

HR Today

Know-how for tomorrow

Published on *hrtoday.ch* (<https://www.hrtoday.ch>)

La chronique

Tous bienveillants?

Article Category: Best practices
Santé et sécurité
Work-Life Balance

Author: [Xavier Camby](#) ^[1]

N'était-ce pas prévisible? Naguère subversif et hérétique, simpliste ou même idiot, le bien-être au travail, ressort intime de la motivation et de la performance, fait désormais salle comble, inonde la presse et sature les réseaux sociaux.



iStockphoto

Cette mode soudaine s'habille de mots précieux – leur abus risque de les vider de leur substance – et on ne parle plus désormais que de management bienveillant, d'happiness officers (auto-proclamés, toujours) ou de bonheur au travail... Si beaucoup cherchent loyalement à créer un monde du travail vraiment meilleur, des charlatans (qui adressent les symptômes, mais jamais ne guérissent les causes) se sont saisis avec empressement et mercantilisme de cette épidémie sémantique, de ce déluge de bonnes intentions et maquillent leurs recettes éculées sous les couleurs fluo d'une bénévolence tout azimut.

Albert Einstein observait que: «Le mode de pensée qui a engendré un problème n'est pas celui qui permet d'en trouver la solution.» Et de poursuivre: «Inventer, c'est penser à côté». L'échec des idéologies instrumentalistes, qui voulaient réduire le travail humain à celui d'un robot infailible (perfusé de rationalité, de planifications, de normes, de process, de reporting, de KPI, de forecast, de systèmes – lean, black-belt, six-sigma...) est désormais patent. C'est un changement drastique de référentiel qu'il convient d'entreprendre, pour ré-inventer l'entreprise et le travail. C'est un nouveau paradigme qu'il convient d'implanter, où le management ne se prétendra plus être une science exacte, ni le leadership, résumer toute personne humaine en équations et en comportements prévisibles. N'en déplaise à ceux que les chiffres ou les théories rassurent. Et que l'audace ou la liberté d'invention effarouchent!

Pour régénérer nos communautés créatrices de richesses à partager (nos entreprises), pour éviter les pièges ruineux des méthodes toxiques obsolètes (re-liftées d'appellations anglicisantes et in-contrôlées), pour éviter que la bienveillance auto-déclarée d'un manager ne lui devienne un argument parmi d'autres pour interrompre et contrarier, pour contraindre et éteindre, pour apeurer ou vitrifier... un peu de discernement s'impose.

Au delà des mots creux ou des intentions stériles, qu'est-ce que la vraie bienveillance, active et motivante? L'étymologie est simple: est bienveillant celui qui veut faire du bien. Aux autres et à tous. A lui-même aussi. Mais l'art est ardu et il est compréhensible que certains s'y perdent.

Une sereine vigilance pourtant, si l'on s'y exerce, rend la bienveillance immédiate, efficace autant qu'élégante, innovante et pérenne. Vieux comme le monde et toujours aussi sage, le naturel et très puissant principe de symétrie – auquel répugnent les beaux esprits qui se voudraient supérieurs – nous en donne les clés: s'adresser toujours à l'autre comme j'aimerais que l'on me parle, écouter mon interlocuteur comme je voudrais l'être, traiter sans cesse chacun avec le respect que j'entends recevoir de tous. Développer les dons de mes employés autant que je souhaite laisser croître les miens. Célébrer leurs mérites comme j'aspire à ce qu'on reconnaisse ma contribution. Stimuler leur créativité autant que j'ai besoin d'exprimer la mienne.

La bienveillance opérationnelle consiste en cette simple et pragmatique bienveillance, altruiste par nature et réflexive par conséquence: en tout temps et en tout lieu, entreprendre continuellement de faire aux autres, autant que possible, tout le bien que je voudrais que l'on me fasse.

Les neuro-sciences, qui établissent le rôle de nos cellules miroirs et expliquent nos apprentissages comme nos comportements, éclairent, grâce à ce formidable et naturel mimétisme, une aptitude très humaine: nous sommes magnifiquement doués pour être réciproquement contagieux du meilleur de nous-mêmes, au bénéfice de tous. Notre bienveillance ne se prouve qu'en actes, par une exemplaire et réflexive bienveillance.



Texte: Xavier Camby ^[1]

Xavier Camby forme les dirigeants à la gouvernance du futur. Il est l'auteur de «48 clés pour un management durable». www.esman.ch ^[2]

©2020 by ALMA Medien AG, Zürich

Source URL: <https://www.hrtoday.ch/fr/article/tous-bienveillants>

Links

[1] <https://www.hrtoday.ch/fr/utcontent/xavier-camby>

[2] <http://www.esman.ch>

