



« La nature de l'être humain n'est pas destinée à être le meilleur contre les autres, mais avec les autres. » © Pixabay

la bienveillance pour obliger les forts à les respecter ! En réalité, c'est le ressentiment qui anime ces moralisateurs et ces curés ! D'où l'importance de situer la bienveillance dans notre univers social, professionnel, familial. Le monde est-il cruel et sans merci ? Les bons sentiments sont-ils les reliquats d'une morale superficielle qui cherche à colmater les conséquences trop négatives de cet univers ? Je ne le crois pas. Je me réfère ici à une anthropologie qui affirme que la nature de l'être humain n'est pas destinée à être le meilleur *contre* les autres, mais *avec* les autres. Ce désir qui pousse l'homme à aller vers les autres, à les comprendre et les aimer, me paraît plus fondamental que celui de la peur ou de la volonté de dominer. Ceux qui disqualifient la

bienveillance n'ont pas compris que le pouvoir est ordonné au bien des personnes et non à la domination du plus fort. Leur méfiance

“ **une vertu exclusive mène à des aberrations** ”

vis-à-vis d'une vision qui intègre l'altruisme est fondée sur un désespoir : ils considèrent impossible le bonheur supérieur d'une bienveillance réciproque (la définition de l'amitié chez Aristote !).

Les rapports en famille sont supposés être bienveillants. Et dans le milieu professionnel ?

Dans toute communauté, il y a une part donnée et une part construite. On a peu de prise sur la part donnée : les époux se sont choisis, mais n'ont pas choisi le caractère de leurs enfants, et l'enfant n'a choisi ni ses parents ni sa fratrie. On s'entend naturellement plus ou moins bien avec l'un ou l'autre : la bienveillance *affective* est en grande partie involontaire. Mais la bienveillance décidée peut se révéler nécessaire, notamment quand l'entente spontanée se révèle insuffisante. Curieusement, la bienveillance volontaire peut générer une bienveillance *affective*. Vouloir sincèrement du bien à quelqu'un conduit à le (re)découvrir et même à ressentir une nouvelle affection.

Le milieu professionnel comporte de nombreuses analogies avec l'univers familial. Dans les entreprises, la bienveillance doit être conjuguée avec la performance. Sans bienveillance, pas de joie au travail, peu d'esprit d'équipe, et donc risque majeur de crise susceptible de mettre en danger l'entreprise. Inversement, sans performance, une équipe « super bienveillante » est inutile.

Les meilleures équipes sont fondées sur un lien interpersonnel bienveillant et sur une grande capacité à obtenir des résultats. L'un ne va pas sans l'autre. Une façon de dire que la *bienveillance* doit se transformer en *bienfaisance*.

La bienveillance paie-t-elle ?

Des études ont montré que la bienveillance fait partie des stratégies relationnelles efficaces. On distingue à ce sujet les attitudes

de « l'ange » qui adopte une attitude bienveillante et l'attitude « donnant donnant ». La première est une disposition positive des acteurs ; elle est un avantage dans les projets difficiles, qui ont besoin de coopération. Mais la bienveillance systématique donne l'avantage à l'agresseur qui profite de la bonté de l'autre. La stratégie « donnant donnant » complète la bienveillance en adoptant l'opposition en cas de malveillance. Elle défend mieux la personne qui la met en œuvre, même si les conséquences peuvent être défavorables à un projet, en raison de la spirale violente toujours possible d'une opposition. Il n'est pas si facile de s'opposer, même quand on est dans son droit. Pourtant, le courage de l'opposition doit compléter la bienveillance.

Comment devenir bienveillant ?

La bienveillance n'est pas si naturelle que cela. Les relations interpersonnelles sont largement dominées par la peur, les relations de pouvoir. La bienveillance suppose d'être désarmé et de se montrer vulnérable. La crainte

de se faire avoir est très puissante pour justifier une attitude de méfiance. Quand on est méfiant, on a tendance à interpréter le monde à travers ce prisme. L'attitude de bienveillance suppose de libérer une énergie qui n'est pas purement rationnelle, décidable. La bienveillance passe par un lâcher-prise, généreux, délivré. C'est tout un travail sur soi, intérieur, un apprivoisement de ses peurs. L'expérience heureuse d'actes bienveillants – dont on éprouve la fécondité – peut progressivement remplacer la peur et la méfiance.

Propos recueillis par
Nathalie DUPLAN