porte son univers dans son cœur. »*

Le développement récent des Neurosciences prouve qu'il existe un lien à la fois entre nos perceptions et nos attitudes et entre nos émotions et nos motivations. Elles montrent que, si nous sommes bienveillants avec les autres et réciproquement, les zones de notre cerveau qui sont à l'origine de la motivation et de la créativité sont activées.

La bienveillance, comme l'empathie ou la confiance que l'on donne nous revient très souvent en cercle vertueux et, à notre tour, nous éprouvons des sensations et des émotions positives.

https://curiummag.com/neurosciences-et-bienveillance-pourquoi-aider-les-autres-ca-nous-fait-du-bien/

Pour y arriver, il faut souvent accepter de modifier l'idée que l'on se fait de l'autre et notre comportement et nos intentions à son égard, afin de transformer le plus positivement possible ce que nous ressentons pour lui. Passer d'entrepreneurs à « entredonneurs » selon un mot cher à Olivier Bérut, auteur de « Parfaire le monde ».

# I.6- Bienveillance envers « plus grand que soi », « the greater good »

Plus grand que soi : lorsque l'entreprise montre de la bienveillance en s'engageant à l'extérieur pour soutenir des causes sociales ou/et environnementales.

Depuis la première révolution industrielle, des entreprises se sont développées avec un succès proportionnel à la bienveillance accordée à leurs employés au-delà même de leur cadre de travail; par exemple en fournissant des logements aux familles, en assurant une certaine protection sociale...

Ces approches majoritairement paternalistes permettaient déjà, au-delà de la volonté sincère de certains « patrons » de traiter au mieux -« care »- les employés, d'obtenir d'eux un attachement plus fort à l'entreprise. Le terme d'engagement est arrivé bien plus tard, même si à cette époque le « turnover », a fortiori pour des populations très peu qualifiées, était quasi inexistant.

D'un autre côté, le mécénat, qui débuta dans la Rome antique pour soutenir l'art et la culture, n'a cessé d'évoluer à travers les siècles. En France en 2016, l'étude ADMICAL* montrait que 14% des entreprises de plus d'un salarié -soit environ 170 000 entreprises- faisaient des donations d'une valeur globale de 3,5 milliards d'euros. Les plus soutenus financièrement : le social à 17 %, la culture à 15 % et l'éducation à 14%. La valeur des dons est principalement répartie entre le mécénat financier (80 %), le mécénat en nature (8 %) et le mécénat de compétence (12 %).
*https://admical.org/sites/default/files/uploads/basedocu/admical_mecenat_en_region_vdef.pdf

Le mécénat se réalise directement par les entreprises ou par l'intermédiaire de Fondations d'entreprises qui agissent dans les domaines de la solidarité, de la culture, du sport, de l'environnement et de la recherche. Les grandes firmes anglo-saxonnes ont presque toutes une fondation d'entreprise.

Des recherches ont montré -Greening et Turban en 2000-, que les employés sont plus fidèles à l'entreprise qui réalise du mécénat. Brown et ses coauteurs (2006) précisent que l'implication de l'entreprise dans des causes charitables améliore le moral des employés, augmente la loyauté des clients et permet d'obtenir un meilleur traitement des autorités. https://www.cairn.info/revue-rimhe-2015-4-page-43.htm

Dès les années 1960 apparaît le terme de RSE, « Responsabilité Sociétale des Entreprises », aussi entendu comme « Responsabilité Sociale et Environnementale », traduit de CSR- *Corporate Social Responsibility*. Il n'a cessé d'évoluer pour être légiféré en France à la fin des années 2000 avec en particulier des obligations pour les grandes entreprises de fournir un rapport RSE selon la norme ISO 26000, standard international. Le périmètre RSE se base sur 7 questions centrales * :

1. La gouvernance de l'organisation
2. Les droits de l'homme
3. Les relations et conditions de travail
4. L'environnement
5. La loyauté des pratiques
6. Les questions relatives aux consommateurs
7. Les communautés et le développement local.

*La RSE : https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse

Des études ont montré que les entreprises qui investissent beaucoup et authentiquement dans la RSE peuvent en tirer de nombreux avantages. « Project ROI » donne ainsi de nombreux chiffres au sujet des bénéfices pour les grandes entreprises cotées dont : une possibilité d'accroître les revenus jusqu'à 20%, de réduire jusqu'à 50% les démissions, d'atteindre des augmentations de productivité jusqu'à 13% et un engagement des collaborateurs de 7,5%. https://www.charities.org/sites/default/files/Project%20ROI%20Report.pdf

À contrario, les entreprises qui affichent des actions sans être vraiment engagées -dont le fameux -et trop répandu « greenwashing » dans le domaine de l'environnement- obtiennent de moins bons engagements des collaborateurs que les entreprises qui en parlent moins mais en font plus... à méditer !

Tout comme la bienveillance et excellence opérationnelle sont complémentaires -**chapitre II.2-**, il devient de plus en plus clair que profit et « impact sociétal et environnemental » sont de moins en moins vus comme antagonistes. Cette accélération prend particulièrement corps avec les dernières générations qui sont très attentives à ne pas travailler pour des entreprises à impact social ou environnemental négatif. Au fil des crises émerge une volonté de plus en plus forte de contribuer à un monde meilleur, en travaillant dans des entreprises qui sont véritablement engagées dans ce domaine.

Soulignons à ce sujet un engagement sociétal et éthique important dans le système éducatif supérieur :

- Le Serment de Harvard en 2009 « MBA Oath » : suite à la crise de 2008 ayant ruiné de nombreux Américains, les jeunes diplômés de la Harvard Business School ont décidé de proposer un code de bonne conduite à l'intention des futurs dirigeants. Charte éthique inspirée du serment d'Hippocrate, le « MBA Oath » a pour objectif d'engager les 150 000 diplômés qui obtiennent chaque année un MBA. Les futurs managers doivent, sur l'honneur, prêter serment de respecter huit promesses. Parmi celles-ci : « J'agirai avec la plus grande intégrité et poursuivrai mon travail d'une manière éthique » ou « Je sauvegarderai les intérêts des actionnaires, des collaborateurs, des clients ET de la société ». *https://mbaoath.org

- Le Manifeste des étudiants français pour un réveil écologique en 2018 : 30.000 étudiants des plus grandes écoles et universités françaises ont signé le « Manifeste étudiant pour un réveil écologique ». Le texte évoque un système économique dépassé par la crise, la finitude des ressources, le gaspillage, la surconsommation et appelle les entreprises à un véritable changement écologique. Plus question pour ces jeunes diplômés de travailler pour des entreprises non totalement bienveillantes à l'égard de l'environnement: *https://pour-un-reveil-ecologique.org/fr/

- Le développement ces 12 dernières années de cours d'éthique dans les business school du monde entier.

Les entreprises se dirigent elles aussi dans la même direction sociétale :

- La notion de « triple bottom line » est apparue : en plus du Profit appelé « bottom line » apparaît les trois P pour : People, Planet, Profit. Cette notion a des détracteurs expliquant que l'on ne peut viser 3 objectifs en même temps et les tenants de l'entreprise dite altruiste montrent que le profit devient une conséquence de la raison d'être sociale et environnementale. Nous pensons que l'entreprise peut et doit être appelée « très alignée » plutôt que « libérée » ou « altruiste » ou « politique ». Cependant, la majorité des critères ou attributs de ces entreprises « alignées » sont novateurs et très vertueux. L'entreprise « alignée » est cette personne morale qui, à l'image de l'individu, arrive par la juste bienveillance envers soi, les autres, le travail et plus grand que soi à grandir à la fois en sagesse et en harmonie et en bonne santé. Ceci sans penser que l'un ou l'autre but est préférable ou des sous-produits des uns ou des autres.

- Les entreprises à mission, au terme de la loi Pacte, sont des personnes morales qui ont une raison d'être en plus de leur raison sociale. Elles se rapprochent fortement des « B Corp » ce mouvement mondial des sociétés à impact -https://www.bcorporation.fr/. À ce jour, près de 4 000 entreprises dans le monde ont obtenu ce statut dont près de 100 en Europe. Sans aller jusqu'aux entreprises à mission, de plus en plus d'entreprises développent et partagent leur raison d'être en impliquant leurs salariés.

Il est réjouissant de voir qu'au-delà des exemples de grands groupes très souvent cités : Le Groupe La Poste, Danone, la Maif, le groupe Rocher, la Camif, Décathlon... de plus en plus d'entreprises de toutes tailles adoptent le statut « d'entreprise à mission ». 88 nouvelles sont apparues en 2020.

Citons par exemple :

- La jeune société « Les filles et les garçons de la tech » -https://www.fgtech.fr- qui vient d'être créée et qui est la première société à mission dans le domaine des NTIC. Elle propose à tous les de l'entreprise de passer un jour par semaine pour se former -être bienveillant vis-à-vis d'eux- ou pour s'occuper de grandes causes et notamment pour aider des personnes handicapées.
- La société Lea Nature -https://www.leanature.com-, première ETI avec le statut d'entreprise à mission et dont le dirigeant mène en France le programme 1% pour la planète qui consiste -au delà des actions aux quotidiens vertueuses- à reverser 1% du chiffre d'affaires des entreprises qui adhèrent à ce mouvement.
- La start-up « My Vitrine » -https://myvitrine.fr- qui se crée avec le statut d'entreprise à mission. Elle recommande par des tiers de confiance des produits vertueux et redonne une partie de ses profits.
- La communauté des Entreprises à missions https://www.entreprisesamission.com fait un suivi de l'application de la loi PACTE via notamment un observatoire.

Il en est de même pour les fondations d'entreprises qui ne sont plus l'apanage de très grands groupes et qui se tournent plus vers le social et l'environnemental que vers le sport et la culture...

Par exemple, la Fondation Altavia -https://www.altavia-group.com/fr/altavia-foundation/- visant à intégrer les personnes en rupture de lien social à travers le micro commerce est parfaitement alignée avec les valeurs de l'entreprise et utilise autant que possible le mécénat de compétences.

Le monde de la Finance, en particulier en France s'investit aussi fortement sur ces sujets :

- La Banque Postale a par exemple obtenu début 2021 une reconnaissance mondiale. https://www.journaldeleconomie.fr/RSE-La-Banque-Postale-au-sommet-du-classement-mondial-Vigeo-Eiris_a9584.html

- BNP Paribas met en oeuvre de nombreuses actions en termes de diversité, avec un accord sur la diversité et l'inclusion représentant un mentoring très impliqué : https://group.bnpparibas/tempsforts/diversite-inclusion/pitch. Diversité qui est l'un des 12 engagements RSE de l'entreprise, RSE avec un objectif de 18 milliards d'euros d'investissements en 2021: https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe/responsabilite-sociale-environnementale

- SG consulting -https://www.sg-consulting.com, filiale de la Société Générale- développe sa raison d'être au sein des missions de ses consultants internes, et obtient un NPS -Net Promoter Score, mesure de la satisfaction client- entre 60% et 80% même en période COVID.

Des Fonds d'Investissement et agences de notation dits d'Impact se développent également partout dans le monde :

- En France, les équipes du fond d'investissement RAISE https://www.raise.co- fondé par Clara Gaymard et Gonzague de Blignières, donnent 50% de leur « carried interest » et 10% de leur temps au fonds de dotation interne, RAISESHERPAS, dédié à des start-up françaises. RAISE a aussi lancé, fort du soutien de la Fondation de France, un fond d'impact – France 2i – qui investit dans des entreprises à mission ou à vocation sociale ou environnementale.

- Le Fond « Blue like an Orange » -https://bluelikeanorangecapital.com- lancé par le français Christian Badre, auteur de « La finance peut-elle sauver le monde ? ».

- Le titre de l'article « Fonds d'impact, l'irrésistible bienveillance » corrobore ce mouvement : https://www.nextstep-magazine.com/nextstep/private-equity/fonds-dimpact-lirresistible-bienveillance/

- Retrouver aussi l'agence de notation canadienne IMPAK -au **chapitre III.4**.

- L'Institut du Capitalisme Responsable (ICR) https://www.capitalisme-responsable.com/ porte ce drapeau de l'intégration du RSE à large échelle.

Ces initiatives de plus en plus nombreuses montrent un engagement croissant de l'ensemble des parties prenantes du système économique à bien veiller à plus grand que soi : de la mission même de l'entreprise au soutien de belles causes. Nous voulons croire que c'est notamment ainsi qu'elles contribuent à préparer la société à faire face aux prochaines crises qui seront peut-être à nouveaux sanitaires, probablement sociales et certainement climatiques.

La bienveillance envers « the greater good » s'inscrit également dans un cercle vertueux et elle est aussi d'autant plus efficace qu'elle ne vise pas l'efficacité avant tout, qui en est une conséquence.

L'entreprise visant à bien veiller à la société et à l'environnement et qui engage ses collaborateurs et son écosystème à aller dans ce sens avec elle bénéficie de l'effet vertueux de ces engagements. Elle attire fortement les talents -voir le manifeste des étudiants français -**chapitre I.6**- les fidélise, donne de la fierté à ses collaborateurs et favorise ainsi leur engagement, donc leur performance.

Rappelons le paradoxe de la bienveillance : celle-ci est d'autant plus efficace qu'elle ne vise pas l'efficacité. Le phénomène est similaire en ce qui concerne l'atteinte des objectifs : paradoxalement, il est souvent plus facile d'atteindre ses objectifs lorsqu'on ne les vise pas directement et en n'étant pas trop tendu sur l'atteinte de la cible. On parle alors du principe d'obliquité.

*Source image : https://www.objectif-emploi-orientation.fr/fiches-metiers/responsable-rse/*

L'exemple de Boeing : sous la direction de Bill Allen dans les années 1960, le constructeur aéronautique a connu un succès considérable avec le 737 -l'avion le plus vendu- et le 747 -avec une technologie risquée. La raison d'être de Boeing « manger, respirer et dormir pour l'aéronautique » passait avant les aspects financiers. À une question d'un membre du board au Comex sur la rentabilité attendue du 747, il fut répondu que « les calculs avaient été faits… mais que l'on ne se souvenait pas du résultat ! »

Quand Bill Allen fut remplacé par Phil Condit, les « défis technologiques » passèrent au second plan après la maîtrise des coûts et la « valeur pour l'actionnaire ». Et pourtant, Boeing créa beaucoup moins de valeur sous cette nouvelle direction.

« À une époque où tout se radicalise -la ruse, la haine, l'ego, le politiquement correct et même les discours humanitaires-, la bienveillance est la seule réponse à la crise morale que traversent nos sociétés. Une réponse qui, à défaut de changer le monde du jour au lendemain, lui redonne des couleurs et compense les déceptions qu'il nous inflige, » nous partage Didier Van Cauwelaert dans « La bienveillance est une arme absolue » (2019).

# II. QUE SIGNIFIE LA « JUSTE BIENVEILLANCE » ?

En ce qui concerne la bienveillance vis-à-vis de soi, puisque c'est de nous que surgit ou non la bienveillance, la légende amérindienne des deux loups nous semble déjà une illustration de « la juste bienveillance. »

*Un enfant ressent en lui des tensions qu'il visualise comme la présence d'un loup blanc -symbole de ce qu'il a de bon en lui : gentillesse, générosite...- et d'un loup noir -symbole de ses sentiments et intentions négatives dont notamment l'arrogance, la jalousie, l'égoisme... L'enfant qui sent qu'il porte en lui ces deux « loups » demande à un sage lequel des deux va prendre le dessus. Le sage lui répond alors : « celui que tu nourris ».*

La légende se poursuit aussi dans une autre version moins connue et pourtant tout autant éclairante* :

*Le sage continue : « Nourris les deux car si tu n'en nourris qu'un, l'autre sera affamé et deviendra incontrôlable. Si tu nourris et apprivoises les deux, tu découvriras que le loup noir a aussi des qualités : la ténacité, le courage, l'intrépidité... alors que le loup blanc de la compassion, de l'attention, de la force et la capacité de reconnaître ce qui est dans l'intérêt de tous.*

*Ainsi ils te serviront tous les deux et ne feront rien qui ne fasse partie de quelque chose de plus grand, de bon, de relié à la Vie. Nourris les deux et il n'y aura plus de combat interne pour attirer ton attention. Et quand il n'y a pas de combat à l'intérieur de toi, tu peux entendre la voix de ton savoir intérieur qui te montre ce qui est juste en toutes circonstances. »*

*https://hypnose-osteo.fr/la-metaphore-des-2-loups-la-version-integrale

> *« L'homme n'est ni ange ni bête et le malheur veut que celui qui veut faire l'ange fait la bête »,*
>
> *- Pascal*

La bienveillance en entreprise peut être vue comme basculant dans des excès :

- À une extrémité, celui du simple respect voire de la gentillesse empreinte de naïveté
- Et à l'autre, une aspiration à l'altruisme voire à la sainteté.

Nous pensons que la bienveillance est du respect « chaud » et l'altruisme de l'amour «froid». Dans le monde du travail, la « juste bienveillance » est cette voie du milieu : ni bête, ni ange mais toujours avec grande conscience. Quand nous sommes alignés, la bienveillance peut advenir. Il en est de même pour « l'entreprise alignée » : quand tous ses objectifs et les moyens de les atteindre -pour elle, les autres et la planète- sont congruents.

La juste bienveillance est celle qui embarque l'excellence et apporte de la performance dans la durée que ce soit pour le travail -qu'il soit efficient, utile et le plus gratifiant possible-, pour soi et pour les autres -bien-être et envie de se dépasser-, et aussi pour plus grand que soi -les grandes causes sociales et environnementales.

# II.1- Le socle de la juste bienveillance

## II.1.1- La justesse par rapport à l'intention, aux personnes et au contexte

La juste bienveillance est celle qui s'applique avec justesse, une des composantes de la justice. Cela correspond à des propos, des comportements et des actes. Ceux-ci sont justes s'ils sont en alignement avec l'intention et le contexte. Dans le monde d'incertitudes dans lequel nous vivons, l'adaptation de l'entreprise ou son agilité devient indispensable. Ces ajustements sont indispensables vis-à-vis des employés, des clients et de tout l'écosystème, allant des fournisseurs aux régulateurs.

- L'intention : Lorsqu'elle est juste, la bienveillance évite les intentions négatives. Il s'agit évidemment de la bienveillance « gratuite » avant tout; de la bienveillance « réciproque »/ « utilitariste » et non pas de l'instrumentale ou manipulatrice.

- La situation : La justesse représente ce qui rend une personne ou une action parfaitement adaptée à une situation donnée : le même acte pourra être considéré comme bienveillant par certaines personnes, et pas par d'autres. Par exemple des missions offrant plus de visibilité à un collaborateur : certains les souhaitent, d'autres non. Des invitations d'un client à un événement festif peuvent être considérées comme de l'instrumentalisation avec une intention de départ positive...

Il y a de la justesse si le contexte est bien pris en compte. Comme le dit Philippe Gabilliet : réfléchir à la bienveillance dans une ONG n'est pas la même chose qu'au sein d'une prison.

La juste bienveillance consiste à faire en sorte qu'un métier ou une mission soient le mieux adaptés à un individu dans son contexte, qu'il y ait un alignement.

Dans tous les cas cela revient en premier lieu à donner les moyens en compétences, en ressources -temps, outils, processus, personnes-, ainsi que le maximum d'autonomie possible, pour faire en sorte que le travail attendu puisse être réalisé, que le travail ne soit pas « empêché » -**Chapitres I.3 et III.1.8**.

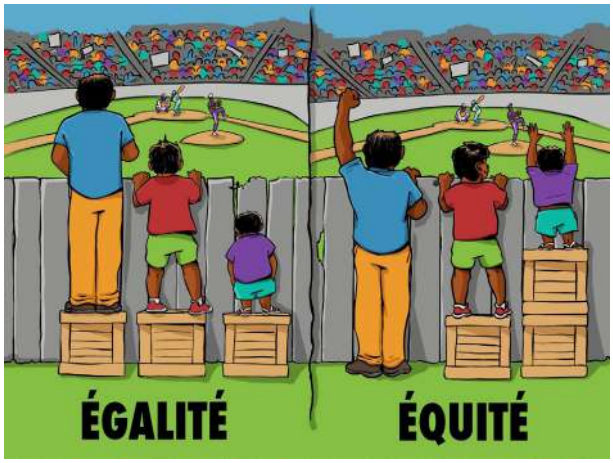
## II.1.2- Les sentiments d'équité et de justice

La juste bienveillance présuppose aussi la justice et en accepte ses limites, puisque la liberté des uns s'arrête où commence celle des autres. En se souvenant toujours que ce qui compte pour nous à cet égard, c'est ce que nous percevons comme « juste ».

La justice en entreprise et l'équité sont des prérequis de la bienveillance qui devient elle-même de plus en plus un prérequis à l'engagement des collaborateurs. Thierry Nadisic dans « Le Juste Management » l'explique également bien et nous décrirons les différents types de justices auxquels l'entreprise doit répondre.

Est « juste » au travail ce qui est perçu juste par l'ensemble des équipes. Or, plus nous nous trouvons dans des périodes incertaines, dont celles de crises, plus la ou les perceptions du juste deviennent fondamentales. Dans l'imaginaire collectif, la justice du management est loin d'être considérée comme allant de soi. Il a été démontré que quand on demande aux salariés de choisir entre une décision prise par une machine -algorithmique ou basée sur l'IA- ou par un humain, plus de la moitié dit préférer le choix fait par... la machine.

Ce chiffre rejoint le résultat de l'étude Wisdom Paris qui montre que près de 50% des employés estiment que la bienveillance n'est pas une caractéristique de leur entreprise...




*Source image : http://lesbonsplansdegandalf.eklablog.com/egalite-equite-a129051252*

Il est intéressant de noter que l'autorité, souvent décriée, est d'autant plus appréciée quand il est question de justice. En effet, il est attendu que celle-ci soit « rendue » et l'attente d'autorité sur ce sujet est très forte. Une étude du cabinet de conseil BPI et de l'institut BVA a montré que l'autorité est d'ailleurs reconnue comme une qualité. Cette autorité rend même les managers plus « sympathiques ». De la même façon que la fermeté peut être complémentaire et non opposée à la bienveillance, l'autorité devient son alliée s'il y a un sentiment de justice dans l'exercice de celle-ci.

Les trois dimensions de la justice en organisation aussi appelée « Justice opérationnelle » sont : la justice dite distributive, la justice dite procédurale et la justice dite interactionnelle*. Ces notions sont particulièrement approfondies dans : *https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-4-page-117.htm

- La justice distributive vient de l'estimation de l'équité ou de l'inéquité dans les décisions du management et notamment dans la distribution de primes, d'augmentations, de promotions, de récompenses, d'affectations de tâches ou de missions intéressantes...

Elle est reconnue s'il est considéré que c'est la personne la plus méritante qui est le mieux traitée.

La perception du sentiment de justice distributive est une perception primale tellement puissante qu'elle est même visible chez les singes capucins : https://youtu.be/3cGmEFVx12g.

Par ailleurs, pour un même niveau de prime il peut y avoir satisfaction ou insatisfaction -et considération ou non de la bienveillance du management- quand les comparaisons indiquent des distributions comparées différentes et en recommencer une autre avec par exemple. Le niveau de satisfaction est très élevé quand un individu sait qu'il est le seul à recevoir une prime de 1 000€, et sa satisfaction sera bien moindre pour la même prime si la majorité de ses collègues reçoivent une prime de 1 500€.

Pour comparer, posséder toutes les informations est nécessaire, ce qui est rare même si la plus grande transparence est souhaitable dans ce domaine. D'où l'intérêt de la justice procédurale.

- La justice procédurale a pour objet d'adresser le « Comment » les décisions sont prises. Il s'agit alors de bien veiller à l'équité des méthodes, des mécanismes et des processus utilisés pour déterminer les décisions de management.

Les de l'entreprise considèrent qu'il y a une vraie justice procédurale quand ils participent en amont à l'élaboration des procédures -en co-construction, quand ils sont associés étroitement au processus de prise de décisions et si les responsables sont accessibles et montrent de la réactivité pour traiter les demandes. Plus il y a d'incertitudes, plus il est indispensable qu'il y ait de l'agilité afin, si besoin, d'offrir la possibilité de réexaminer une décision. Cela passe par le respect des règles morales et de l'éthique ET par la juste bienveillance...

- La justice interpersonnelle ou interactionnelle et informationnelle. La dimension interactionnelle s'intéresse à la relation entre le salarié et l'entreprise. Cette dimension concerne principalement la manière dont le salarié perçoit les informations -les raisons des décisions prises à son égard-. Perçoit-il la communication de ces informations comme honnête, comme respectueuse, courtoise, voire chaleureuse ? Donc empreinte ou non de bienveillance... Perçoit-il les efforts produits par l'entreprise pour résoudre de manière satisfaisante les difficultés qu'il rencontre ?

Le sentiment de justice interactionnelle est d'autant plus important, au-delà de l'empathie avec laquelle l'information est transmise, que le salarié a eu son mot à dire, a été consulté.

Des études -Greenbert en 2006; Skarlicki et latham en 2005- montrent que la formation des responsables à la justice interactionnelle et en particulier à la communication bienveillante a des conséquences positives sur l'engagement des collaborateurs avec notamment la diminution des démissions.

## II.1.3- La volonté, le courage et la fermeté

> *« La bienveillance n'est pas de l'ordre d'un sentimentalisme naïf et désuet, mais d'un engagement existentiel au sens fort du terme, d'une décision en faveur de l'autre en l'installant au cœur de ce qu'il y a à vivre ensemble et en lui accordant crédit »,*
>
> *- Marc Grassin*

- La volonté : La juste bienveillance fait appel à la volonté au sens du Littré « disposition favorable de la volonté » et à l'action. Elle associe le « bien faire » -la réalisation- au bien-être et à l'intention. Nous pourrions dire que la bienveillance ordinaire est à la juste bienveillance ce que la velléité est à la volonté : une intention sans décision, une envie sans action. La juste bienveillance porte en elle l'exigence et la conscience sans laquelle elle peut vite sombrer dans la complaisance.

En plus de la volonté, la fermeté et le courage sont deux autres faces cachées de la juste bienveillance.

- La fermeté délimite notre identité, en posant des limites.

« Lorsque l'administration manque de fermeté, le moral des hommes est bas et les officiers enragent », Sun Tzu.

La ferme bienveillance qui nous oblige à une discipline morale permet la performance durable. Effort et fermeté sont les compléments indispensables de l'accueil et de la gentillesse propres à la bienveillance. Bienveillance et exigence résonnent avec « une main de fer dans un gant de velours.. » Il n'y pas d'organisations ni d'équipes qui réussissent à haut niveau sans se baser sur ce principe de juste bienveillance.

- Le courage nous permet d'affronter les situations, d'exprimer ce que nous avons à dire et de nous confronter de manière constructive. *Emmanuelle Nave le confirme : « face à une personne difficile, en entreprise -brutale, désagréable...- bien souvent, personne ne le lui dit, mais tout le monde le commente en off. La bienveillance c'est d'avoir le courage de lui parler. Commenter son comportement en off ne fait que l'enfermer dans ce comportement -et nous adorons cela. Lui parler, c'est lui donner la chance d'être meilleure. Souvent on vient se plaindre de quelqu'un d'autre dans mon bureau, et ma réponse est « dis-le-lui » !, certes d'une manière qu'il puisse entendre, en utilisant par exemple la communication non violente. »*

« Le courage est l'élément qui rend les autres vertus efficaces et opérantes », Vladimir Jankélévitch.

La juste bienveillance exige du courage. Nous vivons actuellement dans un monde qui montre de plus en plus de découragement, exacerbé par la crise sanitaire et exprimé le plus souvent dans le monde du travail. Certains employés tombent malades, d'autres deviennent dépressifs et quelques-uns vont parfois jusqu'au suicide. Cet état de faits est certes directement corrélé au renforcement de la précarisation, mais il provient aussi des pertes de repères et de valeurs.

« Le courage n'est pas l'absence de peur mais la capacité de la vaincre », Nelson Mandela

Peur et courage sont liés. Être courageux c'est éprouver la peur, sans la nier ni se laisser désespérer par elle : c'est l'accueillir avec bienveillance.

Le courage n'est pas la témérité : loin de la représentation du courage montrant Napoléon sur le pont d'Arcole ou de son général Cambronne à Waterloo, le courage consiste à savoir dépasser le découragement.

Le courage ne s'exprime pas avant tout dans les situations exceptionnelles. Il se construit par le cumul de petites actions de tous les jours qui nous font dépasser le découragement et nous permettent de gagner en confiance en nous; donc de développer la bienveillance envers nous.

De la même façon qu'il faut du courage pour la juste bienveillance, celle-ci en offre en retour. Quand nous sommes bienveillants envers nous-mêmes, nous sommes plus enclins à faire la chose juste. La bienveillance envers autrui diminue la peur que nous pouvons avoir : en regardant au-delà de nous, de nos préoccupations, les peurs nous semblent plus petites.

« Les trois caractéristiques du manager du XXIème siècle sont le courage, la générosité et la sincérité », Pascal Demurger, Directeur Général de la Maif.

Nous considérons également que ce que Pascal Demurger nomme « l'attention sincère portée aux choses et aux gens » est un des principaux attributs de la Juste Bienveillance -**chapitre III.2.6**.

Ce que la Maif a fait dans ce domaine en 2020 a valeur d'exemple, car elle a agi autant à la fois pour ses employés, ses clients et pour le « plus grand que soi ». Pendant le premier confinement, 2 000 personnes sur 8 000 se sont retrouvées sans activité. 100% des salaires ont été payés mais la Maif n'a pas fait de demande de chômage partiel car la direction a pensé que celui-ci devait aller aux entreprises en ayant plus besoin que la Maif.

La mutuelle a ensuite décidé de redonner aux clients l'équivalent de six semaines de primes d'assurance auto, considérant que les clients ne roulant pas, ils n'avaient pas d'accident et qu'il était donc légitime de ne pas les faire payer. Il a été enfin proposé que cette rétrocession puisse être donnée à une des trois belles causes que supporte la Maif.

# II.2- Le couple Bienveillance - Exigence comme principal vecteur de performance

## II.2.1- Performance, Excellence opérationnelle et Bienveillance

La notion de performance peut paraître ambiguë car elle se comprend à la fois comme un lien à un résultat et également à un potentiel. « Améliorer la performance » désigne donc aussi bien accroître la valeur d'un indicateur -résultat chiffré- qu'augmenter la valeur maximale possible -potentiel, capacité.

La performance dans l'entreprise se réalise sur trois axes selon le modèle de Gilbert, 1980 :

- L'efficacité : le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs initiaux. Une bonne atteinte des objectifs initiaux passe par un sens -une direction- explicité clairement. Le **chapitre II.1** montre que faire advenir un climat de bienveillance passe par donner du sens -la bonne direction- en transparence.

- L'efficience : le rapport entre les résultats obtenus et les ressources et capitaux employés. Les résultats de l'étude (2019) de la Chaire CNAM « Sens & Travail »* montrent que la première attente des salariés en termes de bien-être psychologique est d'une part la satisfaction des clients -bienveillance vis-à-vis de l'autre- et d'autre part que les produits et services soient de qualité -bienveillance vis-à-vis du travail... Cela apporte du sens -signification- à ce qu'ils font -**chapitre III.1.8**.

*https://www.icam-chaire-sens-et-travail.fr/wp-content/uploads/dlm_uploads/2020/10/LDDC-Sens-Travail-Rapport-enquete-web-10.20.pdf

- La pertinence : le rapport entre les objectifs initiaux et les ressources disponibles, ou les moyens en regard des contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre créateurs de valeurs et les attentes du marché. La pertinence passe par une veille attentive à la fois sur le marché: veille technologique, marketing et sociétale, ainsi qu'en interne, bien veiller à ce que les ressources soient adaptées -dont des collaborateurs bien formés et motivés- et le travail non « empêché ». Une entreprise est alignée si elle sait également faire preuve de cette pertinence.

À cette grille de lecture pour définir la performance, un quatrième principe fondamental peut être rajouté (Marion et al., 2012) :

- La cohérence qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al., 1995)

Si la bienveillance comme préalable de la performance est en partie explicite pour cette dernière définition : l'harmonie des composants -ce que nous appelons l'entreprise alignée-, elle joue également un rôle significatif dans l'atteinte des autres composantes de la performance.

## II.2.2- Performance et excellence opérationnelle

Atteindre la performance que ce soit en efficacité, efficience, pertinence ou cohérence, passe par de l'exigence à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les domaines. Cette exigence liée à la performance se retrouve en particulier sous le terme d'excellence opérationnelle sous toutes ses formes.

Elle recouvre notamment l'excellence client, l'excellence managériale et l'excellence partenariale.

Pour parvenir à ce haut niveau d'exigence et d'efficience, les organisations disposent de nombreuses approches de maîtrise et d'amélioration de la qualité. Ces dernières années les organisations privées comme publiques, les offres de conseil et de formation, valorisent plus particulièrement la pertinence et l'efficacité des approches suivantes :

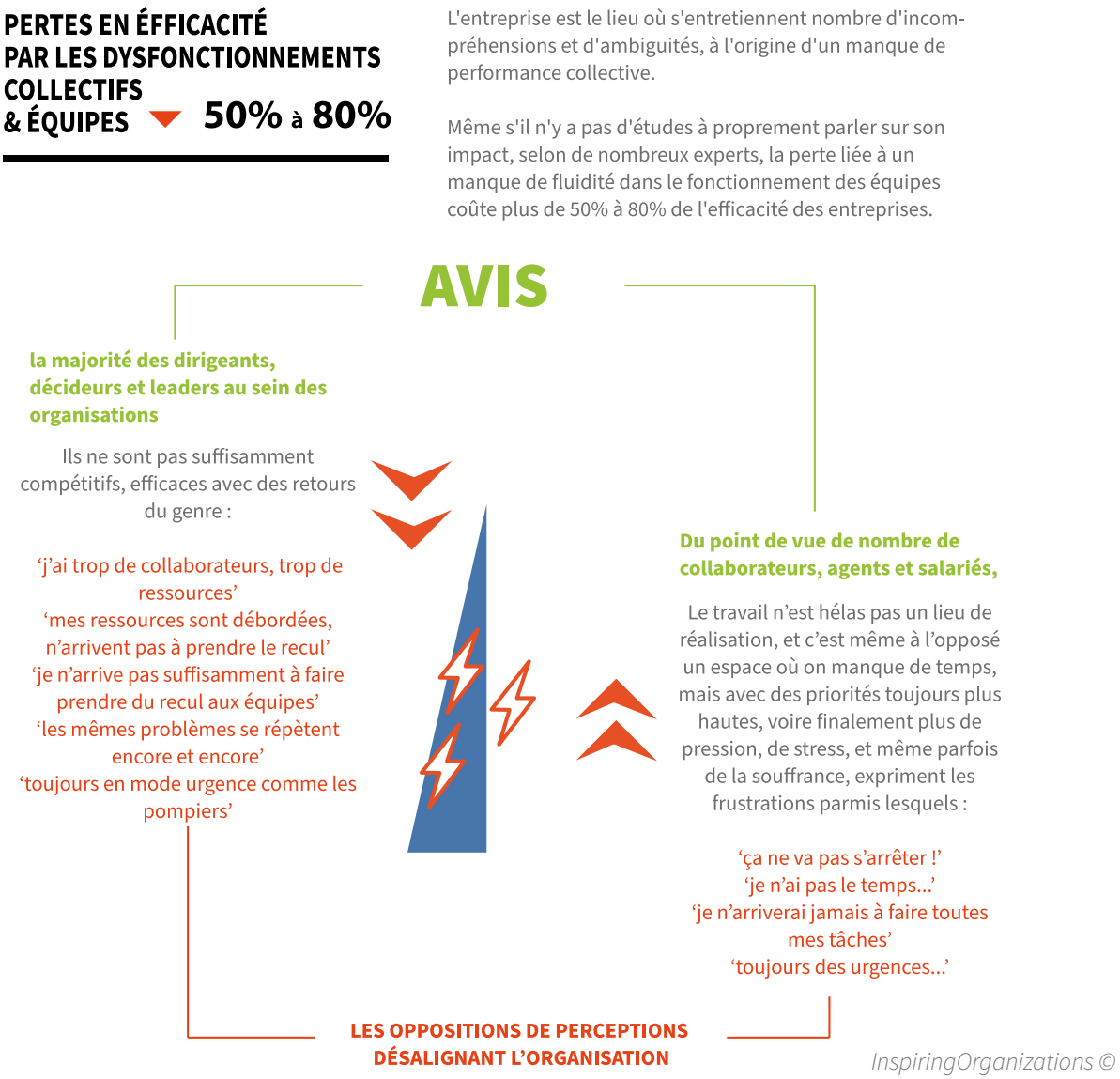
- Les méthodes Lean, World Class et/ou Six Sigma, sous leurs différentes déclinaisons -Six Sigma, Lean Six Sigma, Lean Management, Lean Manufacturing, Lean Startup, Lean Office, World Class Manufacturing, World Class Management...
- Les méthodes Agiles, Scrum, d'agilité à l'échelle
- Le Design Thinking et les processus d'idéations
- L'approche processus, et notamment le pilotage par les processus
- Les approches d'excellence managériale comme les rites de management, le management visuel
- ...

Ces approches, appliquées indépendamment ou conjuguées, sont destinées à maximiser la qualité des produits et prestations de services destinés aux clients, tout en réduisant coûts, délais et risques, dans le cadre d'une démarche pérenne d'amélioration continue et dans le respect des collaborateurs. L'IFCEO, Institut Français pour la Compétitivité et l'Excellence Opérationnelle, est un fervent promoteur de ces approches : www.ifceo.org.

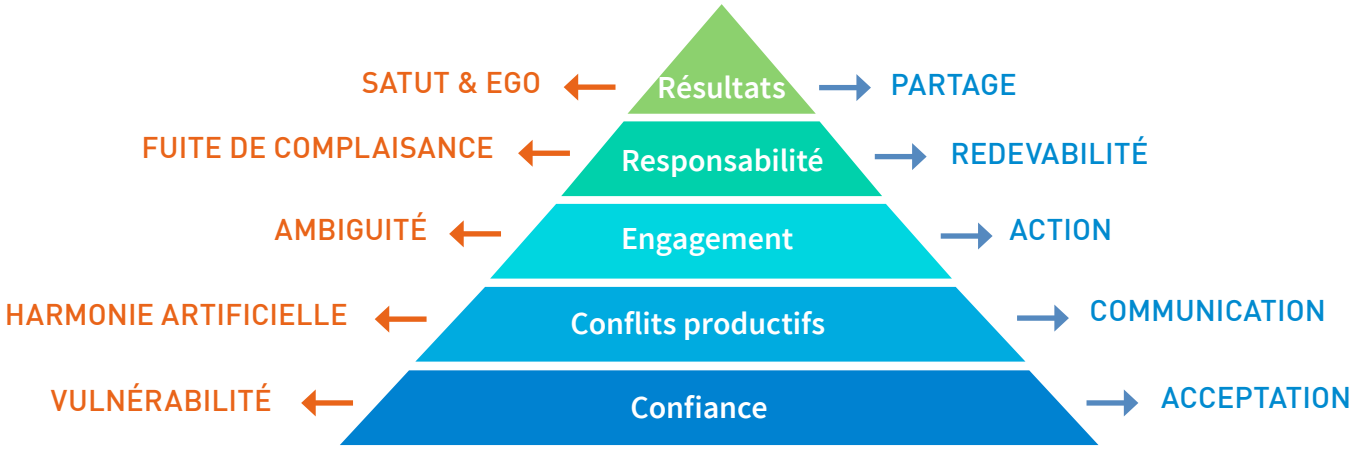
## II.2.3- Exigence et bienveillance : l'importance de les réconcilier

L'exigence et la bienveillance au sein de l'entreprise sont encore souvent vues comme :

- D'un côté la direction et les actionnaires qui demandent toujours plus de résultats
- De l'autre, le terrain, les opérationnels et les instances représentatives du personnel.
- Les résultats de l'étude réalisée par Inspiring Organizations -www.inspiringorganizations.com à Mai 2021- l'illustrent :



Patrick Lencioni, dans son Bestseller « Les 5 dysfonctions d'une équipe », construit la pyramide des cinq niveaux de maturité d'équipe. Au premier niveau la confiance se construit dans l'équipe. Puis au second niveau de maturité, l'équipe est incitée à se dire les choses, se confronter de manière constructive. Ainsi, poser à plat et clarifier tant les désaccords que les limites de fonctionnement permet de bâtir ensemble. Viennent ensuite au troisième niveau l'engagement et au quatrième la responsabilité, les deux passant par la bienveillance et l'engagement -voir **chapitres I.6, II.1.2** et **III.1.1**- ainsi que par le principe de subsidiarité -**chapitre III.1.4**.



Avant d'arriver au niveau de l'engagement, il est indispensable de gérer les conflits productifs.

La juste bienveillance le permet. Dans un premier temps car elle passe par l'acceptation de la possibilité de conflits, alors que le plus souvent -en particulier dans la culture latine- nous essayons d'agir comme s'ils n'existaient pas, nous évitons de les voir et d'en parler. La culture du déni des conflits et des désaccords est exacerbée dans un climat du type Bisounours où il est de bon ton d'être politiquement correct.

La juste bienveillance consiste à rassembler autour d'un intérêt général qui offre de la synergie quand il représente plus que la somme des intérêts particuliers. Pour parvenir à cette réconciliation gagnante, à une entreprise alignée, certes toutes les « bonnes intentions » habituellement attribuées à la bienveillance sont bienvenues mais il convient d'aller plus loin. Il y a juste bienveillance lorsqu'il y a résolution des conflits qui donne naissance à des accords gagnants-gagnants ou à des compromis constructifs passant souvent par de saines confrontations.

« La saine confrontation est le contraire de l'affrontement ou du conflit, » selon Christophe Bardet, Directeur Général Covéa Protection Juridique. Il promeut la confrontation constructive. Il y voit la capacité à croiser les regards, à orchestrer des débats contradictoires et être capable d'être « cash sans faire de clash ».

En étant acceptée et en se déployant, la confrontation pousse les collaborateurs dans une dynamique progressive de libération de la parole. Et plus la parole se libère, plus la confiance s'installe.

Cette saine confrontation nécessite sincérité et bienveillance :

https://www.linkedin.com/pulse/eloge-de-la-confrontation-caroline-raymond/?trackingId=Y6uZuqcRRey%2F9HlBLA8xtA%3D%3D.

Comme dans la légende amérindienne des deux loups, accueillir en nous ce que nous ressentons en positif et en négatif permet l'alignement et ressort de la juste bienveillance. Il en va de même dans une organisation qui accueille la confrontation constructive.

## II.2.4- L'équation de la performance

Nous aimons à penser que l'équation de la performance se formule ainsi :

$$P = \frac{(C \times E)^{B}}{I}$$

C = Compétences,

E = Expérience,

I = Inhibiteurs -dont le « travail empêché » -faute notamment de bienveillance -**chapitres I.3** et **III.1**.

B = Bienveillance en particulier vis-à-vis de soi et des autres : « y croire ».

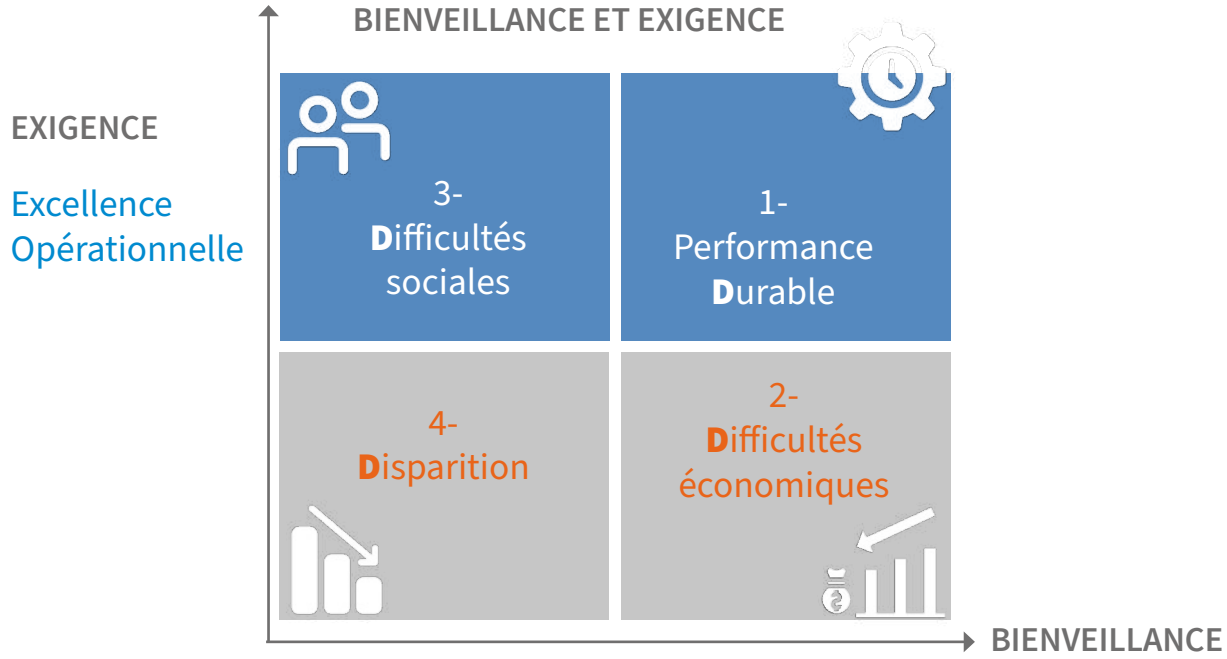
Quel que soit le niveau de compétences et d'expérience, si le travail est empêché alors la performance est diminuée et une bienveillance presque nulle bloque le niveau de performance.

## II.2.5- La performance durable : la résultante de l'alignement entre bienveillance et exigence

> *« J'aime la règle qui corrige l'émotion. J'aime l'émotion qui corrige la règle »,*
>
> *- Georges Braque*

Nous pensons que la bienveillance sans l'exigence est fréquemment inutile et que l'exigence sans bienveillance s'avère souvent stérile.

Ci-après une matrice à 4 cadrans -les 4D- illustrant comment la performance dans la durée dépend autant d'une bienveillance ET d'une excellence opérationnelle toutes deux de haut niveau.




- Quadrant 4- Durabilité / performance durable : Dans une entreprise où une forte exigence et une forte bienveillance sont alignées, la performance dans la durée est au rendez-vous. Cette situation rappelle ce que nous nous efforçons de faire en tant que parents pour bien élever nos enfants afin qu'ils soient « performants » c'est-à-dire épanouis et heureux. Pour y arriver nous sommes dans la juste bienveillance : les plus exigeants possible et tout autant dans la plus profonde bienveillance. Le bonheur que nous appelons de nos voeux dans ce cas va au-delà de ce que les psychologues appellent le bonheur hédoniste : la recherche et l'accomplissement du plaisir à court terme -le bien-être- mais dans le bonheur eudémonisme qui correspond au développement personnel à long terme, à l'accomplissement et à la réalisation de soi. Il en est de même pour l'entreprise alignée : de la bienveillance et de l'exigence aux plus hauts niveaux permettent la performance durable.

L'eudémonisme et l'hédonisme : deux façons d'expérimenter le bonheur - Nos Pensées (nos-pensees.fr)

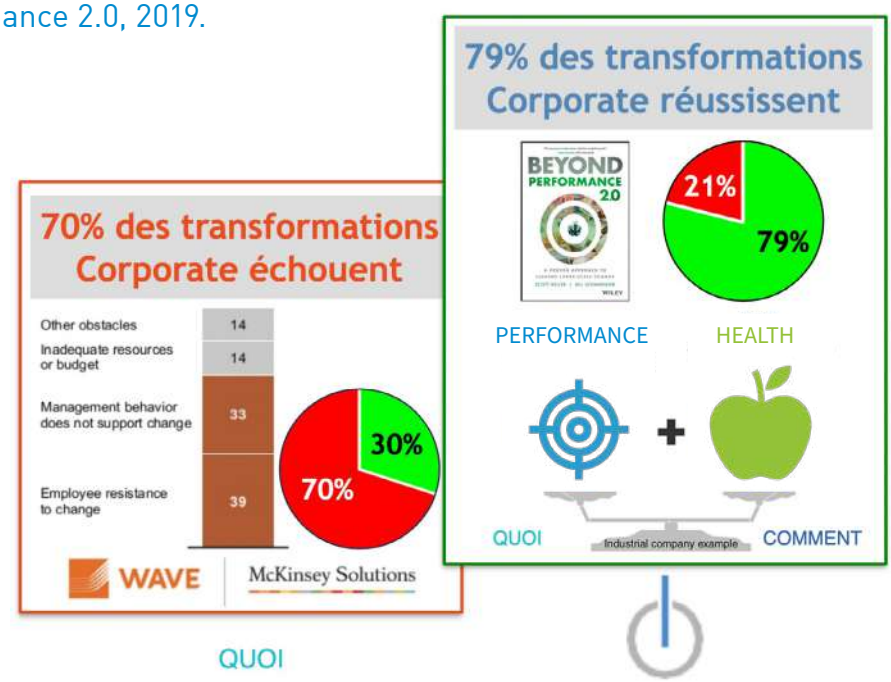
- Quadrant 3- Difficultés sociales : Avec exigence forte et faible bienveillance, des résultats court terme sont bons voire excellents -on se rapproche du mercenariat...- mais à termes les difficultés sociales apparaissent : trop de discipline, chacun avance individuellement ou au sein de son équipe pour remplir sa mission avec souvent peu ou pas de conscience pour l'intérêt général de l'organisation. Pas d'alignement des collaborateurs ni des services les uns avec les autres. Pas de créativité ni d'innovation car pas de diversité ni de motivation intrinsèque -**chapitre III.3.5**.
- Quadrant 2- Difficultés économiques : Avec faible exigence et forte bienveillance, des résultats court terme également bons car le bien-être apporte de la performance immédiate. Mais à terme des difficultés économiques se présentent : trop de soutien, le bien-être fait oublier la vertu du dépassement de soi, le goût de l'effort s'estompe. Sans exigence, la bienveillance commune répond à l'attente traditionnelle de la satisfaction du plaisir immédiat. L'entreprise peut alors prendre des allures de camp de vacances . Comme pour le cerveau, le développement de l'entreprise passe par de nombreux changements souvent perturbateurs qui font appel à l'exigence. La seule simple bienveillance à court terme porte un risque de sclérose de la croissance.
- Quadrant 1- Disparition : Sans bienveillance ni exigence, la faillite se profile...

« C'est bien parce que les parents que nous sommes sont bienveillants vis-à-vis de leurs enfants que l'on est en même temps exigeants. Notre exigence est fille de notre bienveillance et puis elle est ensuite corsetée par notre bienveillance, » Amiral Loïc Feraz -extrait du podcast « Le Gratin par Pauline Laigneau. »

Une étude menée suite à de nombreuses transformations* confirme que :

- La simple exigence ou performance conduit à 70% d'échecs de la transformation
- L'exigence combinée à la bienveillance, l'attention -Performance & Health- fait passer ce taux de transformation à 79% de réussite.

* Beyond Performance 2.0, 2019.



De même, les études du cabinet McKinsey démontrent les gains significatifs de performance que la diversité permet d'obtenir. Or mettre en place la diversité dans une organisation passe par de la bienveillance, pour accepter la différence, et aussi de l'exigence. Si la performance à terme est plus importante quand il y a de la diversité, à court terme il est plus bénéfique et plus facile de prendre des personnes semblables, de ne rien changer, de « cloner » ce qui marche. En revanche, pour des transformations, comme pour de la performance dans la durée, l'alliance de la performance et de l'exigence se révèle gagnante.

# II.3- S'inspirer des disciplines de haut niveau

## II.3.1- Et le sport ?

Pratiquer une activité physique est l'un des meilleurs moyens d'être bienveillant envers soi. Elle permet d'augmenter les défenses immunitaires, de faire le vide mentalement et de faciliter par la suite la capacité à savoir se gérer : savoir récupérer, savoir se ressourcer.

Cela est également vrai dans le sport de haut niveau qui, lui, présuppose la bienveillance.

« J'exprime et transmets ma passion tous les jours autour de deux mots-clés : BIENVEILLANCE et EXIGENCE. Donc avec l'écoute, la considération, la reconnaissance et en ayant toujours en écho cette phrase qui pourrait me définir : « Ne prenez pas ma gentillesse pour de la faiblesse ». Vincent Etcheto, joueur puis entraîneur de rugby.

Les propos de Vincent Etcheto, rejoignent, mot pour mot -pour le rugby- les recommandations de l'amiral Loïc Finaz pour la Marine : associer indissociablement bienveillance et excellence.

L'entraîneur rapproche ces deux termes en parlant de « liberté encadrée », ainsi que de « sens de l'effort et dépassement de soi au service de l'objectif commun ». https://www.talents-carriere.fr/sinspirer-du-sport-pour-creer-un-management-bienveillant-et-exigeant/

La juste bienveillance possède ce point commun avec le sport : elle réclame de la persévérance afin de conserver une motivation suffisante, peut-être surtout au début. Les nombreux bénéfices que nous en retirons ne vont advenir que si nous nous inscrivons dans la durée. Se doter de tous les attributs de la juste bienveillance demande, comme dans le sport, de l'entraînement, de l'attention, de la pratique, du contrôle de soi et de la réflexion sur notre propre mise en danger avec ses pertes et ses gains.

Pratiquer la juste bienveillance exige, comme le sport de haut niveau, d'être accompagné -**chapitre III.2**- à la fois par un entraîneur pour la technique et un coach pour le psychisme. Le haut niveau nécessite beaucoup d'apprentissage des techniques et énormément de pratique. En ce qui concerne la bienveillance, le **chapitre III.3** indique de nombreuses formations qu'il est utile, voire nécessaire, de suivre pour être mieux veillant, dont l'intelligence émotionnelle, l'écoute, les biais cognitifs... Le haut niveau nécessite également d'avoir un « mental à toute épreuve » et dans ce cas il s'agit d'accompagnement par un coach. Les premiers coachs qui sont arrivés dans le domaine de l'entreprise -fin des années 1980- venaient pour la plupart du monde du sport.

Être bienveillant envers soi, c'est faire travailler son corps et son esprit. Si le sport permet de développer nos muscles, l'attention et la nouveauté permettent de développer notre cerveau comme l'a démontré le neuroscientifique Pierre-Marie Lledo, voir **chapitre III.3.2**.

De la même façon que nous travaillons un muscle pour le renforcer, le cerveau est un muscle qui travaille fortement quand nous sommes très attentifs. Les mesures permettent de voir qu'en mode forte concentration « onde gamma », le cerveau émet des ondes à 40 Hertz alors qu'en mode passif « mode beta » il n'émet qu'à 20 Hertz. Ces mêmes fréquences cérébrales ont été remarquées quand nous sommes dans notre zone de « Flow »...

Que ce soit pour le sport ou le cerveau, il faut veiller également à ne pas aller trop loin en se mettant en risque. Pour le cerveau, il faut éviter d'être trop souvent en mode dit « multitâche » qui est contraire au fonctionnement du cerveau et qui entraîne du stress négatif -**chapitre III.2.5**. Pour le sport de haut niveau, de la même manière, il est important de ne pas aller au-delà de nos limites au risque, par exemple, d'un claquage musculaire.

Dans certains sports comme l'équitation, la bienveillance s'étend aussi à la monture. Dans le saut d'obstacles, le cursus de jeunes chevaux nécessite de la patience, de l'écoute, pour y aller par étapes. Vouloir griller les étapes avec de jeunes chevaux peut les écoeurer, les user physiquement et moralement et donc limiter leur potentiel.

Les chevaux avec lesquels nous collaborons ont des personnalités diverses et qui varient : ils peuvent être colériques, impatients, peureux... Ceci demande adaptation et flexibilité du cavalier. Avec son extraordinaire sensibilité, le cheval nous ressent et il perçoit nos intentions, sensations, émotions, et y réagit. Si nous sommes alignés, que notre intention est en accord avec notre pensée et ce que fait notre corps, alors le cheval sera en confiance et réagira en harmonie avec nos attentes... Si nous sommes précis sur ce que nous lui demandons, s'il ressent que tout notre être croit qu'il va y arriver, alors la performance advient. C'est pour ces raisons que le coaching avec des chevaux est si puissant -**chapitre III.2.1**- : le cheval par son attitude nous montre dans l'instant notre alignement. S'il sent une contrainte forte, il va vouloir fuir ou combattre. Si nous faisons preuve de velléité et que nous manquons d'envie ou de sincérité, il nous évite. S'il ressent l'engagement sincère en bienveillance et juste exigence alors il nous suit.

Comme en entreprise, il n'y a pas une forme de bienveillance standardisée, il y a juste bienveillance quand on sait s'adapter aux besoins de l'autre : non seulement à sa personnalité, à ses besoins mais aussi à son état physique et surtout à son état d'esprit du moment. Le summum de l'art de haut niveau est atteint quand il y a parfaite connivence, symbiose entre l'animal et son cavalier. C'est l'état de « Flow » qui émerge, d'autant plus que la juste bienveillance -qui emporte une affectueuse et ferme exigence- est élevée.

Le sport de haut niveau exige aussi la mise en place de rites et de rythmes précis, de process et de travail en équipe réguliers qui vont de l'entraînement aux séances de cohésion pour gérer l'équilibre mental de l'équipe. Il ne surprend pas que le terme utilisé pour le coaching en équipe se nomme le « Teambuilding » -**chapitre III.3**.

« La vitesse du bateau est proportionnelle à la confiance en lui du capitaine, » Manfred Curry.

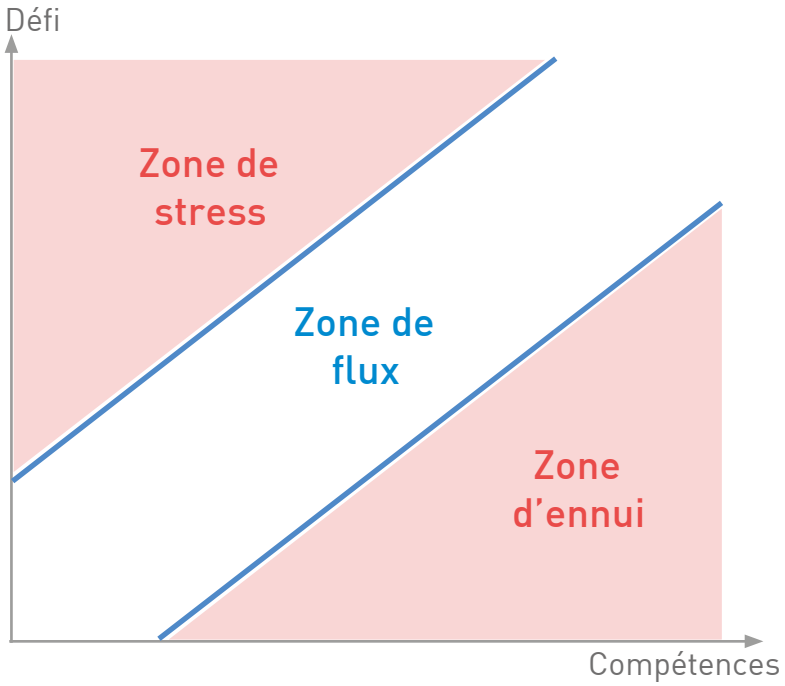
Dans son livre « L'art de gagner les régates », un des plus grands régatiers de tous les temps -1 400 compétitions- illustre à quel point la confiance en soi est un facteur de performance et combien elle est contagieuse auprès de l'équipe. Les doutes d'un capitaine impactent la performance de tout l'équipage.

## II.3.2- La zone de « Flow » et d'excellence

La juste bienveillance invite à se rapprocher de la notion de flux psychologique ou « Flow » introduit par le psychologue Mihály Csíkszentmihály en 1975, à l'origine dans les domaines du sport, de la musique de l'art, puis progressivement dans le domaine professionnel.

Le « Flow » qui peut être traduit en Français par « état de grâce » ou « flux » est un état mental et physiologique que nous atteignons lorsque nous sommes totalement plongés dans une activité et quand nous nous dépassons et que nous le ressentons. Nous nous trouvons alors dans un état maximal de concentration, de plein engagement et de satisfaction dans l'accomplissement de ce qui est, au moins pour nous, une performance. Nous sommes plongés « corps et âme » dans ce que nous réalisons et nous sommes épanouis et totalement heureux.

Cette « zone de Flow » est la plupart du temps activée sur une ligne de crête entre les dimensions de compétences et de défis. En effet, dans cette totale concentration, nous perdons la notion de temps et les pensées parasites disparaissent. Les sentiments anxiogènes tels que le stress négatif, l'anxiété et l'ennui sont absents et laissent la place à une sensation de bien-être profond.




Principe de flux selon : Mihály Csíkszentmihály

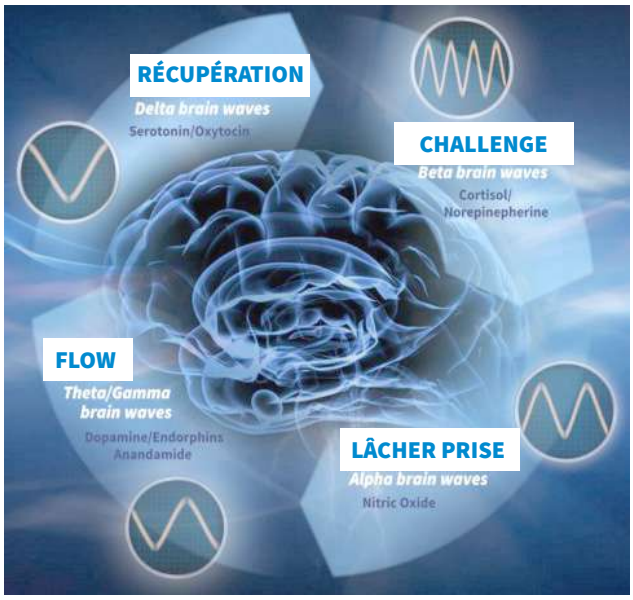
Cette « zone de Flow » a été étudiée aussi en termes de neurosciences, comme le rappelle le Genome Project : https://www.flowgenomeproject.com qui décrit les 4 étapes conduisant à l'état de « Flow » -étapes liées aux fréquences cérébrales :

1- Un challenge, en fréquence Beta

2- Le lâcher prise, en fréquence Alpha

3- L'état de flow, en fréquence Theta/Gamma

4- Une récupération, en fréquence Beta.




https://medium.com/@LA.LA/the-active-recovery-series-part-i-1e074b47828f

Cette notion de « Flow » ne reste pas liée au monde du sport de haut niveau. Tout comme Mihály Csíkszentmihály l'a étudiée dans d'autres domaines, notamment intellectuels et artistiques, elle se retrouve dans le monde de l'entreprise.

Sans parler de l'état de « Flow », Fany Pechiodat, « serial entrepreneur » et créatrice de « My little Paris » utilise un outil bimensuel pour mesurer le bonheur ressenti par ses salariés et affirme : « je fais des courbes de bonheur et je constate que les pics de bonheur sont reliés aux moments de très forte intensité quand les gens se dépassent. »

# III- LA JUSTE BIENVEILLANCE, MISE EN PRATIQUE

« Le destin bat les cartes mais c'est nous qui jouons », Bernard Moitessier.

« La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information », Albert Einstein

La majorité des ouvrages sur la bienveillance en entreprise sont axés sur la bienveillance du management. Nous pensons que, même si « l'exemple vient du haut », la juste bienveillance en entreprise est l'affaire de tous, ce qui la rend d'autant plus virale…

C'est une longue route qui va du simple « savoir dire bonjour et merci » aux exigences vertueuses des entreprises à mission et BCorp- label de certification d'entreprises éco-responsables. Le livre « L'entreprise altruiste » d'Isaac Getz et Laurent Marbachez donne de nombreux exemples d'entreprises inspirantes. La question se pose de savoir pourquoi, en dehors des quelques « happy few » citées dans « l'entreprise altruiste » ou celles illustrées dans « L'entreprise libérée », il y en a encore si peu qui arrivent à répondre aux exigences des entreprises à mission ou B-Corp.

Nous pensons qu'au-delà de l'engagement du management et de chaque membre de l'organisation, la juste bienveillance repose sur une approche holistique vertueuse dans laquelle les différentes dimensions -bienveillance envers le travail, envers soi, les autres et plus grand que soi- se renforcent mutuellement mais sont surtout indissociables. Très souvent, lorsqu'une ou plusieurs des composantes manquent, le cercle vertueux est brisé et la performance est affectée. L'entreprise alignée est celle qui accorde non seulement autant d'importance aux 3 P : Profit, People et Planet mais aussi qui les adresse en s'engageant dans les quatre dimensions de la bienveillance. Un chemin certes vertueux mais qui demande beaucoup d'attention et d'exigence.

En interrogeant de nombreux dirigeants, référents et experts d'entreprises, nous nous sommes rendu compte qu'ils connaissent, sont de plus persuadés ou *a minima* pressentent l'intérêt de la bienveillance pour leurs équipes et pour l'entreprise. Beaucoup expriment même qu'il y a urgence à bouger dans ce domaine, pour atteindre plus de performance et pour éviter les risques accrus de vulnérabilité liés notamment à la crise du Coronavirus.

Ils recherchent des recommandations pratiques pour eux, leur management et leurs collaborateurs, ce qui est en particulier l'objet de « La Juste Bienveillance » et ils sont friands de témoignages.

Notre livre s'accompagne donc dès sa sortie de vidéos qui, nous l'espérons, vous inspireront autant qu'elles nous ont inspirés. Nous irons ensuite au moins une fois par mois à la rencontre d'autres dirigeants ou de leaders d'opinions pour pouvoir offrir plus de témoignages dans l'objectif de continuer à alimenter et enrichir cette dynamique.

# III.1- la bienveillance envers le travail

> *« Être, c'est faire »,*
> *- Socrate*

Le bien-être passe par le bien faire et la bienveillance commence par la bienveillance envers le travail.

Nous avons distingué -**chapitre I** et **chapitre III.3**- les conditions de travail, auxquelles il est de plus en plus porté attention et c'est réjouissant, des conditions du travail, qui sont consubstantielles à la juste bienveillance dans l'entreprise.

## III.1.1- La bienveillance à l'égard des clients, des produits et des services

En revenant aux fondamentaux, l'entreprise vise avant tout à satisfaire ses clients en fournissant des produits et des services correspondant à leurs attentes en particulier en terme de qualité.

Bien veiller à ces fondamentaux, prendre soin des clients, des produits et des services, revient à prendre soin des collaborateurs. Apporter du soin au travail et à la manière de le réaliser est d'ailleurs la première source de bienveillance.

**Le sens au travail**

Le rapport de l'étude « le sens du travail et les pratiques de management » réalisé dans le cadre de la Chaire « Sens & Travail » du CNAM en collaboration avec HEC Montréal et l'institut BVA démontre clairement que ce sont :

La satisfaction de la clientèle et la qualité des produits ou des services qui entraînent les effets les plus importants sur le bien-être psychologique des salariés, sur leur engagement au travail et sur ce qu'est pour eux le sens du travail.

La qualité de vie au travail -les conditions de travail, plutôt que les conditions du travail- arrive en troisième position dans la recherche du bien-être. https://www.icam-chaire-sens-et-travail.fr/wp-content/uploads/dlm_uploads/2020/10/LDDC-Sens-Travail-Rapport-enquete-web-10.20.pdf

Toutes les bonnes pratiques visant à plus de bienveillance doivent avoir pour socle la bienveillance envers le travail. Elles seront efficaces si les fondamentaux ne sont jamais perdus de vue. Il convient avant tout d'offrir à tous les collaborateurs les moyens pour leur permettre d'être plus efficaces dans ce qu'ils ont à réaliser en vue de leur contribution à la production de biens matériels ou de services de qualité répondant aux attentes et à la satisfaction des clients.

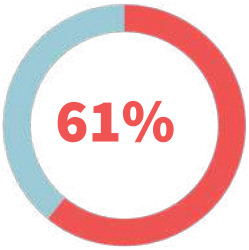
« J'ai reconnu le bonheur au bruit qu'il a fait en partant », Jacques Prévert.

Lors de la fermeture d'une usine ou d'un centre, les employés expriment leur détresse d'abord par la crainte de ne pas retrouver un emploi et tout de suite après, le plus souvent, par la profonde tristesse à la pensée que la production et l'outil de production sont arrêtés.

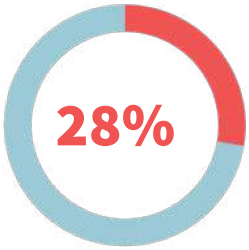
La recherche de la Chaire « Sens & Travail » montre également que chez les non encadrants, près de 60% considèrent que le travail n'entre pas vraiment dans une des 3 catégories : un emploi pour gagner sa vie, l'occasion d'une carrière, une vocation. Pour la majorité, la fonction du travail constitue une des activités majeures qui structurent l'existence. Et les auteurs du document ajoutent : « N'est-ce pas ce qu'a démontré la période de confinement pour ceux qui, du jour au lendemain, devaient rester chez eux tout en étant indemnisés ? »

**L'engagement au travail**

Le Graal des dirigeants et des DRH est l'engagement des collaborateurs à tous les niveaux. La plupart des études montrent un niveau d'engagement très faible. En France l'étude Deloitte réalisée pour Wisdom Paris en 2017 indiquait :




**des collaborateurs sont désengagés**




**des collaborateurs sont activement désengagés**

Or le désengagement n'est pas seulement un problème de motivation. Comme l'explique avec de nombreux exemples inspirants et avec l'aide des neurosciences Dan Cable dans son livre « Alive at work », le désengagement naît au départ d'un problème biologique. Les humains ne sont pas faits pour la routine et la répétition. Une part importante de notre cerveau nous met en joie -avec libération de la dopamine, neurotransmetteur lié à la motivation et au plaisir- quand nous sommes dans la découverte, l'expérimentation, l'apprentissage et la formation.

Il convient donc de veiller à ce que l'organisation du travail, les tâches et les missions confiées fassent appel aux sens et donnent du sens -**chapitre III.1.8**.

Dan Cable donne ainsi l'exemple d'un processus « d'onboarding » bienveillant dans lequel les nouveaux collaborateurs sont notamment invités à partager en groupe des expériences positives pour eux. Le résultat est éclairant : le taux de rétention de ces nouveaux collaborateurs augmente de 30 % et leur performance de 11%. 246574_00a_i-viii_r1.indd (dan-cable.com)

**Motivation intrinsèque**

Daniel Pink, dans son bestseller « Drive »*, confirme les trois leviers de la motivation intrinsèque :

- Autonomie dans la réalisation de nos activités,
- Maîtrise de nos activités, apprendre et grandir, notamment en réalisant nos activités,
- Sens et finalité -**chapitre III.1.8**.

Soigner le travail revient à éviter tout ce qui empêche les salariés de le faire correctement -voir activités empêchées **chapitre I.3.** En prenant soin du travail, avant même de prendre soin des conditions de travail, bon nombre de risques psychosociaux seront évités.

La Chaire « Sens & Travail » a souligné les cinq indicateurs du bien-être psychologique au travail :

1. La capacité à prendre des décisions -l'autonomie citée par Daniel Pink,
2. La capacité à affronter ses problèmes -l'autonomie, encore,
3. La capacité à prendre du plaisir dans le travail que l'on retrouve dans la maîtrise,
4. La concentration, que l'on retrouve aussi dans la maîtrise,
5. Et enfin la capacité à être en forme.

Cela confirme que la bienveillance peut advenir quand le travail est utile, non empêché -donc que les moyens nécessaires sont accordés-, co-construit, que le principe de subsidiarité est instauré -**chapitre III.1.4**-, qu'il y a droit à l'erreur et qu'il est possible de prendre soin de soi, sourire et rire.

*Daniel pink - resume du livre drive et la motivation intrinsèque de Consolidation learning | Trello

## III.1.2- Renforcer toujours plus l'éthique et ériger les valeurs en repères

En toile de fond de toutes les bonnes pratiques de management permettant de créer un climat propice à la bienveillance, il est fondamental de renforcer l'éthique et d'ériger les valeurs en guide et en repères.

**Renforcer toujours plus l'éthique**

L'intention avec laquelle les décisions sont prises est clé dans la notion de bienveillance. À ce jour, de plus en plus d'entreprises souhaitent avoir de l'éthique à tous les niveaux de ce qu'elles entreprennent et c'est encourageant. Et, dans ce contexte, les deux méthodes de prise de décisions éthiques méritent d'être plus connues :

- L'approche déontologique correspond au respect des règles établies par la conformité,
- L'approche téléologique correspond au « bien agir » en estimant l'impact des décisions en particulier sur l'organisation du travail et sur autrui.

Mettre en place la bienveillance dans le travail c'est prendre en compte ces deux approches et en particulier la deuxième. Il est important ensuite de les faire connaître et de les édicter en règles à suivre : nous verrons l'importance de la communication et la notion de charte-**chapitre III.3.1.**

Faire preuve d'éthique, c'est prendre l'habitude de passer au filtre de ces deux approches, les processus et l'organisation du travail. En d'autres termes, veiller aux impacts des décisions qui sont prises sur la santé et la satisfaction des salariés, en regardant notamment l'intérêt du travail et le niveau d'autonomie.

Dans les monastères bénédictins, la « Règle » qui définit en particulier l'éthique, les valeurs et les comportements est relue trois fois par an par chaque membre, et cela leur permet de bien l'avoir en tête et d'en tenir compte dans les prises de décisions et la gestion des changements, en particulier dans leur travail. La Règle n'a évidemment pas réponse à tout, en revanche le rituel consistant à se la réapproprier permet d'être mieux guidé et d'agir en fonction des valeurs, des règlements et des processus collectifs de l'institution.

Le « Always with integrity » qui a fait la force du plus grand conglomérat mondial en 2000 est, chez General Electric, le socle sur lequel reposent toutes les valeurs et les principes d'actions. Les valeurs peuvent évoluer, les pratiques aussi mais que ce soit vis-à-vis d'un collaborateur, d'un client, d'un partenaire ou de l'extérieur au sens large, l'intégrité est la fondation du groupe. L'importance de la justice a été abordée en lien avec la juste bienveillance. Au-delà de l'éthique, si l'on veut redonner au travail de la valeur -même si le travail n'est pas une valeur-, il est important de veiller à ce qu'il soit perçu comme juste.

Nous pensons qu'au XXIème siècle éviter de mal faire n'est pas suffisant. Certains auteurs comme l'éthicien René Villemure parlent d'éthique stratégique avec notamment pour objet de contribuer à faire du bien à la société toute entière, objet de développements aux **chapitres I.4** et **III.4** : bienveillance envers « plus grand que soi » ou « greater good ».

### Ériger les valeurs en guides et repères

Comme pour les règles d'éthique, il est important que les descriptions des tâches -ou ce qui peut être appelé « fiches de poste »- soient faites ou revues à travers le prisme des valeurs de l'entreprise et de sa culture.

Quand en 1993, IBM rencontre de graves difficultés, le nouveau PDG Lou Gerstner -le premier CEO venant de l'extérieur de « la Compagnie », annonce : « la dernière chose dont IBM a besoin maintenant est d'une vision ». En revanche il énonce et explicite les valeurs à partir desquelles il est indispensable de rebâtir l'entreprise et parmi celles-ci :

- « Customer first » -en expliquant qu'il faut « proposer des solutions » après avoir compris les besoins des clients et non « vendre des ordinateurs ».
- « Teamwork » - si nous hésitons à promouvoir un top performeur avec un faible esprit d'équipe ou un performeur moyen avec un formidable esprit d'équipe, nous ne devons pas hésiter pour le second, ce qui était en rupture avec la culture existante jusque-là.

En 2011, pour tenir compte de l'impact de la crise de 2008 sur la société, le Président du groupe General Electric demande à une vingtaine de dirigeants de différentes entités à travers le monde -dont Thierry Willième, co-auteur de « la Juste Bienveillance »- de veiller à redéfinir les attributs du manager du XXIème siècle. Pour ce faire, pendant trois semaines, ils vont à la rencontre des 100 plus grandes entreprises et institutions mondiales -de Boeing à Ali Baba, en passant par la Royal Air Force, le plus grand hôpital du Brésil, Harvard, l'université de Mexico... La conclusion est claire : le monde a changé et il convient maintenant de passer de résultats obtenus dans le respect de valeurs à une « Values-driven performance » : des résultats précédés et tirés par les valeurs.

En ce qui concerne les attributs du manager du XXIème siècle, les recommandations ont conduit à renforcer les valeurs traditionnelles comme « l'éthique, le courage, la confiance en soi, la résilience et la capacité à inspirer » et à y ajouter « une intégrité absolue, de l'agilité, de l'humilité, une approche multiculturelle et être plus connecté à l'extérieur, en particulier avec les ONG, pour du plus grand que soi ! »

Le groupe General Electric a donc fait évoluer son système de management pour prendre en compte le résultat de cette étude et faire évoluer ses valeurs. Dans les textes explicitant les valeurs du groupe ont été intégrés ces nouveaux attributs -dans la valeur « external focus » a été intégrée la notion de réseaux, dans la valeur « inclusiveness » la notion de multiculturel... Les définitions précises de ces valeurs et des attentes qu'elles sous tendent -qui varient en fonction du niveau de poste- servent de base à l'auto-évaluation et à l'évaluation de tous les collaborateurs.

Si la juste bienveillance ou plutôt ses attributs comme l'écoute, le respect, la confiance, le sens du service, le courage et l'accueil de la diversité font partie des valeurs d'une entreprise, alors les métiers, leur mode d'exécution et les processus seront pensés dans cet esprit. Par exemple, si l'écoute et la confiance sont érigées en valeurs, les « job descriptions » seront *de facto* réalisés en concertation avec les personnes qui occupent ces postes.

Trop souvent les tâches sont conçues avec comme unique objectif l'efficacité, afin de viser la meilleure productivité. Bien veiller au travail revient à intégrer les attributs de la « juste bienveillance » dès la conception des tâches.

Un des plus grands intérêts d'avoir des valeurs fortes et incarnées, c'est de pouvoir s'y référer pour avancer et décider surtout dès qu'il y a des doutes, des hésitations, quand toutes les informations ne sont pas disponibles.

Osons paraphraser Edouard Herriot en disant que « les valeurs sont ce qui reste quand on a tout oublié ».

### Appuyer et modéliser avec le mentoring

Le mentoring, ou se faire mentorer par un professionnel plus qualifié, permet à la personne mentorée de pouvoir gagner en compétences mais aussi en culture et modalités de fonctionnement de manière accélérée.

Le mentoring n'est pas forcément restreint, par ailleurs, à la hiérarchie, voire à l'entreprise. Nombre de cercles professionnels, d'expertise sont des formes de mentoring plutôt collectifs.

## III.1.3- Donner la parole et écouter -« prise de tension », enquêtes d'opinion et pratiques du management par l'influence

> *« Si les collaborateurs ont peur de parler à leur hiérarchie, ils ne peuvent pas faire remonter les signaux faibles de changement qu'ils sont pourtant les mieux placés pour repérer, et qu'il est impératif de prendre en compte pour la survie de l'organisation. D'où la nécessité de créer de la confiance, de faire en sorte que toutes les parties prenantes de l'entreprise sans exception se sentent légitimes pour s'exprimer. C'est cela, le véritable « empowerment » »*
>
> *- Laurent Bibard*

**L'écoute et la parole juste sous tendent la bienveillance** -voir **chapitre III.3**.

L'expression des salariés est un droit du code du travail parfois mal connu et la promouvoir permet de développer le principe démocratique dans l'entreprise. Celle-ci se doit en effet de refléter les valeurs de notre société en prenant en compte la dimension humaine du travail. Le texte prévoit que les salariés disposent d'un droit d'expression directe et collective -il s'exerce en réunions prévues à cet effet et portant sur le travail, en complément du recours aux représentants du personnel.

C'est en veillant à bien écouter et à encourager les collaborateurs à s'exprimer sur les tâches et sur le travail -en quoi il peut être empêché- que l'entreprise sera plus performante.

**Pulse survey & enquêtes d'opinion**

En complément de la loi, les pratiques de « prise de tension » -« pulse survey »- et d'enquêtes d'opinion sont de puissantes cordes de rappel pour la bienveillance envers le travail :

- La « Pulse Survey » : celle-ci repose sur des outils très simples d'utilisation qui font remonter de manière régulière le climat au sein d'une équipe, d'une division et de toute l'entreprise. Cela permet souvent de donner ces importants signaux faibles sur la manière dont le travail est géré par le management. Par exemple, pour des entreprises de taille significative, si dans un service les indicateurs sont au rouge, alors qu'ils sont au beau fixe ailleurs, c'est probablement que le travail est empêché ou qu'il y a du mal-être. Il existe de nombreux outils de « pulse ». Wittyfit est en particulier intéressant car il est conçu en partenariat avec des chercheurs en médecine et il favorise une veille qui peut parfois permettre la prévention de troubles et Risques Psycho Sociaux -RPS.

- Les enquêtes d'opinion généralement annuelles permettent une vision plus exhaustive de la perception des salariés sur leur travail et sur leur management. Parmi les questions importantes qui sont remontées par service et consolidées aux différents niveaux hiérarchiques, on retrouve par exemple :
    - En ce qui concerne le travail : « Avez-vous les moyens nécessaires -outils, compétences, temps...- pour mener à bien les tâches qui vous sont affectées ? » « Que pensez-vous nécessaire pour améliorer votre efficacité ? »
    - En ce qui concerne le management et l'entreprise : « Votre management prend-il en compte les remarques et suggestions que vous lui faites concernant l'efficacité de votre travail », « Votre management agit-il en conformité avec les valeurs de l'entreprise ? » -ce qui est par exemple intéressant si l'une des valeurs est la bienveillance et si la question est spécifique !- ; « Comment votre manager fait-il son travail ? »; « Comment votre manager vous aide-t-il dans votre travail ? »...

Les réponses vont généralement de 5 « excellent » à 1 « insatisfaisant » et il est demandé un commentaire surtout dès que la réponse est en dessous de 3.

La majorité des grandes entreprises dont IBM, General Electric... ainsi que de grands cabinets de conseil, utilisent depuis plusieurs décennies ces baromètres réguliers et en tirent des enseignements  importants sur le fonctionnement du travail et du management.

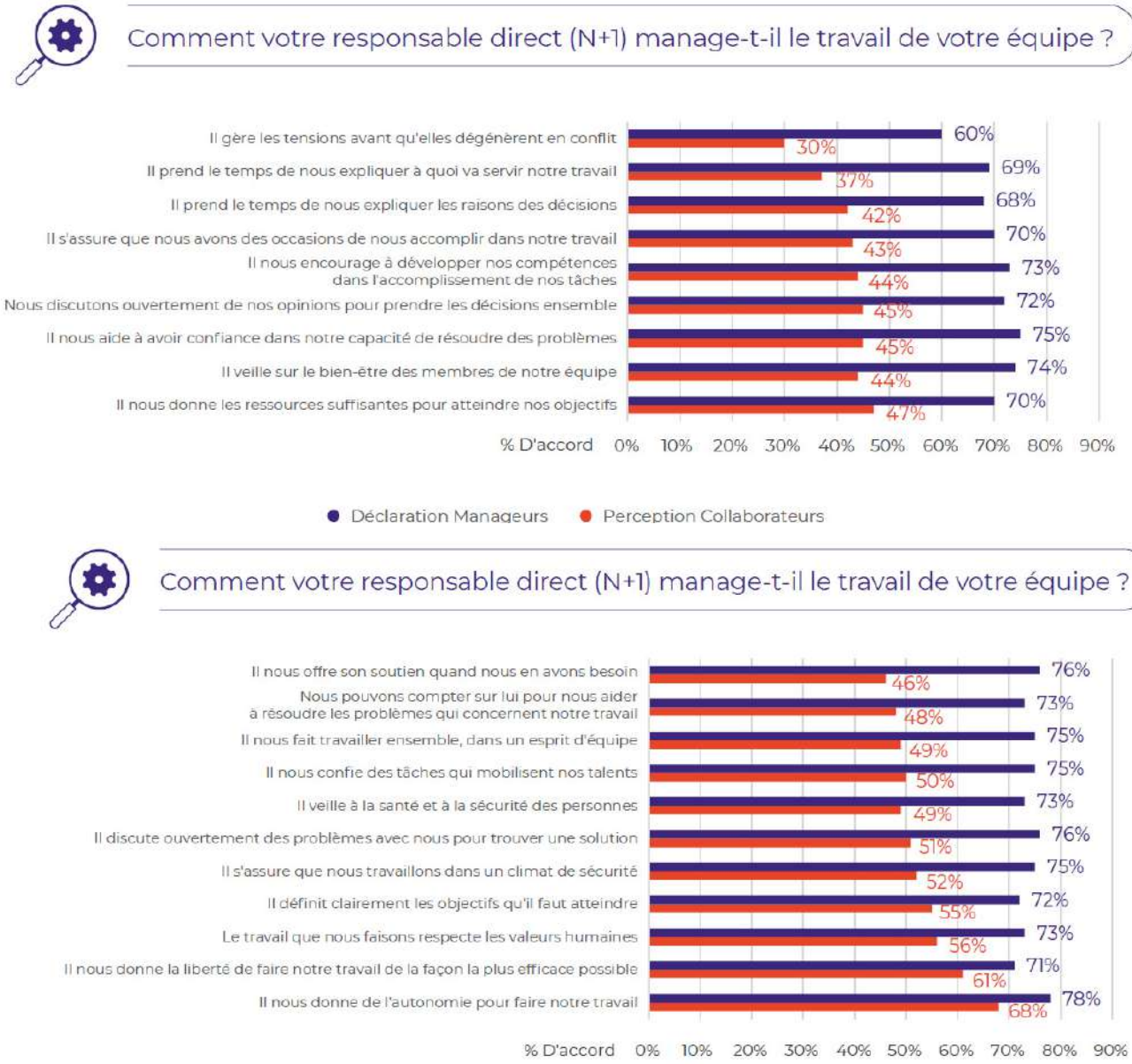
En ce qui concerne la capacité à réaliser son travail, si un service est noté « rouge » -et pas les autres pour des missions équivalentes- les responsables doivent rapidement regarder ce en quoi les collaborateurs ont des difficultés pour réaliser leur travail et y porter remède.

Pour ce qui est du travail du manager, après des résultats peu satisfaisants, un engagement sur des mesures correctives pour y remédier est demandé et si cela se reproduit, des mesures sont prises qui peuvent aller jusqu'à la destitution du rôle de manager. Grâce aux résultats de ces enquêtes et aux plans d'actions suivis, la bienveillance vis-à-vis du travail et des autres se régule et se consolide. Qu'il puisse s'agir de bienveillance intéressée et réciproque -un manager peut craindre à juste titre de ne pas être promu dans le cas d'opinions peu favorables- ne nuit pas à l'intérêt de cette pratique. Ceci d'autant que le manager qui agit avec plus de bienveillance ressent souvent le bien-être que cela lui procure. L'intérêt de ces pratiques « bottom up » est de guider les managers à se comporter de manière plus vertueuse et de donner l'alerte en cas de dysfonctionnement.

Avec ces enquêtes les collaborateurs ont plus « droit au chapitre ». Ces enquêtes permettent également de voir en quoi leur perception est alignée ou non avec celle des managers. La majorité des résultats montrent des écarts importants entre la perception des uns et celle des autres.

Un climat de bienveillance s'instaure quand l'entreprise est alignée entre ses objectifs et ses valeurs, entre sa raison sociale et sa raison d'être, entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait. Et de même quand les managers et ceux dont ils ont la responsabilité sont sur la même longueur d'onde.

À défaut de présenter les résultats d'une entreprise pour des raisons de confidentialité, voici les résultats globaux provenant de l'étude réalisée par la Chaire « Sens et Travail » qui montrent qu'il y a encore beaucoup à faire pour que les perceptions soient alignées :




LDDC-Sens-Travail-Rapport-enquete-web-10.20.pdf

S'il est réjouissant de voir qu'en termes d'autonomie l'alignement est important, le temps passé à expliquer l'utilité du travail et la raison des décisions prises présentent encore des écarts significatifs.

Les résultats de cette étude récente sont intéressants dans l'absolu et ils permettent en outre, aux entreprises de se comparer-benchmarker- à une moyenne représentative d'entreprises françaises.

### La promotion du « management par influence » au coeur des bonnes pratiques

Le management par influence est fondé sur les échanges -croisés et entre niveaux hiérarchiques parfois bien différents- et la coopération car, quelle que soit l'organisation, l'histoire a montré que plus le pouvoir est solitaire et isolé, plus l'organisation est fragile. La culture d'influence qui se développe en mode réseau et qui nécessite des relations directes et authentiques favorise l'initiative.

Certaines pratiques quand elles s'inspirent de cette culture contribuent à mieux veiller au travail.

En effet, elles favorisent le partage, la meilleure connaissance de ce qui se fait dans l'entreprise et notamment comment les métiers sont réalisés. Elles favorisent les ajustements nécessaires car ce sont souvent les missions des uns qui peuvent empêcher le travail des autres et le manque d'échanges -travail en silos- est un obstacle à cette prise de conscience. Parmi ces techniques :

- Intégration des nouveaux entrants : Les méthodes d'onboarding qui permettent de prendre en compte les avis et surtout les attentes des nouveaux entrants permettent d'offrir les postes qui leur correspondent le mieux et d'adapter, quand cela est possible, les tâches et les missions aux compétences et aux envies. Les méthodes d'onboarding bienveillantes donnent des résultats étonnants en termes de rétention et de performance : voir **chapitre I.1**- 246574_00a_i-viii_r1.indd (dan-cable.com)

- Rapports d'étonnement : 100 jours après l'arrivée dans l'entreprise ou après prise d'un nouveau poste, la personne fait le retour de ce qu'elle a appris et de ce qui l'a surprise auprès de son management, de ses collègues et de ses collaborateurs, dans le cas d'un manager. Une vision, observation nouvelle des méthodes employées et de la manière dont le travail est effectué peut donner l'opportunité de repenser tout ou partie d'un processus ou de l'améliorer. Fort souvent, les entreprises s'offrent les services de consultants pour optimiser le travail, or les rapports d'étonnement permettent de se rendre compte que des recommandations d'employés engagés s'avèrent souvent plus pertinentes que celles d'observateurs extérieurs.

- Réunion d'intégration du nouveau manager ou « new manager assimilation meeting ». Cette technique consiste, après quelques mois d'activité, à obtenir, avec un coach, le feedback des collaborateurs du nouveau manager, sur ce qu'ils ont appris -à titre professionnel et personnel le cas échéant, ce qu'ils apprécient chez lui et leurs attentes à son égard. Vient ensuite une réunion de partage des retours et des questions posées, anonymement en passant par le coach ou en direct. À l'origine pratiquée dans l'armée américaine, cette technique permet de rassembler et de bâtir le meilleur socle possible de collaboration et de proposer en équipe au nouveau manager des approches pour améliorer l'efficacité du travail. https://blog.employerscouncil.org/2018/03/05/new-manager-assimilation-meeting/

- « Reverse mentoring » : cela permet à des plus jeunes et à des postes moins seniors d'accompagner un membre de la direction, un manager ou un expert avec un point de vue nouveau et différent, ou dans des domaines où le mentor a des compétences particulières. Par exemple, l'utilisation d'outils informatiques, de type smartphone, ou applicatifs... Cela permet aussi d'offrir au décideur des conseils de bon sens, pour simplifier ce qu'il fait ou la façon dont il le fait et éventuellement aborder des approches disruptives concernant l'organisation du travail. Le reverse mentoring permet d'avoir une vision neuve et d'ouvrir un dialogue constructif pour repenser les manières d'agir.

  Si le mentoring ou le parrainage des nouveaux par les anciens est vecteur de performance en créant des liens et en s'assurant du transfert d'expérience, le reverse mentoring l'est tout autant, voire plus, en ce qui concerne l'engagement des collaborateurs car il part du principe que la compétence est partagée et pas uniquement dans le sens « top down ».

- « Vis ma vie » : cela consiste à échanger sa place avec un autre collaborateur, le plus souvent le temps d'une journée. Cela permet de mieux comprendre le poste de chacun et surtout de voir les difficultés que l'autre peut rencontrer, les tâches non prescrites et aussi l'importance du rôle et des besoins de l'autre. Cette expérience permet de percevoir, d'accepter et d'assimiler ce qui se passe dans les autres fonctions ou dans la même fonction, en amont et en aval de son propre rôle. Elle permet de créer des liens en augmentant la cohésion d'équipe et en accroissant la motivation. Elle est un très bon préalable à la co-construction. En se mettant à la place de l'autre, surtout quand celui-ci a une mission en liaison directe avec la nôtre, il est possible de réfléchir à l'optimisation globale de ce que nous réalisons chacun dans son service et gagner en synergie pour améliorer le travail.

- « Shadowing » : Beaucoup de managers et dirigeants ont compris qu'ils seront plus performants en allant sur le terrain, en étant proches des collaborateurs, en lien direct avec les clients ou des personnes en charge de la fabrication/conception des produits. Le « shadowing » consiste pour un salarié expérimenté -dirigeant, manager, expert…- à avoir auprès de lui, pendant une journée par mois par exemple, un collaborateur junior -par l'âge ou par l'expérience- ou/et d'une autre fonction afin de comprendre le métier de l'autre et surtout de voir comment il le pratique. Plus les personnes qui sont accompagnées sont bienveillantes, plus cela a de l'impact. Pour le « shadow » salarié cela permet d'apprendre et de comprendre les tâches qu'effectuent des décideurs ou experts et cela « désacralise » souvent les idées reçues. Cela permet à celui qui est accompagné, en se voyant observé, de prendre du recul et parfois de se poser des questions sur l'utilité et l'efficience -notamment vis-à-vis du travail des autres- de toutes les tâches qu'il réalise au quotidien -par exemple le temps passé devant les écrans-et sur la manière de les réaliser.

- « Shadow Board » : Depuis que le travail en groupe existe, c'est la première fois que les jeunes arrivent sur le marché avec des connaissances et des aptitudes que bon nombre d'anciens n'ont souvent pas. Par exemple, des compétences dans le domaine des réseaux sociaux, de l'informatique, des connaissances culturelles différentes… Forts de ces richesses et de leur vision sur le monde, ce qu'ils peuvent apporter par leur diversité est riche d'enseignement.. À partir de ce constat, de grandes entreprises proposent à des jeunes talentueux d'organiser un « Shadow Board » pour avoir un retour sur les décisions que celui-ci prendrait s'il était à la place du véritable Conseil d'Administration. Cela contribue à obtenir un autre éclairage sur ce qui se fait dans l'entreprise et comment le travail est fait. https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/09/31289-pourquoi-vous-devriez-creer-un-shadow-board-de-jeunes-collaborateurs/

- Les entretiens de départ : ils sont indispensables dans une entreprise apprenante qui a à cœur de progresser. Une bonne piste de réflexion pour savoir si l'importance qu'on leur accorde est suffisante : s'assurer qu'on leur donne une intensité et une attention du même ordre que celles accordées aux entretiens d'embauche. Il est indispensable qu'un des entretiens ait lieu avec le manager direct et au moins un autre avec une personne indépendante -DRH- et éventuellement un troisième avec un dirigeant ou manager 2ème ou après 3ème ligne, ne serait-ce que pour montrer au collaborateur l'intérêt qu'on lui porte.

Ces entretiens peuvent être des mines d'informations sur les freins au travail, les tâches peu utiles etc, car au-delà de désaccords avec le manager direct -selon le principe « on rejoint une entreprise, on quitte un manager »-, beaucoup de départs sont causés par un travail qui manque d'utilité, d'impact et de sens aux yeux du collaborateur. https://www.lexpress.fr/emploi/dix-questions-a-poser-lors-d-un-entretien-de-depart_1524182.html

## III.1.4- Plus d'autonomie, le principe de subsidiarité, moins de contrôles et « le droit à l'erreur » pour plus d'initiatives

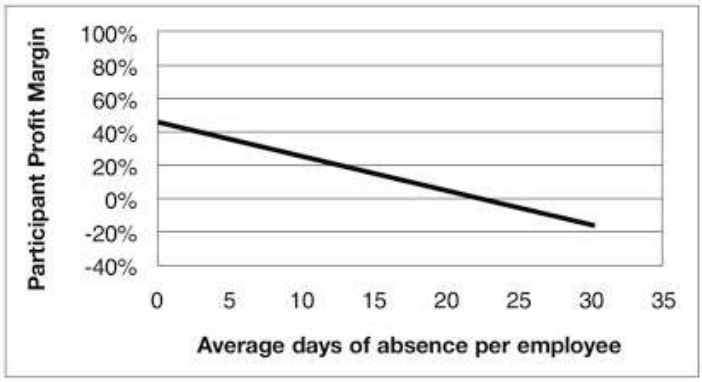
> *« Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi »*
>
> *- Georges Canguilhem, philosophe.*

**La confiance est la clé de l'autonomie**

Il n'y a pas de confiance sans autonomie et pas d'autonomie sans confiance. Si nous faisons confiance, c'est que nous sommes suffisamment autonomes : nous sommes assez résilients pour supporter une éventuelle trahison… Si nous ne faisons pas confiance, c'est souvent que nous ne sommes pas assez forts pour risquer une déception. Il y a aussi un paradoxe dans l'ouverture à l'autre : se fermer à l'autre revient, dans une certaine mesure, à en être dépendant, s'ouvrir à l'autre c'est être autonome. Il est donc important de veiller à remplacer certains processus et certains comportements normés pour autoriser l'initiative.

Être responsable de ce que nous avons à faire représente bien ce pouvoir d'agir que donne l'autonomie. La responsabilisation a une incidence positive sur la santé ainsi que Georges Canguilhem le précise. Plus la responsabilité accordée dans la confiance est ressentie, moins il y a d'absentéisme. Or ce dernier a un impact négatif significatif sur la performance de l'entreprise. Si un grand nombre de jours d'absence est évidemment dû à des causes extérieures non directement liées au travail, l'absentéisme en lien avec le travail est en augmentation. L'Union Européenne estime pour sa part que près de 50% des journées de travail perdues sont liées aux conséquences du stress.

**Chart 1: Comparing company profit and employee absence days.**




***Source:*** *Management Barometer, PwC, 2002*

### Subsidiarité

Bien veiller au travail, c'est déléguer au plus près du terrain tout ce qui peut l'être et s'évertuer à ce que tout ce qui peut être réalisé au niveau le moins élevé dans la hiérarchie le soit à ce niveau.

Il s'agit de la promotion du principe de subsidiarité : s'assurer, chaque fois que cela est possible, que les décisions soient prises au plus proche de l'action et ne remonter au niveau hiérarchique supérieur que par exception. Plus les décisions sont prises près du terrain ou en concertation avec les opérationnels, plus elles sont acceptées voire encouragées par l'ensemble des équipes .

Les entreprises qui réussissent le mieux dans ce domaine savent distinguer le « pourquoi, le quoi et le comment ». Le principe de subsidiarité revient à confier le « comment » -la manière de réaliser le travail- aux équipes opérationnelles qui en ont la responsabilité alors que l'objectif lui-même -le « quoi »- est plus de la responsabilité des dirigeants en consultation avec les spécialistes -experts, sachants...- et enfin la mission -voire la raison d'être -le « pourquoi »- est plus définie par le comité stratégique en concertation avec les organes de gouvernance et les actionnaires. Et c'est notamment ce « pourquoi », surtout quand il est inspirant, qui contribue à donner du sens au travail.

Il y a travail libéré quand il y a de l'autonomie passant par la délégation, l'application du principe de subsidiarité, du contrôle par exception, du droit à l'échec et une raison d'être partagée.

### Encore plus de confiance et des contrôles uniquement par exception

Dans son livre « La société de confiance » publié en 1995, Alain Peyrefitte rappelle que depuis Adam Smith jusqu'à Karl Marx et Max Weber, la question des causes de la richesse ou de la pauvreté s'est posée : si la plupart des penseurs trouvent des explications matérielles -capital, travail, ressources-, ce sont avant tout aux mentalités et aux comportements qu'on doit la croissance. Cette dernière trouve sa source dans un « Ethos de Confiance » : disposition d'esprit bousculant les tabous et certitudes et favorisant l'innovation, la mobilité, l'initiative responsable...

Croissance et confiance sont donc indissociables au niveau de la Société, et pour les entreprises ! Rappelons que la citation fréquente « La confiance n'exclut pas le contrôle » nous vient de Lénine, dans le Manifeste du parti communiste...

À l'inverse de cette phrase souvent reprise et entendue en entreprise, nous pensons que le contrôle ne doit pas être lié à la confiance. Olivier Berut, dans ses conférences, l'illustre avec humour par l'exemple des parents qui font suivre leur fille par un détective privé et qui finissent par lui dire « la confiance n'exclut pas le contrôle ». Les contrôles liés à la confiance doivent se faire par exception. Comme pour la surveillance, ils doivent permettre de travailler mieux. Un contrôle qualité en bout de chaîne permet par exemple à un opérateur de savoir s'il a fait les bons gestes ou si sa machine est bien réglée.

Les contrôles, pour être acceptés et efficaces, sont ceux qui sont co-construits en mode intelligence collective ou *a minima* en concertation avec les opérationnels. Dans ce cas, ils sont même souvent considérés comme de bonnes mesures et les meilleurs contrôles sont ceux qui sont proposés voire réclamés par les personnes qui réalisent les tâches auxquelles ils seront appliqués. Nous avons parlé de la joie relative au travail du chauffeur conducteur de bus par rapport à celle du conducteur de métro; le travail sera d'autant mieux vécu que la personne en charge aura de la liberté d'action et aura participé à la décision de son autonomie.

Le contrôle doit se dissocier de la méfiance et intervenir avec une intention positive : éviter le danger à l'autre, lui porter conseil, lui permettre de s'améliorer -comme un entraîneur peut le faire- ...

« Renoncer à sursécuriser, surcontrôler, et laisser le champ aux collaborateurs d'improviser, d'évoluer, de proposer des solutions et des projets, » Laurent Bibard, philosophe.

Une majorité des questions posées pour obtenir un label « Great Place to work » sont relatives à la culture de confiance qui règne dans l'entreprise. Cette dernière est d'autant plus forte qu'il est bien veillé à l'intérêt des tâches et que celles-ci sont co-construites.

**Le droit à l'échec et à l'erreur**

> *« L'échec, ce n'est pas de tomber, c'est de ne pas savoir se relever »,*
>
> *- Socrate*

Un lion, lorsqu'il sort pour chasser, échoue en moyenne 7 fois sur 10 avant d'attraper une proie : un consultant pourrait en conclure qu'il a un taux d'échec de 70% !

Comme pour l'éthique et pour les valeurs, ériger le droit à l'échec en principe de fonctionnement crée un climat d'énergie positive qui favorise la créativité et donne à tous l'envie d'essayer, d'être force de proposition.

Le droit à l'erreur autorise l'audace et les prises d'initiatives. Alors que l'entreprise est souvent associée à une certaine tyrannie de la perfection et de la procédure, accueillir l'imperfection et la possibilité d'échouer est une des caractéristiques d'une culture du travail bienveillante.

Encourager l'audace indique que l'échec est admis. Ce sont les injonctions de type « pas le droit à l'erreur » qui inhibent et paralysent en emprisonnant le travail ou au mieux le mettant sur des rails. Les erreurs et les échecs sont encore trop souvent considérés comme des fautes, entravant l'initiative et pénalisant l'innovation.

Cette méfiance face à l'échec et à ceux qui échouent se retrouve beaucoup plus dans les pays latins que dans les pays anglo-saxons. Cela commence pendant l'éducation : un jeune enfant qui tombe en prenant un risque mesuré risque d'entendre des parents français le réprimander - « tu aurais pu faire attention »- et des parents américains l'encourager -« c'est bien d'avoir essayé ». Au niveau des entreprises, la plupart des banques américaines préfèrent financer un entrepreneur qui a fait faillite qu'un autre qui démarre sa première entreprise ! L'entrepreneur qui a échoué est perçu comme ayant appris de son échec, et qu'il n'en n'expérimentera plus.

> *« Le succès c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme »,*
>
> *- Winston Churchill*

## III.1.5- L'inclusion par la concertation et la co-construction pour une entreprise plus alignée

**Liberté**

Dans « Liberté & Cie » (2009), Isaac Getz a théorisé un mode de management qui a pris pour nom « l'entreprise libérée ». De nombreux dirigeants et DRH se sont penchés sur ces principes dont beaucoup rejoignent la bienveillance car ils permettent de « valoriser le travail » en évitant très souvent qu'il soit « empêché ».

Un certain nombre d'entreprises, dont des grandes, ont fait des expérimentations autour de ce concept et quelques-unes, souvent de taille moyenne, s'y sont totalement impliquées et certaines avec succès dont Favi et Poult en France, Goer et Harley Davidson aux États-Unis.

Si certains attributs de « l'entreprise libérée » sont difficiles à mettre en œuvre ou n'ont pas largement prouvé leur efficacité, les principes qui les sous-tendent permettent des réflexions pertinentes et des pistes d'actions intéressantes. Par exemple, si oublier les organisations pyramidales reste une gageure dans les grandes structures, il s'avère possible d'avancer dans des voies de compromis : en réduisant autant que possible le nombre de lignes de management -sans jamais oublier la vertu du management de proximité-, en proposant des emplois plus individualisés, des prises de décisions les plus collégiales possibles etc.

En termes de structure d'organisation et de lien avec la performance, il n'y a pas de schéma qui marche vraiment mieux que d'autres : il y a par exemple des structures décentralisées très performantes et d'autres avec des résultats médiocres, idem pour les structures centralisées et des structures plus ou moins pyramidales. En revanche, la corrélation entre l'adhésion des équipes à l'organisation -incluant les modes de décisions- et la performance existe, quelle que soit la structure.

*« La qualité de vie au travail repose peut-être moins sur la prescription de normes d'actions que sur la création d'espaces de délibérations sur le travail « bien fait » ou sur ce qui l'empêche. Dans ces espaces, pourraient être débattus les enjeux liés aux relations de travail, aux comportements et aux méthodes de management. C'est à partir de ces échanges que chaque salarié peut construire son point de vue, confronter sa vision du travail bien fait et cheminer dans un collectif et dans une organisation.Il s'agit alors de « donner l'occasion à ceux qui travaillent de montrer à nouveau ce dont ils sont capables, quand ils ont si souvent dû y renoncer »* écrit Yves Clot (2015).

https://ecm.univ-paris1.fr/nuxeo/site/esupversions/ef9ce16a-495b-4674-a59c-91eac2374b39

Fort de ce constat, un des grands principes d'actions qui préexiste au concept d'entreprise libérée est le comportement coopératif parfois appelé « la citoyenneté organisationnelle » ou plus classiquement la concertation… La co-construction quand elle est réalisée avec discernement est un des outils les plus puissants pour éviter le travail empêché et apporter de la performance. La plupart du temps, quand il y a des difficultés, ce sont les personnes qui sont au plus près de celles-ci ou qui les ont rencontrées qui sont le plus à même de trouver les solutions.

« 63 % des employés n'ont jamais l'occasion de s'exprimer sur les changements vécus »

Baromètre sur l'accompagnement au changement, IFOP, 2016

https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/3400-1-study_file.pd+f

### La co-construction est clé

Elle commence par de simples échanges sur des problématiques du quotidien et de la concertation qui augmentent la motivation. Une étude a montré qu'un professeur qui demande à ses élèves s'ils préfèrent laisser la porte ouverte ou non -quand il faut choisir entre du bruit ou de la chaleur- va augmenter la motivation de la classe par rapport à celui qui décide pour eux.

La co-construction, ou construire des solutions ou des projets en collectif, se décline en de nombreuses approches, dont certaines copyrightées comme le co-développement.

L'institut de recherche Gallup indique que 43% des employés sont moins sensibles à des burnouts quand ils ont le choix de faire ce qu'ils veulent, au moment où ils le souhaitent et d'y passer le temps qu'il leur semble nécessaire. La co-construction est fortement liée à la bienveillance, *a contrario* du « micromanagement » ! https://www.gallup.com/workplace/313160/preventing-and-dealing-with-employee-burnout.aspx

### Les principes de co-construction se basent notamment sur

- Fournir un cadre : le contexte, les objectifs, le périmètre -ce qui peut être considéré, ce qui est à exclure-, la durée, les principes et règles de fonctionnement du groupe -écoute, bienveillance, être force de proposition…

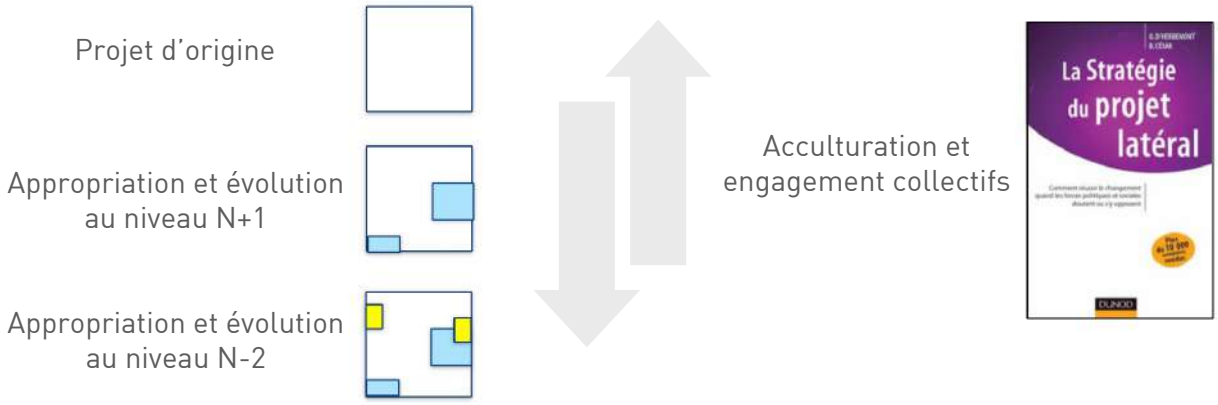
- Répartir des rôles : animateur, facilitateur, observateur, gardien du temps… avec des rôles décisionnaires qui sont sélectionnés parmi les propositions faites par les équipes, ainsi que des rôles de sponsors qui s'engagent à promouvoir et à mettre en œuvre les pistes privilégiées…

- Utiliser des méthodes et processus structurés : d'outils simples comme le SWOT -Strengths Weaknesses Opportunities Threats-, le Speedboat -vision- à des méthodologies plus poussées comme le lean, l'agile, le design thinking…

- Utiliser les outils digitaux pour partager les idées et les faire converger.

La mise en œuvre de la co-construction se trouve complexifiée en présence de liens de subordination. Dans ce cadre, l'approche de la « Stratégie du projet latéral » est pertinente puisqu'elle reconnaît cette prépondérance hiérarchique tout en intégrant, lors de la déclinaison à chaque strate hiérarchique N-1, un ajustement progressif.
Le projet n'est plus seulement celui de la direction puisqu'il se complémente progressivement de la voix de chaque strate.

Appliquons la stratégie de la latéralisation pour une appropriation par le plus grand nombre :




La co-construction repose sur le travail authentique en équipe dont « l'inclusivité » est une valeur clé. Pas étonnant si « inclusiveness » est une des principales valeurs du groupe General Electric qui a été précurseur dans les méthodes d'excellence opérationnelle. Cette « inclusivité » s'illustre par exemple par des cercles de qualité, le lean, le design thinking, en associant les partenaires, les utilisateurs, les clients et même les patients dans le cas de GE Healthcare… Ces méthodes fonctionnent d'autant mieux que les équipes sont pluridisciplinaires et diverses en termes notamment de compétences et d'expérience.

« Le contraire de la bienveillance c'est l'indifférence », Philippe Gabilliet

Les neurosciences montrent à ce sujet qu'une des plus grandes maltraitances est la négligence et qu'elle peut aller jusqu'à altérer le cerveau surtout chez les jeunes enfants. Accorder de l'importance à toutes les tâches et à toutes les réalisations est un acte de bienveillance.

Bretagne Ateliers, fournisseur de rang 1 de l'industrie aéronautique a valeur d'exemple dans ces domaines : délégations au niveau de la réalisation, responsabilisation, adaptation des postes de travail, co-construction... Ils emploient 600 employés dont près de 70% sont en situation de handicap. Des aveugles ont par exemple le métier de « marcheur » : en allant et venant près des machines-outils, ils sont capables de détecter les sons précurseurs de panne -le coût de maintenance prévisionnelle atteint parfois 50% des résultats dans ce secteur. De la même façon, des personnes autistes ont des postes de travail nécessitant des tâches minutieuses forts répétitives qu'elles sont capables de réaliser mieux que d'autres.

En termes de concertation, certaines entreprises s'inspirent par ailleurs de ce qui se fait dans d'autres types d'organisations. C'est le cas par exemple des congrégations religieuses. La « Règle de Saint Benoit » est notamment désormais étudiée par des DRH. L'expression « Avoir voix au chapitre » vient d'ailleurs du « process » instauré dans de très nombreux monastères : dès qu'il y a une question importante, l'ensemble des frères se réunissent en une assemblée que l'on appelle « le chapitre ». Tout le monde y a sa voix avant un vote consultatif autour d'un nouveau projet...

## III.1.6- Partir des meilleures pratiques et outils en instaurant des Rites et Rythmes et en utilisant le management visuel

> *« Gardez vos actes positifs car ils deviennent vos habitudes.*
> *Gardez vos habitudes positives car elles deviennent vos valeurs.*
> *Gardez vos valeurs positives car elles deviennent votre destinée »,*
>
> *- Gandhi*

**Mise en oeuvre de rites**

Les rites ou rituels sont omniprésents dans notre vie : des rites quotidiens -heure de réveil, de repas…-, des rites hebdomadaires -week-end, vendredi soir…-, agrémentés par des activités, parfois individuelles, et souvent collectives -à l'image du repas familial du dimanche midi, des rites religieux.

En entreprise il peut s'agir de rites de fonctionnement -réunions, entretiens…-, de politesse ou de célébration, d'intégration, de passage, de partage ou d'évaluation etc. Ces rituels contribuent au bon fonctionnement de l'organisation en créant des repères, ils structurent la vie de l'équipe ou de l'entreprise.

Les pratiques que nous avons mises sous l'appellation de « management par influence » allant du processus d'intégration aux entretiens de départ au **chapitre III.1.3** constituent pour la plupart des rites qui rythment la vie de l'entreprise. Effectuer ces rites avec régularité et précisions demande de l'engagement et des efforts.

Toute réussite, ainsi que tout changement d'habitude nécessite de la persévérance et de la détermination.

Comme l'explique Angela Duckworth dans son bestseller « L'art de la niaque » : « à l'école, à l'armée et en entreprise le facteur numéro 1 de réussite est la persévérance, plus que le talent ». Elle explique en particulier que l'effort compte deux fois : qu'il faut combiner les efforts au talent pour acquérir des compétences et qu'il faut ensuite combiner les efforts aux compétences pour obtenir des réalisations.

« Il faut des rites. Un rite c'est quelque chose de trop oublié », dit le renard au Petit Prince, Saint Exupéry

Persévérer consiste à répéter en pratiquant de manière régulière : ce qui s'appelle l'entraînement en sport et souvent des rites et des rythmes dans d'autres environnements.

Nous distinguons rites et routines, la routine étant souvent perçue négativement, apportant une baisse d'énergie, et de l'ennui. Le sentiment de refaire encore et encore les mêmes tâches dépourvues de sens et ceci sans sentiment de progrès, à l'image de Charlie Chaplin dans le film « Les temps modernes »…

Les neurosciences prouvent d'ailleurs que le cerveau se développe à l'occasion des changements et s'atrophie à force de routines -**chapitre III 3.2**-

À l'opposé des routines, les rites, alimentés de manière structurée et dynamique, offrent une toute autre énergie. Le terme « rituel », volontairement décalé du monde de l'entreprise, insiste bien sûr cette dimension confidentielle, presque « sacralisée », où, dans un espace et un temps réservés à l'équipe, le collectif se renforce en intimité.

« Les rites sont dans le temps ce que la demeure est dans l'espace », Saint Exupéry.

Les facteurs clés agissant sur l'impact d'un rite sont :

- La fréquence : combien de fois par semaine, par mois ce rituel est-il mis en place ?
- La durée : quelle durée pour ces rituels ?
- La qualité ou intensité qualitative : quelle dynamique est générée via ces rituels ?
- L'efficacité ou intensité quantitative : concrètement, sur quoi l'équipe progresse-t-elle professionnellement pendant ces rituels ?

Ces facteurs s'appuient sur une discipline de partage du temps de paroles, sur des règles comme la ponctualité, le respect, l'écoute des autres...

Comment mettre en place des rituels conduisant les équipes et organisations à plus de réussite ? Ces séquences d'équipes permettent au collectif d'aborder, de manière constructive, les points-clés concernant l'atteinte de ses objectifs et son évolution :

- Avec une structure propre à l'équipe : un système d'éléments revus et partagés qui souligne les faits marquants, permet de reconnaître et valoriser les réussites et de prendre en considération les points difficiles,
- Avec un temps de partage dédié et efficace, à valeur ajoutée pour la majorité des , qui permet d'éliminer progressivement tous les travers des « réunionites »...

Conserver de la rigueur en ouvrant la porte à la créativité nécessite des règles du jeu ajustées par les valeurs.

Les approches conventionnelles sont trop souvent éloignées de ces rituels d'équipes réguliers, performants et dynamiques :

- D'un côté les approches de performance comme le management visuel, les tableaux de bord apportent certes une structure, un cadre fort et un agenda très structurant mais souvent au détriment de la dynamique de l'équipe... Et l'énergie s'y perd presque systématiquement, retrouvant le monde de Charlie Chaplin...

- De l'autre côté, les approches de team building apportent certes une confiance et une dynamique d'équipe de qualité, mais qu'en est-il de leur ritualisation ? Trop rarement l'équipe arrive à pérenniser cette dynamique de manière régulière en particulier car elle nécessite un accompagnement dont trop peu d'équipes bénéficient.

La recette est de faire éclore le difficile juste milieu entre ces approches en conservant le meilleur de chacune d'elles et cela nécessite de la juste bienveillance.

À propos de rites, Alexandre Jost partage ceux de la Fabrique Spinoza :

- Les réunions commencent par un tour de table où chacun partage sa météo intérieure minute: comment il se sent ...

- Tout le monde a accès à du coaching et tous les travaillent en binôme -« buddy »-

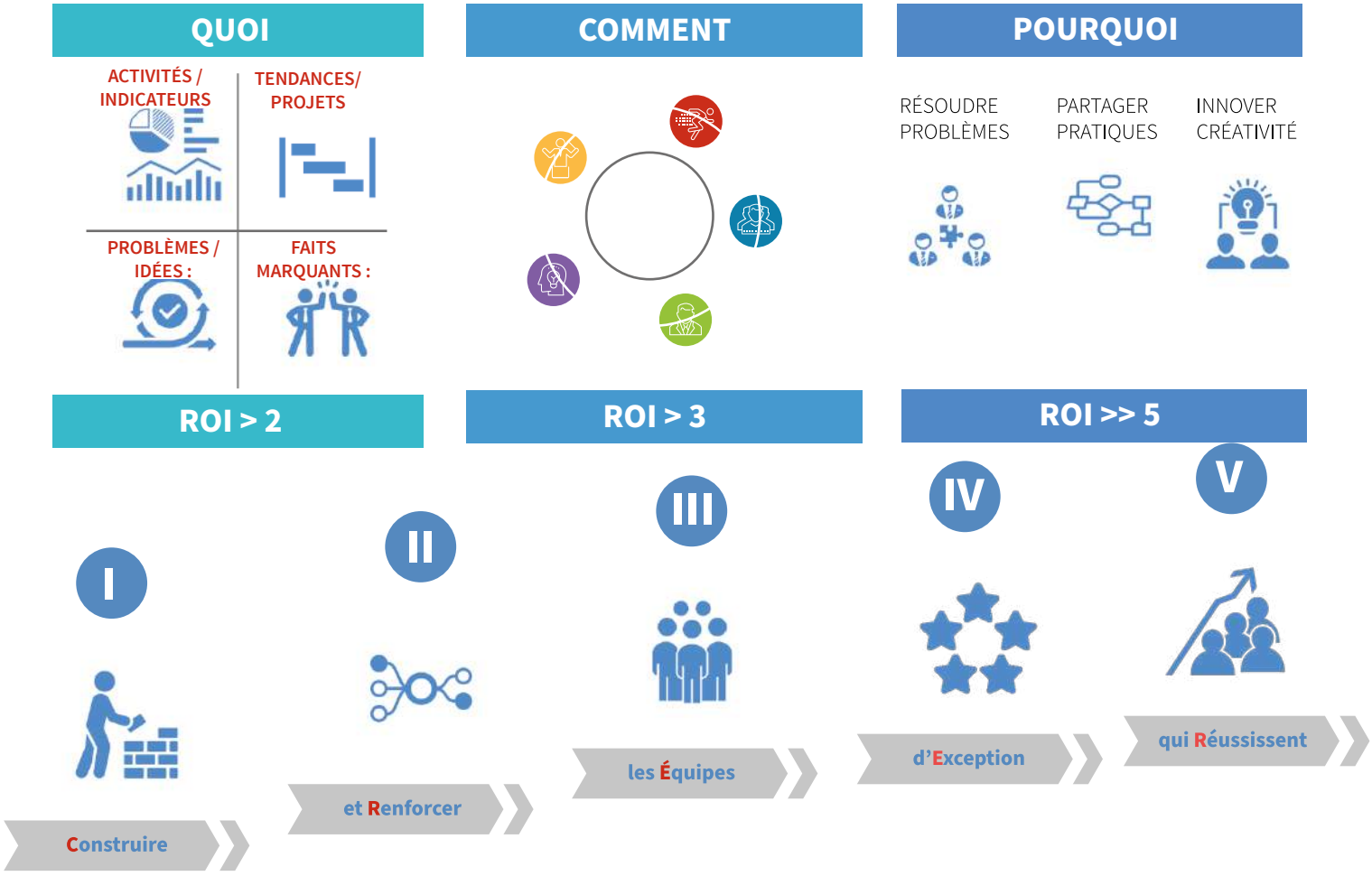
- Chaque binôme doit avoir pour rituel de se parler une fois par semaine.

L'équilibre se trouve dans cette juste bienveillance à entretenir, au travers par exemple d'une charte élaborée par l'équipe, en tout cas à partir des règles qu'elle a édictées en lien avec ses valeurs, socle pour se dépasser collectivement. Faire advenir cet exigeant équilibre entre performance et humain est parfois tout un art.

**Appliquer le management visuel au service de nos équipes**

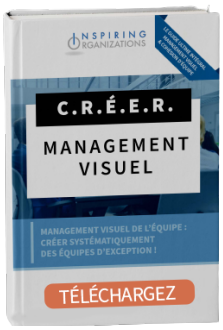
La démarche C.R.É.E.R. -Construire et Renforcer des Équipes d'Exception qui Réussissent- aide à construire un tel équilibre. Avec une mise en oeuvre progressive, en présentiel, distanciel ou hybride :

## LES 5 ÉTAPES DE LA RÉUSSITE POUR CONSTRUIRE ET RENFORCER DES ÉQUIPES D'EXCEPTION QUI RÉUSSISSENT




*InspiringOrganizations ©*

Ci-joint le lien au « Livre blanc Guide Ultime du management visuel et de la cohésion d'équipe » :



## III.1.7- Prêter attention au langage et bannir les injonctions paradoxales

> *« Mal nommer les choses, c'est participer au malheur du monde »,*
>
> *- Albert Camus*

**Langage**

Être bienveillant par rapport au travail c'est veiller pour soi et pour les autres au vocabulaire exprimé et accepté ou non dans l'entreprise, en particulier ce qui est dit au sujet du travail, des missions, des tâches... Nous avons vu que la bienveillance vis-à-vis des autres passe par une bonne communication en quantité et en qualité, en particulier de la direction et du management vers les collaborateurs. Par rapport au travail, le vocabulaire exprimé joue également un rôle-clé. Dire du mal des métiers ou des activités peut être la source de souffrances au travail. Si plusieurs collègues affirment autour d'eux que ce qui est à faire est stupide, sans intérêt ou pire « ne sert à rien », il y a malveillance.

Sans aller jusque-là, nombreuses sont les expressions négatives associées au travail : nous pensons par exemple à des adjectifs comme « petit », « pénible », « abrutissant »... liés aux mots travail, activité ou mission.

Le livre de Philippe Bloch « Ne dites plus jamais bon courage » -courage dans le sens d'effort, de capacité à faire face à la pénibilité- exprime bien cet état d'esprit qui finit par avoir une répercussion sur ce que nous faisons. Plus les phrases sont à connotations négatives et plus le travail rappelle l'effort routinier et pesant -à la différence du dépassement de soi-, plus le travail est dévalorisé. Sont aussi notamment cités les « oui mais » : « le problème c'est que... », « c'est bien gentil mais... », « c'était mieux avant », « on a toujours fait comme ça », « vivement la retraite », « cela ne marchera jamais », « c'est toujours pareil ».

À ce sujet, nous recommandons vivement la lecture du livre « J'arrête de râler au boulot » d'Emmanuelle Nave et de Christine Lewicki qui propose une méthode simple (en 21 jours) pour moins contribuer à la morosité ambiante et participer à un climat redonnant de la bienveillance envers le travail.

Enfin, dans les « Quatre accords toltèques » de Miguel Ruiz, le premier accord « que ma parole soit impeccable » nous rappelle l'importance des mots, du langage prononcé -**chapitre III.3.1**.

### Les injonctions paradoxales

L'injonction qui est selon Le Larousse « un ordre formel d'agir sur le champ sous peine de sanctions » relève déjà très peu du domaine de la bienveillance. Étymologiquement, « injunction » signifie « imposer une charge ». Alors que le mode « command and control » cède heureusement la place en entreprise à un mode collaboratif, l'injonction doit être évitée sauf pour des cas de forces majeures -alerte par rapport à un danger, mise en demeure etc.

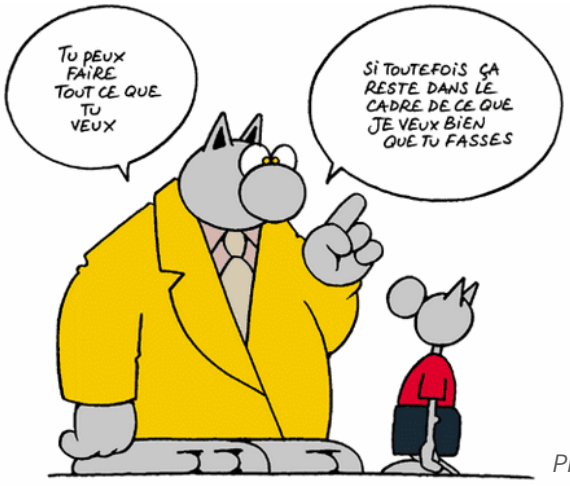
L'injonction paradoxale est également un ordre, émis le plus souvent par une personne en position d'autorité, qui nous met dans une impasse car à double contrainte. Par exemple quand il nous est demandé : « sois spontané » -si nous essayons d'y obéir, nous ne le sommes plus, si nous le sommes, nous ne répondons pas à l'ordre donné. Nous sommes perdants dans tous les cas et cela entraîne de la frustration, de la culpabilité ou de la colère.

Plus spécifiquement en entreprise il s'agit de deux ordres ou consignes implicites ou explicites qui entraînent que quoi que l'on fasse, on se sente en défaut, que l'on ne puisse en exécuter une sans violer l'autre. On les retrouve plus ou moins dans des expressions comme : «faire plus avec moins», « prend des initiatives mais ne décide pas sans moi » ; « motive-toi », « oblige-les à ce qu'ils travaillent ensemble, sans avoir besoin de leur rappeler »...

Compte tenu des contraintes grandissantes des entreprises, notamment l'accélération des changements, ces injonctions sont de plus en plus nombreuses. En période de transformation elles peuvent se matérialiser par « innover mais respecter tous les process »; « structurer la créativité »; « ne passe plus trop de temps sur ta mission existante, investis du temps sur les nouveaux process » ou « fais un rapport complet sur les nouveaux produits, mais n'y passe pas trop de temps ».

Or faire plus avec moins ne fonctionne pas quand le mode opératoire reste le même.

Ces demandes placent les personnes dans des situations inextricables -car tout choix ou absence de choix aboutit à une situation de blocage. Il en résulte une situation schizophrénique de travail empêché car le travail sera mal ou non effectué.




*Philippe Geluck ©*

« On demande aujourd'hui aux salariés d'être des canards sauvages apprivoisés. C'est-à-dire indomptés et en même temps tout à fait conformes aux normes imposées par l'entreprise » écrit Fabienne Hanique dans « Le capitalisme paradoxant » dans lequel elle parle aussi de « l'autonomie contrôlée ».

Il arrive que, pris par le temps, nous ne prenions pas conscience que nous sommes dans l'injonction paradoxale. Ce scénario à double contrainte peut également venir de deux managers différents : dans une organisation simple ce peut être un manager N+1 qui demande une tâche et le manager N+2 qui en demande une autre, ou dans une organisation matricielle le responsable hiérarchique d'un côté et le responsable fonctionnel de l'autre.

### Conseils pour éviter les injonctions paradoxales

- En préalable, il est important d'expliquer à tous les managers ce qu'est l'activité empêchée et ce que représentent les injonctions paradoxales et leurs conséquences fort négatives sur le contenu du travail pour le salarié et sur les risques psycho-sociaux associés aux répétitions de tels comportements... montrer qu'il s'agit de malveillance envers le travail !

- Si nous sommes en position de demander quelque chose à un collaborateur, nous devons veiller à ce que la demande formulée soit réaliste : possible à exécuter. Si elle ne l'est pas c'est nous qui serons pris au piège car le travail ne sera pas fait ou sera mal fait. Néanmoins, si nous demandons une tâche en apparence impossible alors il faut chercher, si possible avec la ou les personnes concernées, une autre façon de procéder qui serait aussi efficace et qui ne mettrait pas les personnes en danger. Ceci avec en esprit le souci permanent de simplifier : les méthodes d'excellence opérationnelle comme le lean six sigma peuvent être fort utiles pour y arriver.

- Quand nous recevons une injonction contradictoire, il faut avant tout essayer de reformuler ce que nous avons compris. Cela peut permettre à notre interlocuteur de prendre conscience de la double contrainte que constitue sa demande, s'il n'en était pas conscient. Ensuite il convient de s'assurer si la demande peut être réalisable différemment et/ou avec d'autres moyens. Et surtout, quand c'est possible, demander de l'aide -souvent des collègues dans la même situation ont trouvé des solutions- et, dans ce cas aussi, voir comment repenser la manière de faire. De la même façon, de nombreux outils comme la co-construction en intelligence collective - chapitre précédent- permettent, non pas de faire plus avec moins sans rien changer, mais de faire différemment pour faire plus... Quand l'expérience opérationnelle rejoint encore la bienveillance vis-à-vis du travail !

Dans tous les cas, la sortie de la double contrainte passera par la communication. Plus il y a de non dits, moins la demande est explicitée, moins nous pourrons en sortir. Comme le paradoxe est dans l'expression de la demande, il devient nécessaire de communiquer sur la communication, ou « métacommuniquer ». Cela consiste à prendre du recul pour exposer les termes de l'ordre, les expliciter, les reformuler le cas échéant, en mettant en lumière ses contradictions inhérentes, afin qu'il soit clair pour tous qu'il y a un dilemme. Quand la double contrainte vient de deux personnes différentes, un des moyens de résoudre les difficultés est de communiquer en se réunissant à trois pour trouver une solution qui convient à tous. Le **chapitre III.3.1** illustre comment améliorer la communication, en particulier avec la CNV -Communication Non Violente.

## III.1.8- Le sens ou plutôt les sens du travail et la création de liens

Beaucoup d'articles ou de livres, à l'attention avant tout du management, recommandent de « donner du sens au travail » et le pose comme un attribut de la bienveillance.

Nous pensons qu'il est difficile de « donner du sens » tant cette notion est propre à chacun, mais qu'il est possible de créer les conditions d'émergence du sens. En d'autres termes, il est possible d'offrir le travail et les conditions de travail dans lesquelles les collaborateurs peuvent « trouver du sens ».

Le mot « sens » en Français porte en lui ce que l'on retrouve dans plusieurs mots dans d'autres langues : la signification, le ressenti, la direction -meaning, feeling, direction en anglais...

**Le sens -la direction**

> *« Il n'est point de vent favorable au marin qui ne sait où il va »,*
>
> *- Sénèque*

Combien de fois avons-nous dû recommencer un travail, « revoir notre copie », faute de directions précises au départ ? Combien de fois nous demandons nous si ce que nous faisons est bien ce qui est attendu ? Qu'une partie du travail réalisé s'avère inutile, pesant ou démotivant et n'a pas de sens -signification ?

Il est avant tout de la responsabilité des managers de « donner la direction » et de montrer le chemin. Et montrer le chemin c'est guider chacun pour lui permettre de mieux réaliser le travail confié, c'est accompagner l'apprentissage et bien veiller à ce que la direction prise soit la bonne.

Quel que soit notre niveau dans l'entreprise, quand nous hésitons entre deux directions, alors les valeurs, quand elles ont été érigées en repère et clairement explicitées, sont de véritables guides qui nous permettent d'aller dans le bon sens -voir **chapitre III.1.2**.

La direction à suivre et la signification sont souvent liées : Simon Sinek dans son best seller « Start with Why » explique que les dirigeants et les managers sont des leaders. Ils indiquent la direction et sont suivis par leurs équipes d'autant plus qu'ils expliquent ce qu'il faut faire et pourquoi. http://occurrence.fr/newsite/wp-content/uploads/2016/10/Occurrence_Synthese_Sinek_StartWithWhy.pdf , https://youtu.be/WBR29z50O-k

**Le sens -la signification**

« L'homme a besoin de comprendre ce qu'il fait, pourquoi il le fait, pour donner du sens à son existence. Il n'y a rien de plus dommageable à la dignité humaine, mise à part la privation de la liberté, que d'être traité comme une machine, un robot. L'homme a besoin de sens. Comprendre le sens de son action, pouvoir l'insérer dans une action collective plus large, être capable de la mettre en rapport avec la mission de l'entreprise : c'est tout cela que l'on désigne par « donner du sens ».

« La Bienveillance en entreprise, mythe ou réalité, » d'Olivier Truong et Paul-Marie Chavanne (2017).

Estelle Morin, Professeure à la « Chaire Sens & Travail » au CNAM distingue le sens du travail et le sens au travail, de manière analogue à notre distinction entre conditions du travail et conditions de travail.

Le sens du travail en tant que signification correspond à cette capacité à comprendre, évaluer, interpréter le travail, pour révéler ce qui est caché, non visible : la valeur que représente le travail pour celui qui l'exerce. Le sens au travail correspond plus au sens que prennent les relations avec les autres -collègues, managers, employés, clients...

Les spécialistes en RPS précisent que les clés pour les prévenir sont :

1. Donner du sens,

2. Accorder des marges de manœuvre, en développant l'autonomie et en mettant à disposition les moyens nécessaires pour accomplir le travail demandé,

3. Développer et maintenir des liens sociaux.

À ce sujet, nous recommandons la synthèse : https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html ainsi que le modèle de stress du psychologue Karasek : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares-karasek.pdf ou https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html.

Angela Duckworth décrit qu'un élément déterminant pour donner du sens est ce qu'on pourrait appeler le but existentiel ou le but social poursuivi. Le but transcende l'ego, il est orienté vers les autres. Même dans le cas d'un sportif qui vise des records, son but est aussi souvent de faire progresser son sport, et d'inspirer les prochaines générations.

Ce but transcende la pratique et lui donne une autre signification qui décuple la motivation. L'auteure l'illustre avec la métaphore du tailleur de pierre reprenant le concept du « Pourquoi-Comment-Quoi. »

La métaphore du tailleur de pierre reflète parfaitement ce principe Pourquoi Comment Quoi.

C'est le conte, au Moyen-Âge, d'un roi qui rencontre sur un chantier plusieurs personnes. Tout d'abord, un premier tailleur de pierre, travaillant difficilement à la tâche, avec la « tête dans le guidon », sur sa pierre. À la question du roi « que faites-vous mon brave ? », celui-ci répond : « je taille une pierre et c'est dur ». Puis, quelques dizaines de mètres plus loin, il rencontre un petit groupe de tailleurs de pierre qui possède une plus grande énergie et effectue une meilleure qualité de travail. À la même question « que faites-vous », ceux-ci répondent : « nous assemblons les pierres pour faire un mur ». Enfin, arrivé au coeur du chantier, il remarque un tailleur de pierre travaillant d'une manière exceptionnelle, très rapide et efficace; comme si l'air vibrait autour de lui. Chaque pierre taillée est une véritable oeuvre d'art. À la même question « que faites-vous ? », ce tailleur de pierre lui répond : « je bâtis une cathédrale ».

## POURQUOI

Le tailleur de pierre au coeur du chantier de construction maîtrise son art et se relie à la finalité. Même s'il faudra des générations pour construire la cathédrale qu'il ne verra peut-être jamais, il part de ce pourquoi qui lui donne du sens et de l'énergie dans ses activités au quotidien

## Quoi

Le premier tailleur de pierre se concentre sur la tâche, tailler la pierre, et cela lui est difficile puisque « à chaque jour suffit sa peine »...

## Comment

Le petit groupe de tailleurs de pierre assemblant leurs pierres pour en faire un mur sont centrés sur la manière de travailler ensemble

De la même façon qu'il ne faut pas confondre les conditions de travail et les conditions du travail, il est important de comprendre ce que l'expression « donner du sens au travail » révèle.

En résonance avec le tailleur de pierre qui peut être heureux car il est fier de ce à quoi il contribue, l'entreprise peut considérer qu'elle « donne du sens », car sa mission ou ses objectifs sont inspirants ou ont une finalité bien reconnue. Si cela peut fonctionner, ce n'est souvent pas suffisant pour que la plupart des salariés « trouvent du sens » dans ce qu'ils font au quotidien dans leur travail au sein de l'entreprise.

Nous pouvons adhérer à la mission de l'entreprise et être fier d'en faire partie sans trouver que notre travail a du sens : ceci soit parce que nous nous trouvons dans le cas d'activités tout ou partie empêchées soit simplement parce que ce travail ne correspond pas à nos attentes, à nos capacités ni à nos talents. Il ne nous correspond pas. «Donne du sens à ce que tu fais» serait une injonction paradoxale de plus. Si il peut suffire à certains tailleurs de pierre de contribuer à une œuvre d'art, d'autres peuvent simplement aimer leur métier, le plaisir de façonner, le beau geste et trouver du sens intrinsèque au plaisir du travail bien fait dans des tâches qu'ils apprécient. Il arrive que l'inverse soit vrai aussi : nous pouvons trouver du sens dans ce que nous faisons et ne pas en trouver beaucoup à ce que fait l'entreprise au global. Le concept de l'Ikigai cf **chapitre III.2.2** peut aider à trouver le bon alignement entre ce qui fait sens pour nous et ce que nous aimons faire.

C'est d'ailleurs la plupart du temps parce que nous aimons notre travail -et contribuer à plus grand que soi participe à l'aimer- qu'il a du sens pour nous et pas l'inverse. C'est parce que j'aime les chiffres que mon travail en contrôle de gestion a du sens pour moi, parce que j'aime voyager et rencontrer des personnes que mon travail de commercial a du sens et parce que j'aime m'occuper des autres que mon travail de manager a du sens...

Le non-sens nous arrive en particulier quand nous tombons dans un cercle vicieux qui revient à faire du moyen une fin : vouloir la réussite pour la seule réussite, le travail pour le travail...

« Trouver du sens » est une démarche personnelle qui fait appel à notre motivation intrinsèque à la différence de la motivation extrinsèque liée à « la carotte et au bâton », comme présentée par Daniel Pink. Un manager ni un Chief Happiness Officer au travail ne pourra « donner du sens » si cela ne « fait pas sens » à celui à qui il le propose.

Pour certains métiers ou tâches répétitives laissant peu de possibilités d'apprendre et de libertés d'actions, même si l'entreprise a une mission inspirante, il devient difficile de trouver de l'intérêt au travail, du sens, dans l'acception « signification ». Il reste encore alors les autres dimensions: la direction dont nous avons parlé et aussi ce que l'on ressent. Si le collectif et nous savons associer ces deux dimensions avec bienveillance, alors le travail peut encore « faire sens » pour nous.

**Le sens -le ressenti**

Le sens comme sensation c'est ce qui donne du goût au travail, qu'il soit bon ou mauvais, et que nous percevons par nos cinq sens.

Nous nous sentons bien si nous avons bien fait ce que nous avons à faire -même si ce n'est pas ce que nous aimons le plus : le sportif qui est arrivé au bout d'un entraînement difficile, le musicien qui a fini toutes ses gammes...- et dans ce cas aussi ce n'est pas l'entreprise qui « donne du sens » mais l'individu qui peut trouver du sens -notamment via le sentiment du travail accompli- à terminer une tâche ou une mission. Mais en plus du sens que l'on donne au travail et à nos réalisations, c'est bien souvent la qualité des relations au travail qui remplit en premier lieu cette attente de sens dans l'acception « sensations » du mot.

**La première réponse à la question ouverte posée lors de l'enquête Deloitte pour Wisdom Paris en 2017 : « Que représente pour vous le sens au travail ? » et : « les relations humaines »...**

L'étude évoquée précédemment de la Chaire CNAM « Sens & Travail » arrive à une conclusion similaire. En reprenant la distinction entre sens du travail et sens au travail, il s'avère qu'il est accordé presque autant d'importance aux relations créées par le travail qu'au travail effectué proprement dit.

Celles-ci sont fondamentales et peut-être encore plus dans le cadre d'activités fort répétitives comme un travail à la chaîne. Lors des conférences que nous donnons, une question revient souvent: « comment parler de bienveillance par rapport à ce type de métier ? » L'exemple suivant permet d'illustrer un élément de réponse. À l'occasion d'une visite dans un magasin, un directeur d'un groupe de supermarchés échange avec une caissière. Il apprend qu'elle habite à 5 minutes d'un autre magasin du même groupe alors qu'elle met 45 minutes à venir au travail. À la proposition d'être mutée près de chez elle, l'employée répond qu'elle préfère perdre ce temps en déplacement que de quitter son manager et son équipe dans laquelle « elle se sent si bien »...

« La grandeur d'un métier c'est d'unir des hommes », Saint Exupéry.

Si être bienveillant par rapport au travail consiste à donner les bonnes directives et surtout permettre à ce que le travail ait de la signification, c'est aussi favoriser les conditions pour que les collaborateurs se sentent bien grâce à des relations de qualité. C'est rassembler le plus possible pour faire naître cet important sentiment d'appartenance, au moins à une équipe, si ce n'est à toute l'entreprise.

Des règles peuvent être instituées et des recommandations prescrites pour aller dans ce sens. En voici un bel exemple : dans une maison de retraite aux Etats Unis a été instituée la règle dite des 10/5 : quand une personne du personnel est à moins de 5 mètres d'une autre personne -pensionnaire ou collègue- : adresser la parole à l'autre; quand elle est entre 5 et 10 mètres, lui faire un signe... Le résultat de ce renforcement des liens a été étonnant: la productivité du personnel de cet établissement est de 15% supérieure à celle des autres sites du même groupe et la durée de vie moyenne des résidents y est plus élevée. Une illustration de plus de la juste bienveillance gage de performance...

L'étude de Harvard -**chapitre I.5.7**- montre la corrélation entre le niveau de liens sociaux et le bonheur -dont santé et longévité... La crise sanitaire a d'ailleurs confirmé à quel point le manque de liens peut être néfaste à la santé psychique.

Microsoft montre dans une étude récente qu'environ un salarié sur six a pleuré pendant son temps de travail -souvent en visio...- depuis le début de la crise sanitaire et que près de 41% des salariés se posent la question de changer de métier ou d'entreprise... https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work.

Dans la pyramide des besoins attribuée à Abraham Maslow, il était déjà indiqué : lorsque les besoins physiques et la sécurité sont assouvis, le besoin le plus important -qui soutient les autres besoins comme l'estime de soi et la réalisation de soi- reste celui d'appartenance. Veiller au travail c'est donc donner à tous les collaborateurs les moyens pour tisser ces liens et faciliter le vivre ensemble, si limité par le télétravail :

## III.1.9- Synthèse de ce chapitre

Si le bien-être au travail et encore plus l'acquisition de soft skills -du fait notamment de la révolution de l'IA- participent largement à la bienveillance, mettre l'emphase sur la dimension humaine du travail n'exclut pas le soin porté à la professionnalisation et au savoir-faire. Nous insisterons sur le besoin d'autant plus fort de formation du fait de l'accélération des changements : l'entreprise pour prendre soin du travail doit investir sur les compétences et sur les comportements en les associant. Comme la bienveillance doit aller de pair avec l'excellence, la dimension humaine doit se conjuguer avec la professionnalisation.

# III.2- La bienveillance envers soi : des pistes pour cheminer vers elle ?

## III.2.1- Apprendre à se connaître

Plutôt que « Cogito, ergo sum » de Descartes, le « Connais-toi toi-même » de Socrate.

> *« Il est bien plus difficile de se juger soi-même que de juger autrui. Si tu réussis à bien te juger, c'est que tu es un véritable sage »,*
>
> *- Le Petit Prince de Saint Exupéry*

**L'autocompassion** est le préalable à la connaissance de soi.

Elle consiste à être bienveillant avec soi en particulier dans la critique constructive à l'égard de soi.

L'autocompassion revient à accepter nos erreurs et nos échecs comme une marque de notre humanité et à admettre nos imperfections sans vouloir à tout prix les corriger. L'autocompassion c'est enfin la volonté de se libérer de nos propres souffrances qu'engendrent les sentiments négatifs comme la jalousie, la culpabilité, l'anxiété et aussi en veillant à calmer toutes les ruminations à leur égard.

Kristin Neff, professeur en autocompassion, y a consacré de nombreuses publications :

*« Les résultats de nos recherches ont prouvé que les gens capables de compassion envers eux-mêmes avaient plutôt des objectifs d'apprentissage que de performance. Leurs choix et leurs actes étant motivés par le désir d'apprendre et de se développer plutôt que par l'envie d'échapper à leurs propres critiques, ils ont moins peur d'échouer, et donc de se mettre en danger. Par conséquent, non seulement l'autocompassion ne conduit pas à la complaisance et à l'inertie, mais elle s'y oppose. Une fois la peur de l'échec envolée, on est libre de se surpasser en se lançant des défis qui paraissaient impossibles à relever jusque-là. En outre, le fait de reconnaître que l'on est un être humain avec ses limites permet de choisir ses objectifs en fonction de soi et de changer de cap plus rapidement si nécessaire. Loin d'être une forme d'autocomplaisance, l'autocompassion avance main dans la main avec un accomplissement personnel authentique. Elle nous incite à poursuivre nos rêves et crée l'état d'esprit courageux, confiant, curieux et résilient qui permet de les réaliser. »*

Le **chapitre III.2** propose des solutions pour bien veiller à soi. Parmi les moyens qui contribuent à développer notre autocompassion, les techniques dites de pleine conscience ou « mindfullness » et en particulier la méditation en pleine conscience sont très efficaces.

### Mieux se connaître est s'avoir s'apprécier

« Nous pensons souvent savoir en quoi nous sommes performants et nous nous trompons souvent. Nous pensons savoir en quoi nous ne sommes pas performants et nous nous trompons encore plus », Peter Drucker.

Être bienveillant envers soi consiste à s'efforcer à s'apprécier (s'évaluer et ce faisant prendre de la valeur) et cela passe par la connaissance de soi. Chez General Electric, pour la sélection des futurs hauts dirigeants, la « self awareness » est un des tout premiers critères.

### Faire preuve de curiosité envers soi

« Être curieux » est une très belle qualité qui s'apparente à la bienveillance : en entreprise la curiosité se nomme souvent « veille » ou « veille technologique ». Être curieux envers soi cela signifie aussi se porter de l'intérêt.

En regardant de plus près, le mot curiosité énonce sa racine latine « cure » : être curieux c'est donc aussi se soigner ! Avant de parler de soins, l'important est de savoir pour chacun de nous ce dont nous avons le plus besoin… -« soin et besoin » ont aussi la même racine!- physiquement et psychiquement : être curieux envers soi !

### Nous « sommes un corps » plutôt que nous « avons un corps »…

Se connaître c'est estimer là où nous en sommes en mesurant ce qui peut l'être -et il y a des moyens pour presque tout évaluer -afin d'objectiver autant que possible. Ceci est vrai sur le plan physique allant de l'alimentation aux pratiques sportives, artistiques, ludiques jusqu'aux méthodes de relaxation les plus adaptées, celles qui nous conviennent le plus.

Et connaître dans ce cas ce n'est pas avant tout un exercice de la pensée : une lecture de Descartes laisserait croire que « nous existons car nous pensons » alors que c'est par notre incarnation que nous sentons, ressentons, pressentons ce qui nous arrive et cela le plus souvent en amont de la pensée…

Mieux se connaître, c'est prendre soin de la relation intra-personnelle, à l'intérieur de nous-mêmes, de l'alignement entre nos pensées et notre corps. Cette relation est d'autant plus difficile dans une société du paraître et du pouvoir qui nous conditionnent, parfois violemment -voir **chapitre III.2.4** sur le courage.

Bien se connaître nécessite d'être à même d'identifier les signaux faibles qui sont les nôtres. C'est bien veiller à accueillir les messages, avant tout ceux de notre corps sans commencer par porter de jugement.

Ceci passe par l'acceptation de nos défauts, de nos faiblesses -en étant d'autant plus tolérants avec celles- ci quand elles sont passagères-. L'acceptation ne doit pas être confondue avec la résignation.

Accepter que nous ne sommes pas au mieux de notre forme, c'est savoir ralentir quand le corps dit non, savoir récupérer, se ressourcer. Ce qui, nous l'avons vu, est encore surtout l'apanage des sportifs de haut niveau.

« Seuls les meilleurs sont toujours au sommet de leur forme »

Cette expression signifie d'une part que les médiocres donnent rarement le meilleur d'eux-mêmes or nous savons, en particulier avec les grands sportifs, que ressentir que l'on "donne tout" apporte une grande satisfaction si ce n'est l'état de Flow. Cela signifie d'autre part qu'il faut accepter, quelle que soit notre position dans l'entreprise ou notre niveau en termes de sport ou de discipline, que nous avons ce que nous appelons « des coups de mou », « des moments de moins bien », des faiblesses passagères.

Être bienveillant envers soi c'est accueillir et accepter aussi nos émotions négatives surtout quand nous nous sentons blessés physiquement et moralement. L'acceptation est l'élément déclencheur pour avancer.

La bienveillance vis-à-vis de nos douleurs, de nos peines et de nos peurs, ne les annule pas mais elle évite de les laisser trop nous perturber : de ne pas être soumis à la peur de la peur qu'évoque Montaigne. Quand nous les acceptons, nous pouvons éviter d'être en réaction et donc commencer à être plus en paix avec nous et les autres. Cela entre en résonance avec la parabole des deux loups -**chapitre II**.

### Faire appel aux autres pour mieux se connaître

« Le propre de l'humain est d'avoir choisi un système de survie qui n'est pas le darwinisme, la sélection, l'élimination. L'humain a choisi l'empathie, la solidarité, le « Care » Pierre-Marie Lledo, Directeur du département neurosciences de l'institut Pasteur.

### Les feedbacks croisés

Les feedbacks contribuent à favoriser un climat propice à la bienveillance. Pour nous-mêmes, avoir un maximum de retour d'information que ce soit de nos pairs, de notre management ou de nos collaborateurs, nous enrichit.

Prendre soin de soi, c'est aller à la rencontre de notre moi authentique en demandant des feedbacks, des conseils et de l'aide et ceci nous amène, *de facto*, à la rencontre des autres.

En demandant de l'aide, nous entrons dans une boucle vertueuse : il est prouvé que, dans la majorité des cas, une personne qui a été bienveillante avec nous une fois aura plus tendance à l'être à nouveau que si elle ne nous avait rien accordé.

Si être curieux de l'avis des autres est vertueux, il y a forcément, comme toujours, un équilibre à trouver : ne pas considérer le feedback comme vérité, mais comme la vision de l'autre nous concernant. Il est important de le considérer car un feedback sincère est toujours un cadeau. Ceci étant, être bienveillant avec soi, consiste à comprendre que la source de notre bien-être dépend pour commencer de la connaissance de qui nous sommes et non des compliments, de la reconnaissance ou du soutien qui nous viennent des autres.

### La vision à 360 degrés

« Si une personne te dit que tu es un cheval, n'y prête pas attention, si deux personnes te disent que tu es un cheval, commence à dresser l'oreille, si trois personnes te disent que tu es un cheval, achètes-toi une selle », proverbe d'Europe centrale.

En plus des feedbacks, les outils de vision 360° offrent des retours sur la manière dont nous sommes perçus par les autres. Ils nous permettent de vérifier l'alignement entre notre réponse aux questions concernant notre travail, nos comportements et nos compétences avec les réponses de nos pairs, de nos collaborateurs et de notre manager à ces mêmes questions. Ces réponses, en dehors de celles du manager, sont anonymes.

Il est recommandé d'en faire à intervalles réguliers, une fois par an ou tous les deux ans si pas de changement de poste ou d'environnement, 100 jours à 6 mois après la prise de nouvelles fonctions...

Ces outils plus ou moins complets sont d'autant plus puissants quand ils donnent lieu à des entretiens de feedback sollicités ou quand il y a un accompagnement par un coach.

Il existe de nombreux outils 360° proposés par des cabinets de conseil et d'accompagnement. Il est recommandé de bien vérifier à quel type de population ils s'adressent : ceux à l'attention des hauts dirigeants sont différents de ceux à l'attention d'un chef de projet ou d'un employé non cadre.

Un exemple d'outil proposant un essai gratuit : https://www.360-feedback-enligne.fr/products-page/gratuit/gratuit-questionnaire-360-encadrement/

### Le coaching ou la maïeutique moderne

Au-delà des feedbacks en direct ou à travers des outils de type 360°, se faire accompagner d'un coach est une des meilleures pratiques pour bien veiller à son développement professionnel et personnel -les deux étant intimement liés. Là aussi l'exemple des sportifs de haut niveau est instructif : ceux-ci avaient des coachs bien avant que cette discipline arrive en entreprise et c'est souvent par des coachs sportifs que le coaching a été introduit au sein des entreprises comme chez IBM, en particulier en France, à la fin des années 1980.

Se faire accompagner d'un coach est une des meilleures façons d'apprendre à se connaître car à la différence de nos proches qui, même s'ils sont bienveillants à notre égard, peuvent nous juger -ne serait-ce qu'inconsciemment-, le coach est là pour pratiquer une écoute ouverte et bienveillante. Bon nombre de professionnels disent reconnaître qu'ils doivent au coaching si ce n'est leur carrière, au moins leurs performances et souvent d'avoir obtenu plus de résultats avec plus de joie et de légèreté.

### Le horse coaching pour plus d'alignement

Dans l'instant et dans l'instinct, avec sa sensibilité et son authenticité, le cheval nous perçoit; il décrypte nos comportements, intentions, sensations, émotions, et y réagit : son feedback non verbal nous permet des ajustements immédiats. Le cheval en liberté a le choix : si nous sommes exigeants avec la voix mais hésitant avec le corps, sans intention précise -trop gentils !- le cheval ne coopère pas, notre désalignement le met en inconfort. Inversement, une clarté d'intention reflétée par une posture cœur à coeur, corps à corps le met en confiance et l'incite à nous suivre. Ce tête à tête, ce cœur à cœur, ce corps à corps, souvent magiques, permettent des prises de conscience fulgurantes, sur des sujets comme la relation, la coopération, l'engagement, la confiance, notre style de communication et d'autorité.

https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_personnel_par_le_cheval.

## III.2.2- Développer confiance et estime de soi en s'appuyant sur nos forces

**L'estime et la confiance en soi**

Dans la définition de la bienveillance envers soi -**chapitre I.2**- il est rappelé que celle-ci passe par le développement de la confiance en soi et de l'estime de soi. Pour y arriver, cela commence par reconnaître nos qualités et nos défauts, nos points forts, nos points faibles et nos émotions.

Si nous savons bien nous estimer -au sens de nous évaluer- nous gagnons en confiance, l'estime représentant le socle de la confiance. L'estime de soi, c'est souvent, selon Heinz Kohut -psychiatre et psychanalyste- un grand écart, un équilibre fragile entre l'idéal de moi et le moi idéal. « L'idéal de moi » s'est construit surtout durant l'enfance, via notre environnement parental qui nous a transmis des valeurs fondamentales. C'est un modèle auquel nous cherchons à nous conformer, résultat de l'identification aux parents idéalisés. Il s'agit d'une instance qui accompagne le processus de socialisation, tout au long de la formation de la personnalité.

« Le moi idéal » représente ce que nous aimerions être, avec identification à des personnages prestigieux, en particulier vis-à-vis des autres et de ce qu'ils projettent de nous.

Pour développer l'estime de soi, il faut accepter de se questionner sur où nous en sommes par rapport à ces deux aspects de notre personnalité, en commençant par identifier les croyances qui nous portent et celles qui nous bloquent. Cela consiste à distinguer les valeurs qui nous aident à nous développer et à nous guider et nos croyances limitantes qui nous freinent et nous frustrent.

Le plus important revient à se poser ensuite les questions de la distance entre notre « moi idéal » -mes héros, mes rêves, qui j'aimerais être- et notre « idéal du moi » : les modèles auxquels nous nous identifions et nos valeurs. Il convient d'essayer de se retrouver entre ce que nous aspirons à être, ce que les autres aimeraient que nous soyons et ce que nous pensons qu'ils aimeraient que nous soyons

Le plus difficile est d'éviter de baser notre propre estime en comparaison aux autres. Or, dans nos sociétés occidentales, nous nous estimons généralement en nous évaluant par rapport à la moyenne. Les systèmes éducatifs et la société sont encore trop tournés avant tout vers la compétition et ceci dans la plupart des domaines : être plus forts, plus intelligents, plus attentionnés, plus gentils, plus beaux, plus attirants que les autres... La vraie compétition choisie dans un où quelques domaines bien précis nous permettent de réellement progresser en nous confrontant aux autres. À contrario, la comparaison systématique, et surtout la volonté d'être le meilleur -ou meilleur que la moyenne, moyenne qui en conséquence croit- s'avère une très lourde charge mentale difficile à supporter dans la durée !

Si nous basons tous notre estime par rapport aux autres et non par rapport à nos qualités et à nos belles imperfections, la déception va engendrer des troubles psychiques. D'où l'importance de l'auto-bienveillance et de l'autocompassion.

Afin de développer la confiance en soi et l'estime de soi, il est fondamental de travailler les liens avec des personnes en s'efforçant de côtoyer celles qui sont positives et bienveillantes. La bienveillance vis-à-vis de soi passe donc aussi par les autres.

Charles Pépin dans son livre « La confiance en soi » explique en quoi l'enfant acquiert la confiance lorsqu'il se lance seul sur son vélo sans stabilisateurs :

1. L'enfant sait déjà faire du vélo -avec ses petites roues- : il a confiance quand il y a de l'expertise,
2. L'enfant s'estime capable de le faire, il croit en sa bonne étoile,
3. L'enfant qui lui fait confiance et qui est là pour éviter la chute ou le relever si besoin...

https://youtu.be/mXlVACqD1G4

La confiance en soi et la bienveillance s'alimentent donc mutuellement et sont sources de performance. À l'inverse, le biais cognitif de Ash montre que lorsque nous n'avons pas assez confiance en nous -ou/et que l'environnement ne nous le permet pas- nous risquons d'adopter un comportement de mouton/suiveur, ce qui nous nuira et qui nuira à la performance globale...

https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/effet-asch-groupe-decision

Nous avons confiance en nous quand nous arrivons à acquérir ce qui s'appelle la sécurité ontologique. La sécurité ontologique est cet état de sérénité intérieure dans lequel nous sommes quand nous avons un bon niveau de confiance en nous, dans les autres et dans la vie. Dans cet état, nous nous acceptons tel que nous sommes sans éprouver le besoin de vouloir montrer nos compétences, nos connaissances, notre importance. Nous ne dépendons pas de l'influence que nous donne notre pouvoir ni du regard ni de l'avis des autres. Nous nous autorisons à être juste nous-mêmes, conscients de nos forces et de nos limites.

Le lien suivant offre des conseils pour augmenter notre confiance dans 4 domaines :

- La sécurité ontologique
- L'affirmation de soi
- La capacité à réaliser
- La confiance relationnelle

Avoir confiance en soi. De quoi s'agit-il au juste ? - Osez Votre Potentiel

### Travailler ses forces et approcher sa raison de vivre

Plusieurs études récentes sur la réussite et l'épanouissement le démontrent : identifier et cultiver ses points forts est plus efficace que chercher à corriger à tout prix ses points faibles. C'est d'autant plus fondamental qu'il y aura de plus en plus de co-construction et donc au sein des groupes des personnes complémentaires, ce qui permet de tirer le meilleur parti et de gagner en synergie.

Parmi les points forts qui nous caractérisent, Valérie Jacquemin dans son livre « Cultivez vos points forts » explique que chacun de nous peut trouver son « talent signature », celui qui nous rend uniques tant sur le plan personnel que professionnel . Mais nombreux sont ceux qui ne le connaissent pas ou mal. Or les méthodes pour le trouver et devenir encore meilleur sur nos forces existent et le livre est instructif à ce sujet.

Le test VIA pour identifier nos « forces de caractère » -version gratuite en français- permet de prendre une mesure de nos atouts : https://www.viacharacter.org/survey/account/register.

En ce qui concerne la connaissance de notre tempérament et de nos émotions, là aussi il est important de reconnaître ce que nous avons de beau et de moins beau. La métaphore des deux loups citée plus haut -**chapitre II**- ouvre l'esprit à la nécessité d'accueillir ce que nous sommes dans notre globalité et de savoir s'accepter et s'apprécier.

L'Ikigaï est un concept japonais du XIVème siècle. « iki » signifie vivre et « gaï » raison. On pourrait le traduire par « raison d'être ». Apparu sur l'île d'Okinawa, l'Ikigaï est ce qui donne du sens à notre vie et de la joie. Pour les habitants de l'île d'Okinawa, la bonne santé et la longévité des habitants sont en parties dues à la pratique de l'Ikigai. Ce dernier permet d'aligner nos points forts avec ce que nous aimons faire, ce dont le monde à besoin et ce qui est notre métier. http://courriercadres.com/entreprise/vie-au-travail/bien-etre-au-travail-pourquoi-et-comment-trouver-son-ikigai-24032021

De nombreux tests, certains gratuits, permettent d'avoir un bon aperçu de cette approche. https://ikigaitest.com/fr/test-de-personnalite/

## III.2.3- Prendre soin de notre corps et de notre esprit, sourire et rire

**L'alimentation**

Elle est autant que le sport et le repos un élément essentiel de notre santé et de notre bien-être. Faire appel à des nutritionnistes est comme faire appel à des entraîneurs pour nos pratiques sportives ou à des coachs pour notre psychisme: des cadeaux que l'on fait à sa santé.

**Le contact avec la nature** -végétaux et animaux-

Il réduit la tension artérielle, l'hyperactivité et certaines douleurs. Il n'est pas nécessaire d'habiter en pleine campagne pour bénéficier de ces bienfaits. À titre d'exemple, l'étude suivante menée sur les habitants de Londres indique que ceux qui vivent dans les rues les plus verdoyantes consomment moins d'antidépresseurs : https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169204614002941

**Le sport**

L'activité physique est un des meilleurs moyens d'être bienveillant envers soi, car elle permet notamment, comme une alimentation saine, d'augmenter ses défenses immunitaires mais aussi de réduire les risques cardiovasculaires, de diabète...

De plus, l'exercice physique permet d'éviter ou de diminuer les souffrances mentales. Une étude sur la corrélation entre le sport et la santé mentale a été réalisée par des chercheurs des départements neurosciences, psychiatrie et cardiovasculaire de Yale et d'Oxford sur plus d'un million d'Américains de plus de 18 ans. Publiée sur « The Lancet » en 2018, elle montre que les personnes qui pratiquent une activité physique régulière affirment souffrir mentalement seulement 35 jours par an, contre 53 jours par an pour les inactifs. Adam Chekroud, docteur en psychiatrie à Yale et co-auteur de l'étude précise également que les mouvements physiques favorisent à la fois la relaxation musculaire et la libèrent des messages neuronaux stimulants, procurant un sentiment d'accomplissement et de récompense.

L'équipe de scientifiques s'est penchée également sur d'autres types d´activités type d'activité physique et leurs impacts sur les ressentis psychologiques. Les résultats sont étonnants: des activités comme la tonte de la pelouse ou certains travaux ménagers contribuent également à ce « bonheur additionnel »...

L'autre bonne nouvelle de cette étude est que l'excès d'activité physique n'est pas synonyme de pic de bonheur. « La relation entre la durée du sport et la charge mentale est en forme de U », énonce Adam Chekroud. Ainsi, au-dessus des six heures d'efforts par semaine, les actifs souffriraient autant que les inactifs.

Il est enfin montré qu'un autre critère important pour bénéficier d'un double impact sur le « moral » est de favoriser une activité qui entretient les relations comme les sports collectifs.

En confirmation des chiffres de cette étude, nombreux sont les praticiens à recommander un rythme de l'ordre de 150 minutes de sport par semaine, si possible en trois fois.

Une autre analyse intéressante a été réalisée sur la base des données de chefs d'entreprises de 1 500 sociétés américaines entre 2001 et 2011. Les chercheurs ont trouvé une corrélation évidente entre la pratique du marathon par les CEO et la performance de leur entreprise ! Cette dernière serait 5% plus élevée dans le cas où le dirigeant aurait terminé un marathon sur une année donnée.

### Exercices et énergie physiques

Au-delà du sport et des exercices physiques -dont la marche- qui permettent de prendre soin de notre corps et de relâcher les tensions de notre mental, il existe beaucoup d'autres pratiques dont certaines en très fort développement pour gérer notre énergie.

« Mes pensées dorment si je les assis. Mon esprit ne va, si les jambes ne s'agitent », Montaigne.

Si, en cette période d'accélération du changement et de crainte envers l'avenir, un des maux les plus importants est la surcharge mentale, celle-ci n'est pas nouvelle et nombreux sont les moyens, en plus du sport, pour apprendre à l'apaiser. Et, ce faisant, améliorer notre performance, en particulier notre créativité.

Montaigne n'avait pas attendu la validation des neurosciences pour savoir que notre créativité et notre sentiment de bien-être augmentent quand nous marchons régulièrement.

https://sain-et-naturel.ouest-france.fr/marcher-rend-le-cerveau-plus-creatif-et-plus-heureux.html

Le yoga, la sophrologie, la méditation, la relaxation, l'hypnose, le tai chi... permettent de calmer nos pensées répétitives -les fameux « petits vélos » qui tournent dans la tête-, de prendre soin de notre respiration, de notre rythme cardiaque, de notre niveau d'énergie et en conséquence de notre moral à travers une sérénité retrouvée en tout ou partie.

Les neurosciences examinant notre cerveau montrent que par exemple la méditation dite « en pleine conscience » apporte les bénéfices suivants : elle apaise, aide à se concentrer, permet un meilleur équilibre émotionnel et augmente les capacités de résilience...

Charlotte Multon, professeure de yoga, recommande les pratiques qui renforcent la compassion et la bienveillance et illustre comment les neurosciences montrent l'impact de ces états sur notre performance. https://charlottesadhana.substack.com/p/action-compassion.

Ces pratiques qui permettent de faire la paix en soi et avec les autres ont une efficacité fort reconnue en termes de bienveillance, au-delà du monde du travail. Le taux de récidive aux USA chute de 55% à 15% quand les prisonniers libérés ont fait plusieurs années de méditation, sophrologie, yoga… Vous avez dit Bisounours ?

Apprenons maintenant de Thomas d'Ansembourg, « La paix, ça s'apprend » https://youtu.be/7WI1joJ3SlY,

### En synthèse

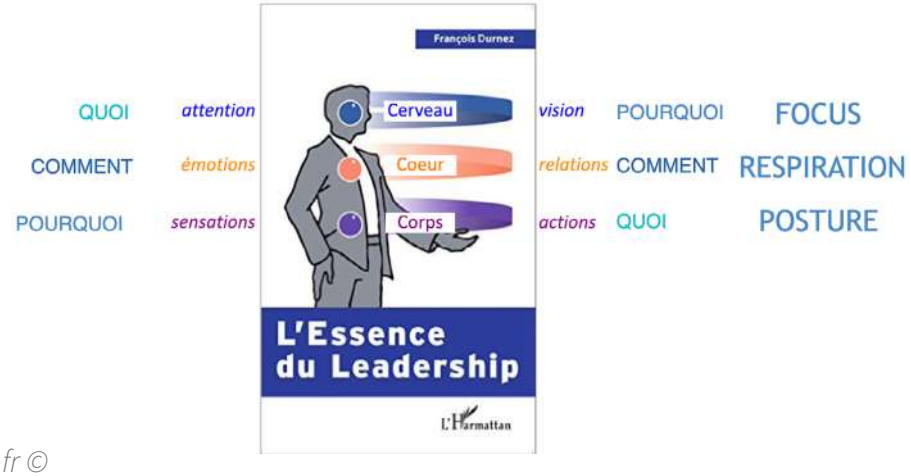
Nous avons vu l'importance de bien se connaître car en fonction de qui nous sommes, de nos besoins et de nos émotions, nous veillons sur nous de manière spécifique. Certains auront plus besoin d'exercices, d'autres plus de recueillement.

Au-delà de ces différences, la régulation de notre énergie, si elle se fait de manière différente, doit prendre en compte que notre énergie globale est la résultante de nos 3 énergies : celle du corps, celle de l'esprit et celle du cœur.

Alain Goudsmet, auteur du livre « L'Athlète d'entreprise », l'explique en montrant que notre potentiel énergétique est réparti sur ces 3 axes : l'intellectuel, l'émotionnel, le physique.

François Durnez, co-auteur de ce livre blanc, l'a retraduit dans son ouvrage « L'essence du leadership » en parlant des trois centres : Cerveau, Coeur, Corps, ces trois centres neuronaux, indispensables à notre bon fonctionnement, s'équilibrent en harmonie, avec, pour chaque centre, une hygiène simple :

1. Au centre du cerveau, la capacité à maintenir son focus -sa charge mentale- équilibrée, orientée vers le positif,
2. Au centre du coeur, utiliser la respiration notamment par la respiration en cohérence cardiaque pour permettre de relier la tête et le corps,
3. Au centre du corps, prêter attention à notre posture, flexible et droite, pour irriguer l'ensemble de notre corps.



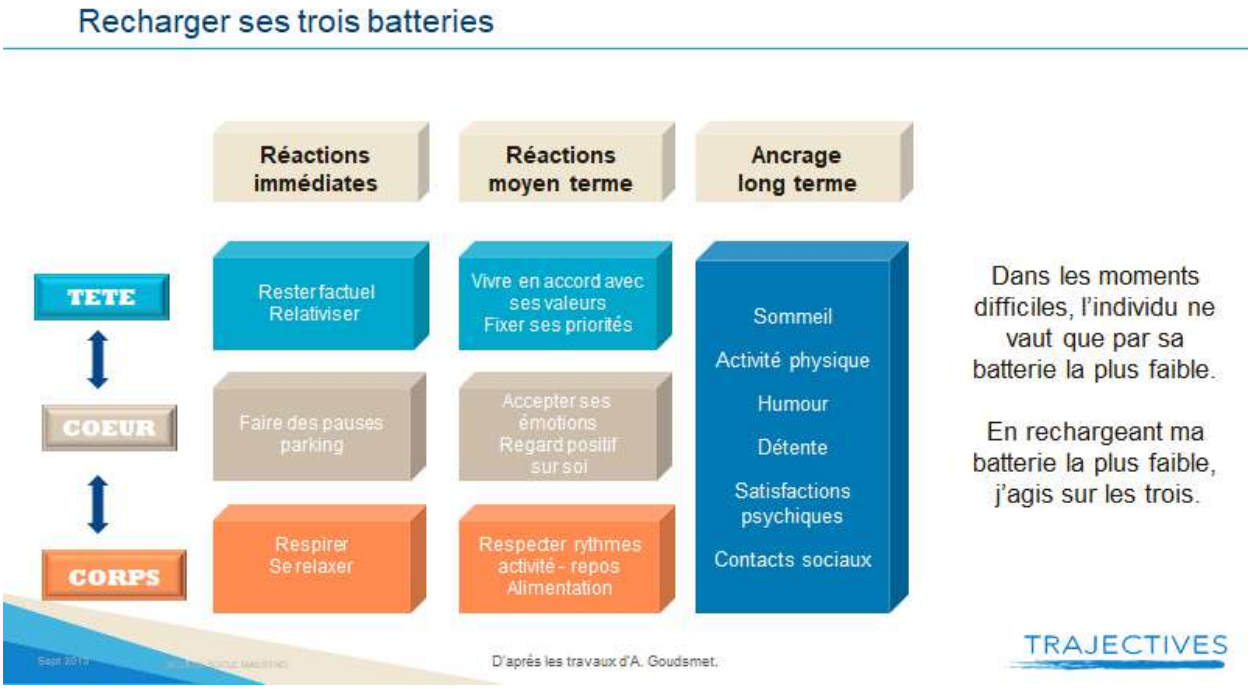
Ces 3 composantes que l'on peut assimiler à des « batteries » ont de l'impact les unes sur les autres : quand notre corps est fatigué, nos émotions sont souvent plus exacerbées; quand nous sommes angoissés nous pouvons avoir des problèmes de santé ...

Il est important de veiller à ce que chacune de ces batteries soit assez rechargée et d'avoir en conscience leur visualisation pour une récupération plus adaptée. En effet, la récupération pour chacune des batteries n'est pas la même. Par exemple, on récupère physiquement en dormant et en mangeant correctement, émotionnellement par des moments de détente -pour certains entre amis, d'autres à la lecture d'un beau livre...-, intellectuellement en marchant dans la nature, en faisant du sport plutôt avec des amis, en jardinant...

La manière de recharger nos batteries dépend evidemment de qui nous sommes et certaines activités peuvent les décharger pour certains et les recharger pour d'autres, selon que nous sommes par exemple introvertis ou extravertis... https://kolibricoaching.com/self-management/energie-personnelle-besoins-valeurs/

Dans tous les cas, il faut avoir à l'esprit que notre énergie globale a tendance à s'aligner sur le niveau de notre batterie la plus faible.

Le cabinet de coaching « Trajectives », qui accompagne les organisations et fait école auprès de coachs expérimentés, le présente de manière synthétique dans le cadre de ses transmissions autour du management de l'énergie :



Une autre société, ALCHEMIA, co-créée par la quintuple championne du monde de boxe Sandra Geiger Jacob, propose à l'attention des entreprises une approche holistique: se relier à soi -en s'occupant de toutes les batteries et en partant de la nutrition- et également se relier aux autres -intelligence collective- et au monde.

Pour soi, comme pour l'entreprise, ces approches globales sont fondamentales. Prendre soin de soi, c'est s'occuper de nos trois batteries évidemment et c'est aussi prendre soin des autres et de notre environnement de vie. En faisant attention à ne pas négliger une partie de notre vie au profit des autres. Cela revient à trouver un bon équilibre, le meilleur compromis. L'image du tabouret à trois pieds est parlante: si l'on coupe un pied, l'équilibre est perdu. Dans notre vie on peut voir ces trois pieds comme la vie de famille, le travail et les passions. Bien conserver l'équilibre qui nous correspond demande de bien veiller à chacun de ces constituants.

« Souriez, vous... vivrez plus longtemps »...

Sourire est un acte de bienveillance car il est contagieux mais il agit surtout sur nous-mêmes. Une étude de la One State University a été faite aux USA, à partir des vignettes représentant des joueurs de baseball des années 50. Ceux qui avaient le sourire ont vécu en moyenne jusqu'à 80 ans, les autres en moyenne 72,5 ans. https://www.ted.com/talks/ron_gutman_the_hidden_power_of_smiling?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare

Au-delà du bien que le sourire nous apporte, il fait partie du langage universel et un vrai sourire -un sourire qui vient du cœur et non un affichage au niveau de la bouche- est un des plus beaux moyens de se connecter aux autres. Il permet d'être apprécié et que l'on nous renvoie une image sympathique- contagion émotionnelle- ce qui nous réconforte. Dans notre société multiculturelle, pratiquons ce beau langage universel car il y en a peu et celui-ci est positivement contagieux !

« Si vous voulez que la vie vous sourie, apportez-lui d'abord votre bonne humeur, » Spinoza.

« Pour ce que rire est le propre de l'homme » Rabelais.

Certaines grands-mères dans les années 1950 disaient que rire revenait à manger plusieurs fois de la viande par jour : à une époque où la nourriture était moins accessible et la consommation de viande considérée comme un privilège et surtout un moyen d'être plus en forme...

Aujourd'hui en plus du sourire, des études scientifiques montrent que rire est un des meilleurs moyens de nous permettre d'évacuer les tensions. Les neurosciences montrent les zones du cerveau qui bénéficient du rire et certaines études montrent même que simplement anticiper un moment de rire fait baisser le niveau de stress négatif. Par exemple, la perspective d'aller voir un film drôle dans les 72 heures ferait baisser notre niveau de stress de 30% : https://www.sciedaily.com/releases/2008/04/080407114617.htm

« Le rire est le propre de l'homme car l'esprit s'y délivre des apparences », Alain.

Dans un monde où paraître et se comparer semble de plus en plus important, rire nous aide à nous libérer de ces affections voire de ces addictions. Et savoir rire de soi est tellement libérateur que c'est un merveilleux acte de bienveillance…

### Les rites et les rythmes

Ils ont été évoqués comme une des saines pratiques à mettre en œuvre au sein d'une équipe pour créer des liens facteurs de bienveillance envers autrui.

De la même façon, il est important, sans rentrer dans la belle philosophie poétique du « Je est un autre » d'Arthur Rimbaud, de pratiquer pour soi cette discipline. Quelles que soient nos pratiques, du sport de haut niveau au recueillement, l'important est de se fixer des rituels. Un rituel simple et très efficace est par exemple celui de 20 à 30 minutes de marche active déconnectée chaque jour.

Enfin, au-delà de ce qu'il est bénéfique de mettre en œuvre pour bien veiller sur soi, il est fondamental de savoir s'offrir simplement du temps pour soi, le fameux « lâcher prise ». Dans ce cas aussi, les rites sont fondamentaux : s'imposer par exemple de ne pas travailler le dimanche, savoir laisser son smartphone en rentrant certains soirs à la maison etc …

Un rite comme « 3 kifs par jour » titre du livre de Florence Servan-Schreiber, consiste notamment à s'efforcer de s'accorder trois occasions de joie dans la journée et de se les remémorer le soir.

Dans « Le muscle du bien-être », Mani Hesam partage des rites basés sur les pensées et émotions faisant progressivement basculer notre système nerveux d'une habitude de mal-être à une habitude de bien-être : notre corps allant jusqu'à ressentir de l'addiction aux émotions auxquelles on s'entraîne ! À nous de reprendre la main, avec les bons outils et les bonnes pratiques…

« Je n'ai jamais eu de chagrin qu'une heure de lecture n'ait dissipé », Montesquieu.

Citons enfin la pratique régulière d'un instrument de musique, du chant, d'une activité artistique, l'écriture avec par exemple la tenue d'un journal personnel, qui permettent de bien veiller à soi en régulant notamment nos émotions. En dernier lieu, citons la lecture qu'elle soit à but éducatif ou pour se distraire, sachant que distraire en douceur est de plus en plus reconnu comme un bon moyen de travailler son attention -**Chapitre III.2.5**. La grande majorité des grands leaders lisent à ce point que l'expression « great readers are great leaders » est souvent reprise dans les écoles de management.

Et souvenons-nous : « le bûcheron avait tellement de travail qu'il n'avait plus le temps d'aiguiser sa hache… » Bien veiller à soi c'est prendre du temps pour soi.

## III.2.4- Accepter notre vulnérabilité et développer résilience, audace et courage

### Accepter nos vulnérabilités et oser être vulnérable

Notre vulnérabilité peut être, paradoxalement, notre plus grande force. La vulnérabilité est trop souvent confondue avec la faiblesse, comme si, dans un monde où l'on exprime malheureusement trop souvent que « l'homme est un loup pour l'homme », montrer un signe de faiblesse reviendrait à prêter le flanc à la critique ou même à la réprimande.

Pourtant, c'est souvent en se montrant vulnérable, en faisant tomber notre masque social que nous allons nous rapprocher des autres et nous faire plus facilement et surtout plus authentiquement accepter et comprendre. Il n'y a pas de grande histoire, inspirante, qui ne nous porte et ne nous donne envie de nous dépasser sans expression et partage de vulnérabilité. En effet, tout comme l'on se sent plus proche d'un Maximus dans Gladiator lorsqu'il souffre de la perte de sa famille, notre entourage professionnel se sentira plus proche de nous quand nous exprimons de la vulnérabilité car alors nous partageons notre humanité.

Et paradoxalement, lorsque cette vulnérabilité est combinée à l'envie et à la détermination sincères et profondes de nous dépasser -que ce soit pour un idéal, rêve, désir- nous pouvons même devenir magnétiques, attirant une partie de notre environnement à suivre ce même chemin. Ceci peut être une porte à l'état de flow collectif, clé de réussite des plus grandes équipes…

### Comment faire grandir cette vulnérabilité ?

Celle-ci est indissociable de la bienveillance envers soi, couplée à la confiance en soi, à l'estime de soi voire à l'amour juste de soi. Ainsi, nous osons, nous avons le courage de prendre le risque de nous montrer comme nous sommes, avec nos limites, nos craintes de ne pas arriver à faire ce qui nous est demandé et nos ressentis; non pas pour manipuler mais bien pour encourager notre environnement à aller de l'avant. Le TEDX de Brené Brown sur « La puissance de la vulnérabilité » l'exprime fort bien :

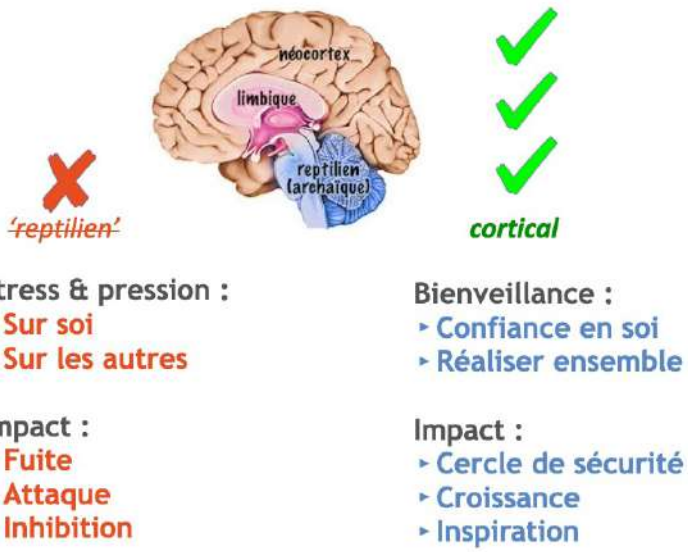
Le pouvoir de la vulnérabilité - Brene Brown (Vulnerability Power English with French subtitle) - YouTube

Une des manières concrètes de partager la vulnérabilité peut être la suivante en équipe, en pratiquant la vigilance collective :

Proposer à tous les membres de s'informer entre eux quand ils pressentent l'arrivée d'un mode de fonctionnement « reptilien » -voir ci-après les 3 modes du cerveau*. Dans ce mode, nous sommes stressés et l'instinct de survie nous fait perdre en bienveillance : nous réagissons de manière presque automatique, centré sur notre « je », soit en agressant, en fuyant ou en inhibant toute action : le cerveau reptilien court-circuite les autres cerveaux. Dès qu'il y a prise de conscience que nous sommes entrés dans ce mode de fonctionnement, alors il convient d'en sortir et de se dépasser en privilégiant le « nous » au « je ».

*Les 3 modes schématiques du fonctionnement de notre cerveau :

- Le reptilien avec les fonctions automatiques, de survie
- Le limbique avec le besoin d'entrer en relation, comme « animaux sociaux »
- Le néocortical comme fonction cognitive nous permettant de réfléchir et d'évoluer en mode survie




Ci-après, les résultats d'une étude de fin 2020 sur la vulnérabilité et le témoignage de plusieurs dirigeants sur ce sujet : https://lecomptoirdelanouvelleentreprise.com/vulnerabilites-des-salaries/

« Ce sont les échecs bien supportés qui donnent le droit de réussir, » Jean Mermoz.

Nous avons vu qu'être bienveillant au travail, c'est admettre l'erreur, voire encourager l'échec comme moyen d'apprentissage. Accepter nos échecs est un grand pas vers l'acceptation de nos vulnérabilités.

### La résilience, l'audace et le courage plus que la force et la dureté

Nous sommes soumis à de nombreuses injonctions et influences qui nous empêchent de bien veiller à qui nous sommes en nous poussant à nous montrer tels que nous pensons que nous devrions être plutôt que d'être authentiquement nous. Ce désalignement dont Kohut parle entre le « moi idéal » et « l'idéal de moi ».

Ces injonctions sont particulièrement fortes dans le domaine de l'apparence et dans le domaine du pouvoir.

Sur l'apparence, il est assez indiscutable qu'avec le développement des réseaux sociaux nous sommes de plus en plus dans « Une société du paraître », telle que décrite dans le livre éponyme de Jean-François Amadieu.

**Pouvoir et puissance**

Sur le pouvoir, « Vouloir c'est pouvoir est la superstition de l'homme moderne » écrit Jung.

Pour des dirigeants et des managers, prendre soin de soi, c'est aussi savoir prendre du recul par rapport au pouvoir et avoir conscience de la différence entre pouvoir et puissance, au-delà de la notion de batteries ! Thierry Janssen dans son dernier livre « La Posture Juste » (2021) écrit à ce sujet : « Le leader n'est pas un dictateur. Il ne confond pas le pouvoir et la puissance. Le pouvoir naît d'une volonté de domination et de contrôle, il est une réaction à la peur. La puissance se révèle à travers l'expression et le rayonnement, elle est une manifestation de la confiance. »

Cette confusion entre pouvoir et puissance se retrouve dans la traduction du titre du best seller d'Anthony Robbins « Changez de vie avec la PNL » : « Pouvoir Illimité » a été retenu plutôt que « Puissance Illimitée »...

Ces injonctions au pouvoir, à la force, à « la toute-puissance » se retrouvent au quotidien dans les propos de type « sois fort », « ne t'écoute pas », « Yes we can »...

Être bienveillant vis-à-vis de soi face à ces diktats nécessite de faire preuve de courage.

Nous avons exprimé que le courage est intrinsèque à la juste bienveillance -**chapitre II.1**- d'autant plus quand celui-ci n'est pas la témérité mais le dépassement du découragement.

Il faut du courage pour ne pas se limiter à la conformité, à l'imitation. Éviter ce que l'on appelle le biais cognitif de conformisme : il s'agit de la tendance à imiter, à se comporter comme ceux qui nous entourent et en entreprise, très souvent, comme les managers. Cela nous empêche parfois de faire ce qui nous semble juste et dans tous les cas de ne pas être nous-mêmes. Or il faut du courage pour exprimer et vivre sa différence.

Il faut aussi du courage pour nous assumer nous-même en responsabilité. Trop souvent nous éprouvons le besoin de maintenir une image positive de nous en nous attribuant le mérite en cas de succès et en considérant les autres responsables des échecs. On appelle cela le biais d'auto complaisance, à travers lequel nous pouvons vite nous sentir victorieux ou victime et ne pas assumer notre responsabilité. Un peu comme dans l'amour : si nous attendons que ce soit l'autre qui nous apporte le bien-être et que nous le rendons responsable de notre mal-être alors nous le culpabilisons et nous nous déresponsabilisons. Le courage permet de nous assumer.

Avoir le courage d'exprimer ce que l'on ressent, ses sentiments, ses besoins, même et surtout quand ils ne sont pas en phase avec les injonctions de notre temps, est la meilleure façon de se sentir bien et aligné.

Savoir mettre des limites, savoir dire non sans culpabiliser : bien veiller à soi consiste à être dans le don, alors n'oublions pas « ceux qui donnent doivent apprendre à poser des limites car ceux qui prennent n'en ont souvent pas ».

« Hâtez-vous lentement et sans perdre courage; vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage, polissez-le sans cesse et le repolissez », Boileau.

Enfin et peut-être surtout, le courage est nécessaire pour s'engager dans ce que l'on fait: pas de liberté sans devoir, pas de grandeur sans servitude, pas de réussite sans efforts répétés. Au sport, cela s'appelle les entraînements et la pratique, dans d'autres disciplines l'apprentissage, le perfectionnement par répétition... Pour soi, il s'agit de l'engagement à bien « s'employer » à prendre soin de soi -de l'exercice physique à la méditation- et à prendre soin des autres autour de soi.

De la même façon que la puissance n'est pas le pouvoir, la fermeté n'est pas la force et il faut savoir faire preuve de fermeté pour soi et pour les autres pour assumer notre courage qui est parfois une rage du cœur ! Quand il est demandé au Cid « Rodrigue as-tu du cœur ? » pour savoir s'il est prêt à affronter en duel le père de la femme qu'il aime, il est fait appel à son courage.

Le livre de Kim Scott « Radical Candor : How to Get What You Want by Saying What You Mean » montre qu'avoir le courage de s'exprimer en bienveillance permet d'obtenir ce qui est juste et bon pour nous surtout quand c'est, comme bien souvent, profitable à l'entreprise. Cette « candeur radicale » qui mêle empathie et franchise rappelle la puissance de la juste bienveillance : quand le couple bienveillance / exigence entraîne la performance.

Le magnifique texte d'Edouard Kipling est une ode à la vulnérabilité et au courage : https://www.osezvotrepotentiel.com/2018/03/21/tu-seras-un-homme-mon-fils/

## III.2.5- Miser sur l'attention

> *« Nous avons érigé « l'attention sincère aux autres et au monde » comme notre « raison d'être » en l'inscrivant dans nos statuts »,*
>
> *- Pascal Demurger, Directeur Général de la Maif*

« Où est passée la sagesse que l'on a perdue dans la connaissance. Où est passée la connaissance que l'on a perdue dans l'information », TS Eliot.

« Où est passée l'information perdue dans les données ? » François Taddei.

Aujourd'hui environ 250 milliards d'e-mails circulent tous les jours; avec 7 milliards d'individus, si tout le monde avait accès à une messagerie, cela ferait déjà une moyenne de 35 « mails » par jour par personne... Les neuroscientifiques appellent infobésité ces excès d'informations qui entraînent une charge mentale présentant un danger pour notre psychisme. Nous avons cité des moyens de nous soigner face à celle-ci : diminuer la pression, prendre du recul, se ressourcer...

Le mieux est encore de s'adresser à la cause plutôt qu'aux conséquences : prendre conscience de nos limites, prendre soin de notre attention et savoir dire non, en particulier à l'immédiateté.

Au-delà des injonctions au pouvoir, au paraître et à la force, la surcharge d'informations et de données est pressante, souvent oppressante et parfois addictive.

Veiller à prendre soin de soi dans ce domaine commence par une prise de conscience : que notre cerveau, contrairement à ce qui est communément cru, n'est pas multitâche. Cela a été clairement montré par les neurosciences, qui ont d'ailleurs aussi illustré qu'il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes sur ce sujet ! Voir la vidéo : https://youtu.be/JywfTYdKpHc

À un instant donné, le cerveau ne peut « prêter son attention » qu'à une seule pensée ou tâche : le cerveau travaille en alternance de tâches -certes à un rythme tellement élevé que nous avons l'illusion de la simultanéité- mais chaque fois que nous allons faire plusieurs choses en même temps, le cerveau va être « sursollicité ». À partir de là, apparaissent de la fatigue nerveuse, des pertes d'attentions voire des maladies.

« L'économie de l'attention » est théorisée par Herbert A. Simon -psychologue et économiste. Il souligne que l'attention est le « goulot d'étranglement de la pensée humaine » qui limite ce que nous percevons et ce que nous pouvons faire. L'abondance d'informations crée une pauvreté d'attention qui devient alors une ressource rare...

Notre esprit, sans cesse distrait et suralimenté par l'excès de données, devient difficile à ressourcer et est source de souffrance et de perte de performance... Ce qui explique que le manque d'attention est le mal du siècle.

Gloria Mark, professeure associée à la Donald Bren School of Information and Computer Science de l'Université de Californie à Irvine, une spécialiste de la question, a clairement indiqué : « si les interruptions vous rendent fou, restez en dehors des postes de management. »

Dans son étude, elle a découvert que le temps moyen passé sur une tâche avant d'être interrompu ou de passer à une autre tâche est d'environ 3 minutes. Trois minutes ! Et nous nous interrompons nous-mêmes presque autant que nous sommes interrompus par des sources extérieures : 44% du temps.

L'article suivant donne quelques bonnes indications sur la gestion des interruptions : https://www.mybeeye.com/blogue/comment-gerer-interruptions

Lorsque l'on fait plusieurs choses en même temps, notre jugement est régulièrement faussé car notre état émotionnel par rapport à l'une des tâches peut influencer positivement ou négativement la perception des situations et des faits. Cela s'appelle le biais cognitif attentionnel. Ceci arrive, par exemple, quand nous lisons un message alors que l'on nous pose une question. Nous interprétons la question en fonction de notre état d'esprit du moment.

« Ce n'est pas par un effort de la volonté en crispant les dents que l'on va résoudre un problème. C'est en mettant plus d'attention », Simone Weil.

Les interruptions contribuent largement au travail empêché. En plus de ce qui doit être fait par l'entreprise, le management ou encore mieux par la co-construction pour résoudre ces empêchements, l'attention que l'on met à son travail permet de résoudre bon nombre de difficultés. Elle va fournir plus d'intérêt et donc plus de joie à notre travail. Plus nous arrivons à apporter de l'attention, plus notre travail sera de qualité et plus nous aurons le plaisir de ressentir que nous nous dépassons. Et nous rentrons alors dans un cercle vertueux. Comme nous l'avons vu avec les sportifs, c'est dans le dépassement de soi qu'il y a du plaisir et dans la presque totalité des tâches, résoudre par soi-même des difficultés permet ce dépassement.

L'attention va de pair avec l'intention pour faciliter ces dépassements qui nous permettent d'atteindre ces instants de « Flow » -**Chapitre II.3**.

https://www.ted.com/talks/thierry_willieme_le_langage_de_l_intention_vecteur_de_mieux_etre_et_de_performance?utm_source=tedcomshare&utm_medium=email&utm_campaign=tedspread

Pour renforcer son attention, au-delà des techniques de concentration que les pratiques par exemple du yoga et de la méditation favorisent, ci-après les 10 recommandations de Nadia Medjad, fondatrice de Neuro-Echology Consulting.

Ci-après son intervention « Le défi de l'attention à l'ère digitale » : https://youtu.be/o3sjlyF-cjI

La méditation en pleine conscience ou « mindfullness » est l'une des techniques vraiment efficaces pour prendre soin de soi dans ce domaine. Plusieurs auteurs, dont Fabrice Midal, disent que l'on devrait traduire « mindfullness » par « pleine attention » car la conscience entraîne de la réflexion donc nous fait repartir dans le mental alors que l'attention est l'ouverture à ce que l'on vit et à ce que l'on fait. Si nous sommes en pleine attention, nous nous oublions pour nous concentrer sur ce que nous faisons, sur le geste par exemple dans une tâche manuelle et nous nous laissons absorber par lui. Nous sommes alors pleinement attentifs et dans le moment présent.

« Le Pouvoir du moment présent », bestseller d'Eckhart Tolle permet de réfléchir sur l'attention et ses bienfaits, avec de nombreux exercices pratiques à mettre en oeuvre.

Le chapitre suivant propose des recommandations, outils et méthodologies que nous recommandons d'appliquer pour être bienveillant avec les autres. Nous parlerons en particulier de la formation que les managers peuvent proposer à leurs équipes pour avancer dans cette direction.

« Sûr et certain, c'est ce « bas du CV » qui m'a permis de devenir astronaute. Sans ce que j'ai fait après l'école, je n'aurais eu aucune chance à la sélection », Thomas Pesquet.

Nous pensons en particulier aux soft skills, ces capacités avant tout comportementales mal nommées parfois « bas du CV » alors qu'elles devraient de plus en plus -en particulier du fait de l'arrivée de l'intelligence artificielle- être au cœur du Curriculum vitae.

Nous proposons les domaines sur lesquels il est recommandé au management de veiller à l'information ou mieux à la formation des équipes afin qu'elles développent leurs soft skills. La connaissance et l'application de ces savoir-être -dont l'intelligence émotionnelle, les postures de coaching... - contribuent à favoriser un climat de bienveillance.

Bienveillance bien ordonnée commençant par soi-même, si l'entreprise ne les dispense pas, il peut être envisagé d'en faire la demande, en utilisant par exemple le compte formation CPF.

En cas d'impossibilité, ces sujets peuvent être abordés par des lectures ou des vidéos parmi celles proposées par « la Juste Bienveillance ». La bienveillance appelant la réciprocité, nous former aura un double impact : par exemple si nous apprenons à développer notre intelligence émotionnelle, alors nous nous comprendrons mieux et nous en tirerons du bien-être ET nous comprendrons mieux les autres ce qui améliorera nos relations et nous apportera également du bien-être et de la performance...

« Je suis le lien que je tisse », Goethe.

À l'éclairage de l'étude sur la longévité d'Harvard illustrant la forte corrélation entre bonheur et qualité des liens sociaux, il est d'autant plus clair que la bienveillance envers soi dépend aussi beaucoup des relations que nous arrivons à tisser avec les autres...

# III.3- La bienveillance envers les autres : équipe, groupe, entreprises

> *« - Mais que signifie apprivoiser », dit le petit Prince.*
> *« - Cela veut dire créer des liens », répondit le renard,*
>
> *- Saint Exupery*

Bien veiller aux autres c'est déjà leur recommander ce qui nous apporte du mieux être et les inviter à aborder le même type de démarche. Cela consiste à leur donner au minimum beaucoup d'informations sur ces sujets, leur recommander ou leur offrir -si l'on est manager- des formations sur ce qui est à même de leur permettre d'être mieux veillants vis-à-vis d'eux-mêmes.

Pour des dirigeants, cela revient à s'assurer que les managers sont formés aux approches permettant de prendre soin du travail, d'éviter le travail empêché.

Les fondamentaux de la bienveillance envers les autres ont été présentés au **chapitre I.3** : la politesse, le respect, la gentillesse, la considération, une certaine forme d'empathie, l'importance de la confiance accordée etc... Nous proposons maintenant des conseils plus spécifiques pour développer cette bienveillance envers autrui au sein de l'entreprise.

Bien veiller à l'autre, c'est « l'apprivoiser » : le contraire d'essayer de vouloir le « dompter » par la contrainte ou le « séduire » par l'influence ou le charme. Cela signifie créer de justes liens à l'instar de ce que nous avons vu dans la bienveillance envers le travail.

« Ne me donne pas de poisson, apprends-moi plutôt à pêcher », proverbe chinois.

Bien veiller à l'autre consiste à prendre soin de lui et non le prendre en « charge », même si le leader a le devoir d'assumer la responsabilité de ses collaborateurs. Cela revient à aider l'autre à vivre ce qu'il a à vivre, éviter la tentation de trop lui faire l'économie des obstacles -voire de certaines souffrances- qui se trouvent sur son chemin en les minimisant. Être bienveillant, c'est l'aider, l'accompagner à aborder les difficultés, conscient que ce chemin lui appartient.

La juste bienveillance consiste à apporter toute notre attention à la faculté et aux moyens que l'autre a de résoudre les difficultés qu'il rencontre plutôt que de le faire régulièrement à sa place.

Le risque tout en prenant l'autre en charge et non en responsabilité consiste à ne pas avoir conscience que ce n'est pas de lui dont nous prenons soin mais de nous, de notre image, de notre besoin de reconnaissance, de notre bonne conscience. Et donc d'engendrer des dépendances qui entachent son autonomie et ensuite son développement.

## III.3.1 -Par l'écoute, la parole juste et la communication

> *« Quand vous les interrogez, tous disent qu'ils ne demandent que ça, un espace pour discuter sérieusement de leur travail avec un supérieur hiérarchique. Un moment pas seulement destiné à les évaluer, mais qui leur permette d'aborder les difficultés qu'ils rencontrent… »,*
>
> *- Danièle Linhart, « La Comédie humaine au travail »*

**La juste écoute**

Une écoute attentive est, en soi, un acte de bienveillance. Nous l'avons vu au sujet de la bienveillance par rapport au travail qui présuppose la concertation : la prise d'avis différents devient *de facto* un facteur de motivation et de performance.

En revanche, comme nous l'évoquions vis-à-vis de la RSE ou de la bienveillance, une écoute manipulatrice, manquant de sincérité et d'intention positive -quand il s'agit de « faire semblant »- produit plus de conséquences négatives que positives.

Très fréquemment, nous confondons écouter ou entendre, nous manquons d'écoute, nous sommes présents sans l'être, nous écoutons parfois en faisant autre chose ou surtout en pensant à autre chose, nous ne sommes pas en « pleine présence » ouvert et disponible à l'autre.

Ceci nous nuit mais nuit aussi à l'autre qui comprend ou ressent qu'il n'est pas digne de toute notre attention. L'accélération des interruptions conduit à faire en sorte que nous soyons souvent là physiquement mais pas là vraiment : l'entreprise, comme la société est peuplée de «LAPALA». https://www.ted.com/talks/thierry_willieme_le_langage_de_l_intention_vecteur_de_mieux_etre_et_de_performance.

Être bienveillant commence par de l'écoute active, en évitant ce qui l'entrave. Il convient donc de porter attention à ne pas être interrompu lors d'un échange et surtout de ne pas se laisser distraire par nos téléphones et nos écrans. Cela consiste à éviter les interventions dans le discours de l'autre, surtout les interruptions dès les prémices d'un désaccord et en particulier à éviter les « oui mais »... Écouter l'autre revient aussi à éviter de finir ses phrases, de rectifier ses imprécisions ou ce que nous croyons, à tort ou à raison, être erroné. Cela demande de faire preuve d'empathie en évitant de se projeter, par exemple en interrompant pour raconter ses expériences personnelles. Enfin la minimisation des propos tenus ou le déni pendant la présentation de l'autre nuit fortement au dialogue qui s'ensuivra.

### « Check, Check and Check again »

Cette technique, utilisée par les cabinets de consultants qui, avant d'émettre un rapport, s'assurent de leur compréhension de ce qu'ils ont entendu -afin aussi de vérifier la cohérence des informations-, s'avère fort efficace.

Elle est basée sur le questionnement intensif et surtout la reformulation. Celle-ci possède une triple vertu : si nous l'utilisons, cela nous oblige à avoir une écoute attentive de notre interlocuteur, de vérifier que ses propos expriment bien ses pensées et que nous l'avons bien compris. Nous avons vu que la reformulation peut désamorcer les injonctions paradoxales non intentionnelles. Elle permet à l'autre de valider ce qu'il a compris en utilisant « ses mots », et elle nous permet avec d'autres mots de préciser, d'éclairer différemment ses propos. Cela rallonge le temps des échanges mais permet d'éviter les incompréhensions et de devoir parfois refaire le travail. La puissance de « nous sommes bien d'accord... », « j'ai bien compris que... », « est ce que je résume bien en disant...» s'avère parfois surprenante.

Enfin si nous sentons que l'autre n'était pas « à l'écoute » c'est-à-dire dans des conditions d'écoute telles qu'il lui était difficile d'entendre ou de comprendre, confirmer nos propos par écrit évite les malentendus.

Au-delà de l'étude d'Harvard montrant la corrélation entre bonne santé et qualité des liens sociaux, des études ont montré l'importance de l'écoute et de la parole pour les bébés aussi fondamentaux que celle de la nourriture et de l'affection. L'histoire cite l'horrible expérience que fit Frédéric II au XVIIIème siècle pour savoir dans quelle langue allait parler « naturellement » des bébés : il en fit élever 6 dans l'isolement sans leur adresser la parole ou leur témoigner de l'affection. Les 6 bébés moururent, ce qui montre la nécessité de communiquer avec les enfants pour qu'ils se développent.

Les experiences faites par René Spitz vers 1940 ont validé les raisons pour lesquelles ces besoins sont fondamentaux : https://lecerveau.mcgill.ca/flash/capsules/histoire_bleu06.html

Plus récemment, avec les neurosciences, Boris Cyrulnik a su montrer le moindre développement du cerveau d'enfants mis en orphelinats et a ensuite pu prouver que lorsqu'ils sont placés dans une famille bienveillante, et donc à leur écoute, alors le cerveau se re-développe fortement.

De plus en plus d'entreprises ont validé ce besoin fondamental d'une écoute positive et attentionnée. Thierry Pflimlin, dans son interview, explique que dans la division « Total Global Services » qu'il dirige, il a été proposé à l'ensemble des managers une formation à l'écoute et les collaborateurs ont été informés sur ce qu'ils sont en droit d'attendre en termes d'écoute.

Une des raisons qui perturbe également l'écoute et l'échange consiste à trop vouloir se sentir responsable du sentiment de l'autre et si ceux-ci sont négatifs de rentrer dans la culpabilité ou en retour de tenir l'autre responsable ou coupable de nos sentiments.

La juste écoute et la juste parole exigent de la neutralité, de faire le vide en soi. Elles privilégient les formulations positives et proposent avant tout des questions ouvertes -celles qui appellent à une réponse non binaire (oui ou non) et qui ouvrent donc le champ des possibles.

« Que votre parole soit impeccable », 1er accord toltèque. Il s'agit indéniablement de l'accord le plus important, mais aussi le plus difficile à respecter. Ésope, dans la civilisation grecque, présente la langue comme la pire et la meilleure des choses. Elle possède effectivement un pouvoir puissant permettant d'un côté de rassembler et d'un autre elle est susceptible de provoquer le chaos...

Bien dire ou bénir a une même origine sémantique : dire du bien. Dire du bien est souvent considéré comme l'apanage des naïfs ou des optimistes insouciants : l'insouciance qualifiant trop souvent l'optimisme de la même façon que laisser faire et bienveillance sont trop vite rapprochés.

La parole est juste si elle est alignée avec l'intention : si l'on croit sincèrement ce que l'on dit et qu'on le dit positivement, cela a beaucoup plus d'effet que si l'intention positive est absente.

*« Une expérience menée sur 200 patients par K-B. Thomas, un médecin, a montré une grande différence de niveau de rétablissement entre les patients qui ont reçu une consultation « positive » -le médecin leur affirmait un vif rétablissement- et ceux qui ont reçu une consultation moins rassurante -doutes sur la guérison à court terme. Au bout de deux semaines, 64% des patients du premier groupe allaient mieux contre 39% du deuxième. L'enseignement tiré de cette expérience est : « l'optimisme du médecin, le temps et l'attention qu'il consacre à la consultation et à l'écoute de ses patients stimulent leurs capacités d'autoguérison. »* https://www.passeportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/DossierComplexe.aspx?doc=tout-savoir-effet-placebo-comment-fonctionne-l-effet-placebo-

À l'opposé des paroles positives, médire ou maudire est le lot des cyniques qui aiment véhiculer des mauvaises nouvelles, de fausses informations, des accusations ou des dénonciations.

« Parler, communiquer vraiment, ce n'est pas bavarder. Parler, c'est partager le sens de ce qu'on fait –puisque cela réclame de traduire, d'expliquer. Et cela tombe bien, toutes les entreprises sont en quête de sens aujourd'hui ! Donner la parole aux collaborateurs permet ni plus ni moins de donner du sens à leur travail », Laurent Bibard.

« Si cela va sans le dire, cela ira encore mieux en le disant », Talleyrand.

Avant même de veiller à une communication positive et importante, le management doit avoir à cœur de partager l'information.

À l'heure du digital, combien de fois des collaborateurs apprennent des changements au sein de l'entreprise pour laquelle ils travaillent par les médias -dont les médias sociaux- ou des clients, fournisseurs… Notre recommandation est de communiquer tout ce qui n'est pas considéré comme « confidentiel ». Dans ce dernier cas, il faut être certain que très peu de personnes sont  informées et qu'elles se sont engagées fermement  à ne pas communiquer. Un engagement signé est d'ailleurs une bonne manière de rappeler, même à des proches d'une direction ou d'une équipe, l'importance de la confidentialité quand il s'agit d'un sujet très sensible.

Il serait facile de croire que ne pas divulguer des informations est un mensonge par omission et *a fortiori* que taire la vérité va à l'encontre de la bienveillance. Cela est vrai dans la grande majorité des situations. Il existe des exceptions. Un des parallèles qui marque l'esprit dans un domaine bien plus tragique se trouve dans le livre d'André Comte Sponville « Petit traité des grandes vertus » où il demande si, lorsque par exemple on garde des réfugiés juifs dans sa cave pendant l'occupation, la vérité doit être dite quand la Gestapo vous demande s'il y a quelqu'un chez vous…

De la même façon que nous ne souscrivons quasiment pas à l'exhortation « la confiance n'exclut pas le contrôle », nous pensons que « l'information est le pouvoir » nous semble un diktat d'un autre temps.

### L'importance de la communication

Les consultants ont tendance à rappeler qu'en période de crise « we never over communicate » « nous ne communiquons jamais assez ». En outre, plus la communication est proche des opérations, plus elle est bénéfique. Elle contribue à créer, par le partage, les liens qui unissent et rassemblent.

Plus encore que la quantité, la qualité de l'information est fondamentale. Alors qu'actuellement circulent environ 250 milliards de mails en une journée dans le monde -et la messagerie n'est qu'un des médias-, nous ne pouvons plus absorber toute la communication que nous recevons.

Quelques recommandations de simple bon sens : s'il est important de beaucoup partager, aller à l'essentiel et trier pour l'autre ou pour les autres, l'information que l'on reçoit est un acte de bienveillance. En outre, plutôt que d'envoyer un courrier électronique à un voisin de bureau, pourquoi ne pas aller lui donner l'information et si nous considérons que cela « ne vaut pas le déplacement » c'est fort probable que le message ne mérite même pas d'être envoyé ! De la même façon, plutôt qu'un mail qui risque d'être le premier d'une longue série puisqu'il provoque une communication asynchrone, un appel téléphonique peut aussi être plus efficace car il permet l'échange… Par ailleurs, veillons bien à ne pas mettre en copie des listes de personnes non concernées, notamment lorsque nous répondons à un message…

Enfin la crise sanitaire a permis de confirmer la puissance d'un appel gratuit dont l'objet est de prendre simplement des nouvelles de l'autre.Si de plus ce type d'appel est l'occasion de le remercier globalement et non pour une réalisation précise, ou peut être simplement lui dire que l'on a du plaisir à  travailler avec lui, alors nous sommes dans la bienveillance…

### Communiquer sur ce qui est positif

Ceci est d'autant plus fondamental -au-delà du fait que les crises actuelles et les changements apportés par l'accélération technologique sont anxiogènes- que notre cerveau réagit plus fortement aux stimuli négatifs. Il faut 3 à 5 émotions positives pour annihiler l'effet provoqué par une émotion négative. Être bienveillant avec les autres, c'est diminuer leur inquiétude et leur anxiété spécifiquement dans les périodes de changement, en évitant « le biais de négativité ». En effet, celui-ci peut nous pousser inconsciemment à voir un nouveau processus, un nouvel outil comme nocif et refuser de les adopter.

Biais de négativité | Comment y résister ? (comprendre-les-relations-humaines.net)

« Les mots sont des fenêtres ou des murs, » Marshall B Rosenberg

### Les bienfaits de la Communication Non Violente

La CNV repose sur quatre piliers :

- Observer sans jugement,
- Partager son sentiment,
- Formuler des besoins,
- Faire des demandes claires.

https://youtu.be/bIjRxdN-kL8

Nous avons vu que pour soi, avoir le courage d'exprimer ce que l'on ressent, ses sentiments et ses besoins, permet de se sentir plus léger et de diminuer la pression intérieure. Il en va de même de l'ouverture à l'autre, quand on évite la critique qui vient souvent de la non compréhension du point de vue de notre interlocuteur.

Devant une situation où nous n'apprécions pas ce que l'autre fait -manager, collègue, collaborateur- nous pouvons fuir (nous taire), affronter (reproche, réprimande...) ou bien exprimer sans passion nos besoins, au sens de la CNV. Il est important de faire savoir les conséquences négatives que la parole ou les actes de l'autre ont sur nous. Dans le pire des cas, cela reste sans effet; cela peut aussi éviter un affrontement et dans le meilleur des cas permettre d'engager un dialogue positif qui rapproche et évite la division. Quelle que soit l'issue, la formulation claire et dépassionnée de nos attentes permet de satisfaire nos besoins et nous procure donc des sentiments positifs. Il ne s'agit pas de se croire dans un contexte qualifié parfois de « tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil » mais en ouvrant le champ à nos émotions positives, nous ouvrons des parties de notre cerveau qui favorisent la créativité et l'innovation...

### Les « pratiques narratives »

Ces pratiques offrent, en complément de la CNV, un mode de communication bienveillant. Ces techniques permettent de bien dissocier les personnes des problèmes et à titre personnel de bien se désidentifier des difficultés que nous rencontrons et qui nous bloquent. Cela consiste à mieux intégrer que « nous ne sommes pas le problème », qu'il faut externaliser les difficultés, ce qui permet en particulier de prendre du recul et donc facilite la recherche de solutions.

https://www.institut-repere.com/Institut-Repere/qu-est-ce-que-l-approche-narrative.html

### Éviter les erreurs de communication

Certaines façons de communiquer nous coupent de notre bienveillance naturelle. Parmi celles-ci, quatre erreurs clés conduisent à des tensions et parfois même à la perte de confiance en soi et en l'autre :

- Les jugements moralisateurs,
- Les comparaisons,
- Le refus de responsabilité,
- Exiger plutôt que demander, intimer un ordre plutôt que faire une demande. Là encore l'importance est dans l'intention de celui qui pose la demande. En effet, un ordre perçu comme une injonction attire la peur d'être réprimandé, de ressentir de la culpabilité.

https://ondesetsante.com/5-erreurs-a-eviter-pour-une-communication-non-violente-et-bienveillante/

### La raison d'être, les valeurs, et une charte de bienveillance

À bien y regarder, la vie en société est régie par des règles de vie collective : code de la route, code pénal, Règle de Saint Benoît. Sans des règles qui mettent un cadre à des libertés individuelles, pas de collectif voire peu ou pas de libertés collectives… pas de bienveillance sans exigence.

À ce jour beaucoup d'entreprises ont fait un travail remarquable pour définir, souvent en équipe de direction, les valeurs de l'entreprise. Et bien qu'il soit souhaité que l'ensemble de l'entreprise agisse à l'aune de ces valeurs, il s'avère qu'elles sont peu connues par les équipes et en général rarement par « l'entreprise étendue » : partenaires, clients, fournisseurs etc… Est-il plus important que les mots « liberté, égalité, fraternité » soient mis sur le fronton de nos écoles ou que ceux qui s'occupent de nos enfants les fassent réfléchir, échanger et disserter (en particulier par écrit) sur chacun de ces sujets ?

Nous avons vu que la bienveillance commence par de petits actes, en particulier de courtoisie et de respect. Sur le bon vieux principe de « ce qui va sans dire va mieux en le disant et en l'écrivant », il est souvent bon d'avoir des chartes rappelant ces notions simples de politesse -**chapitre I.5.2**- qui ne demandent que peu ou pas d'effort : dire merci, arriver à l'heure, éviter les messages en dehors des heures de travail etc

Ci-après des conseils pleins de bon sens : https://www.acde-conseil.com/charte-courtoisie-travail/

La société Korian qui s'est investie dans le domaine de la bienveillance a fait paraître sur Twitter ce sympathique document :

L'apposition des paraphes des  de l'équipe est un acte engageant. Il nous arrive en entreprise de signer des documents, en particulier des engagements de confidentialité. Une des raisons de ces signatures est de renforcer notre attention par rapport à l'engagement et cela nous oblige, au sens « d'impliquer ». La pratique de proposer aux  d'une équipe de co-signer des chartes, règlements ou décisions démontre la co-construction et l'engagement collectif.

Dans un domaine connexe, l'académie de Lyon propose :

## Charte des relations humaines au travail

Garantir une qualité de vie au travail pour tous les personnels contribue au bon fonctionnement du service public d'éducation. Cette charte constitue un code de bonne conduite, un ensemble d'attitudes et d'objectifs vers lequel il convient de tendre, mais ne se substitue pas à l'ensemble normatif dans lequel nous intervenons (lois et règlements, statuts, cadre hiérarchique).
Parce que la qualité de vie au travail est l'affaire de toutes et de tous, cette charte met en avant les principes et les valeurs partagés, ainsi que les attitudes qu'il convient de promouvoir dans le cadre professionnel.

### Soutien

Nous sommes tous impliqués dans le même collectif de travail dans lequel sont indispensables :

- la bienveillance
- la coopération
- l'entraide

Nous sommes à l'écoute des besoins ou des difficultés de chacun, et nous nous engageons à leur apporter tout notre appui.

### Respect

Le respect est une valeur qui nous engage à :

- adopter les règles de civilités propres aux relations interpersonnelles courtoises
- traiter les autres, quels qu'ils soient, avec égards
- ne pas porter atteinte à l'intégrité physique ou morale, à la dignité, ou aux droits des autres

### Reconnaissance

Nous ressentons tous le besoin d'exister, d'être pris en considération en tant que personne, de voir notre identité professionnelle reconnue.

Nous devons valoriser chez chacun :

- la qualité du travail réalisé
- l'investissement personnel
- les efforts accomplis

### Responsabilité

Même si chacun a l'obligation de répondre de ses actions, nous contribuons tous à la réussite du service public d'éducation au bénéfice des élèves.

Notre responsabilité s'exerce au sein du collectif de travail dans :

- nos relations aux autres
- notre éthique professionnelle
- l'exercice de nos missions

### Communication

Une communication fluide et efficace participe de la bonne marche de l'institution.

Nous veillerons à :

- transmettre les informations utiles aux bons destinataires
- favoriser les échanges directs et présentiels
- répondre, lorsque c'est possible, aux demandes qui nous sont adressées

https://studylibfr.com/doc/9320251/charte-des-relations-humaines-au-travail

Il est bien sûr possible d'aller plus loin, en reprenant certaines des recommandations figurant dans « la juste bienveillance » ou dans les nombreux bons ouvrages sur le sujet.

Une telle Charte pourrait en particulier préciser qu'il ne faut pas sanctionner l'erreur, encore moins l'échec surtout en cas d'initiatives ou d'innovations : qu'il faut l'encourager et par ailleurs bien distinguer l'erreur et la faute.

### Une communication externe en résonance avec la communication interne

Avec les réseaux sociaux, la communication externe doit être encore plus en résonance avec la communication interne sinon cela ne « sonne » pas juste et on ne peut parler d'entreprise alignée.

Il est aussi important d'y associer les collaborateurs bien entendu pour rassembler en renforçant le sentiment d'appartenance mais surtout pour attirer les talents de demain. Ceux-ci ont de plus en plus envie de rejoindre une entreprise bienveillante -voir serment d'Harvard, **chapitre I.6**. Par chance, de plus en plus d'entreprises souhaitent recruter des futurs collaborateurs plutôt sur leurs qualités humaines -dont la bienveillance- que sur leurs connaissances. Certaines entreprises l'affichent dans leur communication, certaines avec beaucoup d'humour, à l'exemple de cette publicité : https://www.youtube.com/watch?v=0UaqMASelsM

La juste information et la juste communication, quand elles sont les plus positives et les plus transparentes possibles, constituent des actes de bienveillance car elles relient et associent.

Quand elles sont engageantes, appuyées par des données -par exemple les chiffres de McKinsey sur l'impact si positif de la diversité- alors la communauté gagne en bienveillance.

Pour aller plus loin, la formation est indispensable. Comme nous l'avons vu chez Total Global Services, la juste bienveillance -que Thierry Pflimlin nomme « l'exigeante bienveillance », est renforcée par de la formation sur l'écoute.

## III.3.2- Par de la formation et de la mise en situation

> *« Si vous croyez que l'éducation ne sert à rien, essayez l'ignorance »,*
>
> *- Serge Bouchard*

La formation des collaborateurs et des managers est nécessaire, bien entendu, pour les adapter aux nouveaux métiers et savoirs-faire mais aussi aux savoirs-être et aux manières de grandir en bienveillance vis-à-vis du travail, de soi, des autres et de plus grand que soi.

Les Occidentaux sont issus de systèmes éducatifs qui jusqu'à peu de temps se basaient sur l'acquisition de connaissances, de savoirs. D'une part, la sélection était faite principalement sur ce critère et d'autre part, une croyance limitante poussait à penser que les « soft skills » sont globalement innés.

« Quand ils -les hommes- auront appris beaucoup de choses, ils croiront être bien savants, et ne seront que des ignorants pour la plupart et de faux sages insupportables dans le commerce de la vie », Platon.

Les Anglo-saxons ont plus d'avance que les Latins dans ce domaine et forment depuis des années déjà les collaborateurs de certaines fonctions, si ce n'est aux soft skills, à des comportements d'écoute et d'empathie s'y rapprochant en visant la bienveillance réciproque. Il s'agit en premier lieu de la fonction commerciale car l'intérêt de ces compétences relationnelles s'avère fort bénéfique pour ces métiers.

Dès les années 1980, IBM développe sa fameuse « école des ventes » -6 mois de formation- qui propose en particulier des jeux de rôles afin que les futurs commerciaux soient entraînés à l'écoute et aux relations positives. Les "business school" que l'on a appelées jusqu'à récemment à tort « Écoles de commerce » ne formaient que peu ou pas sur ces sujets. Ce n'est que récemment que les « business school » ou « écoles de management » intègrent petit à petit des formations sur les « soft skills ». Or « le commerce de la vie » comme l'appelle Platon passe par l'adoption de ces compétences.

Il est réjouissant de voir une belle accélération de cette tendance dans tout le système éducatif et dans les entreprises maintenant que :

- Les neurosciences ont prouvé que l'inné a une part relative dans nos émotions et nos comportements,
- Les techniques de formation à ces sujets se sont améliorées considérablement,
- Il est désormais reconnu que le cerveau évolue, par sa neuroplasticité, à tout âge.

**En termes de formations** qui contribuent à favoriser un climat de bienveillance :

- L'intelligence émotionnelle, en passant par la contagion émotionnelle et en montrant l'apport des neurosciences -voir ci-après,
- Les postures de coaching en commençant par l'écoute et le feedback -**chapitre III.2** et ci-après,
- La Communication dont la CNV et les « pratiques narratives »,
- L'éthique comportementale et la justice -précédemment et **chapitre II**,
- Les biais cognitifs -voir ci-après,
- La psychologie positive,
- Les méthodes de conduite du changement ou « change management ». Dans ce monde où comme nous l'avons vu, la seule certitude est l'incertitude, il devient fondamental de former les managers au changement,
- Les méthodologies de co-construction -**chapitre III.1.5**,
- Les méthodes agiles qui facilitent l'adaptation rapide des processus en faisant en particulier appel à de l'agilité comportementale,
- Et bien sûr la « juste bienveillance » et ses attributs !

Au-delà de ces formations, un des rites les plus importants est l'entretien individuel de développement, complémentaire au bilan de compétences qui est encore trop axé sur les connaissances et se réfère moins aux « soft skills ». Il est recommandé de le faire indépendamment et à un autre moment de l'année que l'entretien d'évaluation qui est la plupart du temps lié à une notation et peut entraîner une augmentation voire une promotion; ce qui suscite souvent de l'émotion.

**La contagion émotionnelle et l'intelligence émotionnelle**

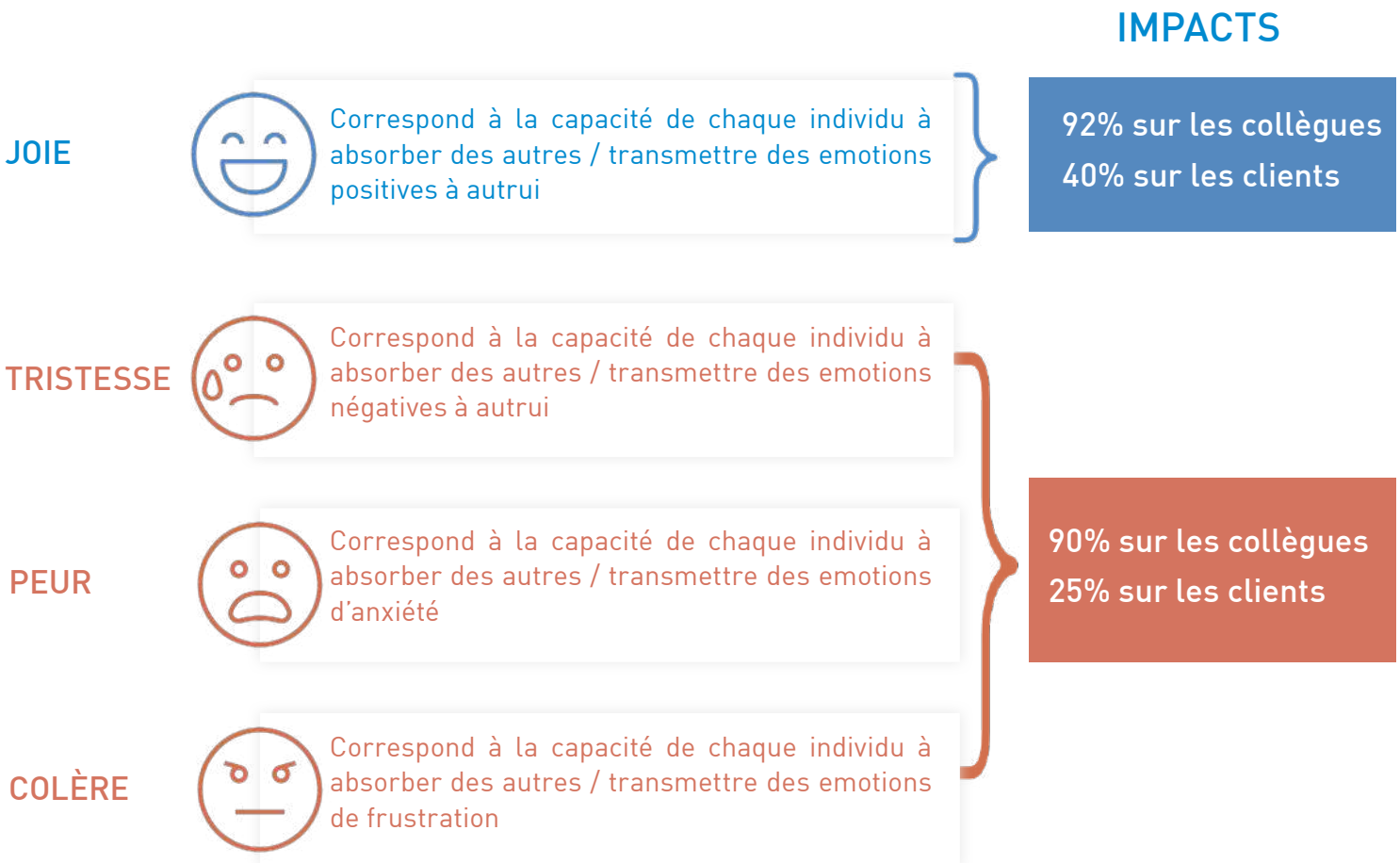
« Dépassés par nos émotions nous sommes aveuglés, dépourvus de nos émotions nous sommes aveugles » Ilia Kotsou.

« Quand je veux savoir jusqu'à quel point quelqu'un est circonspect ou stupide, jusqu'à quel point il est bon ou méchant, ou quelles sont actuellement ses pensées, je compose mon visage d'après le sien, aussi exactement que possible, et j'attends alors pour savoir quelles pensées ou quels sentiments naîtront dans mon esprit ou dans mon cœur, comme pour s'appareiller et correspondre avec ma physionomie », Edgar Allan Poe, La Lettre volée.

La contagion émotionnelle consiste à être affecté par les émotions des autres autour de nous, par les émotions qu'ils nous « envoient » et que nous « recevons » et d'affecter les autres par celles que nous envoyons et qu'ils reçoivent.

De nombreuses études ont été faites sur le sujet et l'Université de Turin a produit des chiffres dans le domaine du travail sur l'impact des émotions. En moyenne entre collègues, 90 % des émotions sont transmises et ont un impact, certes plus ou moins grand, sur les autres. En revanche, si les émotions positives ont un certain impact vis-à-vis des clients (40%), les émotions négatives en ont moins (25%).

## 4 ÉMOTIONS BASIQUES ÉCHANGÉES AU TRAVAIL




*Selon l'Universtié de Turin*

La bienveillance envers les autres consiste donc avant tout à éviter de les « contaminer » avec nos émotions négatives et en revanche à se rapprocher d'eux quand nous éprouvons de la joie !

Des neuroscientifiques se sont posés la question de la taille des groupes permettant de créer des dynamiques de contagion émotionnelle positive. Les avis, surtout empiriques, concordent : si l'on souhaite que les émotions positives soient partagées et que les sentiments de plaisir et de désir circulent positivement, il faut veiller à des groupes de moins de 25 personnes. Ce qui explique notamment la ferveur qui se trouve dans les petites entreprises dont les start-up et les difficultés rencontrées par des managers qui ont la responsabilité d'équipes importantes. Pour en savoir plus sur ce sujet : https://lopezpsychologue.fr/contagion-emotionnelle-et-empathie-les-mecanismes-neurocognitifs-en-jeu/

**L'intelligence émotionnelle : la compétence managériale du futur**

https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-hors-serie/intelligence-emotionnelle

La formation des collaborateurs à l'intelligence émotionnelle est un cadeau que nous fait l'entreprise et qui en retour aura un impact significatif sur le bien-être et donc la performance.

Comme l'explique Christophe Haag, auteur de la « Contagion émotionnelle »* : « un individu émotionnellement intelligent, comparé à un individu qui l'est moins, a trois fois moins de chance de tomber en burn-out, prend de meilleures décisions -surtout lorsqu'elles comportent un en-jeu- et est capable de repérer très vite les informations « clés », dans une situation complexe et stressante. Il est aussi plus motivé et performant dans son travail, excelle dans des tâches créatives. »*www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/05/15511-se-reinventer-grace-a-lintelligence-emotionnelle/

Il est primordial de mettre les acquis des recherches en neurosciences, en particulier les résultats prouvés scientifiquement grâce aux IRM et en particulier aux résultats de travaux comme ceux d'Antonio Damasio au service de la formation de tous en entreprise. Dans ses ouvrages dont « L'erreur de Descartes », il montre en quoi l'intelligence émotionnelle est indispensable dans les prises de décision.

Comprendre que les prises de décisions sont largement guidées par les émotions est déjà fondamental. Travailler ensuite sur l'intelligence émotionnelle et en particulier la formation des émotions dont la peur et le stress négatif afin de savoir les réguler pour soi et pour les autres est indispensable. Cela permet ensuite d'éviter que ces émotions deviennent incapacitantes et entravent ou faussent nos réflexions.

### Comprendre les émotions des autres

Cette compréhension commence par faire déjà un important travail de connaissance et de construction de soi. Cet apprentissage étant fait, nous devenons plus alignés avec nos valeurs, nous savons mieux faire des choix, donner un sens à notre travail et avoir un fort sens éthique et moral. Nous acquérons plus de confiance et de conscience de notre propre valeur, ce qui va diminuer le stress négatif et éviter les risques psycho-sociaux. Nous sommes également plus performants car nous générons moins de cortisol -hormone du stress- qui bloque la sécrétion d'ocytocine et de dopamine : les molécules apportant motivation et créativité.

### L'intuition et la résilience

L'intuition, comme l'intelligence émotionnelle, se travaille et se développe, des cabinets de conseils comme « Intuition Action » créé par Sophie Ramspacher accompagnent les acteurs de l'entreprise à mieux utiliser leur intuition dans les prises de décisions.

Enfin, en particulier en période de crise, la résilience est précieuse pour éviter les risques psycho-sociaux et accroître la performance au sein des organisations. Or les neurosciences montrent également que les facteurs qui permettent le plus d'être résilient -au-delà des gènes et de leur influence sur le tempérament et la personnalité- sont selon, le neuropsychiatre Boris Cyrulnik,

- Un cadre protecteur bienveillant,
- La possibilité de partager sur des expériences traumatisantes,
- Un entourage empathique, compréhensif et soutenant.

Le système éducatif prend déjà progressivement en compte ces progrès très récents -XXIème siècle- des neurosciences. En revanche, comme la très grande majorité d'entre nous n'avons pas été formés à cela, ces avancées sont encore peu considérées en entreprise. C'est très encourageant de savoir que ces potentiels gains de performance pourront se concrétiser dès lors que les collaborateurs seront formés, entraînant ainsi des retombées sociétales positives.

« Le cerveau se nourrit du changement et se détruit par la routine », Pierre-Marie Lledo.

Savoir notamment que la malléabilité du cerveau est permanente -le cerveau est le seul organe du corps qui ne vieillit pas- contribue déjà à encourager l'estime de soi, en particulier pour les moins jeunes ou ceux qui ont le plus de difficultés à apprendre. Savoir en outre qu'il se développe dans les changements et la résolution de problèmes incite à voir du positif dans les obstacles du quotidien au travail.

Ces formations à l'intelligence émotionnelle, à l'intuition et cette sensibilisation aux apports des neurosciences conduisent certes parfois à désapprendre des acquis structurants et des comportements en découlant, mais sont gages de plus de performance et plus d'humanité en entreprise et par contagion dans la société. Et nous ne sommes qu'au début des découvertes sur ces sujets…

Il existe de plus en plus de tests pour estimer notre quotient émotionnel. Au-delà du résultat, les types de questions posées permettent de réfléchir sur nos comportements dans ce domaine. En voici un récent. https://test.psychologies.com/tests-moi/tests-emotions/Calculez-votre-Quotient-Emotionnel

### L'information/ formation sur nos biais cognitifs

Le biais cognitif est une pensée non consciente qui perturbe et affecte notre objectivité. Savoir les identifier nous permet de prendre du recul par rapport à nos comportements et à nos jugements vis-à-vis des situations et des autres. Il en existe -pour l'instant- de l'ordre de 150 mais la connaissance d'une dizaine d'entre eux permet déjà de mieux comprendre nos interactions au travail et d'augmenter notre bienveillance avec les autres.

Nous avons déjà parlé :

- Du biais « ASH » -voir **chapitre III.2.2**- qui nous fait devenir un suiveur du fait de notre manque de confiance en nous,
- Du biais de négativité -**chapitre III.3.1**- qui est un frein majeur aux changements comme l'est le biais de l'aversion aux pertes. Ce dernier revient à refuser un changement si la perspective du gain n'est pas nettement supérieure à celui de la perte équivalente,
- De l'effet Pygmalion -**chapitre I.5.3**- qui nous entraîne à voir les autres avec bienveillance. Son pendant négatif s'appelle « l'effet Golem ». Ils sont illustrés parfaitement dans l'expérience suivante : *Des élèves ont été séparés au hasard en deux groupes mais il est dit aux professeurs que le premier groupe est celui des élèves les plus brillants et le deuxième celui d'élèves médiocres. Assez rapidement, les résultats des élèves du premier groupe vont s'avérer bien meilleurs car les professeurs, les sachant brillants vont les considérer ainsi en les challengeant plus; inversement -effet Golem- ceux du groupe considéré médiocre auront de bien moins bons résultats…* Ces deux biais fréquents en management confirment que la bienveillance dans le regard porté aux autres -l'attention à leur égard, la manière de les considérer- est facteur de performance… L'important est de ne pas trop porter de jugement hâtifs. Et surtout d'éviter les préjugés…
- Du biais dit du « Scarabée » -**chapitre III.3.6**- qui est un frein à la diversité car il montre notre tendance naturelle à promouvoir des personnes qui nous ressemblent.

- Du biais d'auto complaisance -**chapitre III.2.4**- qui nous attribue les succès et nous fait voir les autres responsables des échecs, afin de maintenir une image positive de nous.
- Du biais attentionnel -**chapitre III.2.5**- quand nous sommes en mode « multitâche », l'une d'entre elles va être influencé par l'état émotionnel dans lequel nous met l'autre.

Sont également fréquents dans l'environnement professionnel :

- Le biais de confirmation qui consiste à « renforcer » ce que nous croyons, en voyant avant tout les éléments et faits qui confortent nos idées et nos croyances -dont nos croyances limitantes- et en repoussant tout ce qui nous conduirait à revoir notre opinion, au risque de douter de la bonne foi des autres.
- Le biais du zéro risque qui consiste à préférer les solutions sans risque, même quand elles ont très peu d'intérêt comparé à des solutions qui paraissent plus risquées mais offrent plus de bénéfices. Ce biais est d'autant plus grand que la culture d'entreprise est réfractaire au risque et accepte mal les échecs. Il se rapproche du biais d'aversion à la perte : quand nous ne sortons pas de notre zone de confort car nous voulons conserver nos acquis.

Les biais cognitifs peuvent être positifs ou négatifs. Savoir les reconnaître chez soi et chez les autres permet de gagner en authenticité dans la relation.

http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/biais-cognitifs

**La mise en situation**

Dans les années 90, pour assurer la meilleure formation possible, la pratique, basée notamment sur l'étude de Lombardo, recommandait une formation théorique à 70% du temps, de la mise en contact de pairs du domaine à 20 % et une mise en situation à 10%. Le principe était d'éviter d'exposer les personnes en les mettant trop vite ou avant tout en situation.

Le développement personnel a montré que l'inverse est plus efficace : 70% de mise en situation -exemple des exercices de ventes chez IBM accompagné de mentorat et de visites jointes chez les clients-, 20% de mise en relations avec les experts et 10% de formation théorique : https://ruedelaformation.org/actu-70-20-10/.

## III.3.3- Par du feedback, du coaching -individuel et en équipe- des systèmes : top down, bottom up et entre pairs

**Des feedback consolidés : des « pulse surveys » aux « enquêtes d'opinions »**

Traditionnellement, les entreprises font des « enquêtes de satisfaction » auprès de leurs clients. Cela leur permet de mieux les écouter et donc de mieux les servir. Les plans d'action qui en résultent sont d'autant plus appliqués qu'ils sont co-construits.

En termes de communication, la transformation digitale contribue à la marche des entreprises vers plus de transparence. C'est également vrai en termes d'accès au marché. En effet, Internet a ouvert la porte des organisations sur l'extérieur et ce qui se passe en interne est donc très souvent connu à l'extérieur et génère un impact sur les résultats.

Dans de plus en plus de secteurs, les avis clients -« retour » ou « feedback »- sur les produits ou services apparaissent, presque systématiquement avec les ventes en ligne. Ces retours d'information, -pas toujours bienveillants !-, permettent voire obligent les fournisseurs à veiller au traitement au mieux leurs clients.

Il en va de même avec l'expérience des collaborateurs. Des systèmes comme Glassdoor permettent aux entreprises vertueuses d'attirer les meilleurs collaborateurs et plus de clients.

Au **chapitre III.2**, l'intérêt des « pulse survey » vis-à-vis de l'attention portée au travail et aux collaborateurs est souligné.

Avec ce type de système, la bienveillance vis-à-vis des collaborateurs peut devenir un facteur de performance sur le marché. Par exemple, la start-up Our Company proposait un système ouvert de notation des salariés d'une entreprise sur leur bien-être au quotidien. Les notes anonymes étaient rendues publiques et il y a eu des retours comme celui-ci « dorénavant j'irai faire mes courses dans telle enseigne de la grande distribution car elle affiche un score de « bien-être » des collaborateurs plus élevé que sa concurrente… »

Les enquêtes d'opinion permettent une régulation de la bienveillance réciproque ainsi que des informations sur les dysfonctionnements -travail empêché. Grâce à elles, la direction est informée si les mesures prises, des managers vers les collaborateurs, de l'entreprise vers ses clients, ses partenaires ou ses fournisseurs sont vues par les collaborateurs comme bienveillantes ou non.

### Bien veiller à ses collaborateurs

Cela est d'autant plus important que : « Chaque collaborateur devient aujourd'hui un média à lui tout seul : https://loptimisme.pro/balance-ta-start-up-balance-ton-agence-ces-comptes-instagram-qui-donnent-la-parole-aux-salaries/

La Méthode APO AKTION développée par Marie Pailloux-Aktion, co-auteure de ce livre, avec l'accompagnement de l'Ecole de management de Normandie, repose notamment sur ce principe. Elle permet de créer un réseau de collaborateurs de différentes entreprises qui échangent des bonnes pratiques autour de « vis ma vie » -**chapitre II.1.2**. Il est d'autant plus important de bien veiller à ses collaborateurs que chacun est un ambassadeur de la société. Développer sa fierté d'appartenance et être mis en avant vis-à-vis de l'extérieur de l'entreprise constituent un cercle vertueux. Et il va sans dire que le positif en interne a un effet contagion dans l'éco-système.

D'autres outils comme Sociabble permettent aux collaborateurs d'être les représentants de leur entreprise avec une approche « win-win » : l'entreprise bénéficie de la promotion que les employés font des produits à l'extérieur et ceux-ci sont fiers de contribuer à la visibilité, voire aux ventes, de leur entreprise.

Enfin, le principe de symétrie des attentions postule qu'1 point de satisfaction des salariés conduit à 2 points de satisfaction des clients. Il formalise cette intuition logique qu'un salarié satisfait est plus au service de ses clients car il a plus de plaisir à réaliser ses activités...

### Le feedback et le coaching d'équipe -ou teambuilding

Le juste feedback est un cadeau que nous recevons des autres -**chapitre III.2.2.1**- et que nous offrons aux autres. Faire du feedback cela s'apprend également.

Il existe deux types de feedback, positifs ou de soutien, correctifs ou d'amélioration.

Un « feedback négatif » tient plus du reproche car il sous-entend que la personne à qui il est adressé a peu ou pas de points d'améliorations par rapport aux problèmes rencontrés.

Les règles à respecter pour un feedback bienveillant :

- Garder le focus sur la personne et non sur le problème en suivant les recommandations de la CNV,
- Le faire en face à face ou en visio-conférence, éviter le téléphone et l'email...
- Prendre le temps nécessaire pour permettre à la personne de donner son point de vue et le solliciter,
- Quand il s'agit d'un feedback correctif : reformuler les axes d'amélioration,
- Le faire en privé, sans autre présence, surtout lors d'un feedback correctif.

Au-delà de la manière dont le feedback est fait, pour garder un bon niveau de motivation il est important d'offrir plus de feedback positif que de feedback d'amélioration. Dans l'idéal 5 pour 1 et au moins 3 pour 1...

### Les outils « vision 360° »

Ces outils permettent non seulement de mieux se connaître mais également de favoriser les échanges à base de données (donc avec moins d'émotions) avec nos pairs, notre manager, nos collaborateurs -si nous sommes manager. Échanger ensuite avec des personnes qui ont contribué à nous évaluer permet de renforcer nos liens avec eux. La prise en considération des remarques issues de l'enquête nous permet de veiller à nous améliorer et à faire progresser la qualité de nos interactions.

**Les postures de coaching et les « teambuilding »**

La puissance du coaching et de certaines pratiques comme le horse coaching a déjà été abordée. Le recours à ces mêmes pratiques est aussi formidablement efficace en coaching d'équipe ou « teambuilding ».

Ces sessions, accompagnées d'un coach, offrent à une équipe des temps forts pour elle -il faut savoir prendre du temps pour soi. Cela permet aux coéquipiers et au manager de se rassembler pour mieux se connaître, échanger, réfléchir et travailler sur la cohésion, la dynamique, l'ambition de l'équipe et co-construire l'avenir ensemble.

En tant que manager, se former aux techniques de coaching nous permettra d'avoir une écoute et un comportement plus bienveillants.

Selon des enquêtes du Gartner group reprises par le Wall Street Journal en février 2021, les nouveaux managers seront plus des « coach » que des « dictateurs ». Il est notamment précisé que les managers seront de moins en moins des « experts techniques » mais des « experts socio-émotionnels ». Travail qui sera d'autant plus important qu'il y aura plus de télétravail : https://www.wsj.com/articles/your-next-boss-may-be-more-of-a-coach-than-a-dictator-11610467280

Dans encore trop d'entreprises, nous sommes promus managers car nous avons été d'excellents professionnels dans notre domaine d'expertise, et il est attendu que nous apprenions le métier à nos collaborateurs. Or, si la connaissance du métier est nécessaire, elle s'avère souvent insuffisante pour faire de nous un bon manager et encore moins un leader.

## III.3.4- L'exemplarité et la congruence; la simplicité et l'humilité

**L'exemplarité**

> *« Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque, À te regarder ils s'habitueront »,*
>
> *- René Char*

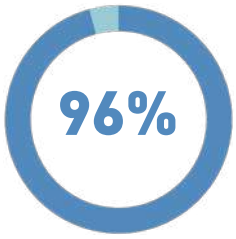
Gandhi et l'enfant malade : *« Une maman vient voir Gandhi pour qu'il persuade son fils diabétique d'arrêter de manger du sucre. Gandhi demande à la maman de revenir faire sa requête deux semaines plus tard. Quand ils reviennent, Gandhi parle à l'enfant et le convainc.*

*La maman lui demande : « Maître, pourquoi ne vous lui avez-vous pas parlé il y a deux semaines ? »*

*Gandhi répond alors : « parce qu il y a 2 semaines, je mangeais encore du sucre » »...*

Dès lors que nous avons pu grandir en bienveillance et en exigence envers nous, alors c'est par l'exemple, surtout quand on a la responsabilité d'équipes, que la juste bienveillance devient contagieuse.

Cela commence par ce qui ne nous coûte rien et ce qui est bénéfique à tous, comme le montre l'étude Deloitte pour Wisdom Paris :




**96% des personnes interrogées considèrent que le simple fait de dire bonjour est un geste de bienveillance.**

*Etude Deloitte pour Wisdom Paris 2017*

### Les comportements exemplaires

> *« Il n'y a pas d'amour mais des preuves d'amour »,*
> *- Pierre Reverdy*

La bienveillance envers les autres commence par de petits pas. Sourire, dire merci, éviter de juger, savoir pardonner et offrir sa confiance. Comme pour cette dernière, elle ne se décrète pas mais s'offre : elle se nourrit de signes, de gages de bienveillance au quotidien..

En paraphrasant Pierre Reverdy : « il n'y a pas de bienveillance mais des preuves de bienveillance », de la même façon « qu'il n'y a pas de confiance mais des preuves de confiance ».

L'exemple de la maison de retraite aux USA qui pratique la règle des 5/10 montre à quel point les petits gestes appliqués avec régularité sont porteurs de bienveillance et apportent de la performance.

« L'exemplarité doit être le fruit de notre exigence et de notre bienveillance et non érigée en tant que totem. Un chef doit être d'abord exigeant vis-à-vis de lui-même s'il veut espérer avoir la bienveillance de ses collaborateurs, » Amiral Loïc Finaz.

En termes d'exemplarité, l'histoire vécue suivante est aussi éclairante. *Avant l'arrivée des emails un directeur vient voir un jeune ingénieur commercial afin de lui porter un courrier de réclamation d'un client en lui demandant de répondre au plus vite. Le lendemain le directeur en passant dans l'open space voit le jeune homme en train de travailler d'arrache-pied sur des dossiers importants et qui lui confirme qu'il n'a pas encore pu répondre au courrier. L'après-midi, le directeur revient et alors que le commercial s'attend à une réprimande, le dirigeant lui donne la réponse à la réclamation en lui disant : « j'ai vu que tu es très pris par le temps : cette lettre que j'ai préparée à ta signature pour le client, te convient-elle ? » Il va sans dire que ce directeur a obtenu ensuite un engagement sans faille de cet ingénieur commercial.*

### Les postures et la modélisation par neurones miroir

Une posture représente notre attitude et positionnement face à l'environnement. Nous évoquons ici, au-delà de la posture physique ou corporelle, l'attitude dans la relation.

Les postures les plus fréquentes dans l'entreprise correspondent à celles de l'opérationnel, du manager, du dirigeant, des fonctions supports...

Il existe surtout une multiplicité d'autres postures complémentaires comme : consultant, expert -métier, technique ou encore méthode, facilitateur, formateur, coach, auditeur, contributeur, animateur...

Inspiring Organizations représente certaines de ces postures clés selon deux axes complémentaires :

- Celui de la performance à l'humain,
- Celui de la transmission à la capacité d'émergence.

Les postures conseil / audit -plus reliées à la performance, et les postures formateur / coach -plus reliées à l'humain, la relation, sont distinguées.

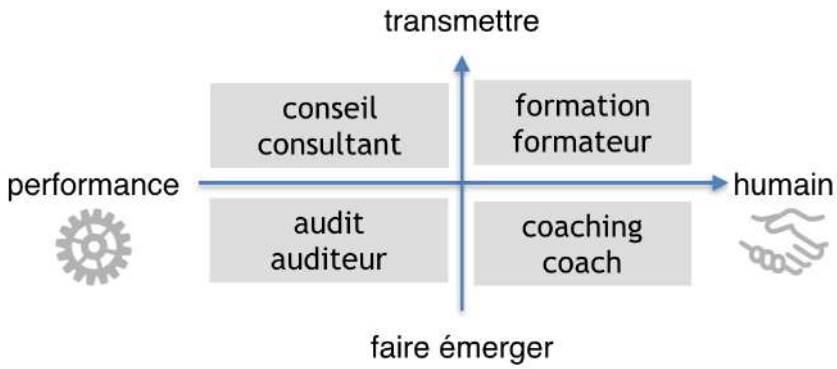
Utiliser une modélisation de celles-ci renforce fortement l'appropriation, grâce à l'utilisation du mécanisme des « neurones miroirs », découverts par le neuroscientifique Giacomo Rizzolatti, neurones qui s'activent lors de l'observation d'un autre individu. Connus pour être notamment à l'origine du bâillement, ils jouent un rôle important dans la cognition sociale et l'apprentissage par imitation. Ainsi, modéliser sur des mentors, voire des personnes référentes, apporte des clés concrètes.

Utiliser des mentors de films peut donner matière à réflexion en partant des interprétations, certes parfois très typées. À titre d'exemple :

- En consultant, l'avocat de Richard Gere dans le film Arbitrage,
- En auditeur, le jury dans le film Billy Elliot,
- En coach, la professeur du film Écrire pour exister,
- En formateur, Robin William dans le film Le cercle des poètes disparus.

Les séquences vidéos, courtes et calibrées, et souvent disponibles sur les réseaux sociaux, permettent de répéter et pratiquer encore et encore pour acquérir cette posture.

Enfin quoi de mieux que l'observation des méthodes de Leonardo Di Caprio dans le film «Arrête-moi si tu peux»; pour bien discerner la différence entre la copie pâle et la véritable inspiration...




*Les postures de la juste bienveillance, InspiringOrganizations ©*

### La congruence ou l'alignement

« Il habite chez lui », Saint Grégoire. Il soulignait ainsi l'unicité de cœur, d'esprit et de corps de Saint Benoît.

Carl Rogers a développé ce concept de congruence en parlant aussi d'alignement. Il la définit comme une correspondance exacte entre le vécu de l'expérience, la perception consciente et la façon de communiquer qui en dépend. En accompagnement, le terme consacré est celui d'alignement et il est souvent question de « cerveau, coeur, corps » pour parler de congruence -**chapitre III.2.3**.

Il est difficile de décider d'être aligné mais quand on arrive à vivre la congruence, il est rare que les autres ne nous suivent pas et ne nous soutiennent pas dans nos projets. Nous avons tous l'exemple de personnes alignées qui attirent magnétiquement, donnent envie de les suivre et forcent l'admiration et le respect.

Pour les managers, être congruent c'est faire preuve d'une authentique exemplarité, c'est le « walk the talk » recommandé par les anglo-saxons : dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit, être en cohérence entre ce que nous prônons et ce que nous vivons. En ce faisant, nous éprouvons le bien-être de notre alignement entre nos actions et nos valeurs, le fameux « être bien, droit dans ses bottes » et nous donnons envie à notre entourage de s'efforcer à pratiquer aussi la congruence.

**La simplicité, l'humilité et la confiance offerte**

La simplicité : dans ce monde complexe rechercher la simplicité et en être le fervent supporter est un acte de bienveillance. En entreprise, comme dans la vie privée, nous aimons nous tourner vers les personnes qui simplifient, qui décomposent des problèmes complexes en sommes de points plus faciles à résoudre… À l'opposé, nous fuyons les managers, pairs ou collaborateurs qui, quand nous échangeons sur un problème en font surgir d'autres ou proposent ce que nous appelons des « usines à gaz » ou des « marteaux piqueurs pour écraser une mouche » !

L'humilité : Dans les attributs du manager du XXIème siècle, l'humilité a été mise en avant par le groupe General Electric après consultation de plus de 100 grandes entreprises ou institutions mondiales -**chapitre III.1**.

L'humilité revient à savoir mettre son ego -et surtout son excès d'ego- de côté et ne pas se croire indispensable ou la personne la plus importante ou la plus intelligente d'un groupe. Ce qui est vrai pour tous l'est encore plus pour les managers et les dirigeants et il apparaît que nous ne pouvons incarner la bienveillance que si nous faisons preuve d'humilité.

Une amusante étude a été faite aux Etats Unis sur le lien entre la taille de la signature de dirigeants de très grandes entreprises du S&P 500, l'ego de certains de ces CEO et les résultats des entreprises qu'ils dirigent.

Les résultats ont montré la corrélation entre la taille de la signature et l'importance de l'ego du dirigeant.

« Ne soyez pas si humble, vous n'êtes pas si extraordinaire », Golda Meir -à l'attention d'un de ses politiciens.

Comme pour la bienveillance manipulatrice, feindre l'humilité peut entraîner des résultats opposés à ceux recherchés. En humilité, on ne peut pas forcer le trait.

À un remerciement pour un service rendu, répondre « ce n'est rien » n'est pas la marque de la juste humilité. L'humilité est en conscience et en vérité : une réponse plus bienveillante serait par exemple de dire en quoi on a eu plaisir de rendre ce service… L'humilité est compatible avec la fierté mais pas avec l'orgueil et l'arrogance qui vont souvent avec.

Être humble c'est également, une fois de plus en toile de fond, faire preuve de courage. C'est le courage de dire que nous n'avons pas la réponse à des problèmes, c'est de savoir communiquer sur nos erreurs, nos échecs, c'est de ne pas cacher nos vulnérabilités. C'est le courage de s'avoir s'effacer en laissant à un collègue ou à un collaborateur une récompense matérielle ou statutaire qui nous était destinée et que l'autre méritait autant que nous.

**La confiance offerte aux autres.** La confiance envers soi est très souvent le préalable de la confiance accordée aux autres. La plupart du temps quand nous doutons de nous, nous doutons des autres. Et quand nous manquons de confiance en nous, nous nous protégeons derrière un masque -le mot personnage vient du latin personae : le masque- et nous ne nous ouvrons pas aux autres. Or la confiance passe par l'ouverture et la prise du risque que la confiance offerte puisse être trahie. Comme pour les contrôles, où il y a plus à perdre en contrôlant tout que des contrôles co-construits par exception, il y a plus à gagner à accorder sa confiance aux autres *a priori* que le « coût » du risque d'être trahi par quelques personnes. La confiance envers les autres, comme la bienveillance, ne se décrète pas. Elle se construit au quotidien par de l'attention, des petits pas qui sont des « signes de confiance ».

## III.3.5- Par la juste reconnaissance

Ne pas confondre Récompenses et Reconnaissance(s), la carotte et la célébration…

L'importance de l'équité et de la justice sont détaillées au **Chapitre II**. Une enquête Gallup indique que les salariés qui sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils sont souvent traités injustement ont 2,3 fois plus de risque de tomber en burnout…. https://www.gallup.com/workplace/313160/preventing-and-dealing-with-employee-burnout.aspx

**Motivation extrinsèque et intrinsèque**

> *« La motivation est une force égocentrée. « Motive-toi » ne marche pas »,*
>
> *- Pierre-Marie Lledo, Directeur du département neurosciences de l'Institut Pasteur*

Il existe deux types de motivations. La motivation extrinsèque naît du désir d'obtenir une récompense -la carotte- ou d'échapper à une punition -le bâton. La motivation intrinsèque est liée à l'envie d'apprendre, de se développer, ou simplement de faire quelque chose qui nous intéresse. Ses leviers sont la maîtrise, l'autonomie et la finalité -**chapitre III.1.1**. La motivation extrinsèque est du domaine du travail « emploi » ou du travail « carrière ». La motivation intrinsèque est liée à ce que nous aimons faire, par exemple dans le cadre d'une « vocation ».

Carol Dweck, psychologue, auteure de « Changer d'état d'esprit » précise également ces notions. La motivation extrinsèque vise des objectifs de performance et est animée par un besoin de protéger ou de renforcer l'estime de soi, de réussir et de se sentir reconnu en fuyant les échecs. La motivation intrinsèque naît de la curiosité et du désir de développer de nouvelles compétences et connaissances, les erreurs étant partie prenante du parcours d'apprentissage.

Daniel Pink le détaille particulièrement bien dans son livre « Drive » -**chapitre III.1**.

« Je trouve quand je ne cherche plus » Raymond Poincaré.

Les récompenses, qui avant tout font appel à la motivation extrinsèque, donnent des résultats surtout à court ou moyen terme. Elles sont en particulier efficace pour obtenir des résultats commerciaux, des améliorations de process, de produits ou de services existants.

En revanche, elles sont contre-productives pour faire émerger des innovations. Ceci notamment car elles formatent à ne pas prendre de risque, à faire exactement ce qui est attendu. Or l'innovation vient de l'attention ouverte et exempte de pression qui accueille les erreurs. L'exemple de Google illustre le lien entre motivation intrinsèque et innovation : les ingénieurs ont 10% de leur temps pour travailler sur les sujets de leur choix. Le résultat est éclairant : 50% des nouveaux produits de Google sont créés pendant ces 10% de temps : l'innovation arrive quand on fait appel à notre motivation intrinsèque, dans la bienveillance qui offre la liberté de faire ce que l'on aime.

Les techniques de management traditionnel recourent avant tout à la motivation extrinsèque. Faire appel à la motivation intrinsèque réclame de la juste bienveillance. Cela commence par accorder la confiance en offrant de l'autonomie ce qui demande du temps et exige une prise de risque. Ensuite, il faut s'efforcer à co-construire ce qui donne du sens au travail et enfin veiller à créer un climat qui encourage l'attention et qui évite les pressions extérieures. C'est à ce prix que l'on fait naître le véritable engagement et que l'on débride la créativité et l'innovation.

Le livre « Punished by reward », d'Alfie Kohn montre que les récompenses peuvent parfois être violentes comme le sont les réprimandes et les sanctions. La carotte devient alors le revers de la médaille du bâton. Un système de management avant tout bâti sur des processus standard de récompenses s'apparente au mode « command and control » et revient à mettre les collaborateurs dans des rails.

### Récompenses et reconnaissance

> *« Ce qui rend le plus actif le système de la récompense est la reconnaissance par les autres… Le cerveau est programmé pour être en résonance avec l'autre »*
>
> *- Pierre-Marie Lledo*

Les récompenses peuvent être de la reconnaissance quand elles sont exprimées avec juste bienveillance et, dans ce cas, elles s'accompagnent aussi de gratitude.

S'il s'agit d'éloges ou des récompenses données dans le seul but d'obtenir plus de résultats, la motivation qui en découle s'avère bien moins élevée que lorsqu'il est fait preuve de gratitude. La gratitude est cette énergie sincère qui a pour objet de « célébrer » en transmettant de la ferveur. Reconnaître avec gratitude a un impact positif sur la motivation intrinsèque alors que récompenser avec de simples félicitations exemptes d'émotions positives contagieuses n'agit que sur la motivation extrinsèque.

Quand il s'agit de gratitude, celui qui reconnaît éprouve de la joie, de la fierté envers le récipiendaire. Dans ce cas aussi, l'intention et l'attention portées feront la différence entre gratitude et simple récompense. Ceci est vrai que ce soit pour le manager qui offre une récompense ou une félicitation à son collaborateur ou pour le collaborateur qui remercie avec son cœur son collègue ou son manager sans pour autant espérer quelque chose en retour.

La Harvard Business Review explique que trois chercheurs ont montré en quoi recevoir un compliment et de la reconnaissance aide les salariés à renforcer leur estime de soi et déclenche des émotions positives : https://hbr.org/2021/05/dont-underestimate-the-power-of-kindness-at-work

Pour qu'une félicitation ou une récompense porte, il est aussi recommandé :

- De procéder souvent à des récompenses en mode « surprise » qui, à l'opposé de la carotte, ne sont pas annoncées à l'avance,
- De féliciter l'équipe et non l'individu -même pour un participant d'une course en solitaire comme le Vendée Globe, il ne réussit que si l'équipe à terre est compétente et engagée,
- D'éviter de rentrer dans des jugements de valeur « tu / vous êtes brillants / intelligents / les meilleurs… » mais expliquer ce que le succès a apporté, en quoi il contribue aux objectifs de l'entreprise ou encore mieux s'il participe à la raison d'être de celle-ci.

Féliciter ses collaborateurs marche à court terme presque indépendamment de la manière dont on le fait. En revanche, sans gratitude et sans relation de cause à effet entre la réussite qui fait l'objet de la félicitation et l'intérêt pour l'entreprise -ou mieux la collectivité-, la félicitation apporte peu d'engagements complémentaires de la part du collaborateur.

Célébrer avec gratitude et gaieté un succès est un acte de bienveillance. Célébrer un bel échec -quand les de l'équipe se sont fort investis et en ont tiré des leçons instructives- relève également de la culture de la bienveillance, plus que la récompense froide de succès médiocres.

De la même façon, célébrer les actes de bienveillance et de solidarité contribue à l'engagement.

**Sanctionner les actes de malveillance**

Le corollaire de la juste reconnaissance est la sanction des actes de malveillance. La bienveillance passe par la justice et l'équité. Or il n'y a de justice rendue que si les fautes sont sanctionnées. Comme dans toute discipline, il faut l'exigence de la sanction quand les règles ne sont pas respectées. Au football cela s'appelle la pénalité, le carton jaune et le carton rouge en fonction de la sévérité de la faute. En entreprise, cela peut être l'avertissement, la mise à pied et le licenciement pour faute grave.

La sanction de la faute est d'autant plus nécessaire qu'il y a moins de contrôle, que la majorité d'entre eux a été validée par les équipes et qu'il y a une communication large, éventuellement dans la charte, sur le « Comment ». Avoir des règles du jeu claires est une des caractéristiques d'une entreprise qui s'efforce d'être bienveillante. Et plus les règles du jeu sont claires et reposant sur des valeurs partagées, moins il y a de règlements.

De la même façon qu'il est important de bien veiller à sanctionner la faute qui est faite intentionnellement, il convient de recourir à des explications claires chaque fois qu'elle est commise par erreur, inattention ou non connaissance de la règle; en sachant que mal connaître les règles est déjà un début de faute... Ceci dépend évidemment de la gravité de la faute et de la malveillance s'y rattachant. Sanctionner une erreur est en revanche plus assimilable au bâton et sort du domaine de la bienveillance.

## III.3.6- Rassembler, l'accueil de la diversité... de l'égalité des salaires à la discrimination positive

Pour bien veiller au travail, il faut inclure, rassembler car la division est « diabolique » et source de dysfonctionnements : le mot « diable » vient d'un terme grec qui signifie « celui qui divise, dont l'objectif est de semer le chaos. »

Alain Peyrefitte en 1976 écrivait dans « le Mal Français » que ce sont les oppositions frontales et claniques qui brident la performance d'un pays et citait : « la gauche et la droite en politique », « les croyants et les athées », « les riches et les pauvres » ainsi que « les dirigeants et les représentants du personnel »...

« Meilleur est le management plus les employés ont la liberté d'exprimer leur désaccord », Abraham Maslow.

Il en va de même en entreprise : quand les différentes parties prenantes sont rassemblées ou plutôt alignées sur les valeurs et les objectifs, alors la performance est au rendez-vous. Dès que l'on entre dans le domaine de « la faute de l'autre », l'organisation perd en efficacité. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de points de vue différents et de désaccords : au contraire il doit y avoir des accords sur les désaccords. Le « We agree we disagree » des anglo-saxons se fait dans le respect et non dans l'affrontement.

L'étude « Aristote » de Google montre que, dans plus de 80% des cas, la performance des équipes est liée à la sécurité psychologique assurée par la gentillesse et la bienveillance. Cette étude souligne aussi une forte  corrélation entre niveau de mixité et performance. Un nouveau cercle vertueux se dessine : un niveau élevé de diversité favorise un climat de bienveillance et l'acceptation de la différence présuppose de la bienveillance envers l'autre.

« C'est en désirant la vérité à vide et sans compter désirer à l'avance le contenu, que l'on reçoit la lumière. C'est là tout le mécanisme de l'attention », Simone Weil.

Accepter la différence, c'est aller vers l'inconnu donc, prendre au départ un risque, c'est se forcer d'éviter de juger, c'est accepter des comportements qui nous surprennent, accueillir les autres tels qu ils sont dans leur vérité plutôt que tels que nous voudrions qu'ils soient.

Aller à la rencontre de l'autre dans cet état d'esprit requiert toute notre attention.

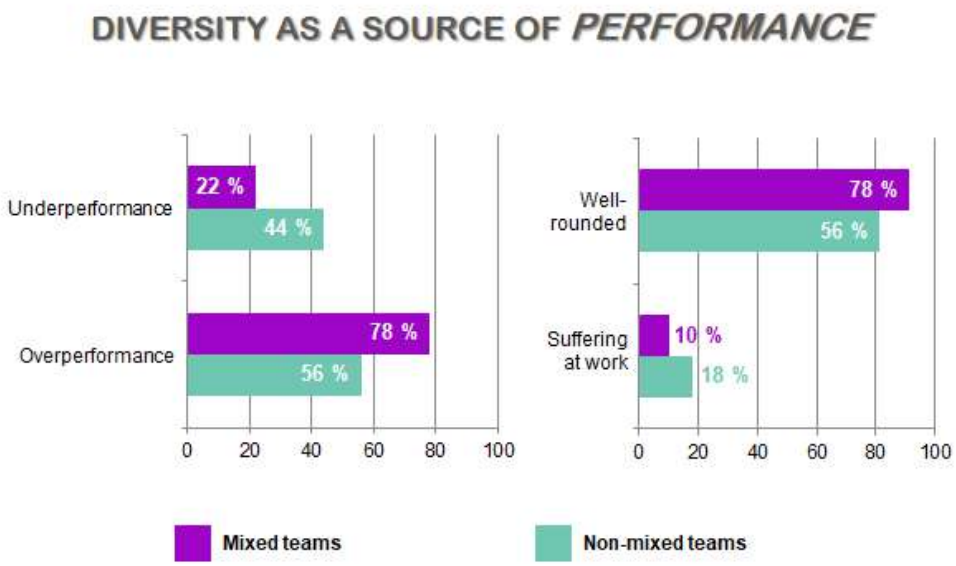
Cela nécessite en particulier de se méfier de notre biais cognitif dit « du scarabée » qui montre que les managers ont une tendance naturelle à promouvoir des personnes qui leur ressemblent. C'est ce que certains appellent le risque d'homophonie... https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/promotion-syndrome-scarabee

« La bienveillance au travail passe par l'acceptation de la différence. Je recrute des gens très différents de moi, décalés et à contre emploi... Ce que je recherche chez les gens c'est leur énergie vitale, leur capacité à se passionner et à vivre intensément. Je cherche dans leurs regards la petite flamme qui dit que tout serait possible et qu'on va trouver des solutions », Fany Pechiodat, créatrice de « My little Paris ».

> *« Les hommes se distinguent par ce qu'ils montrent et se ressemblent par ce qu'ils cachent »,*
>
> *- Paul Valéry*

Accepter la diversité, c'est accueillir l'autre en reconnaissant que derrière les différences visibles il y a des ressemblances invisibles. Voir qu'au-delà de notre personnage -masque- nous partageons parfois beaucoup plus que nous le pensons avec d'autres personnes qui en apparence ne nous ressemblent pas… https://www.bing.com/videos/search?q=all+that+we+share+youtube&docid=607989810962251751&mid=8F2FEDCF96597DAF75E18F2FEDCF96597DAF75E1&view=detail&FORM=VIRE#

Accepter la différence avec bienveillance est un formidable facteur de performance -l'étude de McKinsey -**chapitre I.5.4**- indique jusqu'à +34% de productivité ! Rien d'étonnant car ce qui nuit notamment à celle-ci est l'ennui, la routine, le «toujours pareil avec toujours les mêmes». Il n'y a pas qu'en poésie que « l'ennui naquit un jour de l'uniformité »…




### L'égalité des salaires

Quarante ans après la première loi sur l'égalité hommes-femmes, la différence de salaire est encore de l'ordre de 16%.

Pour le même travail nous pouvons l'imaginer ainsi : pour des journées de 8 heures de travail terminant à 18H00, les femmes travaillent sans être rémunérées à partir de 16h30 !

Ou bien il est possible de le visualiser dans l'espace ainsi :

La diversité nous semble clé quand il est question de bienveillance parce que celle-ci présuppose l'équité et la justice -**chapitre II.1.**

**La discrimination positive et les quotas**

Si le terme même de « discrimination » positive et celui de quota sont choquants, il est mieux veillant à ce que ceux-ci existent plutôt que les discriminations réelles persistent.

Les quotas concernant le handicap n'ont pas porté autant de résultats qu'attendus car trop d'entreprises versent le paiement de l'amende plutôt que d'accueillir des personnes handicapées. Certes, certaines n'ont pas les conditions nécessaires, notamment d'accès, pour le faire mais d'autres le font encore par choix.

En revanche, 10 ans après la loi imposant 40% de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises, les résultats sont au rendez-vous : en 2019, 44% des sièges d'administrateurs au sein des 120 plus grandes sociétés cotées en Bourse sont occupés par des femmes, contre 26% en 2013.

Quelques semaines après avoir écrit ces lignes, nous apprenons la sortie le 13 mai 2020 de la proposition de loi qui appelle les entreprises de plus de 1.000 salariés à une proportion d'au moins 30% de femmes chez les « cadres dirigeants et des instances dirigeantes » en 2027, et de 40% en 2030.

## III.3.7- De l'humour, de la gaieté et de l'optimisme

Une enquête réalisée par le cabinet Mazars en 2018 auprès de 7 000 diplômés de la génération Y au sujet de leurs attentes illustre :

- 4ème attente : trouver du sens,
- 3ème attente : salaires et avantages dont tout ce qui facilite la vie -crèche...,
- 2ème attente : l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée,
- 1ère attente -assez loin devant les autres : une entreprise où il y a de la joie -du « fun ».

Cela rejoint les conclusions de l'étude Deloitte de 2017 pour Wisdom Paris :

**Les collaborateurs pensent qu'une entreprise bienveillante est celle où le climat de travail est positif, voire festif.**

**La joie et l'enthousiasme**

« La Joie vient tout le temps d'un agrandissement de soi, du développement d'une faculté humaine : intelligence, sensibilité, empathie, imagination. On éprouve de la joie quand il y a le passage d'une moindre à une plus grande perfection… quand on développe un talent… », Spinoza.

La juste bienveillance en entreprise consiste en particulier à co-concevoir les métiers et leur contenu afin que ceux-ci permettent à ceux qui les exercent à se sentir utiles, d'y voir du sens et de développer leurs talents -**Chapitres I.1** et **III.1**.

« Ce n'est pas le succès qui fait le bonheur mais le bonheur qui fait le succès », A. Schweitzer.

Il en va aussi de notre responsabilité, et de notre engagement personnel face à la vie, de faire advenir la joie. En effet il n'y a pas de métier ou de discipline -sport, musique…-, qui dans leur déroulement au quotidien sont, en permanence vecteurs de joie; bien au contraire, nous savons que c'est lorsque nous surmontons d'importantes difficultés que nous arrivons à cette joie dont parle Spinoza.

La joie se manifeste certes quand nous apprécions ce que nous réalisons d'une part mais d'autre part elle permet d'apprécier ce que l'on fait independamment du résultat. Nous pensons que c'est parce que nous aimons notre travail que nous y trouvons du sens -et pas avant tout parce qu'il a du sens -**chapitre III.8**-; de la même façon : c'est parce que nous aimons notre travail -à condition qu'il ne soit pas empêché- que nous y trouvons de la joie.

La bienveillance envers les autres consiste à être « porteur de joie ». Dans ce domaine, comme pour la confiance, que l'on soit CEO ou apprenti, chacun peut contribuer.

La confiance en soi et celle que l'on accorde aux autres contribuent d'ailleurs à déclencher l'ocytocine, une des hormones du bonheur -**chapitre III**-, le sourire et le rire contribuent à la sécrétion d'endorphine, hormone connue des sportifs qui génère une sensation de bien-être. Au-delà des bienfaits pour soi, du rire et du sourire -**chapitre III.2**- il est montré que se forcer à sourire, finit souvent par faire advenir le vrai sourire qui apporte de la joie pour soi et autour de soi.

De la même façon que les études de Mckinsey montrent combien la diversité est un facteur de performance, une étude de l'université de Warwick* illustre que la productivité d'une équipe heureuse augmente de 12%...*Oswald Andrew J., Proto Eugenio, Sgroi Daniel : « Happiness and productivity », 2012.

Une étude plus récente donne un chiffre similaire : +11%. https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/07/16331-bien-etre-salaries-genere-de-rentabilite/

La joie s'étend aussi à l'enthousiasme : « rien de grand ne se fait sans enthousiasme », Ralph Waldo Emerson. L'enthousiasme, ou étymologiquement « Dieu en soi » a une vraie capacité à donner envie aux autres à vivre cet enthousiasme, communicatif, voire viral.

### L'optimisme

« Le pessimisme est d'humeur, l'optimisme est de volonté », Alain.

Optimisme et juste bienveillance partagent donc cette notion de volonté. Montrer de l'optimisme non seulement est bien pour soi mais surtout, à travers la contagion émotionnelle, un signe de bienveillance envers les autres.

Selon Martin Seligman, à l'origine de la psychologie positive, les pessimistes interprètent les situations d'injustice ou de souffrance comme immuables ou bien avec des leviers hors de portée, sur lesquels ils n'ont pas pris. Les optimistes interprètent ces situations en regardant les causes spécifiques et temporaires qui les génèrent. Ils identifient des leviers de changement.

Angela Duckworth propose des pistes pour développer son optimisme et sa ténacité par ce biais : d'abord, en cherchant et trouvant les causes spécifiques et temporaires des obstacles auxquels nous faisons face. Ensuite, en nous faisant encourager dans nos efforts et enfin dans l'attention à obtenir des récompenses même limitées à ces efforts.

En entreprise, les managers et les  de la fonction Ressources Humaines ont intérêt à s'employer à recruter et à promouvoir les personnes qui s'estiment chanceuses -**chapitre II.3**-, qui font preuve d'optimisme et le montrent à travers une juste audace.

Philippe Gabilliet a sous-titré son livre : « Éloge de l'optimisme » par « quand les enthousiastes font bouger le monde » !

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que les choses sont difficiles », Sénèque.

En ajout des célébrations liées à la reconnaissance, des temps festifs « gratuits » représentent des actes de bienveillance. Comme pour cette vertu qui est d'autant plus saillante quand rien n'est attendu en retour,  l'attention spontanée aux autres et la création d'événements sympathiques sans véritables enjeux pour les affaires de l'entreprise ont des impacts puissants. A fortiori si ces actions sont bénéfiques pour « plus grand que soi ».

L'exemple du projet LOL est intéressant :

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwimz5OUgvTvAhUJx4UKHedqCgAQFjAAegQIAhAD&url=https%3A%2F%2Flolproject.com%2F&usg=AOvVaw3gZq_rs15Y0GKW-zfdtO-V

GE Capital France l'a organisé après les très fortes difficultés rencontrées lors de la crise financière de 2008. Il consistait à proposer à tous les collaborateurs du siège -plus de 80% des effectifs- qui le souhaitaient de venir rire pendant 5 minutes avec un collègue de leur choix. En parallèle, l'entreprise offrait la même possibilité à des enfants malades et à du personnel soignant de l'Hôpital Georges-Pompidou.

**Un mur de photos d'1,5 mètres de côté qui représente ces fous rires a ensuite été installé à la fois à l'entrée de la salle du Conseil dans l'entreprise et dans un lieu de passage de l'hôpital.**

S'apporter de la joie et en offrir aux collaborateurs est en soi un signe de bienveillance et il est encore plus prégnant quand il est couplé avec le plaisir d'être bienveillant avec ceux qui en ont encore plus besoin : ce que nous nommons la bienveillance envers plus grand que soi.

# III.4- Pratiquer la bienveillance envers plus grand que soi

> *« Le monde ne sera pas détruit par ceux qui font le mal, mais par ceux qui les regardent sans rien faire »,*
>
> *- Albert Einstein*

Nous avons souligné -**Chapitre I.4**- que de plus en plus d'organisations s'engagent à bien veiller au « greater good », afin de contribuer, au-delà d'elles-mêmes, à une société meilleure et à la protection de la planète.

S'engager dans cette bienveillance s'apparente à la démarche à entreprendre envers soi, les autres ou le travail : pas besoin d'être un grand groupe se transformant en entreprise à mission pour débuter. Cela commence également par de petits pas.

En outre, il est important que ces initiatives soient ouvertes au plus grand nombre et non pas réservées à la Direction de la Communication ou à la DRH. Chez General Electric existe le groupe « des bénévoles de GE » où chaque collaborateur qui le souhaite peut s'investir sur des missions d'intérêt général, la plupart du temps accordés sur le temps de travail. En France, GE Capital a participé à repeindre un hôpital qui n'en avait pas les moyens et des équipes à tour de rôle y consacraient une demi-journée, voire une journée. Des maraudes étaient aussi organisées en liaison avec des organisations spécialisées pour prendre soin des sans-abris le soir.

Il a été montré que la bienveillance vis-à-vis de plus grand que soi, dans l'approche holistique que nous prônons, a un impact positif sur l'engagement des collaborateurs, d'autant plus qu'elle est réalisée uniquement dans ce but - « bienveillance gratuite ». Ce complément d'engagement advient avant tout parce que ces actions apportent de la fierté d'appartenance à un collectif qui apporte sa pierre à un monde plus humain, ensuite parce qu'elle crée des liens forts entre services et entre niveaux hiérarchiques différents. Ainsi, un Président et un membre du Comité d'entreprise se voient bien différemment après avoir passé une demi-journée à repeindre les murs d'un hôpital ensemble…

Il est là aussi très important d'aller au-delà du simple affichage qui conduit souvent à mettre le doute auprès des salariés sur la sincérité de l'intention et donc de risquer d'affecter la confiance dans ce domaine et par contagion dans d'autres. Dans ce cas, il vaut mieux faire peu et rester humble dans la communication.

Si l'entreprise a la taille suffisante pour avoir un ou plusieurs responsables RSE, il est important qu'il(s) soi(en)t rattaché(s) à la direction générale ou à un membre du COMEX -comité exécutif. Dans le cas contraire, il sera difficile d'expliquer qu'il s'agit d'un sujet stratégique ! C'est le cas si par exemple la RSE dépend d'un service communication qui lui-même n'est pas directement rattaché à un membre du COMEX... Dans cette configuration, si l'entreprise prétend accorder une importance capitale à ces sujets, elle ne sera pas alignée, avec des conséquences négatives probables sur l'engagement des collaborateurs.

Par ailleurs, plus les actions sont proches de la raison d'être de l'entreprise, plus les collaborateurs participeront, plus le cercle vertueux de la bienveillance s'engagera. De nombreuses enquêtes le démontrent.

Une d'entre elles menée par Allan Luks auprès de plusieurs milliers d'individus participants régulièrement à des activités bénévoles a montré chez 90% d'entre eux qu'ils ressentaient une chaleur humaine, de l'énergie voir de l'euphorie manifestement liée à cette activité. Et surtout que ces personnes acquièrent une conscience accrue de leur propre valeur : bienveillance vis-à-vis de soi et bienveillance donc vis-à-vis de ses collaborateurs quand c'est l'employeur qui autorise ces activités dans le cadre professionnel.

Afin de s'engager toujours plus dans cette direction vertueuse, il est fortement recommandé de s'inspirer des entreprises qui ont réussi dans ce domaine, que ce soit en créant une fondation, en adoptant le statut d'entreprise à mission ou en demandant le statut de « B Corp » -**chapitre I.6**.

Si encore peu de sociétés ont obtenu cet exigeant statut -moins de 4 000 dans le monde- leur outil d'évaluation -questionnaire gratuit- « business impact assesment » est utilisé par 100 000 entreprises : https://app.bimpactassessment.net/get-started/bcorporation?_ga=2.25653693.1690088556.1618135147-85000679.1618135147

Il est par ailleurs formidable de constater à quel point les entreprises qui sont très avancées dans ce domaine sont ouvertes à partager leurs meilleures pratiques et leurs expériences. S'il existe beaucoup de cabinets de conseil compétents pour trouver un accompagnement dans ce secteur -de la RSE à l'entreprise à mission-, des collaborations entre pairs avec des immersions croisées sont d'une efficacité remarquable pour avancer.

Enfin, comme la bienveillance ne va pas sans l'exigence opérationnelle, il existe au-delà des méthodologies du type B Corp, des outils de « notation » permettant de mesurer les progrès réalisés dans les domaines sociaux et environnementaux.

Les sociétés à mission et les fonds d'investissements, en particulier les fonds d'impact se dotent très souvent de ce type d'outils.

À titre d'exemple, la société IMPAK a mis en place une méthodologie permettant de « noter », en se basant sur les les critères officiels de l'ONU les sociétés sur la base de leurs réalisations dans les domaines sociaux et environnementaux. Leur dernière étude de décembre 2020 montre la corrélation entre la croissance de la profitabilité des entreprises et leur bienveillance dans ces domaines : https://impak-case-study.leadpages.net/f/13ada59e6839c5-0/12ef1068838bac-mhoxE7AwR8CSPfYFkyhsY/A%20Case%20Study%20by%20impak%3A%20In%20Search%20of%20Impact%20Alpha.pdf

*Nous nous réjouissons de constater qu'il n'y a plus de mois, plus de semaine sans que des initiatives pour la bienveillance envers plus grand que soi ne voient le jour en entreprises.*

# CONCLUSION

**« Dans les grandes crises, le cœur se brise ou se bronze »,**

- Honoré Balzac

Les conséquences de la crise sanitaire contribuent à remettre l'humain au centre de l'entreprise. Les leçons sont plutôt édifiantes -en particulier sur les limites du télétravail- et font ressortir deux aspects fondamentaux du travail : le socle indispensable du lien social et le besoin sous-jacent de confiance et de responsabilisation que la distance a exacerbé.

Nous notons qu'en parallèle, et peut-être à la lumière de ces enseignements, les prospectivistes du « National Intelligence Council » estiment que la pénurie la plus probable dans le futur ne sera pas celle de telle ou telle ressource, mais… celle du lien social et de la confiance.

https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf

L'Institut Montaigne commente également ces prospectives :

https://www.institutmontaigne.org/blog/le-nouveau-rapport-de-la-cia-global-trends-2040-et-les-limites-de-la-prospective

Quand nous sommes mis en chemin, Caroline, Marie, François et Thierry fin 2020 pour écrire « La Juste Bienveillance » nous pensions sous-titrer le livre par la paraphrase suivante : « L'entreprise du XXIème sera bienveillante ou ne sera pas ». Le travail de recherche, d'analyse et de synthèse effectué, mais surtout les rencontres, les découvertes, les très nombreux échanges nous ont convaincus que « Oui : elle sera bienveillante ! »

Trois grandes vagues de fond vont l'entraîner à le devenir :

1. Les neurosciences, et plus généralement les sciences du travail, en sociologie et psychologie, en complément de toutes les études réalisées sur le sujet, confirment et valident désormais de manière formelle l'impact incroyable de la bienveillance sur la performance.

2. Les nouvelles générations, l'avenir du monde, l'appellent clairement de leurs vœux. Ces professionnels iront travailler non seulement dans les entreprises bienveillantes vis-à-vis des femmes et des hommes et de l'environnement mais aussi dans les entreprises où le travail -non empêché- les responsabilisera en leur offrant de l'autonomie. Ce qui est déjà vrai pour la génération Y le sera encore plus pour les suivantes car le système éducatif les aura élevés dans un climat de bienveillance.

3. La révolution de l'IA- Intelligence Artificielle va connaître une croissance exponentielle. Les entreprises, pour être compétitives, devront comme toujours tirer le meilleur parti des technologies et des personnes. L'IA remplacera les tâches demandant des capacités cognitives et les femmes et les hommes les enrichiront avec ce qu'ils ont d'uniques : leur intelligence émotionnelle, relationnelle, leur intuition et leur bienveillance...

*Merci d'avoir tourné les pages digitales de ce livre !*

*Nous espérons que vous y avez pris plaisir et qu'il a du sens pour vous.*

*Il vous appartient désormais : nous avons souhaité apporter notre pierre et nous souhaitons être juste des « passeurs »**

*Qu'à votre tour vous fassiez cadeau du livre est une belle reconnaissance.*

*À bientôt pour d'autres videos sur le site*

*justebienveillance.fr*

*et surtout veillez bien à vous !*

*Thierry, Caroline, François, Marie.*

*« les passeurs de la juste bienveillance »*

*« C'est de ce passeur que je voudrais parler. Nous sommes tous des passagers dans la vie, même si nous n'avons jamais quitté notre pays. La vie même est un perpétuel voyage, voyage entre nos différents lieux d'appartenance, voyage entre les différents âges et étapes de notre vie, voyage entre nos illusions et la vie concrète au quotidien. Et pour tous ces passages, nous bénéficions de l'aide de passeurs.*

*Le passeur n'est pas un guide qui indique le chemin à suivre. Non, le passeur est quelqu'un qui met en lien, qui ouvre le chemin, qui dit que la traversée est possible, qu'on peut y aller. Quelqu'un qui accompagne à partir de sa propre traversée, non pour qu'on l'imite, mais pour nous donner l'envie et la force de faire notre propre traversée. Le passeur est comme un conteur d'histoires, des histoires qui ne sont ni ne seront jamais les nôtres mais qui nous donnent les mots pour esquisser un nouveau possible et la confiance pour partir à sa rencontre(...) Le passeur est celui qui aide à se déplacer : son effacement est le signe de son accomplissement, sa disparition est le signe de sa réussite ».*

*Extrait du « Goût de l'autre » de Elena Lasida.

# REMERCIEMENTS

Merci à toutes celles et tous ceux qui nous ont accompagnés pendant cette longue route.

Merci à Alain Roumilhac, Alexandre Jost, Béatrice Kosowski, Emmanuelle Nave, Philippe Gabilliet et Thierry Pflilmin, nos premiers grands témoins pour leurs authentiques et inspirants témoignages et le temps précieux qu'ils nous ont offert. Leur passion de partager et de contribuer à cette Juste Bienveillance !

Merci à toutes celles et tous ceux que nous citons dans le livre et qui nous ont inspirés, qu'ils soient dirigeants, chercheurs, coachs, auteurs, conférenciers, philosophes...

Merci à Ando, Sarah et Abel qui nous ont permis de concrétiser ce beau projet dans la matière.

Merci à Marion Artieres, Julie Charliac et Beatrice Denae de nous avoir accompagné pour l'approche des médias.

Merci au grand marin Denis Horeau qui nous a ouvert la voie avec son livre « Mon Vendée Globe »

Merci à nos proches, familles, collègues et amis, qui nous ont soutenu dans le beau temps : quand les idées nous venaient, dans le calme plat : les heures de feuille blanche et dans les tempêtes -quand l'un de nous était débordé ou s'arrachait les cheveux devant un 'gloubiboulga' de griffonnage digital en utilisant parfois un langage proche de celui du capitaine Haddock...

Merci à tous ceux qui, sur le chemin de nos vies, ont fait preuve de bienveillance envers nous, ce qui nous a permis de grandir en humanité, et l'envie de la développer et la transmettre.

Merci à vous tous qui nous apportez la joie de lire la Juste Bienveillance. Ce livre est à vous, vivez-le à votre rythme et envie, partagez-le, offrez-le, commentez-le; qu'à votre tour vous soyez des « passeurs » de la Juste Bienveillance sera notre plus enthousiasmante reconnaissance.

MERCI et prenez soin de vous 🙌

*Thierry, François, Caroline, Marie*

Allons plus loin, ensemble, pour nous suivre :

entrepriseallignee.fr