

Sur le chemin de la bienveillance

La démarche :

Dans l'essai suivant on se demande si la sphère professionnelle défend ou assiège la bienveillance. La bienveillance est abordée sous le prisme de la norme, de la limite et du devoir. L'espoir de cet essai est de replacer la bienveillance au centre du monde professionnel dans une démarche eudémoniste.

Résumé de l'essai :

Dans le cadre de la dialectique de Kant autour de l'impératif catégorique et l'impératif hypothétique, il est montré dans un premier temps que la bienveillance est souvent l'abonné absent des relations professionnelles pour des raisons principalement légales et historiques. L'espace professionnel est ainsi principalement un espace d'aliénation pour l'homme et la bienveillance n'a longtemps trouvé sa place que pour contenir les dérives que rencontre cet espace. Cet objectif toujours intéressé fait passer l'homme à côté de la bienveillance comme relation sincère pourvoyeuse de sens et de bonheur dans sa vie. C'est pourquoi la sphère professionnelle tend aujourd'hui à défendre la bienveillance comme composante essentielle de l'éthique professionnelle.

Références bibliographiques et numériques :

- Mencius, Mencius
- Fondements de la métaphysique des mœurs, (1785) Kant
- Le Robert, Alain Rey
- Le manifeste du parti communiste, (1848) Karl Marx et Friedrich Engels
- Germinal, (1885) Emile Zola
- Témoignage de Yonnel Dervin : technicien sur le site de France Télécom de Troyes années 2000
- Chade-Meng Tan, employé Google
- Humain, trop humain, Friedrich Nietzsche
- Marc Grassin, philosophe au sein de la Faculté de Philosophie de l'Institut Catholique de Paris
- Etude Deloitte : sur la qualité de vie au travail et sur la bienveillance réalisée en juin 2017
- Chapitre « Travail et ennui », Le Gai Savoir, Friedrich Nietzsche
- « Bienveillance au travail : faux-néset réalités », Le Monde.fr, 11 octobre 2017, Bubertrand N.
- La bienveillance en entreprise : utopie ou réalité ?, Olivier Truong et Paul-Marie Chavanne

Entre le IV^{ème} et le III^{ème} siècle avant Jésus Christ, dans la Chine des Royaumes combattants, Mencius, disciple de Zi Si, petit-fils du philosophe Confucius, arpente un territoire fragmenté et divisé. Il est à la recherche d'un prince qui serait capable de restaurer la paix. Dans son récit éponyme, Mencius relate ses dialogues avec ces mêmes princes. On peut lire la phrase suivante, « *La bienveillance est sur le chemin du devoir.* ». Or, le devoir à l'échelle de l'homme n'est autre que l'application de ce qui doit être, la définition même de l'éthique selon Emmanuel Kant et Aristote avant lui.

En effet, selon Kant, l'éthique est cet ensemble d'énoncés normatifs, prescriptifs ou évaluatifs, définis par rapport à des impératifs catégoriques, cherchant à définir ce qui doit être. Kant, dans les *Fondements de la métaphysique des mœurs* publié en 1785, explique que les impératifs catégoriques définissent ce qui doit être fait inconditionnellement et valent par eux-mêmes. De cette manière se différencie l'éthique de la morale qui n'est autre qu'un ensemble de règles relatives basées sur des superstitions moralisatrices visant à condamner les autres, assène Kant.

Ainsi, s'intéresser à l'éthique dans la sphère professionnelle, c'est chercher à définir les normes, les limites et les devoirs, associés à l'espace où s'exerce le travail. La tâche ne s'annonce pas simple tant cet espace revêt des apparences multiples. Ses caractéristiques dépendent de l'entreprise dans laquelle il s'inscrit. Il peut être réduit ou au contraire gigantesque en termes d'espace et de temps consacré. Il peut déborder sur l'espace familial, s'y substituer ou y être complètement mêlé. De la startup à la multinationale en passant par l'entreprise de taille intermédiaire, les caractéristiques du lieu de travail dépendent également du droit associé dans chaque pays. Par exemple, c'est un espace réservé aux personnes de plus de 15 ans pour les pays signataires de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) depuis 1998.

Arrêtons-nous sur ce dernier exemple. En effet, il a été nécessaire d'attendre l'année 1998 pour mettre la majorité des Etats du monde d'accord sur une situation qui n'a pas sa place dans le milieu professionnel, le travail des mineurs de moins de 15 ans. Pourtant, il est relativement évident qu'il n'est pas bienveillant d'envoyer un enfant ramasser du charbon dans l'une des mines à ciel ouvert de Dhanbad en Inde. La raison d'un tel acte ne peut se trouver que dans le cadre d'une nécessité absolue. En effet, souvenons-nous que la bienveillance est cette disposition favorable à l'égard d'autrui visant son bonheur. A ce sujet, la plupart des religions comme le christianisme, qui l'associe notamment à l'amour de Dieu, se sont accordées à faire de la bienveillance un impératif catégorique, une règle de vie essentielle.

Or l'histoire et le tableau contemporain du monde professionnel, peuplés de « burnout », de suicides et de quêtes de sens, montrent que l'espace professionnel est souvent dispensé de cet impératif pour différents types de raisons allant de la praticité au pragmatisme. Pourtant, cet espace est en même temps un des lieux où nous passons le plus de temps dans notre vie et rares sont ceux qui peuvent s'en dispenser. Est-ce normal ou encore légitime ? Pourquoi la sphère professionnelle serait-elle exemptée de cet impératif alors qu'elle est si importante dans nos vies ? Il est vrai que le reste des moments et espaces de nos vies ne sont pas remplis uniquement de bienveillance, mais cela ne vaudrait-il pas le coup de faire du monde professionnel un espace privilégié et sanctuarisé pour la bienveillance ? Cela ne permettrait-il pas à l'humanité de se rapprocher un peu plus du bonheur ?

La sphère professionnelle : marche (défendeur) ou état failli (pourfendeur) de l'impératif de bienveillance ?

Le monde professionnel est souvent considéré comme le lieu privilégié de l'aliénation de l'homme, la bienveillance n'y est pas la norme. Or, le monde professionnel la présente souvent comme une limite aux dérives existantes, dans un objectif de performance. L'impératif catégorique est troqué contre un impératif hypothétique. Enfin, replacer la bienveillance en tant qu'un impératif catégorique dans la sphère professionnelle est l'occasion d'en faire le fer de lance du bonheur dans nos vies.

Dire que le monde professionnel est le lieu privilégié de l'aliénation de l'homme est un euphémisme à côté de l'étymologie du mot travail. C'est en toute logique que la bienveillance n'est pas une norme dans la sphère professionnelle.

En effet, selon Alain Rey, linguiste, lexicographe et rédacteur en chef des publications des éditions Le Robert, le mot travail serait apparu au XIIème siècle et serait issu du latin populaire *tripaliare*, signifiant « tourmenter ; torturer avec le *trepalium* ». Or, le mot *trepalium*, en bas latin, n'est autre que la déformation du mot *tripalium* qui désigne un instrument formé de trois pieux, notamment utilisé pour attacher les esclaves ou les punir. De même, au cœur du Moyen Age, le travail manuel en commun journalier édicté en règle de vie par saint Benoît pour les moines bénédictins est dénommé travail et vise à expier le péché originel à la manière d'un châtiment que l'on s'infligerait. « (...) Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front (...) » dit en effet Dieu à Adam et Eve avant de les chasser du paradis et de les envoyer sur terre à la suite du péché originel.

De manière plus contemporaine dans le domaine du droit, en France, à cette origine s'ajoute un lien de subordination qui s'exerce quel que soit le type de contrat de travail entre l'employeur et l'employé. La cour de cassation l'a ainsi défini : « Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. ». Le *trepalium* en bas latin a son pendant moderne qui réside en puissance dans ce lien de subordination entre tous les acteurs économiques. A cette triste étymologie, l'histoire moderne a ainsi donné tristement raison. « Le travail rend libre » (*Arbeit Macht frei*), pouvait-on lire sur le fronton du camp de concentration nazi de Dachau.

Ainsi, le milieu professionnel se caractérise par une activité, le travail, qui de son étymologie à son histoire en passant par son potentiel se présente comme un espace de d'aliénation impropre à la bienveillance.

Ce cadre étymologique et juridique a ainsi fait de la sphère professionnelle un espace privilégié de la lutte des classes. Cette théorie, développée par Karl Marx et Friedrich Engels dans *Le manifeste du parti communiste* en 1848, présente un conflit central dans le milieu professionnel : « la lutte des classes qui oppose le travail au capital dans le cadre mondialisé du capitalisme ». Ce conflit a été exacerbé au XIXème siècle et les acteurs de ce conflit sont alors le prolétariat et la bourgeoisie. Le livre *Germinal* d'Emile Zola, publié en 1885, est à ce titre un tableau historique édifiant de cette lutte. On y retrouve Etienne Lantier, mis en scène en leader d'une grève des mineurs dans les mines de Montsou à la suite d'une baisse des salaires. L'espace professionnel est présenté comme un lieu d'affrontement entre les actionnaires de la Compagnie des Mines de Montsou et les mineurs, vivant et travaillant

dans des conditions déplorables comme la famille Maheu. Cette lutte ira jusqu'aux armes, s'inspirant de faits réels tels que la fusillade d'Aubin et celle de La Ricamarie dans le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais ayant fait chacune 14 morts.

De retour au XXI^{ème} siècle, le 17 novembre 2018, le mouvement des gilets jaunes est né en revendiquant entre autres un changement de politique fiscale et une amélioration du niveau de vie des classes populaires et moyennes. Tout en faisant écho à la lutte des classes, ce mouvement cristallise dans la sphère politique un ressentiment nourri dans la sphère professionnelle et exacerbée par un manque de bienveillance perçu en la personne du président Emmanuel Macron. En effet, lorsque le gouvernement a proposé une hausse de la taxe intérieure de la consommation sur les produits énergétiques (TICPE), cela a agi comme une étincelle pour une partie de la population dont le mécontentement était en germe du fait de leur situation professionnelle.

La sphère professionnelle est un espace qui matérialise et crée une hiérarchie entre les acteurs économiques qui sont voués à une lutte pour ne pas sortir perdant.

Mais surtout, le monde professionnel est le théâtre privilégié des discriminations en tout genre. Harcèlement moral, discriminations de genres, à l'embauche ou encore de personnes en situation de handicap, le lien de subordination caractéristique du monde professionnel est à l'origine de nombreuses dérives aux conséquences graves. En France, le Ministère des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes explique qu'en 2016, les hommes avaient un salaire 19,2% plus élevé que les femmes. Ce n'est que le 4 août 2014 que la loi n°2014-873 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes est prise. Malgré cela, la secrétaire d'État chargée des droits des femmes du gouvernement Valls II le Pascale Boistard souligne : *"La France est au premier rang européen en matière de féminisation des instances dirigeantes des entreprises, les inégalités de salaires diminuent deux fois plus vite en France que dans le reste de l'Europe"*. On peut ainsi mesurer le retard plus général en termes d'égalité des sexes dans la sphère professionnelle.

Le même combat reste à mener au niveau du harcèlement moral. En 2009, France Télécom décide d'opérer un changement brutal dans son organisation à la suite de sa privatisation quelques années auparavant. Yonnel Dervin, technicien sur le site de France Télécom à Troyes raconte : *« Il y avait une pression constante, le sentiment qu'on voulait nous faire partir à tout prix, par n'importe quel moyen. »* Il tentera alors de se suicider. Entre 2008 et 2009, 35 de ses collègues se suicideront à cause d'un harcèlement moral devenu insupportable venu tout droit de la direction assumée alors par Didier Lombard et Louis-Pierre Wenès et Olivier Barberot aux ressources humaines. Le 20 décembre 2019, ils sont reconnus coupables de harcèlement morale institutionnel et écopent notamment d'un an de prison dont 8 mois avec sursis.

Ce dernier exemple montre bien que sous prétexte d'objectifs économiques, l'humain peut être sacrifié sur l'autel du lieu de travail. La bienveillance qui aurait dû faire loi à l'endroit des techniciens secoués par la nécessité de passer à l'ADSL, a préféré laisser place à un harcèlement constant poussant parfois jusqu'au suicide. L'espace professionnel peut en effet être l'état failli de la bienveillance, un lieu privilégié de l'aliénation de l'homme où la bienveillance est loin d'être la norme.

Pourtant, en réactions à ces situations extrêmes à l'image du cas de France Télécom, la bienveillance s'est souvent érigée en limite aux dérives du monde professionnel. Une limite néanmoins présentée dans un objectif de performance.

Dès 1908 aux Etats-Unis, Henry Ford développe le fordisme, un modèle d'organisation et de développement notamment composé d'une augmentation du salaire des ouvriers. Ce dernier point consistait à instaurer la journée des 5 dollars par jour, contre 2 à 3 auparavant. En France et au cours de la même période se développait le paternalisme industriel dans des entreprises comme celle des Schneider dans le Creusot ou encore chez Peugeot à Sochaux. Ce concept vise à placer en la personne du patron celle d'un père avec l'autorité et les devoirs associés. Ses « enfants salariés » lui doivent ainsi respect et obéissance. Si plus globalement le concept de paternalisme désigne une attitude adoptée pour limiter la liberté d'une autre personne, la définition met l'accent sur l'intention affichée d'agir pour le bien de la personne. Peut-on donc y voir le retour de la bienveillance dans la sphère professionnelle ?

Les nouveaux postes de « Chief Happiness Officer » (CHO) que l'on voit fleurir notamment chez les géants de l'audit comme PwC ou EY depuis quelques années le laissent penser. Ce concept créé dans les années 2000 par Chade-Meng Tan, 107^{ième} employé de Google, et démocratisé dans les sociétés de nouvelles technologies, vise à charger une personne des conditions de travail dans une logique d'améliorer le bien-être des salariés.

Cependant, dans *Humain, trop humain*, Friedrich Nietzsche écrit : « *Traiter tous les Hommes avec la même bienveillance et prodiguer indistinctement sa bonté peut tout aussi bien témoigner d'un profond mépris des Hommes que d'un amour sincère à leur égard.* ». En effet, suffit-il de nommer un « Jolly Good Fellow » (super bon camarade) comme le veut Chade-Meng Tan pour instaurer la bienveillance comme norme au sein de l'espace professionnel ? Il ne faut pas oublier que l'augmentation du salaire des ouvriers Ford avait pour but principal de lutter contre le taux de roulement croissant dû à la pénibilité du travail à la chaîne. Les mutuelles, les coopératives et les syndicats naissent les uns après les autres au cours du XIX^{ème} siècle au sein du milieu ouvrier pour défendre et améliorer leurs conditions de vies souvent difficiles.

Le 4 juin 1936 en France, sont signés les accords Matignon entre la CGT et le Patronat. Ils signent le début des congés payés, de la semaine de 40 heures et surtout l'instauration du délégué du personnel. Cette avancée en faveur du salarié, prenant en compte son bien-être, est obtenue après une grève « joyeuse » générale comme elle est communément appelée. Dans le cadre du paternalisme, la création de jardins ouvriers de l'abbé Lemire, avait pour but d'occuper les ouvriers en dehors de leurs heures de travail pour les éloigner de l'alcool et du socialisme. Ainsi, il apparaît que derrière cette bienveillance, il y a en réalité toujours une fin qui justifie les moyens. Il s'agit davantage de marchandage à la vue des longues luttes syndicales pour améliorer la qualité de vie des ouvriers que d'une démarche sincère prenant en compte le bonheur du salarié.

De plus, ce marchandage a un espace limité d'application. A priori, il ne va pas s'appliquer en dehors de l'entreprise. Or, quelles frontières au monde professionnel ? CHO au sein de l'entreprise et guerre économique entre les entreprises ? En effet, la mondialisation a exacerbé la concurrence entre les entreprises. Elle met en concurrence tous les aspects de l'entreprise et est à l'origine de délocalisations, de fermetures et de reventes d'usines comme celle de l'usine d'Alstom de Belfort à General Electric. La

localisation sur un territoire, la qualification des employés, le coût de la main d'œuvre ou encore la fiscalité, tout y passe.

La guerre économique entre les entreprises au sein de la mondialisation met ses ressources humaines à contribution. C'est le cas lors de la fermeture de l'usine PSA à Aulnay en 2014 ou encore avec des horaires frisant avec les limites du corps humain dans certaines sphères de la finance au pas des marchés financiers. Le marchandage à l'œuvre la plupart du temps derrière le simulacre de bienveillance dans le monde professionnel est très vite mis en lumière quand on met en jeu le destin de l'entreprise face à ses concurrentes. Il n'y a alors plus de temps pour un CHO et on retrouve bien ici le biais de l'impératif hypothétique. Cet impératif qui n'est pas une fin en lui-même mais un moyen contrairement à l'impératif catégorique, selon Kant. Ainsi, on demeure dans la rectification des dérives d'un environnement de travail aliénant pour en servir son succès plutôt que dans une véritable bienveillance à l'égard des collaborateurs occupant l'espace de travail. La sphère professionnelle est encore loin d'être une marche de l'impératif de bienveillance.

La bienveillance n'est-elle pas pourtant un devoir s'appliquant naturellement au monde professionnel comme aux autres en tant qu'impératif catégorique ? Elle sert alors le dessein que Kant attribue aux impératifs catégoriques, la poursuite du bonheur. La bienveillance s'inscrit alors dans une démarche eudémoniste dont l'espace professionnel peut devenir le garant.

Il est important de se concentrer sur le sens véritable de la bienveillance. Plutôt que de faire parler un dictionnaire ou un philosophe, faisons parler les acteurs de la sphère professionnelle. Dans son étude sur la qualité de vie au travail et sur la bienveillance réalisée en juin 2017, le cabinet d'audit Deloitte relate que pour les répondants la bienveillance évoque : le respect, le soutien, l'aide, l'attention, l'écoute ou encore la compréhension. C'est un engagement sincère de l'être et une forme de relation. Marc Grassin, philosophe au sein de la Faculté de Philosophie de l'Institut Catholique de Paris rajoute dans cette même étude que la bienveillance est un « engagement de soi vis-à-vis de l'autre, une sorte d'élémentaire humain ». Ainsi, établir la véritable bienveillance dans la sphère professionnelle c'est y rétablir l'humain, refuser le dictat des fins justifiant les moyens et ne plus troquer notre humanisme pour des objectifs. Considérer la bienveillance comme un devoir au sein de la sphère professionnelle c'est donner une chance aux collaborateurs de s'épanouir, d'être heureux. Cette noble ambition fait-elle pour autant de la sphère professionnelle une défenseuse de la bienveillance ?

Il se peut qu'elle le devienne. La circonscription du monde professionnel pour qu'il laisse la place à une vie personnelle équilibrée est également un enjeu majeur de la vie professionnelle. La nouvelle génération est à ce jeu une experte tant elle redéfinit les frontières du monde professionnel pour rééquilibrer les liens entre ces deux espaces. Naît ainsi le télétravail qui redéfinit l'espace professionnel traditionnel. Se développe également l'entrepreneuriat comme une culture d'entreprise. En effet, la nouvelle génération est friande de se fixer ses propres règles, son propre emploi du temps, ses propres valeurs. C'est notamment en réaction aux nombreuses expériences de stagiaires dont les horaires de travail s'étalent jusque tard dans la nuit chez les « Big Four ». La bienveillance est une solution à ce besoin d'équilibre. En effet, un devoir de bienveillance dans la sphère

professionnelle oblige à considérer dans les objectifs d'entreprises les conséquences que cela peut avoir, même minimales, au sein de la vie d'un collaborateur.

Cette circonscription du monde professionnel est en réalité la circonscription de ses objectifs et leur subordination à d'autres impératifs, des impératifs humains. La chair de Paix Economique, Mindfulness et de Bien-Etre au travail de Grenoble Ecole de Management développe un concept en ce sens avec la Paix Economique. Au-delà d'un équilibre vie professionnelle et vie privée, c'est aussi un équilibre entre l'intérêt d'une entreprise et celui de ses concurrentes pour éviter la guerre de tous contre tous. S'est ainsi développé le concept de coopération qui mène aujourd'hui à ce que le petit moteur Renault à essence 1,3 turbo équipe à la fois les Mégane et Captur et les Mercedes Classe A et B. Ainsi, le monde professionnel fait d'avantage intervenir la bienveillance qui rééquilibre son impact sur son environnement et sur ses collaborateurs.

Enfin, Friedrich Nietzsche dans le chapitre « Travail et ennui » de son ouvrage Le Gai Savoir disait du sens du travail : « *se trouver un travail pour avoir un salaire* ». La génération arrivant sur le marché du travail en 2020 réagit à cette maxime. Un salaire pour quoi faire ? Nous assistons à une reconquête du sens dans l'espace professionnel que l'on retrouve dans le choix des entreprises des étudiants à la sortie des écoles : Airbus, Google, Thales et Safran chez les ingénieurs. Or, la bienveillance, par la relation sincère qu'elle crée avec autrui, est une occasion de recouvrir le sens. En rendant un aspect humain à la sphère professionnelle, la bienveillance ouvre la possibilité de faire du monde professionnel non plus un mal nécessaire mais un terrain de construction pour le collaborateur. Elle est ce devoir, une condition nécessaire, un impératif catégorique sans laquelle on ne peut pas imaginer trouver un sens à notre vie. La bienveillance est cette solution, cette manière de fixer des rendez-vous en faisant attention à la vie familiale d'autrui, cette conscience de l'impact de ses actions sur l'environnement, cette compréhension de l'autre, la recherche de son bien, le respect de son bonheur. Ainsi, la sphère professionnelle a tendance à faire de la bienveillance son fer de lance pour recouvrir le sens.

L'espace professionnel a été majoritairement considéré comme un espace d'aliénation pour l'homme qui n'y a souvent introduit la bienveillance que pour mieux servir des objectifs professionnels. Il a été cet Etat failli de la bienveillance. Mais loin de ce marchandage, la bienveillance est ce retour à notre humanité commune profonde qui doit dicter nos actions afin d'œuvrer à son propre bonheur et laisser libre cours à celui d'autrui. De ce fait, la sphère professionnelle est en train de devenir la marche de cet impératif pour redonner du sens et de l'équilibre dans la vie de ses acteurs. La bienveillance n'agit plus en limite pour servir les besoins de l'entreprise mais en devoir pour le bonheur de son acteur principal, l'homme. Pour veiller à son application dans la réalité il existe une technique : se poser la question de si ce que l'on s'apprête à faire ou dire est bienveillant. Cette discipline transformera toutes vos actions et votre monde professionnel.