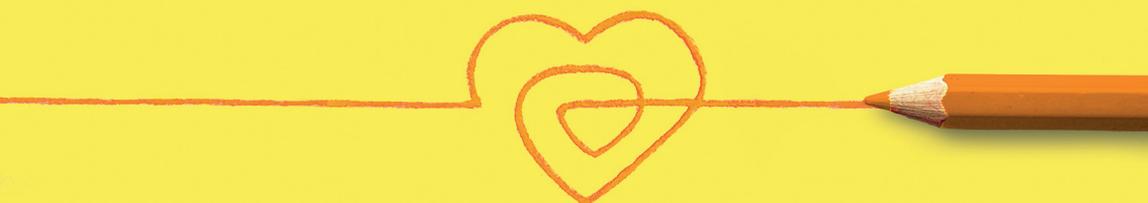


Docteur Philippe Rodet
Préface de Benoît de Ruffray

La bienveillance au travail



*Trop de stress,
pas assez de motivation,
comment en sortir ?*

● Éditions
EYROLLES

Trop de stress, pas assez de motivation, comment en sortir ?

On sait aujourd'hui que le travail est une forte source de stress, dont l'impact peut être ravageur sur les individus mais aussi sur les entreprises. *A contrario*, on sait également que la bienveillance – et les émotions positives en général – diminue les effets du stress et favorise à la fois la créativité et la motivation des individus à s'engager dans des activités améliorant ainsi leurs talents et leurs compétences.

Pourquoi, dans ce cas, ne pas développer plus de comportements bienveillants afin de créer une ambiance de travail plus en harmonie avec ce que nous sommes ?

C'est le vœu de l'auteur et c'est là tout l'intérêt du livre : il s'agit d'un véritable guide pratique destiné à vous aider, que vous soyez manager ou managé, à changer de posture, afin de retrouver santé et envie. Il vous sera alors possible de transmettre cette motivation autour de vous, clé de votre propre épanouissement au travail et de la réussite individuelle et collective.

Médecin urgentiste de formation, le docteur **Philippe Rodet** a parcouru le monde pour sauver des vies dans des pays parfois en guerre ; les méfaits du stress dans les situations les plus désespérées n'ont pas de secrets pour lui. Aujourd'hui, en tant que consultant, il œuvre à la promotion de comportements bienveillants au sein des organisations. Il fait figure d'expert incontournable dans la mise en œuvre de la bienveillance au travail.

Préface de **Benoît de Ruffray**, président-directeur général du groupe Eiffage.

La bienveillance au travail

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Création de maquette et mise en pages : Soft Office

Du même auteur

L'Ardeur nouvelle, Éditions Debresse, 1998.

Le Stress : nouvelles voies, Éditions de Fallois, 2007.

Se libérer du stress : un médecin urgentiste raconte, Éditions Eyrolles, 2010.

Se protéger du stress et réussir : sept leviers de motivation, Éditions Eyrolles, 2011. Avec Romain Bourdu.

Le Bonheur sans ordonnance, Éditions Eyrolles, 2014.

Le Management bienveillant, Éditions Eyrolles, 2017. Avec Yves Desjacques.

Aurélien, c'est papa, je t'aime ! Et si la bienveillance sauvait des vies, Éditions Eyrolles, 2018.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019

ISBN : 978-2-212-57099-1

Docteur Philippe Rodet
Préface de Benoît de Ruffray

La bienveillance au travail

*Trop de stress,
pas assez de motivation,
comment en sortir ?*

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

PRÉFACE	7
AVANT-PROPOS	13
INTRODUCTION – LA BIENVEILLANCE, UNE MODE ?	17
<i>Les conséquences d'un haut niveau de stress sur la santé</i>	18
CHAPITRE 1	
Les grands principes de la bienveillance au travail.....	25
<i>Le rôle des émotions</i>	25
<i>Les leviers qui augmentent les émotions positives</i>	32
<i>Les leviers qui diminuent les émotions négatives</i>	59
<i>Comment ces leviers agissent-ils sur l'organisme ?</i>	83
CHAPITRE 2	
Mettre en œuvre la bienveillance au travail.....	89
<i>Diminuer le niveau de stress général</i>	89
<i>Dix clés pour aider les autres à vivre mieux</i>	93
<i>Comment influencer sur les comportements ?</i>	109
CHAPITRE 3	
Les bienfaits de la bienveillance au travail.....	125
<i>Adapter les comportements bienveillants à chacun</i>	125
<i>Les comportements bienveillants sont contagieux</i>	129

CONCLUSION	139
<i>La nécessaire bienveillance</i>	139
<i>La bienveillance entre principe et action</i>	140
<i>La bienveillance est une culture</i>	142
<i>La bienveillance au défi de l'optimisme</i>	143
POSTFACE – L'ENGAGEMENT	
AU COEUR DE LA CITÉ	147
INDEX	151

Préface

Il y a deux ans, j'ai eu la chance d'assister à une conférence du Docteur Philippe Rodet. J'ai découvert un homme et un médecin profondément engagé. Depuis ses études, c'est avec conviction, force et compétence que le Docteur Philippe Rodet s'est attaché à comprendre le stress, les émotions positives et négatives et leurs nombreux impacts sur l'épanouissement des individus, notamment dans le monde du travail.

Pour 60% des français, le travail représente une source de stress. Les notions de risques psychosociaux en entreprise, pouvant aller jusqu'à l'épuisement total, sont désormais reconnus et méritent une attention spécifique accompagnée d'une relecture des principes de management.

Selon les données PISA, évaluation internationale des élèves réalisée tous les trois ans par l'OCDE, les élèves français sont ceux dans le monde qui ont le moins confiance en leurs capacités, et sont les plus angoissés face à ce que l'école attend d'eux, ce qui joue un rôle négatif dans leur capacité à apprendre. Il est malheureusement cohérent que les adultes qu'ils deviennent restent marqués par ce déficit de confiance en soi. Ce handicap associé à un monde du travail sous pression permanente est un accélérateur de stress.

Attiré dès le début de mes études par les métiers du bâtiment et des travaux publics pour leur dimension humaine,

j'ai eu l'occasion de travailler de nombreuses années sur des chantiers au plus près du terrain. J'ai pu comprendre qu'une équipe n'a de sens que si elle intègre chacun, du compagnon au dirigeant; j'ai aussi pu constater la puissance que cette équipe pouvait atteindre dès lors que chacun y avait trouvé sa place, et était pleinement associé au but à atteindre. J'avais aussi pu voir de près la vitesse à laquelle cet équilibre peut se perdre, devenant alors source de stress et de tensions et rendant difficile voire impossible l'atteinte des objectifs. Il me semble fondamental de comprendre que la première richesse de toute entreprise est son capital humain et qu'il est primordial d'en prendre grand soin.

J'ai été frappé par la justesse des propos de Philippe Rodet et surtout de la clarté avec laquelle il mettait en parallèle des sujets de sciences humaines et de psychologie avec des explications scientifiques, faisant appel à toutes les connaissances de la médecine sur le fonctionnement du corps humain. Il amène de véritables explications sur la force du management bienveillant: celui-ci se caractérise par l'écoute, l'encouragement, la considération, la capacité à laisser une liberté d'action, à définir des objectifs ambitieux mais atteignables, à positionner chaque membre d'une équipe à la bonne place, celle qui le fera progresser... Mes intuitions trouvaient pour la première fois des réponses scientifiques, ce qui ne pouvait que rassurer l'ingénieur cartésien que j'étais!

Depuis des décennies, le temps semble s'accélérer, et le manager actuel fait face à de plus en plus de sollicitations avec le sentiment que cela ne va jamais assez vite. La pause est vue comme une régression et le sentiment du « toujours plus et du toujours plus vite » s'est imposé comme une nouvelle norme...

En parallèle, l'homme est plus stressé car l'équilibre entre les trois piliers que sont la vie familiale, la vie associative et la vie

professionnelle est de plus en plus fragilisé. Il n'est pas rare aujourd'hui que des personnes se réfugient dans la recherche d'un épanouissement exclusivement tourné vers l'un de ces piliers sans se rendre compte du déséquilibre que cela peut engendrer. L'entreprise se doit de respecter ces trois piliers car ils sont source d'épanouissement et d'équilibre.

Diriger c'est servir ! La bienveillance managériale permet de mettre en avant cette notion de service du responsable envers ses équipes. Après que le manager a fixé une stratégie, qu'il a donné les moyens adéquats et mis en place des défis exigeants mais possibles, il doit rester à l'écoute et même plus, il doit accompagner ses équipes dans la réalisation de leurs missions ; alors l'organigramme s'inverse car le dirigeant se met au service de ses équipes pour les aider à atteindre les objectifs. La réussite des défis devient source d'épanouissement et génère un cercle vertueux de la performance durable.

Une autre qualité importante du dirigeant est de rassembler ses collaborateurs derrière des valeurs communes qui deviennent ciment. Le manager devra être exemplaire pour les incarner. Cela induit un environnement de confiance et de transparence

Un moteur essentiel chez l'homme est sans aucun doute de trouver du sens à sa vie et donc dans son travail au sein de son équipe. C'est la première responsabilité de tout chef, quel que soit son niveau, de définir le sens de l'action de chacun. Jacqueline de Romilly le disait avec justesse, « j'avais tout naturellement pris l'habitude de penser que l'Homme se définit avant tout par le but qu'il se donne et que c'est là tout à la fois la source de sa grandeur et de tous ses bonheurs ».

Lorsque chacun est à sa place, est motivé, comprend les enjeux et se les approprie, une dynamique positive se

développe ; chacun alors donne le meilleur de lui-même, une cohésion dans l'équipe de travail et une entraide efficace s'installent. Le dirigeant est souvent étonné par les objectifs atteints grâce à cette puissance collective qu'il avait sous-estimée.

À l'heure du transhumanisme où l'homme est fasciné par les progrès scientifiques, mais où il est dans le même temps amené à réfléchir et à discerner en profondeur pour évaluer dans quelle mesure les dérives liées à ces progrès vont asservir voire détruire l'Humanité, à l'heure où comme l'écrit si justement Monseigneur Suaudeau, « les humains sont de plus en plus considérés comme des machines [...]. Les machines deviennent de plus en plus humanoïdes [...], les interactions entre les personnes changent précisément parce que les machines pénètrent de façon croissante dans notre vie », il est essentiel de s'attacher à cultiver ce qu'il y a de plus noble en l'Homme.

À la veille de l'ère sans limite de l'homme augmenté, il est primordial de développer et de renforcer au sein de nos entreprises ce supplément d'âme dont l'homme est porteur. Il me paraît fondamental de garder à l'esprit que l'Homme et son épanouissement doivent rester au cœur de nos préoccupations.

Ce nouveau livre du docteur Philippe Rodet nous montre que la bienveillance dans le management est à la portée de tous. Des exemples simples, concrets et précis sont comme autant de recettes et d'éclairages pour tous les managers afin qu'ils se saisissent d'une arme formidable au service de la performance et de l'épanouissement du plus grand nombre, sans compter que la contagion positive sera forcément au rendez-vous. Et ces précieux conseils peuvent être utiles dans de nombreux autres cadres tels que l'éducation, l'enseignement, l'entraînement sportif...

Je partage l'optimisme de l'auteur, il est heureux de penser que la performance durable d'une entreprise est possible grâce à l'épanouissement de son capital humain. La bienveillance dans le management donne des clefs pour révéler le meilleur des collaborateurs et devient un des plus beaux atouts du manager ! Le capitalisme responsable ne peut pas faire l'économie de cette approche. Il participe à l'épanouissement des collaborateurs d'une entreprise et donc de la société. N'est-ce pas finalement une partie intégrante de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise ?

Merci à vous Docteur de nous confier ces outils, fruits de votre travail et de vos recherches, ils nous permettent de répondre à cette belle invitation de Baden Powel : « essayez de laisser ce monde un peu meilleur qu'il ne l'était quand vous y êtes venus ».

Benoît de Ruffray,
président-directeur général du groupe Eiffage

Avant-propos

Ma vie est faite d'événements parfois douloureux, parfois joyeux et de rencontres. À la suite d'un accident de la circulation, j'ai perdu un membre de ma famille qui était la personne avec laquelle j'avais le plus vécu dans mon enfance, mes parents étant pris dans la journée par leur travail. Lors de cet accident, j'ai assisté, impuissant, à l'agonie de cette personne sur une route de campagne. Pour ne plus vivre ce genre d'événements, j'ai pris alors la décision de devenir médecin urgentiste.

Lors de mes études de médecine, intéressé par les situations où l'humain est en grande détresse, je décide de faire mon stage d'externe en réanimation. Et là, j'assiste au décès d'un enfant de 15 ans, qui avait mis fin à ses jours parce qu'il était en échec scolaire. Marqué par cet événement, c'est avec cette douloureuse histoire en tête que je vais assister l'année suivante à une conférence sur l'influence de la motivation quant à la réussite dans l'entreprise. À la fin, je vais voir le conférencier pour savoir si, selon lui, les leviers de motivation qu'il avait présentés pourraient aider des jeunes en situation difficile au collège ou au lycée à réussir. Sa réponse est positive, les seules contraintes étant représentées par la nécessité d'en adapter certains. Après plusieurs échanges dans les semaines et mois qui suivent, l'expérimentation peut commencer et s'avère concluante.