

**« LA BIENVEILLANCE,
C'EST BON POUR LES BISOUNOURS !
DANS LES ENTREPRISES,
C'EST LA VRAIE VIE ! »**



NON : Il est aujourd'hui avéré que travailler dans une ambiance où chacun veille à son propre bien et à celui des autres enclenche un cercle vertueux qui favorise la performance au travail... Ce dont les entreprises ont fondamentalement besoin !

Commençons peut-être par la définition du mot « bienveillant », qui signifie « qui veut du bien, qui se montre attentif au bien et au bonheur des autres ». Quelqu'un de bienveillant est donc amical, aimable, tolérant, compréhensif, indulgent...

En quoi cette attitude serait-elle incongrue dans les organisations ?

Précisons le contexte : une communication bienveillante consiste à montrer que l'on agit pour son bien-être personnel et pour le bien-être de l'autre, dans une relation où chacun trouve son compte et préserve son besoin de respect.

Reposons-nous la question : en quoi ce type de relation serait-il inapproprié dans une entreprise ?

Les personnes confondent peut-être bienveillance avec « se sentir en sympathie », qui est un sentiment instinctif d'attraction à l'égard de quelqu'un. À moins qu'il y ait une autre confusion, avec « compatissant », qui signifie être sensible aux souffrances d'autrui ? Ou, encore, que la bienveillance signifierait « aimer bien tout le monde » et penser « tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil », ce qui, en effet, prête à sourire.

Sympathie, compassion, affinités font appel au registre exclusivement émotionnel. Et il est vrai que nous ne sommes pas obligés de nous trouver sympathiques ou d'avoir des affinités en milieu professionnel. En tous les cas, personne ne pourrait l'imposer à qui que ce soit, car, après tout, nous ne nous sommes pas choisis.

Avec la bienveillance, il s'agit plutôt de mettre volontairement sa conscience sur son bien-être personnel et sur celui d'autrui et de le prouver par ses comportements. C'est une forme d'attention que l'on manifeste concrètement en décidant :

- d'écouter l'autre sans lui couper la parole ;
- de poser des questions pour mieux comprendre un point de vue, sans juger, critiquer, blâmer ;
- de dire bonjour si possible en souriant ;
- de demander « comment ça va ? » en étant sincèrement intéressé par la réponse et pas de manière mécanique ;
- de veiller au ton de sa voix quand on s'exprime en réunion pour n'agresser personne ;
- de proposer son aide face à un collègue visiblement débordé ou préoccupé ;
- de demander en disant s'il te plaît et merci...

Toutes ces attitudes seraient-elles inadaptées en entreprise ?

Le concept de bienveillance a trop souvent été galvaudé pour devenir une sorte d'attitude mielleuse, presque stupide, plus proche d'une candeur ou d'une naïveté aussi inappropriées qu'exagérées. Un contresens qui nuit à sa place et à son intérêt dans les collectifs.

D'autant que plus il y a de bienveillance dans une relation, moins il y a de place pour la complaisance, la condescendance, voire l'évitement, face à un comportement inacceptable. Car la bienveillance implique que l'on veille autant à son bien-être personnel qu'à celui de l'autre. Cette attitude appelle la réciprocité dans la relation : puisque je veille à notre bien-être, je vais me donner la permission de dire ce que je pense de notre relation pour en maintenir la qualité. En analyse transactionnelle, il existe une expression pour manifester cette attitude : « ni hérisson, ni paillason, ni polisson ». Ce qui signifie ne pas adopter un comportement trop « piquant », ni soumis, et encore moins manipulateur.



LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE, NUMÉRO 1 DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE

- Plus la réalité est dure, plus il faut être bienveillant entre nous. Nous
- savons que les équipes les plus performantes sont celles qui travaillent
- dans la sécurité psychologique de leurs membres et dans la confiance.

Citons pour exemple les résultats inattendus de l'étude conduite en 2012 par Julia Rodovsky, ancienne consultante, chercheuse à Harvard. Nouvelle analyste au sein des Ressources humaines de Google, elle lance le Projet Aristote (*Project Aristotle*) pour découvrir les mécanismes fondamentaux qui se cachent derrière les équipes les plus efficaces chez Google.

Les équipes de Julia Rodovsky ont fait une découverte étonnante sur les cinq clés des équipes gagnantes, comparées aux équipes dysfonctionnelles :

1. **La sécurité psychologique**: elle se manifeste par la liberté de chacun à s'exprimer sans prendre le risque de se faire rabrouer par un leader.
2. **La codépendance**: elle résulte de la capacité des membres d'une équipe à instaurer une confiance réciproque dans la production d'un travail de haute qualité.
3. **La clarté des structures et des buts**: il s'agit du niveau de lisibilité des stratégies mises en œuvre pour atteindre les objectifs des équipes.
4. **Le sens**: il permet de répondre clairement à la question « Travaillons-nous ensemble à quelque chose d'important pour chacun d'entre nous? ».
5. **L'impact ou la reconnaissance**: croyons-nous fondamentalement que notre travail compte pour la structure qui nous emploie ?

L'étude dévoile que les leaders favorisant un temps de parole équivalent pour tous et qui sont particulièrement vigilants à la qualité conversa-

tionnelle ont un avantage incontestable. La sécurité psychologique est de loin la plus importante des cinq dynamiques d'une performance collective.



LE FLOP

QUAND S'EXPRIMER DEVIENT UN RISQUE

Nous avons tous vécu des situations en entreprise où la gêne et la honte nous empêchaient de prendre la parole. Combien de fois certains n'osent pas demander, en réunion, l'intérêt de tel projet ? La crainte de donner l'impression d'être le seul à ne pas être dans le coup retient la question. Combien de fois avons-nous poursuivi une conversation sans oser faire répéter ou clarifier quelque chose que nous n'avions pas compris, de peur de passer pour un idiot ?

Beaucoup hésitent à adopter des comportements qui pourraient avoir une influence négative sur la façon dont les autres les perçoivent. « Est-ce que je vais avoir l'air bête ? » « Vais-je passer pour un opposant ? » « Ai-je l'air complètement à côté de la plaque en posant cette question ? »

L'insécurité psychologique est insidieuse et omniprésente si les leaders ne s'attèlent pas à verbaliser que toutes les questions sont utiles, que rien ne se produira de fâcheux si quelqu'un émet un avis différent... Et, bien sûr, au-delà de le dire et d'en donner la permission, le prouver en accueillant toutes les questions par une attitude respectueuse.



LE TOP

ENCOURAGER L'EXPRESSION DES PENSÉES POSITIVES

Le développement du lien social, de l'amitié, d'une relation sécurisée, s'accompagne d'une diminution du stress et d'un affaiblissement des signes d'inflammation. Cela est dû à l'augmentation de sécrétion d'ocytocine, qui est l'hormone qui favorise la confiance et l'empathie. D'un point de

vue relationnel, comme d'un point de vue médical, tout le monde, collaborateurs et responsables d'entreprise, a donc de bonnes raisons de vivre des relations apaisées!

Pour cela, il suffit parfois de reprendre simplement la main sur le cours de ses pensées pour les influencer positivement. Rappelez-vous cela :

1. **Nos pensées sont contagieuses**: un type de pensée en entraîne une autre du même type, comme une sorte de contagion de connexions neuronales qui se diffusent et se reproduisent. Chacun a pu expérimenter comment une pensée inquiétante ou agaçante appelle une autre pensée similaire, pour finalement se retrouver embarqué dans un enchaînement d'idées plus désagréables les unes que les autres. Comme si une machine infernale s'était mise en marche, sans que nous puissions en reprendre le contrôle.
On observe ce phénomène quand, dans une réunion, deux personnes émettent successivement des objections. Très vite, l'ambiance change, et tous ceux qui ne s'étaient pas exprimés de manière négative se permettent de le faire. Il s'agit d'un « phénomène de résonance émotionnelle », qui est amorcé par le premier orateur et relayé par tous les autres, qui se synchronisent sur lui.
2. **Nos pensées sont modifiables**: un leader peut à tout moment forcer son cerveau à réorienter son attention sur des événements positifs d'abord. À force d'entraînement, il peut organiser le cours de ses pensées en s'obligeant à exprimer d'abord tout ce qui est positif, puis tout ce qui est négatif, et s'obliger à conclure sur une note positive. Et demander à ses collaborateurs d'adopter le même processus de raisonnement de manière à faire preuve de plus d'objectivité, car, en toute situation, il y a certes des aspects négatifs à repérer pour les corriger, mais aussi des aspects positifs à encourager. L'enchaînement non régulé des pensées négatives finit par faire voir la réalité plus sombre qu'elle ne l'est et entraîne inquiétude ou agacement, qui n'arrangeront rien à la situation.
Plus les situations sont complexes à résoudre, plus il est utile de s'appuyer sur des pensées positives pour rester serein : un état émotionnel positif permet de garder de la distance et de faire les meilleurs choix.
3. **Nos pensées ont des intentions perceptibles par les autres**: les émotions, le ton de la voix, les attitudes plus ou moins conscientes sont perçus par les autres, à leur insu. Ces informations non verbales et

répétitives créent les mêmes circuits neuronaux dans le cerveau de celui qui les émet que dans celui qui les reçoit! Par conséquent, si nous multiplions les signaux positifs, nous développons chez l'autre des connexions similaires. À l'inverse, la multiplication des signaux négatifs développe aussi chez l'autre des productions identiques. Il nous appartient donc de décider quel type de relation nous souhaitons établir!

4. **Nos pensées influencent notre motivation:** les recherches récentes en psychologie comportementale nous apprennent que le temps passé à prendre conscience d'événements positifs ou négatifs influence directement nos humeurs, qui influencent à leur tour notre motivation à agir. Une partie de notre envie de nous impliquer dépend aussi de notre capacité à résister à de sombres pensées et à apprécier ce qui va bien.
5. **Nos pensées positives améliorent notre performance:** il existe maintenant des centaines d'études qui prouvent qu'orienter son attention sur les éléments positifs de l'activité et des collaborateurs augmente nos capacités à affronter et dépasser les difficultés, améliore notre créativité et approfondit nos liens sociaux: trois ingrédients absolument utiles et nécessaires en milieu professionnel. Voir le bon côté des choses et de nos collaborateurs apporte un réel mieux-être, bien loin de la caricature de comportement naïf que l'on décrit parfois. Adopter une « positive attitude » est bien plus performant pour soi et pour les autres.

**LES GENS LES PLUS HEUREUX
N'ONT PAS NÉCESSAIREMENT
LE MEILLEUR DE TOUT,
ILS NE FONT QUE RESSORTIR
LE MEILLEUR DE TOUT CE QUE LA VIE MET
SUR LEUR ROUTE.**

Proverbe



XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

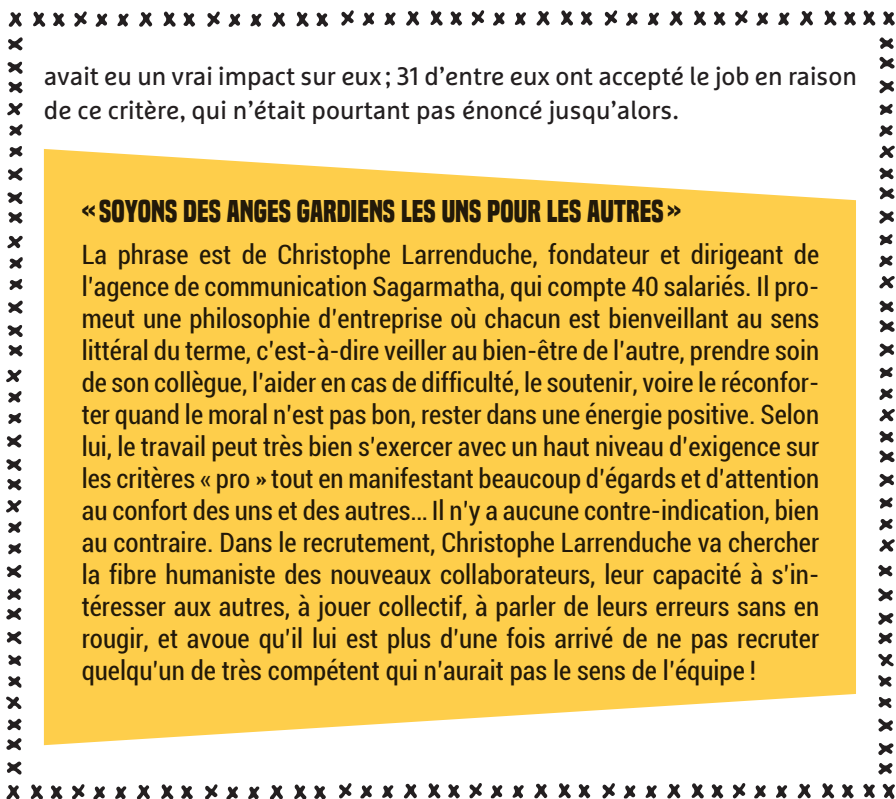
**AVEC LES NEURONES MIROIRS,
LA BIENVEILLANCE DE L'UN APPELLE
LA BIENVEILLANCE DE L'AUTRE.
ALORS QUI COMMENCE ?**

La bienveillance est une attitude qui appelle la réciprocité... Et savez-vous pourquoi? Parce que, face à un comportement, notre cerveau se prépare à l'action en activant les mêmes régions cérébrales que son interlocuteur, d'où le nom de « neurones miroirs », également appelés « neurones de Gandhi » ou « neurones de l'empathie ». Leur identification au cours des années 1990 par l'équipe de Giacomo Rizzolatti a prouvé que ces derniers jouent un rôle fondamental dans la cognition sociale. Tout individu qui capte un comportement bienveillant active dans son cerveau, en effet miroir, une propension à répéter ce même comportement. À ce phénomène s'ajoutent des mécanismes non conscients d'empathie « émotionnelle », appelés « résonance affective », qui activent chez l'interlocuteur des ressentis émotionnels symétriques.

C'est ainsi que neurones miroirs et résonance affective font que la bienveillance de l'un appelle la bienveillance de l'autre.

Par conséquent, oui, des comportements bienveillants peuvent très bien être posés comme des attitudes requises en entreprise, d'autant qu'ils ont un réel impact sur l'engagement des personnes. Dans un article¹, Jacques Lecomte, auteur du livre *Les Entreprises humanistes*², cite une étude menée par une équipe d'universitaires spécialisée dans le management. Ils ont interrogé une centaine d'étudiants de quatre universités américaines, sélectionnés par des « chasseurs de têtes ». Avant leur entretien d'embauche, les étudiants citaient trois critères d'appréciation de leur nouveau job : la rémunération, les perspectives d'évolution de carrière et la formation. La rencontre avec leur recruteur a radicalement modifié leurs priorités. Contre toute attente, est arrivée en tête l'attitude bienveillante manifestée par le recruteur : 83 sur 96 d'entre eux ont estimé que la façon dont ils avaient été traités pendant le recrutement

1. Jacques Lecomte, « Le management peut-il être humaniste ? », *Sciences humaines*, n° 293, 2017.
2. Jacques Lecomte, *Les Entreprises humanistes : Comment elles vont changer le monde*, Les Arènes, 2016.



avait eu un vrai impact sur eux ; 31 d'entre eux ont accepté le job en raison de ce critère, qui n'était pourtant pas énoncé jusqu'alors.

« SOYONS DES ANGES GARDIENS LES UNS POUR LES AUTRES »

La phrase est de Christophe Larrenduche, fondateur et dirigeant de l'agence de communication Sagarmatha, qui compte 40 salariés. Il promeut une philosophie d'entreprise où chacun est bienveillant au sens littéral du terme, c'est-à-dire veiller au bien-être de l'autre, prendre soin de son collègue, l'aider en cas de difficulté, le soutenir, voire le réconforter quand le moral n'est pas bon, rester dans une énergie positive. Selon lui, le travail peut très bien s'exercer avec un haut niveau d'exigence sur les critères « pro » tout en manifestant beaucoup d'égards et d'attention au confort des uns et des autres... Il n'y a aucune contre-indication, bien au contraire. Dans le recrutement, Christophe Larrenduche va chercher la fibre humaniste des nouveaux collaborateurs, leur capacité à s'intéresser aux autres, à jouer collectif, à parler de leurs erreurs sans en rougir, et avoue qu'il lui est plus d'une fois arrivé de ne pas recruter quelqu'un de très compétent qui n'aurait pas le sens de l'équipe !