



GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT
**CHAIRE MINDFULNESS,
BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL
ET PAIX ÉCONOMIQUE**

Bien-être et gentillesse au travail

**Chaire Mindfulness, Bien-être au
travail et Paix économique**

Grenoble Ecole de Management

Grenoble, le 6 juin 2014



Sommaire

Discours d’ouverture	3
Dominique STEILER	3
Titulaire de la chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique	3
Discours de présentation de la chaire	4
Dominique STEILER	4
Titulaire de la chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique	4
Conférence	6
Hervé GUICHARD	6
Dirigeant	6
Débat avec le public.....	9
Table ronde animée par Agnès MUIR-POULLE, enseignante à Grenoble Ecole de Management	9
Conférence	13
Emmanuel JAFFELIN	13
Philosophe	13
Débat avec le public.....	17
Table ronde animée par Agnès MUIR-POULLE, enseignante à Grenoble Ecole de Management	17
Discours de clôture	21
Loïck ROCHE	21
Directeur de Grenoble Ecole de Management	21
Animation de clôture	22
Agnès MUIR-POULLE	22
Enseignante à Grenoble Ecole de Management.....	22

Discours d'ouverture

Dominique STEILER

Titulaire de la chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique

Je vous remercie de votre présence.

Mes collègues et moi-même nous sommes appuyés sur trois idées fondatrices pour élaborer le thème de cette conférence. La première est issue d'une citation de Muhammad Yunus, prix Nobel de la Paix : « sachez quel monde vous voulez créer, écrivez-le, accrochez-le sur le mur et travaillez pour ça ».

La deuxième idée vient d'un économiste anglais, Richard Layard, fondateur d'un centre de recherche en économie nommé « Bonheur et économie », qui a dit : « le capitalisme que nous connaissons n'est qu'à moitié développé ». Une étude menée de 1949 à 1999 a mesuré, sur la base d'un questionnaire auprès de quinze pays occidentaux, la relation entre le bonheur et les revenus. L'étude était sous-tendue par l'hypothèse que le capitalisme devait augmenter le revenu par habitant et par conséquent, augmenter le bonheur et le bien-être. De 1949 à 1953, le revenu par habitant augmente lentement, puis de plus en plus rapidement après 1953. Dans le même temps, le bonheur progresse lentement puis s'effondre. Le système capitaliste ne semble donc apporter que la moitié de ce qui était prévu. Il est temps d'accorder plus d'attention au développement du bonheur et du bien-être.

La troisième idée, plus concrète, est partagée dans différents travaux sur le stress et le bien-être dans les entreprises. Malgré la transformation de l'entreprise dans sa structure, ses règles et ses lois, les individus expriment toujours la même insatisfaction. À la question : « faut-il transformer les structures ou changer les cœurs ? », la réponse pourrait être de se focaliser sur les cœurs, de placer la bienveillance au centre de l'entreprise plutôt que le contrôle. Les deux courbes du revenu et du bonheur par habitant pourraient alors se rejoindre.

Je remercie les entreprises qui soutiennent cette chaire depuis plus d'un an et demi, ainsi que mes collègues, avec lesquels nous avons régulièrement échangé, de manière informelle.

Je remercie Grenoble Ecole de Management, qui nous a porté, avec bienveillance, pour mener à bien ce projet.

Je remercie la CCI, qui s'est laissée convaincre par ce projet et qui nous accueille régulièrement dans ses locaux depuis deux ans.

Je remercie Caecilia Von Hildebrand pour son travail plus que précieux. Sans elle cette conférence n'aurait pu avoir lieu.

Discours de présentation de la chaire

Dominique STEILER

Titulaire de la chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique

La chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique cherche comment établir un rapport de gentillesse et de fermeté, dans l'éventail de relations et de situations que les managers vivent quotidiennement. L'histoire de cette chaire commence par la rencontre de deux personnes qui ont souhaité partager leurs raisons de se rendre au travail, ce que Spinoza appelait le désir profond ou le moteur, dans son sens premier « ce qui m'émeut, ce qui me met en mouvement ». Le lieu de travail n'est pas seulement un endroit de recherche d'argent, mais un endroit de recherche de sens, grâce au collectif et à la création en commun. Les difficultés actuelles des entreprises et des travailleurs sont souvent liées au manque de collectif, au manque de volonté commune, d'effort commun, de création commune, et même de partage des difficultés. Il faut pacifier et rendre un sens au lieu de travail.

L'intitulé de la chaire comporte des axes de travail à la fois intimes, Mindfulness, et collectifs, Bien-être, peut-être le terme le plus accessible pour les entreprises, et Paix économique. Il faut partir du travail sur soi, de la conscience de son vécu pour tenter d'influencer le système dans lequel chacun d'entre nous évolue. La dimension intime vient nourrir la dimension collective, dont le rôle est ensuite de permettre le fonctionnement de la dimension organisationnelle et économique de l'entreprise qui en retour, enfin, nourrit l'intime et le collectif.

Un économiste anglais disait : « la raison de l'économie est de nourrir la foule ». Nous sommes au contraire persuadés que l'objectif d'une entreprise n'est pas seulement de créer de la richesse, mais également, et surtout, de participer à la vie de la cité et de se mettre à son service pour améliorer le « vivre ensemble ».

Une des questions revenant fréquemment est : « comment concilier la bienveillance, en tant que manager et même si vous êtes convaincus qu'elle est fondamentale, avec la fermeté dont il faut parfois faire preuve ? »

La notion de gentilhomme permettra d'y parvenir, en s'appuyant sur l'étymologie des termes « ministre » et « samouraï ». Ministre vient du latin *minister*, signifiant « serviteur, qui aide, qui sert ». Samouraï vient d'un verbe japonais, *saburau* qui signifie « être au service de ». Être manager, c'est accepter d'être au service de quelqu'un ou de quelque chose, à son propre service, mais surtout au service des collaborateurs et de la société dans laquelle il travaille.

Dans une école de management, se poser la question de comment et à quoi former les gens est fondamental. L'objectif d'un manager peut être de gagner du « pouvoir pour », mais il est surtout de gagner de la responsabilité et de se mettre au service des autres. Ce dernier objectif permettra de trouver du sens au travail.

Dans un cimetière américain, je me suis rendu sur la tombe du Major Général David Hunter décédé en 1886, auteur d'une loi contre l'esclavagisme dans le sud, dont l'épithète est « fort et inflexible comme un héros, doux et tendre comme une femme, il était fidèle à toute confiance donnée et un ennemi implacable à toute fausseté ». Cet homme avait apparemment réussi à combiner la force et la douceur, de même que la notion de gentillesse mêle une

posture d'ouverture et d'accueil, plutôt féminine, et une posture de fermeté, plus masculine, qui incite l'autre à l'action et au minimum à se comporter dignement pour lui-même.

J'appelle Hervé Guichard à la tribune, ancien dirigeant d'une multinationale, et actuel dirigeant d'une TPE, et le remercie de sa présence.

Conférence

Hervé GUICHARD

Dirigeant

Bonjour à tous. Je viens partager avec vous mon expérience de plus de vingt ans dans le monde de l'entreprise. J'ai grandi dans le monde de l'entreprise puisque mon père et mon grand-père étaient tous deux des entrepreneurs. J'ai développé un fort rejet de ce monde de l'entreprise, en ayant perçu les difficultés, mais également une connaissance assez fine de son fonctionnement.

J'ai commencé comme commercial chez Manutan, puis exercé tous les métiers jusqu'à en être l'un des dirigeants. J'ai aujourd'hui quitté cette entreprise, dont je suis resté l'un des actionnaires. Très vite, j'ai voulu cesser de subir le monde de l'entreprise et me suis beaucoup questionné sur la façon de refuser un monde qui génère autant de souffrance.

En partant de la question « À quoi sert une entreprise, à part à générer de l'argent ? », j'ai souhaité créer une entreprise qui soit un terrain d'aventures, qui permette de se réaliser en tant qu'individu, et sortir de l'entreprise qui n'utilise l'énergie apportée que pour générer du profit économique à destination de personnes inconnues.

Mes premières années chez Manutan m'ont fait découvrir un monde dans lequel les relations étaient basées sur la défiance, et dont le but ultime était l'argent. La volonté de la plupart des employés était de faire passer le temps le plus vite possible. J'ai considéré que ces attitudes n'étaient pas dignes du potentiel humain.

Au cours de ces années, j'ai travaillé sous les ordres de patrons parfois autoritaires, parfois extrêmement compétents. Après avoir démissionné deux fois, j'ai repris la direction de l'entreprise, et j'ai osé dire que je souhaitais remettre au cœur de l'entreprise des valeurs telles que la vertu et l'amour, qui peuvent nous transcender au-delà de notre propre égo. Je n'ai pas vraiment obtenu l'accord de mes adjoints et j'ai dû développer des outils pour créer une approche cohérente et prouver que c'était possible. Je suis persuadé que les questions existentielles doivent se poser également dans le monde de l'entreprise, qui peut et doit être un lieu de développement personnel, et non un lieu d'aliénation.

J'ai décidé de bâtir un nouveau siège, dans un nouvel endroit, avec comme objectif de prouver que l'entreprise peut permettre de se trouver soi-même. Alors que la France est souvent perçue comme un pays dans lequel la mise en œuvre est difficile, nous avons réussi à réaliser d'incessants allers et retours entre la pensée et la réalisation. Nous avons construit un gymnase omnisports, un jardin et une université interne, afin que chaque salarié trouve une porte d'entrée pour déterminer son envie et sa motivation à travailler.

La recherche du bien-être a été étudiée dans une logique consistant à donner plutôt qu'à prendre. La condition première était la confiance, indispensable pour oser être soi. Nous avons réalisé un important travail sur les valeurs au service desquelles nous voulions nous mettre. Nous avons d'ailleurs essuyé un certain nombre de railleries.



Nous avons entièrement forgé une quarantaine de programmes pédagogiques pour servir nos objectifs. « Miroir de la nature » par exemple amène les salariés à découvrir ce que la nature peut révéler d'eux, à travers des choses très concrètes comme du bêchage.

La vraie question n'est pas d'être gentil ou méchant, mais de pouvoir être soi, au lieu de se couper de soi, dans l'entreprise, dans laquelle nous passons un temps considérable de notre vie. Pour moi, être entrepreneur c'est être un aventurier, c'est prendre des risques, c'est oser créer des choses qui n'existent pas.

Quid des résultats ? J'ai vu des gens changer radicalement, passer de la finance aux ressources humaines par exemple. Les obstacles à la réalisation de ce défi sont nombreux. Les gens ont peur d'être jugés, peur d'assumer leurs responsabilités, peur d'oser réaliser ce en quoi ils croient vraiment. J'ai été personnellement confronté à des problèmes d'argent, à la peur des actionnaires et à celle de mes collègues. Je crois qu'il faut sortir de l'axiome « gagner sa vie » car la vie nous est donnée, une expression symptomatique d'une société où l'on nous conditionne à croire que l'argent est la vie!!

Je me suis engagé corps et âme dans cette aventure, à travers la création d'une toute petite maison d'édition, « Terre de lumière ». L'expérience y est à la fois plus simple et plus difficile. Par exemple, nous n'avons pas de salaire fixe. La rémunération dépend uniquement du travail que nous effectuons – résultats au mois – ce qui est essentiel pour être conscient de sa valeur. Le système répandu du salaire fixe induit une coupure de notre vraie valeur générant perte de confiance en soi, une incapacité progressive à reconnaître sa valeur.

Le challenge majeur est de modifier le système dans lequel nous vivons tous, basé sur une « fausse » hiérarchie. Le chef est perçu comme un sauveur ou un bourreau, et l'employé est considéré comme une victime. Cette posture, non remise en cause, nous empêche d'être responsable et de devenir le chef de notre vie, alors que ce potentiel est présent en chacun de nous. Nous voyons cependant que le système pyramidal commence à être abandonné, même par de grandes entreprises américaines. Chacun d'entre nous peut devenir un créateur. L'entreprise doit autoriser et encourager la différence, dans le but collectif de créer des valeurs et des idéaux.

Il faut trouver la force de s'associer, de se découvrir dans nos différences, afin de vivre une vie sans compromis, mais pleine de compréhension et de compassion.

Pour terminer mon intervention, je voudrais vous lire le poème de William Ernest Henley « Invictus », qui était le poème préféré de Nelson Mandela :

*« Dans les ténèbres qui m'enserrent
Noires comme un puits où l'on se noie
Je rends grâce aux dieux, quels qu'ils soient
Pour mon âme invincible et fière.
Dans de cruelles circonstances
Je n'ai ni gémi ni pleuré
Meurtri par cette existence
Je suis debout, bien que blessé.
En ce lieu de colère et de pleurs
Se profile l'ombre de la Mort
Je ne sais ce que me réserve le sort*



*Mais je suis, et je resterai sans peur.
Aussi étroit soit le chemin
Nombreux, les châtiments infâmes
Je suis le maître de mon destin
Je suis le capitaine de mon âme. »*

Je vous remercie.

Débat avec le public

Table ronde animée par Agnès MUIR-POULLE, enseignante à Grenoble Ecole de Management

Ont participé à cette table ronde :

Hervé GUICHARD, Dirigeant

Dominique STEILER, Titulaire de la chaire

Pierre-Yves SANSEAU, Enseignant à Grenoble Ecole de Management

Agnès MUIR-POULLE, Enseignante à Grenoble Ecole de Management

Pierre-Yves SANSEAU

Je suis coach professionnel certifié et enseignant. J'accompagne des dirigeants, des managers et des salariés sur des problématiques liées au monde du travail.

Agnès MUIR-POULLE

Je suis membre de la chaire Mindfulness et professeur à GEM. Je forme et j'accompagne des managers sur le thème « travailler ensemble » et la transversalité. Il me semble essentiel de développer ces compétences le plus rapidement possible dans la formation des jeunes managers.

Pierre-Yves SANSEAU

Monsieur Guichard, pensez-vous, d'après votre expérience chez Manutan, qu'il est possible de mettre en œuvre un autre mode de management dans les entreprises de grande taille ? On évoque souvent des freins historiques, hiérarchiques, culturels, organisationnels ... Comment étiez-vous organisé ? Est-ce que cela a fonctionné ?

Je m'interroge également sur le fonctionnement des entreprises américaines sans hiérarchie pyramidale.

Hervé GUICHARD

Nous n'avons pas fomenté de révolution managériale, nous avons simplement adapté la pyramide hiérarchique. Les formations et les entraînements ont été proposés sur la base du volontariat aux 2 000 salariés. Je pense qu'un système sans hiérarchie ne peut pas plus fonctionner qu'un système trop hiérarchique. Les managers sont nécessaires, mais devraient être recrutés sur leur niveau de conscience et non sur leur envie de gagner plus d'argent ou plus de pouvoir. Nous avons installé petit à petit un système hiérarchique basé sur un certain niveau de conscience, grâce à des formations adaptées.

De la salle

Vos interventions m'ont beaucoup fait penser à l'entreprise France. Comment pensez-vous pouvoir agir auprès des dirigeants politiques actuels ?



Dominique STEILER

Nous avons discuté ce matin, dans un groupe de travail, sur la difficulté d’agir et d’aboutir au niveau politique. Nous avons conclu qu’il fallait s’appuyer sur des actions concrètes et locales pour tenter ensuite d’influer sur le niveau supérieur. En parallèle de ces actions concrètes, nous devons nous positionner fermement et faire savoir de manière large qu’il est possible d’être un manager bienveillant et capable de trancher avec discernement.

Je voulais vous raconter une anecdote. J’ai rencontré un parlementaire anglais, qui a réussi à instaurer de manière régulière une séance de méditation au Parlement. Quand j’en ai parlé à un député français, il m’a répondu que l’idée serait excellente... pour les entreprises !

Agnès MUIR-POULLE

Dans le cadre de la chaire, nous avons créé un premier collectif sur la paix économique, avec des personnes de la géopolitique et des psychologues. Les presses universitaires de Grenoble ont permis à Jean-Marc Huissoud et Raffi Duymedjian de créer une collection « Paix économique » et ont édité le manifeste. Ce dernier professe une grande croyance dans les vertus de l’éducation et adresse des propositions concrètes à différentes instances.

De la salle

Chaque Français doit se rendre compte qu’il est actionnaire de ce pays et qu’il a son mot à dire.

De la salle

Pourriez-vous nous faire goûter une séance de méditation ?

Dominique STEILER

Nous le faisons systématiquement lors de nos réunions et je trouverai intéressant que quelqu’un dans le public nous propose trois minutes de méditation. Nous en profiterions pour tenter de percevoir ce qui se joue aujourd’hui, en ce lieu, pour chacun d’entre nous.

Une séance de cinq minutes de méditation est proposée par Jean-Jacques Broquet.

Dominique STEILER

Je vous remercie de ce moment très paisible. Il m’est agréable de voir autant de personnes accepter de participer à ce temps de méditation.

De la salle

Les transformations du siège social évoquées par Hervé Guichard ont-elles entraîné des transformations des pratiques de management ?

Hervé GUICHARD

Pour vous donner un exemple, je n’avais pas de bureau fixe. Je changeais d’endroit selon l’inspiration. J’ai ainsi pu me rendre compte que dans une entreprise, tout le monde est débordé, mais que personne ne produit rien. Plus généralement, j’ai essayé de m’améliorer personnellement, de me remettre en question avant de remettre en question les autres.



De la salle

Je suis ergonomiste et dirigeant d'entreprise. Je crois à la place de l'homme dans le système, mais je suis également intéressé par le coût qu'entraîne la mise en pratique de cette valeur.

Il y a trois ou quatre ans, je me suis rendu compte qu'en tant que dirigeant d'entreprise, je n'arrivais pas à mettre en pratique mes valeurs. Comment faire face à ces dissonances ? Comment se protéger ?

Hervé GUICHARD

Votre question soulève un point important. J'ai fait preuve d'une grande naïveté quand j'ai voulu modifier le système et suis parti mal armé. Cela a été difficile, mais j'ai acquis une expérience que je mets aujourd'hui à profit dans ma nouvelle aventure. Je pense qu'il faut être au minimum trois pour se lancer dans l'aventure et partager un idéal commun.

De la salle

Quelles difficultés avez-vous affrontées ?

Hervé GUICHARD

J'ai fait face à la fois à des non-dits et à des coups frontaux. Mon aventure dérangeait ma famille, les syndicats et les autres managers. Leur peur principale était celle de l'avenir. Il faut un idéal solidement ancré pour la transcender. J'ai finalement trouvé autant d'alliés que d'ennemis.

Dominique STEILER

Je reviens sur la question du coût. Je me suis posé la question inverse : « Qu'est-ce que cela me coûte de ne pas le faire ? » Dans un livre sur les cinq plus grands regrets des personnes en fin de vie, les personnes estiment avoir passé trop de temps à être la personne que les autres attendaient, et non la personne qu'elles étaient réellement.

J'ai personnellement tenté pendant longtemps d'être une sorte de « superman ». J'ai fait du sport à un niveau très correct, j'ai été pilote de chasse, et j'ai finalement compris qu'en étant moins performant et qu'en avouant un certain nombre de peurs et de lâchetés, j'étais plus en accord avec moi-même qu'auparavant.

De la salle

Il me semble que le bien-être au travail provient également du plaisir pris à réaliser son travail et du respect que les autres nous portent. Ce sont les clés pour se comprendre mutuellement.

Hervé GUICHARD

Pour se comprendre mutuellement, il faut d'abord se comprendre soi-même, matière qui n'est enseignée nulle part, ni en maternelle ni en école d'ingénieurs. 90 % de nos efforts ont porté sur les réponses à la question : « Qui suis-je ? »

Pierre-Yves SANSEAU

Le cheminement personnel et la quête de soi sont totalement absents du système éducatif français. Les éducateurs ne sont pas formés à ce paradigme, alors qu'il est un point d'ancrage essentiel. A GEM, nous essayons de prendre ce thème en considération, dès le début de la



formation des managers. Dans le parcours expérimental Ulysse en parcours Grande Ecole, les trois premiers mois de cours sont consacrés aux questions suivantes : qui suis-je ? Quel est mon rapport aux autres ? Quel est mon fonctionnement avec eux ? Les étudiants sont très déstabilisés au départ, mais ce fonctionnement prend tout son sens avec le temps et les aide à prendre les bonnes décisions.

Agnès MUIR-POULLE

Nous créons des situations de rencontre : randonnées, escalades, repas, pour qu'ils apprennent à se connaître et à se parler. Récemment, un groupe d'étudiants a résolu un conflit avec un chef d'entreprise, qui a été très impressionné par leur maturité et leur capacité à affronter sereinement une discussion difficile.

Dans votre exemple de rémunération totalement variable, comment faites-vous face à des charges fixes ?

Hervé GUICHARD

Je n'avais pas mis en œuvre ce système de rémunération chez Manutan. Mon entreprise actuelle est basée sur d'autres valeurs, mais cela reste délicat. Cependant, la sécurité apportée par un salaire fixe est, selon moi, une illusion.

De la salle

J'ai lu « Petit éloge de la gentillesse », dans lequel Emmanuel Jaffelin distingue la gentillesse et la sollicitude. Vu les difficultés à propager cette notion de gentillesse au travail, peut-être tentons-nous de répondre à un besoin que ni les entreprises ni les salariés n'ont exprimé, ce qui s'apparenterait alors à de la sollicitude.

Dominique STEILER

Le rôle du manager est de créer des espaces de liberté, dans lesquels l'autre peut venir ou non partager ce qu'il est en train de vivre. Il devrait même pouvoir dire qu'il n'a rien envie de partager en ce moment. Il n'est effectivement pas question de forcer les gens ou de leur dire ce qu'ils doivent faire.

La conférence est interrompue par une pause entre 15 heures 35 et 16 heures 05.

Conférence

Emmanuel JAFFELIN

Philosophe

Dominique STEILER

Emmanuel Jaffelin a été diplomate au Brésil. Il est l'auteur d'un livre sur la gentillesse, dans lequel le monde de l'entreprise et du travail s'est invité sans qu'il ne s'y attende. Son témoignage représente un contrepoids intéressant à l'expérience très concrète d'Hervé Guichard.

Emmanuel JAFFELIN

Diplomate pendant 4 ans en Angola et 7 ans au Brésil, je voudrais commencer par cette citation de Blaise Cendrars qui, découvrant le Brésil dans les années 1920, s'exclame : « C'est à Rio que j'ai appris à me méfier de la logique. Vivre est un acte magique ». Je crois que la gentillesse porte plus la marque de la magie que de la logique.

Mes parents n'étaient pas entrepreneurs, mais salariés. À l'issue du baccalauréat, j'ai choisi la filière littéraire, sans aucun rapport avec l'industrie. J'apprécie donc aujourd'hui de rencontrer le monde de l'entreprise et de participer, dans des CCI, comme celle d'aujourd'hui, à une réflexion sur le management, ou par exemple, à la CCI de Vendée sur le thème « le BIB ou le PIB », en collaboration avec Dominique Seux, journaliste des Échos. Je me rends ponctuellement au MEDEF, dont le rôle de *think tank* est largement méconnu et j'interviens plus régulièrement auprès d'associations d'entrepreneurs tels que le CJD ou l'APM qui sont également des lieux de réflexion. Il me semble ainsi que se fait jour, dans la société autant que dans l'entreprise, l'idée d'un nouveau paradigme en économie qui vise à promouvoir une autre vision de l'homme différente de celle affirmant que « l'homme est un loup pour l'homme ».

Je remarque la présence d'un grand nombre d'hommes dans le public d'aujourd'hui et m'en réjouis, la gentillesse étant trop souvent considérée comme une vertu féminine.

Je commencerai par l'histoire lexicale de la gentillesse et la façon dont ce terme est devenu également synonyme de naïveté, voire de sottise, ainsi que le sous-entend la phrase de Thierry Lhermitte dans « Le père Noël est une ordure » : « Je n'aime pas dire du mal des gens, mais effectivement, elle est gentille Thérèse ».

Dans la Rome antique, *gentilis* désigne une personne noble, appartenant à l'une des cent familles fondatrices de Rome. *Gentilis* signifie la personne « bien née » – ingénue - et il faut être *gentilis* pour accéder au pouvoir. Le terme se galvaude par la suite : il désigne non seulement le noble, mais, au sein de la famille noble, l'esclave qui est souvent « mal né ». Sous l'Empire, le terme désignera les nations – *gentiles* – qui appartiennent à l'empire, puis celles qui sont ennemies de Rome. Comme vous le constatez, gentil désigne tout et son contraire : le maître et l'esclave, le romain et le non-romain, donc le noble et l'ig-noble. Vous notez au passage que *Gens* qui désignait dans l'antiquité romaine la classe des nobles se retrouve en français dans certains termes ou expressions : les gendarmes – gens d'armes, les gens du voyage ou les gens de lettres.



Plus tardivement, le terme gentil désignera, chez les juifs hellénistiques d'abord, puis chez les chrétiens, les personnes d'une religion différente. Le *gentilis* désigne d'abord pour le juif le non-juif – *goy* en hébreu, mais ce seront les premiers chrétiens qui, cherchant à désigner comme non-chrétien non seulement celui qui ne croit pas en Dieu, mais celui qu'il faut convertir, jettent leur dévolu sur le terme *gentilis*. Saint Paul, qui fera le tour du bassin méditerranéen pour convertir les non-chrétiens est ainsi appelé « l'apôtre des gentils ». Au XIII^e siècle, Saint Thomas écrit une « Somme contre les gentils » qui désignent ainsi ceux qui ne sont pas chrétiens, à savoir les juifs, les païens, les hérétiques et, à partir du VII^e siècle, les musulmans. Mais le non-chrétien n'est pas un autre absolu puisqu'il est convertible. La différence entre le *goy* et le gentil est la même qu'entre deux types de canapés : le gentil est convertible, le *goy* ne l'est pas. Disons que le *goy* peut se convertir, mais que la religion juive n'est pas prosélyte comme le christianisme et ne cherche pas à convertir systématiquement.

Au Moyen-Âge, le terme gentil garde ces deux acceptions : sont gentils les gens issus de la noblesse et les gens qui croient de travers selon les chrétiens. Imaginez la scène dans une église romane : le seigneur est devant comme gentil homme tandis que le prêtre parle de Saint Paul qui part convertir les gentils ! Cependant, le terme de gentilhomme fédère l'idée de noblesse et les valeurs de la foi chrétienne. A la Renaissance, le gentilhomme se fait courtisan. Sa volonté d'obtenir les faveurs du roi transforme la gentillesse en une posture superficielle. Avec perruque et hauts talons, le gentilhomme s'affadit : de chevalier, il devient un précieux ridicule. Le musicien Joseph Bodin de Boismortier composera ainsi des « Gentillesse », genre musical, comme le ballet et la sérénade. Les valeurs de loyauté et de charité se détachent du gentilhomme qui brille par son cynisme. Avec la Révolution française et la nuit du 4 août, l'aristocrate se retrouve pendu à la lanterne, et la gentillesse, mode de vie de la noblesse, se voit effacée au profit d'un nouveau modèle : celui du commerce et de la bourgeoisie.

Aujourd'hui, l'idée de noblesse demeure enfouie dans le terme de gentillesse, mais lestée par le sens négatif – l'impie ou le mécréant – imposé par le christianisme. Entre noblesse et crédulité ou mauvaise foi, la gentillesse est prisonnière d'une forte ambiguïté qui rend difficile de dire aujourd'hui à quelqu'un qu'il est gentil.

Comment peut-on entendre positivement ce terme de gentillesse ?

Je l'ai redéfini de manière univoque en disant qu'être gentil implique deux choses : rendre service à quelqu'un qui nous le demande et ne pas considérer ce service comme un sacerdoce, mais comme une action ponctuelle et facultative. Pour le dire autrement, si je ne rends pas service à la personne qui me le demande, ni je ne suis Judas ni je ne casse la vase de Soissons. Dans mon « Petit éloge de la gentillesse », je propose de distinguer la gentillesse du respect et de la sollicitude qui constituent trois formes d'empathie. Sur cette ligne de l'empathie que je dessine, je place à une extrémité le respect, *empathie froide* qui repose sur la règle et le droit, et à l'autre extrémité la sollicitude, *empathie brûlante* qui suppose une émotion forte me poussant au-devant du besoin ou de la souffrance d'autrui. Respecter la place de parking d'une personne handicapée constitue un exemple d'empathie froide. Je ne m'intéresse pas à ladite personne, mais je respecte la loi.

À l'autre extrémité se trouve l'héroïne du film « Le fabuleux destin d'Amélie Poulain » qui se met en quête des désirs cachés de ses voisins qu'elle essaye de voir réalisés. Cette sollicitude d'Amélie est intrusive car elle s'intéresse « trop » à la personne et viole l'intimité de chacun, illustrant le proverbe « l'enfer est pavé de bonnes intentions ». La sollicitude est une valeur spécifique de la famille car celle-ci est la seule vraie personne à laquelle les autres – parents,



enfants – se dévouent. La sollicitude n’a donc pas sa place dans la rue ou l’entreprise qui sont en revanche le terrain d’exercice de la gentillesse. Au centre de ma ligne d’empathie se trouve donc l’empathie chaude – à savoir la gentillesse – que l’on peut définir comme le fait de rendre service à quelqu’un qui le demande, que cette demande soit exprimée oralement ou par le corps.

La gentillesse, comme l’impressionnisme, est faite de petites touches. Je suis gentil par les services que je rends et qui constituent autant de petits gestes qui ne font de nous ni des héros ni des zéros. Je ne suis pas gentil toute la journée, je suis gentil à un moment donné parce que j’ai envie de rendre service à quelqu’un qui en avait besoin. Inversement, si je n’ai pas envie de rendre service, je ne suis pas méchant ; je suis seulement non-gentil.

Il faut donc distinguer cette morale impressionniste de la gentillesse des morales impressionnantes telles que le stoïcisme ou l’épicurisme pour prendre l’exemple des morales païennes, ou celles qui sont issues des religions, à commencer par les trois monothéistes. Ces morales impressionnantes régissent la vie quotidienne : elles exercent sur chacun une pression destinée à faire de l’homme un sage ou un fidèle, voire un saint. La morale impressionniste est moins ambitieuse, mais moins contraignante et, du coup, plus aisément praticable. Morale déculpabilisée, mais plus facile à généraliser. Être gentil, c’est quand on veut, quand on peut, mais surtout pas quand on doit. La gentillesse est une morale du pouvoir, non du devoir. Or quel est ce pouvoir que j’exerce et que je découvre en étant gentil ?

Je découvre, si j’y prête attention, que je me dé-prends de moi-même pour me tourner vers l’autre. Si je vais plus loin dans l’observation de mon geste, je découvre que le moi n’existe pas et qu’il est une construction sociale. En ce début de siècle, je constate également que le moi est porté aux nues car la personne est réduite au statut de consommateur. Le moi évolue dans une culture de la prédation alors même que la gentillesse me fait découvrir que cet excès de soi masque une carence et que la vraie force est dans le don, dans l’abandon, non dans la capture et la prédation. En rendant service, je mets discrètement et provisoirement un genou à terre, renouant avec « la » geste chevaleresque. Multiplier ce geste, c’est découvrir sa puissance. Ainsi, trois couples d’opposés ont jalonné l’histoire depuis Rome : une opposition sociale, le noble – romain – et l’ignoble – non romain ; une opposition économique le bon – bourgeois – et le méchant – prolétaire – et aujourd’hui, une opposition morale et spirituelle : le gentil – doux dans la fin comme dans les moyens – et le cynique – doux seulement dans les moyens.

Après avoir écrit deux livres sur la gentillesse – « L’éloge » et le « Petit éloge » – et constaté que les entreprises venaient vers moi car leurs RH. étaient en pleine ébullition, j’en ai écrit un troisième, « Petite philosophie de l’entreprise », qui place cette vertu au cœur de l’économie. Dans cet ouvrage, je montre que le chef d’entreprise peut se comporter en gentilhomme, le manager en *gentleman* et l’entreprise se structurer comme une gentilhommière post-moderne.

Si la première finalité de l’entreprise consiste à produire de la richesse – une entreprise qui ne chercherait qu’à être gentille avec tout le monde courrait à sa perte – sa deuxième finalité est de tisser du lien social. Là se situe l’anoblissement. Le chef d’entreprise est un tisserand des relations sociales.

Une étude menée par trois universités – l’une américaine, les deux autres canadiennes – montrait en 2011 que les gentils gagnaient moins bien leur vie que les méchants. *Do the nice*



guys finish last ? Cette étude oublie juste de montrer qu'il en coûte au *bad boy* d'être cynique et méchant et que cela coûte aussi à l'entreprise qui le récompense : elle doit faire face à la démotivation de ceux qui ont été victimes du *bad boy*.

La vraie matrice politique de notre monde n'est plus l'élection et la représentation. Même si François Hollande a fait de la publicité à mon « Petit éloge » en le brandissant dans une librairie comme un nouveau bréviaire et en montrant que la politique ne peut plus se fonder sur le cynisme, je crois qu'il a compris que le vrai pouvoir politique est désormais détenu par les entreprises. Je dis pouvoir, au sens où du lien se tisse. L'entrepreneur est le nouveau politique s'il comprend et assume ce pouvoir de tisser des relations sociales. L'entreprise n'est pas étanche aux autres formes de communauté - école, famille, lieu de culte, club de sport, assemblées délibératives. Elle est cette communauté qui crée de la richesse et qui est en train de comprendre qu'elle produit aussi de la noblesse morale. L'entreprise peut et doit devenir une communauté qui diffuse des relations humaines positives. Vertu moyenne, la gentillesse réalise la synthèse entre les vieilles civilisations de l'honneur et nos sociétés du bonheur.

Débat avec le public

Table ronde animée par Agnès MUIR-POULLE, enseignante à Grenoble Ecole de Management

Ont participé à cette table ronde :
Emmanuel JAFFELIN, philosophe
Hervé GUICHARD, dirigeant
Dominique STEILER, titulaire de la chaire
Agnès MUIR-POULLE, enseignante

Agnès MUIR-POULLE

La gentillesse n'étant pas l'apanage des hommes, j'invite les femmes de cette salle à ouvrir le débat.

De la salle

En introduction de cette conférence ont été évoqués comme figures tutélaires du manager le ministre et le samouraï. Si je m'identifie assez facilement à la figure du ministre, celle du samouraï ne m'évoque ni la souplesse ni le discernement.

Les valeurs relatives à la gentillesse possèdent d'autres réservoirs de terminologie, tels que l'écoute, l'accueil de l'autre, le déplacement vers l'autre, qu'il faut peut-être utiliser pour mieux les propager.

Enfin, vous dites que la gentillesse est une vertu masculine ou, en tout cas, qu'elle n'est pas qu'une vertu féminine. J'aurais cependant apprécié que les femmes soient plus nombreuses à la tribune. La parité est un enjeu de civilisation, dans les entreprises comme dans le monde en général. Seul un monde plus équilibré pourra faire évoluer collectivement les choses.

Emmanuel JAFFELIN

La gentillesse est un management de l'humeur, capable d'évoluer au sein de l'inter-subjectivité, au lieu de se retrancher, à l'instar du management anglo-saxon, derrière des *process* vidés de toute spontanéité. L'étymologie du manager n'est pas anglaise, contrairement ce que sa prononciation laisse penser, mais française. Le terme vient du manège. Comme le dresseur à l'écoute de ses chevaux, le manager doit être à l'écoute des salariés. Il n'est pas une simple interface entre la hiérarchie et les salariés, mais un tisserand incontournable et stratégique des relations humaines dans l'entreprise. Un voyage en Europe met en évidence ce phénomène : plus on va vers le sud de l'Europe, moins le management anglo-saxon est fonctionnel car il aseptise les relations là où la femme et l'homme latins veulent de l'humeur comme moteur de la sociabilité.

Dominique STEILER

Je reconnais qu'il n'est pas toujours aisé de trouver les exemples adéquats. J'ai choisi la figure du samouraï à dessein, pour contrer le côté « mou » des concepts actuels de gentillesse et de bienveillance.



Les managers ont souvent peur de ne pas tenir leurs équipes s'ils expriment ce qu'ils ressentent. Il m'a semblé que l'image du samouraï me permettait d'éclairer le concept de mindfulness et la notion de discernement. Le samouraï est choisi pour préserver la paix et maintenir l'ordre. Il avance à cœur ouvert, la poitrine déployée, mais sa lame aiguisée lui permet de trancher avec discernement et en toute bienveillance.

Emmanuel JAFFELIN

Dans le taoïsme, le yin et le yang n'opposent pas le masculin et le féminin, mais expriment des situations de faiblesse relative. Par exemple, le frère aîné est yang par rapport à son frère cadet qui est yin, mais le frère aîné est yin par rapport à son père qui est yang.

La gentillesse relève ainsi de l'intelligence émotionnelle, de l'écoute d'autrui dans les relations interpersonnelles : je suis à la fois yin et yang lorsque je suis gentil. Yin parce que je lui rends service, yang parce que je me structure dans le don. Il est donc possible de donner raison à quelqu'un, de dire oui à une demande, sans le considérer comme un aveu de faiblesse. Que le demandeur y voit de la faiblesse est une erreur d'analyse et un réflexe culturel qui peut changer.

De la salle

Je pense effectivement que les gens se méfient de la gentillesse, qui est souvent associée à la faiblesse. Je crois pourtant que l'on peut être ferme et gentil, de même qu'un arbre est souple et fort. Existe-t-il un mot, en français ou dans une autre langue, pour désigner la fermeté dans la gentillesse ?

Emmanuel JAFFELIN

Je voulais d'abord écrire sur la cordialité, suite à mon séjour au Brésil et à la phrase de l'anthropologue Gilberto Freyre : « le Brésilien est un homme cordial ». Au cours de mes recherches, je me suis rendu compte que le terme de gentillesse était absent de tous les dictionnaires de philosophie – ce qui n'est pas le cas de la politesse. Je relevais qu'aucun ouvrage de philosophie n'était consacré à cette vertu ni même aucun chapitre. Je me suis demandé pourquoi les philosophes avaient écarté ou oublié cette notion. Ils l'ont mise de côté précisément parce qu'elle est minée par cette dualité entre le noble et l'ignoble. Abandonnant ma recherche sur la cordialité, j'ai souhaité conceptualiser la notion de gentillesse afin que les gens ... qui pratiquent actuellement la gentillesse sous le manteau le fassent au grand jour, y compris dans les entreprises et les écoles de management.

Agnès MUIR-POULLE

Avez-vous, dans la salle, des questions ou des témoignages sur la gentillesse au travail ?

De la salle

Comment appelez-vous le fait de rendre service à quelqu'un qui ne vous le demande pas ?

Emmanuel JAFFELIN

Le fait de vouloir le bonheur des gens malgré eux s'appelle de la sollicitude.

De la salle

Ce n'est pas toujours malgré eux. Parfois ils ne savent pas que vous pouvez leur rendre service.



Emmanuel JAFFELIN

S'ils ne le demandent pas, je ne peux pas connaître leur besoin.

De la salle

Vous pouvez proposer votre aide à une personne âgée qui porte un sac lourd sans que cela soit de l'intrusion.

Emmanuel JAFFELIN

Vous avez de grandes chances qu'elle refuse. Vouloir lui rendre service s'apparente à lui voler cette autonomie qu'elle conserve précieusement. Mais je l'ai dit : si son corps est une demande, vous êtes gentil, et non plus sollicitant.

De la salle

Je ne suis pas du tout d'accord. Tout ce qui n'est pas demandé peut quand même être proposé.

Emmanuel JAFFELIN

Vous avez raison lorsque la demande n'est pas verbale, mais corporelle.

De la salle

Je trouve que votre définition de la gentillesse est trop univoque.

Emmanuel JAFFELIN

Vous avez tout à fait le droit de ne pas être d'accord. Le rôle du philosophe est de créer un concept univoque, mais les mots sont souvent ambigus et le sens commun s'oblige rarement à respecter les concepts forgés par les philosophes !

Agnès MUIR-POULLE

Un des chercheurs de la chaire Mindfulness a réalisé un grand nombre de travaux sur la gratitude. Je m'interroge sur les effets corporels de la gratitude.

Dominique STEILER

Les différents audits sur le stress que j'ai menés m'ont montré qu'il n'était pas suffisant d'être libre d'exprimer son vécu et son ressenti. Les gens ont besoin de reconnaissance. La gratitude, prise dans son sens de remerciement, permet de montrer à son interlocuteur qu'il existe. La personne qui remercie indique qu'elle voit son interlocuteur et qu'elle reconnaît l'importance du geste effectué.

Agnès MUIR-POULLE

Ce que vous dites vaut lorsque la personne reçoit de la gentillesse. Des chercheurs ont montré que les gens qui donnent de la gentillesse en retirent également de la satisfaction. Pourtant, dans mon quotidien, je suis plutôt confronté à la dureté des échanges et à des personnes qui résistent à la gentillesse.



Emmanuel JAFFELIN

Oui, la gentillesse produit des effets du côté de l'émetteur comme du récepteur, du bienfaiteur comme du bénéficiaire. Je crois que l'extase du bienfaiteur est cependant supérieure à celle du bénéficiaire car le premier découvre un chemin : celui de s'alléger du poids lourd et mort de l'égo. Pour ceux qui vivent cette extase de la gentillesse, il existe un chemin vers la sainteté. Le vrai pouvoir est d'être altruiste et de tisser des liens. Être gentil n'a rien à voir avec le bien-être. Il est possible d'être très malade, très souffrant ou très malheureux et d'être très gentil.

De la salle

Nos sociétés accordent de l'importance aux valeurs d'indépendance et d'autonomie. La capacité des individus à demander de l'aide diminue. Le langage du corps étant parfois difficile à cerner, qu'est-il possible de mettre en place dans les entreprises pour que les gens puissent demander plus spontanément de l'aide quand ils en ont besoin ?

Emmanuel JAFFELIN

Nous évoluons également dans une société de la victimité. Or la gentillesse n'est ni la responsabilité ni la victimité. La gentillesse permet de découvrir que nous n'existons pas en tant qu'égo, mais en tant que partie d'un réseau de relations.

De la salle

Je voudrais vous conseiller deux lectures. « Trois kifs par jours » de Florence Servan-Schreiber, qui considère que la gratitude vient en premier lieu de soi-même, et « Les thanatonautes » de Bernard Werber. Dans ce dernier, la société devient tellement gentille que la vie devient insipide. Une personne va alors créer une société complètement différente, basée sur la méchanceté.

Emmanuel JAFFELIN

Pour conclure, je dirais que face aux difficultés de la vie, les gens se tournent vers trois grandes solutions : la religion, qui offre depuis des millénaires une armature permettant de dépasser et de sublimer les difficultés rencontrées ; la philosophie, plus récente et qui reste minoritaire, élitiste et basée sur le raisonnement ; enfin la psychologie, récente et fondée sur la science qui prend le relais de la religion. La différence fondamentale entre la démarche de Florence Servan-Schreiber et la mienne est qu'elle pose en préalable aux actions vers autrui un bien-être intérieur. Je mets ce préalable en doute et je pense qu'il faut être d'emblée dans la relation, sans chercher à structurer un moi qui n'existe pas.

Discours de clôture

Loïck ROCHE

Directeur de Grenoble Ecole de Management

Dominique STEILER

Je suis arrivé à Grenoble en 1996 avec l'envie de parler de stress au travail, mais sans trouver personne pour m'écouter. Lors d'une conférence, j'ai rencontré quelqu'un qui m'a écouté, qui a permis à la chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique d'exister et qui a favorisé la mise en place de la gentillesse dans Grenoble Ecole de Management depuis quinze ans.

J'invite Loïck Roche à monter à la tribune.

Loïck ROCHE

En amont de cette chaire, nous voulions, dans Grenoble Ecole de Management, participer à l'amélioration du bien-être de la société, à l'aune de nos possibilités.

Je voudrais parler des risques psychosociaux. D'après François Hugot, les RPS ont permis d'agréger des choses qui étaient peu prises en compte auparavant : des charges cognitives, des charges psychologiques, des charges physiques également. Toutes ces charges concourent à la dimension humaine et à la subjectivité des hommes et des femmes, à leur capacité à être affecté par ce qui arrive au monde.

Dans l'entreprise également, ce qui arrive peut m'affecter. La question est de faire quelque chose de ce qui m'affecte et de lui donner de la valeur, à mes propres yeux et aux yeux de l'entreprise, pour obtenir de la reconnaissance. La reconnaissance m'élève, mais le fait de demander de la reconnaissance m'assujettit. Tout le réglage consiste à ce que les choses qui arrivent dans l'entreprise affectent les salariés, mais de manière à ce qu'ils puissent en faire quelque chose qui leur vaudra de la reconnaissance. Si ce qu'ils font n'est pas reconnu par les autres, un sentiment de solitude et d'isolement, voire de désolation – au sens d'Hannah Arendt, le sol qui se dérobe – peut surgir et conduire aux plus grands drames.

La chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique réalise un travail formidable. Elle considère qu'il est encore temps d'améliorer la société en tirant profit de toutes ces lignes de vie et de mort qui se croisent dans les entreprises et qui engendrent de la souffrance.

Je tiens à remercier Dominique Steiler, ses équipes, ainsi que tous les intervenants.

Animation de clôture

Agnès MUIR-POULLE
Enseignante à Grenoble Ecole de Management

Agnès MUIR-POULLE

Pour conclure, je me propose de vous donner la parole. Prenez le temps de relire vos notes, de repenser aux différents témoignages entendus et je demanderai à sept ou huit personnes de la salle de nous dire avec quoi elles repartent à l'issue de cette conférence. Michel Serres disait : « l'important est ce que les personnes écoutent, plus que ce l'on raconte ».

Temps de silence.

De la salle

J'étais venu dans un esprit de curiosité. Cette conférence a été un bel outil de promotion de la chaire, et en tant qu'entrepreneur, je solliciterai les membres de la chaire. J'espère qu'ils seront suffisamment gentils pour répondre à mes sollicitations !

De la salle

Je suis coach et enseignante de mindfulness. Je repars avec une motivation très stimulée pour continuer à porter ces messages de gentillesse, d'attention et de gratitude dans les organisations.

De la salle

Je repars avec beaucoup d'espoir. Je travaille dans une entreprise industrielle après avoir suivi des cours à Grenoble Ecole de Management à plus de quarante ans. Des restrictions personnelles peuvent nous empêcher d'être gentils, mais des freins existent également en entreprise. Même si je pense que la contagion de la gentillesse commence à gagner les entreprises, il faut encore s'attendre à des difficultés en s'engageant dans cette voie.

De la salle

Après deux ans de maladie psychologique, je suis guérie depuis le mois dernier. Cette conférence a nourri mes valeurs et renforcé ma situation de bien-être.

De la salle

Je repars avec un élan renforcé pour porter de l'attention au bien-être des salariés sur leur lieu de travail.

De la salle

Je repars avec l'envie de porter la gentillesse dans l'entreprise en tant que formateur, ainsi qu'avec une réflexion sur la responsabilisation que doit faire le manager. S'il répond à tous les services que lui demandent ses salariés, il vivra le fameux complexe du singe. Il sera certes très gentil, mais ne rendra service à personne.

De la salle

Je suis venu ici curieux, je repars avec l'envie de prendre le temps.

De la salle

Je suis psychologue du travail. Je repars avec de l'optimisme, mais également avec de l'inquiétude. Comment, lors des formations d'accompagnement managérial, aider les managers à être gentils tout en répondant aux attentes de leurs propres managers, pour lesquels la gentillesse n'est peut-être pas la valeur centrale ?

Agnès MUIR-POULLE

Merci à tous de votre présence et de votre participation à cette après-midi de conférence.