

# La bienveillance... une chance !

Pour aller chercher de la performance, l'entreprise fait souvent appel à des changements d'organisation. Avec le même objectif, à l'échelle du pays, les acteurs politiques recourent à la Loi. Et si dans un cas comme dans l'autre, on essayait d'induire des changements de comportements ? Et si dans un cas comme dans l'autre, la bienveillance pouvait représenter une espérance ?

Dans ces quelques lignes, il s'agit simplement d'apprécier l'évolution du concept de bienveillance à travers trois grands auteurs : Aristote, Thomas d'Aquin et Emmanuel Kant.

Pour Aristote, être bienveillant, c'est par principe souhaiter gratuitement du bien aux autres.

Pour Thomas d'Aquin, c'est vouloir agir pour le bien d'autrui.

Pour Emmanuel Kant, c'est un « devoir d'humanité », indépendant des variations de notre humeur et de nos affinités.

Agir pour le bien d'autrui est un « devoir d'humanité ».

## La bienveillance dans l'entreprise...

Dans l'entreprise, le comportement bienveillant consisterait donc à agir pour le bien d'autrui. Mais, qu'est-ce que le bien d'autrui ? Ne serait-ce pas agir pour que la personne humaine se réalise dans son travail et qu'elle soit en bonne santé ?

Cela pourrait passer par le fait de fixer des objectifs accessibles avec un juste niveau d'effort.



© Fotolia\_169955027

Sur ce point les travaux de Mihaly Csikszentmihalyi sont très intéressants. Si l'on fixe l'objectif juste au-dessus des capacités du collaborateur, celui-ci entre dans un état de « flow », un état de concentration optimale. Et comme il est dans un état de concertation optimale, il va davantage réussir. En prenant conscience de sa réussite, il perçoit son utilité pour son service, son entreprise et de ce fait est protégé des effets du stress.

## Donner du sens

Cela pourrait venir de la richesse en sens des objectifs aidant ainsi à se sentir utile et donc à être en bonne santé et à s'engager. Le sens est en effet un puissant moyen de diminuer les effets du stress. Jean-Jacques Breton, psychiatre canadien explique que le sens est un facteur de protection sur le plan psychique. Il est très clair : « *si on favorise ces facteurs de protection, les gens peuvent améliorer leur capacité à faire face aux événements stressants. On peut les outiller* ».

Il pourrait s'agir d'accorder un juste niveau de liberté d'action. L'absence de liberté d'action est génératrice de stress comme le faisait remarquer Paul Ricœur « l'amputation du pouvoir d'agir, c'est de la souffrance ». A l'inverse, un juste niveau d'autonomie traduit de la confiance source d'émotions positives. Daniel

Pink, dans un Groupe qui élabore des logiciels en Australie avait organisé la journée annuelle de l'autonomie. On s'est aperçu que les relations entre les personnes s'amélioraient et que la créativité dans les bureaux d'étude était plus importante.

## Encourager et considérer

Cela pourrait consister à témoigner de la gratitude ou à exprimer des encouragements. La gratitude, sous quelque forme que ce soit, est un puissant gisement d'émotions positives. Elle n'est pas toujours facile à exprimer et encore plus difficile à recevoir. Quant aux encouragements, ils sont à l'origine de nombreux effets intéressants : ils diminuent le niveau de stress, améliorent la persévérance, la confiance en soi, l'optimisme et la créativité. Si on est plus optimiste, si on a plus confiance en soi et si on persévère davantage, on mesure bien à quel point les encouragements favorisent le succès. Au sujet de l'impact sur le stress, ils diminuent le niveau de stress de 44 % chez les dames et de 32 % chez les hommes. Pourquoi cette différence ? Quand on encourage une personne, on modifie l'expression de l'un de ses gènes, OXTR, un gène qui code pour une protéine d'un récepteur à ocytocine. Or, l'ocytocine est plus présente chez les dames que chez les hommes.



Cela pourrait aussi provenir de la capacité à transformer le mépris en considération. Le mépris est source d'émotions négatives, de frustrations, de stress et de démotivation. L'humain est tellement sensible au mépris que parfois il a l'impression d'être méprisé alors qu'il n'en n'est rien. Le plus puissant antidote au mépris est la considération. Hervé Bazin traduisait d'ailleurs à merveille l'importance de la considération : « Les gens ont soif de considération bien plus que de mérite ». Et cependant des axes de considération sont à portée de main : saluer un collaborateur en le regardant, prendre de ses nouvelles notamment lorsque celui-ci est souffrant ou encore s'intéresser à la réussite de ses enfants, faire expliquer les clés d'un succès, apporter les conditions de son épanouissement...

### Mettre en cohérence

Il pourrait aussi être question d'éviter l'incohérence, l'incohérence entre le projet et le quotidien, entre les valeurs affichées et le comportement de tous les jours, entre ce qui est dit et ce qui est fait... L'incohérence, cela revient à ramer avec deux rames en sens inverse. Cela permet, au mieux, de tourner en rond et au pire de se faire emporter par le courant. L'incohérence est génératrice de frustrations, de tensions, de désengagement et de perte de sens. A l'inverse, l'effort fait pour être cohérent va déboucher sur une meilleure cohésion des équipes et sur une meilleure efficacité. Les propos de Benjamin Disraeli résume en une phrase l'influence de la cohérence des objectifs sur le succès : « *Le secret du succès est la cohérence des objectifs.* » La cohérence est aussi source de santé en diminuant les effets du stress.

Cela pourrait aussi venir de l'effort de passer du manque d'empathie à la capacité à prendre soin. Le manque d'empathie est générateur de frustrations. Peut-on imaginer le niveau de frustration d'un collaborateur à qui un DRH apprendrait une mauvaise nouvelle sans empathie ?

### Créer de l'empathie

Des frustrations qui vont générer de la démotivation, de l'apathie... Il faut se souvenir que le manque d'empathie est accentué par le stress. Une expérience menée par Jeffrey Mogil, professeur au Département de psychologie de l'Université McGill, et son équipe, a démontré que plus on ressent du stress, moins on éprouve de

l'empathie envers autrui. Les scientifiques ont effet constaté qu'en bloquant la principale hormone du stress, le cortisol, les participants étaient plus enclins à ressentir de l'empathie envers les étrangers. Le stress diminue les capacités à éprouver de l'empathie, or, l'empathie diminue les effets du stress.

L'empathie est un levier très efficace pour effondrer les émotions négatives au point où elle aide parfois à diminuer la pire souffrance. Exprimer de l'empathie, c'est peut-être oublier ce que l'autre va penser de soi pour ne s'intéresser qu'à lui, finalement, c'est un signe d'amour de l'autre... Et si on « aime » l'autre, il le ressent et c'est là qu'il s'engage. Le psychiatre Irvin Yalom définit l'empathie comme le « ciment indispensable des relations humaines, l'outil le plus puissant dont nous disposons pour entrer en relation avec autrui ».

### Cultiver le sentiment de justice

Il pourrait également s'agir de transformer l'injustice perçue en sentiment de justice. L'injustice est génératrice de frustrations, d'émotions négatives, de stress et de démotivation. Le coût de la démotivation inhérente à la carence en sentiment de justice aux Etats-Unis se chiffre chaque année en milliard de milliard de dollars. Faire l'effort d'être perçu comme juste passe par la capacité à faire plus de compliments que de reproches et à bien formuler les reproches. Si l'on fait remarquer à un collaborateur que ce qu'il fait dans tel et tel domaine est excellent mais que ce qu'il réalise dans tel autre n'est pas au même niveau, il se rendra compte que l'on sait voir ce qu'il réussit bien et aura plus de chances de nous considérer comme juste.

Grâce à de nombreuses études, on sait comment ces comportements sont générateurs à la fois de succès et de santé. Les hormones libérées lorsque de tels comportements sont mis en œuvre (l'ocytocine et les endorphines) améliorent les relations entre les personnes, renforcent la créativité, développent la motivation et diminuent le niveau de stress.

On agirait donc bien pour le bien d'autrui, qu'il s'agisse de l'actionnaire, du dirigeant ou du collaborateur. Et au-delà de la santé et du succès, on irait chercher un phénomène éphémère mais, ô combien, précieux : le bonheur ! N'avons-nous pas remarqué que les pays où le bonheur individuel est le plus élevé sont les pays où les relations humaines sont

de grande qualité, où nombre de personnes agissent pour le bien d'autrui ?

### La bienveillance en France...

En France, le comportement bienveillant consisterait, là encore, à agir pour le bien d'autrui. Il est, à ce moment, intéressant de constater que c'est déjà le cas dans les situations de crise.

Lors d'un accident, dans un élan de solidarité instinctive, des personnes portent secours, aident et contribuent à sauver. Lors de catastrophes naturelles, lors de conflits armés, des personnes prennent des risques considérables, parfois vitaux, pour aller porter secours.

Il est essentiel que ces comportements de solidarité instinctive et d'intérêt général existent et se multiplient en dehors des situations de crises.

Cela pourrait passer par le fait, pour nos dirigeants politiques, de demander à chacun un juste niveau d'effort en expliquant pourquoi il est indispensable au redressement du pays, de laisser un peu de liberté d'action afin que la défiance laisse la place à la confiance, d'exprimer de la gratitude pour que l'optimisme se renforce, de témoigner de la considération en vivant son action comme une vocation, d'assurer de la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques personnelles, de faire preuve d'empathie vis à vis de ceux qui sont dans la peine, de s'efforcer de raviver le sentiment de justice en appréciant à leur juste niveau les efforts réalisés par ceux qui s'engagent du matin tôt au soir tard, et, parfois aussi, de reconnaître leurs erreurs.

Finalement, la bienveillance à l'échelle de la France est possible et produirait des effets identiques à ceux de l'entreprise. On aurait des concitoyens qui se sentent utiles et respectés, en meilleure santé et... plus heureux !

### Le rôle de l'entreprise, initier le mouvement !

L'entreprise va avoir un rôle majeur à jouer : initier le mouvement, montrer que cela est possible. Au-delà de sa responsabilité sociale, il y va de sa responsabilité... humaine !



**Docteur Philippe Rodet**

Docteur en médecine  
Ancien médecin urgentiste