

CHAPITRE 1

TROP BON, TROP C*N? NON, JUSTE HUMAIN

*« L'humanité a des devoirs,
la bienveillance en est un. »*

EMMANUEL KANT

Camille est ce qu'on appelle une «manager en or».

Toujours à l'écoute, compétente, érudite, ponctuelle, prête à rendre service, à couvrir une erreur d'un collaborateur pour éviter une sanction trop lourde, à prendre sur elle les tensions de l'équipe. Une leader bienveillante, soucieuse du bien-être de chacun et des résultats. Et pourtant, Camille s'écoutait peu, terminait souvent ses journées épuisée, chargée des tâches que d'autres n'avaient pas prises, prête à endosser le rôle de la sauveuse pour résoudre un conflit ou désamorcer une situation complexe. Sa bonne volonté était louée en réunion, mais ses décisions étaient souvent contestées. Elle se voulait facilitatrice, mais elle était perçue comme faible. Ses collègues, ses collaborateurs, sa hiérarchie l'appréciaient... mais certains profitaient de son incapacité à dire non, de sa bonne humeur, de son énergie. «Trop bonne, trop conne», glissa un jour une collègue lors d'un *afterwork*, un verre à la main. Camille se figea. Était-ce cela, la reconnaissance de sa bienveillance naturelle ? Une invitation implicite à durcir le ton ?

Dans l'entreprise, le «trop bon, trop con» est une réalité amère. On se fait fréquemment abuser, avoir, escroquer, empapaouter, fumer, détruire, etc. Une professionnelle qui donne sans compter, qui pardonne souvent, qui pense que la bienveillance est une manière d'être universelle, risque d'être perçue comme inefficace ou trop émotive. Faut-il pour autant conclure que la bienveillance n'a pas sa place dans l'entreprise ?

Non, bien au contraire. Mais elle doit être stratégique. La bienveillance ne signifie pas s'effacer ni tolérer l'inacceptable. Il ne s'agit pas d'être plein de naïveté, mais d'être ferme et juste. D'aider sans se sacrifier. De donner sans s'oublier. En clair, il ne s'agit pas de choisir entre bienveillance et respect, mais d'apprendre à conjuguer les deux.

Camille aurait-elle pu éviter cet écueil ? Absolument. À condition de comprendre son fonctionnement et sa valeur, d'envisager la bienveillance en termes d'efficacité, d'affirmation de soi et de limites à tous ces voleurs de temps et tous ces voleurs d'âme.

L A BIENVEILLANCE, CE MOT TROP À LA MODE ET QUI PORTE AU DÉGOÛT

La bienveillance, encore et toujours. Ce mot semble être devenu le leitmotiv du moment, une formule magique dégainée à toutes les occasions, dans les

discours plus que dans les actions, souvent sans profondeur ni sincérité. À force d'être utilisé à tort et à travers, le terme perd son essence, ce sens originel si puissant et si noble. Pourtant, la bienveillance ne mérite ni le cynisme qui l'entoure aujourd'hui ni la superficialité avec laquelle elle est souvent traitée. Revenons à son origine latine, *bene volens*, c'est-à-dire «vouloir le bien». Une définition simple, mais exigeante, qui devrait inviter à la réflexion : la bienveillance pour qui ? Et surtout, la bienveillance pour quoi ?

Si la bienveillance est si noble dans son intention, pourquoi suscite-t-elle autant de scepticisme ? Pourquoi paraît-elle parfois incompatible avec les exigences du monde professionnel ? C'est que, dans l'imaginaire collectif, elle est souvent réduite à une gentillesse naïve, par laquelle on se laisserait marcher sur les pieds au nom du « bien commun » ou de « faire le bien ». Et dans un univers où la compétition et la nécessité de trancher dominant, cette vision déformée de la bienveillance peut vite être perçue comme un piège.

C'est précisément cette confusion qui alimente une formule aussi populaire qu'irritante : « trop bon, trop con ». Une sentence lapidaire qui révèle une méfiance profonde envers l'altruisme et qui sous-entend que donner sans compter revient à se faire avoir. Cette maxime, provocante par nature, traduit l'idée que l'altruisme est une faiblesse. Mais associer bienveillance et naïveté est une erreur fondamentale. La véritable bienveillance n'est ni aveugle ni complaisante. Elle ne consiste pas à tout accepter ou à fermer les yeux sur des comportements nuisibles. Bien au contraire, elle exige une force intérieure, une lucidité et une capacité à agir avec discernement.

La bienveillance, dans sa véritable essence, est un engagement profond. C'est une posture qui dépasse l'individu et sert une cause plus grande que soi : la construction d'un environnement dans lequel chacun peut s'épanouir, contribuer et innover en toute confiance. Elle impose de reconnaître les besoins et les aspirations des autres, sans pour autant renier ses propres limites ou se sacrifier pour l'équilibre collectif.

Dans le cadre de l'entreprise, la bienveillance authentique n'est pas un simple outil de management ou une méthode pour booster l'engagement. Elle est une manière d'être et de faire, ancrée dans une volonté sincère de vouloir le bien, non pas pour plaire ou se conformer à une tendance, mais parce que c'est la condition nécessaire à une réussite économique, financière, humaine, durable et partagée. Elle n'est pas incompatible avec l'exigence ; au contraire, elle en est le complément indispensable. Une bienveillance éclairée implique de poser des cadres, d'assumer des décisions difficiles et de maintenir une rigueur dans les interactions. Cela peut

sembler paradoxal, mais c'est précisément cette alliance entre cœur et raison, entre analyse et intuition qui en fait toute la puissance.

La bienveillance au travail est devenue un enjeu central pour les organisations contemporaines. Dans un contexte marqué par des niveaux élevés de stress professionnel, de tension sociale et de quête de sens au travail, de nombreux salariés attendent de leur entreprise qu'elle se préoccupe réellement de leur mieux-être au travail. Une étude Deloitte récente montre que pour les générations Y et Z, l'équilibre vie privée-vie professionnelle arrive en tête des critères de choix d'un employeur, et que beaucoup sont prêts à refuser un emploi contraire à leurs valeurs, notamment si l'entreprise ne soutient pas leur santé mentale. Nous le verrons plus tard. Dans ce contexte, la question de la bienveillance en entreprise associée à une culture organisationnelle humaniste s'impose comme une réponse visant à préserver la santé des collaborateurs et à améliorer la performance globale. Des recherches récentes suggèrent en effet que le bien-être des salariés a des effets positifs sur la performance de l'entreprise, et qu'une perception positive des pratiques managériales bienveillantes accroît la satisfaction des employés tout en réduisant leur intention de quitter l'entreprise.

DES INDIVIDUS BIENVEILLANTS

La bienveillance démarre toujours par soi. C'est la raison pour laquelle j'ai créé des programmes immersifs. Ce sont des week-ends à la campagne réservés aux entrepreneurs et/ou managers pour revenir à eux et à elles-mêmes, comprendre leur fonctionnement sur le plan relationnel, retrouver la foi en eux et en leurs projets. Un espace de liberté, de créativité et de parole qui permet d'envisager leur posture de leader autrement, et de pouvoir créer du lien avec d'autres qui ont les mêmes problématiques de direction, de management, de leadership, de clarté, de vision, d'affirmation, etc. Alors si le livre devait s'arrêter ici, vous auriez déjà intégré un immense concept : tout commence par vous et l'amour que vous avez prioritairement pour vous-même. Avoir de l'amour pour soi n'est pas un truc New Age des marchands de développement personnel. C'est cette idée qui nous met toujours en priorité dans nos choix et nos décisions. L'exemple des consignes de sécurité en avion illustre parfaitement ce principe : « Mesdames, Messieurs, en cas de dépressurisation, un masque à oxygène tombera automatiquement devant vous. Tirez dessus pour déclencher l'oxygène, placez-le sur votre visage et respirez normalement. Les adultes doivent s'équiper avant d'aider les enfants. » Dans le