

# Sommaire

Remerciements .....	5
Préface .....	11
Introduction .....	15

## LA BIENVEILLANCE AU QUOTIDIEN : L'ÉQUATION IMPOSSIBLE ?

### **PARTIE I – AU CŒUR DU PHÉNOMÈNE HUMAIN, LA PUISSANCE DES PEURS ET LA FORCE DU DÉSIR**

<i>Chapitre 1</i>	
La peur d'être mangé .....	25
<i>Chapitre 2</i>	
La peur d'être abandonné .....	33
<i>Chapitre 3</i>	
Le besoin d'être aimé .....	41
<i>Chapitre 4</i>	
Le désir d'être reconnu comme unique .....	51
<i>Chapitre 5</i>	
Pourquoi irais-je travailler ? Le désir de sens .....	59

## **PARTIE II – À L'OPPOSÉ DE LA BIENVEILLANCE, LE POUVOIR DE L'EGO**

### *Chapitre 6*

Les dictateurs ..... 75

### *Chapitre 7*

Les divas ..... 89

### *Chapitre 8*

Les courtisans ..... 99

## **PARTIE III – LES TEMPS MODERNES OU LA MACHINE À BROYER**

### *Chapitre 9*

Les organisations hyper centralisées ..... 117

### *Chapitre 10*

Les organisations hyper compétitives ..... 121

### *Chapitre 11*

Les organisations floues ..... 129

## **RENVERSER LA VAPEUR ET AGIR POUR DIFFUSER LA BIENVEILLANCE**

## **PARTIE IV – À LA RECHERCHE DE L'ORGANISATION BIENVEILLANTE**

### *Chapitre 12*

Le principe de subsidiarité ..... 141

<i>Chapitre 13</i>	
Le principe de responsabilité.....	151

<i>Chapitre 14</i>	
La clarté des territoires et le fonctionnement en mode Projet	
155	

<i>Chapitre 15</i>	
La décision au plus près du terrain.....	161

## **PARTIE V – LA BIENVEILLANCE : UNE AVENTURE COLLECTIVE...**

<i>Chapitre 16</i>	
La vérité, rien que la vérité.....	169

<i>Chapitre 17</i>	
« Sauf le respect que je vous dois » .....	177

<i>Chapitre 18</i>	
Le dialogue à tous les niveaux.....	191

## **PARTIE VI – UN MANAGER BIENVEILLANT... SINON RIEN !**

<i>Chapitre 19</i>	
Donner sens à l'action collective .....	199

<i>Chapitre 20</i>	
Agir en soutien des collaborateurs.....	203

<i>Chapitre 21</i>	
Pratiquer la justice.....	209

<i>Chapitre 22</i>	
Être exemplaire .....	213

Conclusion.....	221
Bienveillance, mode d'emploi .....	229
Table des interviews.....	233
Index .....	235
Bibliographie.....	237

## *Introduction*

La Bienveillance devient-elle une idée à la mode ? Si le sujet semble consensuel, les comportements individuels dans les organisations sont loin d'incarner cette vertu recherchée : cyniques, désabusés, colériques, et capricieux... Certains oublient les qualités de tolérance, d'attention et de valorisation que l'on dépeint comme essentielles pour renforcer la cohésion des équipes et s'inscrire dans l'innovation organisationnelle et la créativité.

Partout, les images d'un monde en proie à la violence et aux crimes nous éloignent de l'attention à l'autre. Les managers sont nourris à l'idée que les dirigeants qui réussissent et les entrepreneurs ont tous les droits, et que leurs excès et caprices narcissiques vont de pair avec leur génie. Certains prônent ouvertement la malveillance pour réussir, comme ce patron mythique de la Silicon Valley qui disait en substance : « On ne peut pas survivre sans être paranoïaque. »

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

La Bienveillance, c'est davantage que de la gentillesse et de l'attention à l'autre. La Bienveillance va bien au-delà. Elle est une forme de volonté permanente que chacun puisse se réaliser, que chacun puisse prendre des initiatives, que chacun puisse trouver une voie pour rencontrer son destin, développer son potentiel et « devenir soi ».

Comme l'Amour, la Bienveillance s'appréhende davantage par ses manifestations que par sa nature propre. Comme l'Amour également, elle se donne à voir à travers le manque : le manque de Bienveillance dit quelque chose de la Bienveillance elle-même, comme le manque d'Amour dit quelque chose de l'Amour. La Bienveillance envers quelqu'un, c'est d'abord s'intéresser à lui, prendre soin de lui.

Par extension, dans une compréhension plus psychologique de cette notion, la Bienveillance fait référence à l'attitude qui consiste à chercher le bien de l'Autre, qui vise à le faire grandir en s'appuyant sur ses qualités et en l'aidant à dépasser ses limites.

“ Une attitude bienveillante est une attitude qui privilégie volontairement le positif sur le négatif, les potentiels sur les manques.

Enfin, il est plus facile de parler d'attitudes bienveillantes que de la Bienveillance elle-même. Une attitude bienveillante envers quelqu'un est une attitude qui privilégie volontairement le positif sur le négatif, les potentiels sur les manques inhérents à cette

personne, dans le plus grand respect de celle-ci (et d'abord de sa liberté).

Cependant, être bienveillant ne signifie pas forcément être conciliant, voire même tolérant. L'excès de conciliation et de tolérance conduit à une forme d'indifférence qui est à l'opposé de la Bienveillance.

Spontanément, la Bienveillance est une notion que l'on rapporte au champ des pures relations interpersonnelles. Dans cette perspective, la Bienveillance est laissée au hasard

des dispositions et des tempéraments de chacun : heureux sont les hommes et les femmes qui ont affaire à des interlocuteurs bienveillants ; et tant pis pour les autres...

## ET LA BIENVEILLANCE EN ENTREPRISE ?

Peut-on, dans ce monde de l'entreprise globalisée, ultra-concurrentielle, « oser la Bienveillance » ? N'est-ce pas un vœu pieux formulé par quelques idéalistes en dehors des réalités opérationnelles du monde ? En réalité, au contraire, les nombreuses enquêtes montrent que les équipes n'aspirent qu'à davantage de Bienveillance en entreprise. Une étude de l'université de Warwick<sup>1</sup> montre que la productivité d'une équipe heureuse augmente de 12 %.

Les sciences humaines et sociales nous montrent que la Bienveillance permet de créer un environnement favorable sur la motivation individuelle et l'engagement, et au final, sur le fonctionnement des petits groupes. Cependant, ces mêmes recherches peinent encore à démontrer que la Bienveillance est à la source de création de valeur pour des organisations, pour la simple et bonne raison que la performance d'une organisation est le résultat d'une multitude de facteurs de causalité, que l'on ne peut réduire à la seule dimension du leadership, des relations humaines ou de la considération de la personne.

Pourtant, *a contrario*, rien ne nous prouve que la Bienveillance soit antinomique de la performance. Bien au contraire, l'observation d'équipes restreintes montre

---

1. OSWALD Andrew J., PROTO Eugenio, SGROI Daniel, *Happiness and Productivity*, University of Warwick, 2012.

que le sentiment de sécurité, de lien social, de protection réciproque, de joie et d'expérimentation amène les équipes à développer un engagement fort dans le travail. Or, l'engagement des collaborateurs est l'une des meilleures clés de la performance. Sans cela, les individus se détournent de leurs tâches, les font *a minima* et l'entreprise passe à côté de trésors de créativité et d'innovation potentielle.

### EXISTE-T-IL UNE DIMENSION COLLECTIVE DE LA BIENVEILLANCE ?

Le rôle des dirigeants et des managers est bien évidemment central. Et pourtant, au-delà des comportements individuels, existe-t-il des barrières à la mise en place d'organisations concrètes capables de promouvoir la Bienveillance ? Poser cette question, c'est interroger la possibilité d'une dimension collective de la Bienveillance.

En d'autres termes, y a-t-il une place pour une culture de la Bienveillance dans l'entreprise ? Cette question est le fil rouge de la réflexion que nous avons voulu mener dans cet ouvrage. Il n'y a pas de réponse simple à cette question qui touche à la fois à la philosophie des rapports humains, aux valeurs qui les inspirent, ainsi qu'à des modes d'organisation ou des pratiques managériales très concrètes de l'entreprise.

L'observation du réel et le pragmatisme ont guidé notre réflexion. Celle-ci ne débouche pas sur un modèle théorique de comportement ou d'organisation garantissant l'existence d'une culture de Bienveillance. Mais tout au long de l'ouvrage, des indices, des repères ou des critères



sont suggérés ou montrés, qui font référence à des situations dans lesquelles probablement de nombreux lecteurs se retrouveront.

Notre plus grand espoir est que tous ces signes aideront le lecteur à s'interroger, à relire son expérience et à considérer qu'il peut lui aussi contribuer à l'émergence d'une plus grande harmonie dans les relations de travail.

Ce livre se veut d'abord le moyen d'une prise de conscience : nous pouvons tous être « acteurs de Bienveillance », et ainsi participer, même modestement, à l'émergence d'un monde meilleur.