

Vous avez dit « Bienveillance » ?

Par Olivier Hoeffel le 14 novembre 2017



Il est classique de fixer un cadre en début de réunion ou à la constitution de groupes. Dans ce cadre de sécurité et d'efficacité arrive presque systématiquement le mot « Bienveillance ». Il est préinscrit dans un diaporama ou sur un paperboard, ou alors il émerge très vite lors de la co construction du cadre par les participants. Pour ma part, je n'ai jamais entendu remettre en cause cet élément du cadre au moment où il est proposé. Par contre, beaucoup plus fréquemment, j'ai constaté que certains propos pouvaient être plus ou moins dissonnants en matière de bienveillance. Je consacrerai prochainement un article à une proposition de co construction d'un référentiel sur la bienveillance. Au préalable, je présente dans le présent article une liste non exhaustive d'expressions permettant de considérer en quoi il est très facile de déraper en matière de bienveillance avec des expressions toutes faites et pas toujours en conscience de leur nature peu bienveillante. Ou quand une dimension première de la Qualité de Vie au Travail (QVT) placardée en un mot (bienveillance) souffre des mots du quotidien qui créent des maux.

Le début d'une panoplie du bienveillant bien intentionné, mais dont les mots dissonnent

- « Pourquoi tu n'as pas fait ça ? »
- « Ah tiens, tu n'as pas fait comme ça ? »
- « Moi, j'aurais fait ça »
- « Tu aurais dû faire ça ! »
- « Tu aurais dû faire ça, c'est évident ! » ou comment on enfonce le clou
- « Je ne sais pas ce que vous en pensez, mais c'est vraiment pas comme ça qu'il aurait dû s'y prendre ! » ou comment prendre à témoin les autres voire comment vouloir se faire le représentant des autres
- « Comment se fait-il que tu ne t'en sois pas aperçu avant ? » ou comment en rajouter une couche culpabilisante
- « C'est ahurissant que tu ne t'en sois pas aperçu avant ! » ou comment insister sur l'énormité de la chose
- « Et c'est seulement maintenant que tu nous en parles ? » ou comment infliger une double peine, éventuellement avec mauvaise foi si en fait une expression au préalable n'aurait pas été entendue, voire une double mauvaise foi, si la personne avait essayé d'en parler sans être écoutée
- « Moi à ta place, j'aurais fait ça » ou le grand classique de la formulation maladroite
- « Moi à ta place, c'est sûr que j'aurais fait ça »; là ce n'est pas de la maladresse puisqu'on veut faire passer que la personne n'a vraiment pas fait ce qu'il fallait
- « Comment as-tu pu passer à côté de ça ? » ou comment culpabiliser avec l'expression d'une dimension d'anormalité

- « *Ca n'est pas grave ! Tu t'inquiètes vraiment pour rien* » ou comment vouloir bâcler l'écoute tout en remettant en cause la personne
- « *Ca n'est pas grave ! Tu t'inquiètes vraiment pour rien, comme d'hab !* » ou comment ajouter une dimension récurrente, voire inconditionnelle
- « *C'est un peu une tempête dans un verre d'eau, ton histoire* »
- « *Je comprends que tu t'en veuilles de ne pas avoir fait ça. Dur, dur ! Je n'aimerais pas être à ta place !* » une sympathie bien lourde
- « *C'est sûr que ça ne risquait pas de marcher comme ça !* »; entre les lignes : « *Quel ballot fais-tu !* »
- « *Tu es complètement à côté de la plaque* »
- « *Ca ne me surprend pas de toi ! Toujours un peu tête en l'air, non ?* » ou comment coller une étiquette en passant
- « *Ca, c'est toi tout craché !* »
- « *T'es ouf, toi !* »; c'est le ton qui fait la différence
- « *Tu ne serais pas un peu dans un délire de persécution ?* »; entre les lignes : « *Quel problème ? C'est toi le problème !* »
- « *Tu vois le mal partout !* »
- « *Tu te compliques vraiment la vie !* »
- « *Je te l'ai déjà dit mille fois : ce que tu peux te compliquer la vie pour rien, c'est affolant !* »
- « *Sois cool, mec !* »
- « *Moi je veux bien t'aider, mais au bout d'un moment, ça va bien !* »; ou quand la lassitude ou l'énervement s'invitent
- « *On tourne en rond avec ton histoire, ça devient fatigant* »
- « *Bon, je veux bien t'écouter, mais ne tourne pas autour du pot pendant 3 heures comme tu l'as fait la dernière fois* »
- « *Moi je veux bien être bienveillant, mais au bout d'un moment si on veut vraiment te rendre service, il va falloir quand même qu'on dise quelques vérités, même si elles ne doivent pas te plaire !* »
- « *Il va falloir quand même que tu entres dans le monde des adultes* »
- « *Il faudrait tout de même que tu te confrontes à la réalité : on n'est pas chez les bisounours !* »
- « *Tu ne trouves pas que ça manque d'ambition ?* »; en notant le « *ça* » voulant en réalité dire « *tu* »; le « *ça* » constituant peut-être l'alternative bienveillante du « *tu* » ?
- « *Honnêtement, tu l'as joué un peu petit bras sur ce coup !* »
- « *Je t'avais prévenu, souviens-toi !* »; un grand classique ! »
- « *Et réveille-toi ! il va falloir te secouer maintenant* »
- « *Dis-moi si je me trompe, mais j'ai l'impression que tu as tendance à te laisser aller ces temps-ci* »
- « *Ca sent la démotivation à plein nez, non ?* »
- « *Je comprends rien à ce que tu dis. Sois plus clair !* » ou comment faire comprendre à l'autre que c'est lui qui n'est pas clair et non moi qui ne comprend pas
- « *Je ne sais pas si vous êtes comme moi, mais je ne comprends rien à ce qu'il dit. C'est confus !* »
- « *Pourquoi faire simple, quand on peut faire compliquer, non ?* »
- « *Allez je vais t'aider, mais tu t'es mis dans de beaux draps ... et tout seul, de surcroît* »
- « *Dis donc, tu nous en a fait un beau sac de noeuds !* »
- « *Ce que tu peux être susceptible !* »
- Il y a aussi le « *Je ne vois pas pourquoi tu ...* » avec ses déclinaisons à l'infini
- Et puis le « *Moi, je te dis ça comme ça !* » quand ça commence à sentir le roussi, quelques fois en ajoutant « *C'est pour ton bien !* » pour appuyer le côté bienveillant
- Egalement le « *Si je puis me permettre* » annonçant une suite possiblement gratinée, le tout étant censé être bienveillant du fait de l'usage du « *Si je puis me permettre* »
- Et pour terminer cette liste : le très souvent employé « *Oui, mais ...* » pour ajouter son grain sel; dit ainsi, il a tendance non seulement à amoindrir le propos tenu en face ou un acte, mais quelques fois à le remettre en cause inutilement (plus précisément : il conduit à ce que la personne en face considère que son propos ou son acte est remis en cause. C'est pourquoi, en tant que constituant du cadre de sécurité qui permet de préciser ce qu'on entend par bienveillance, on peut être invité à employer le « *Oui et ...* » en remplacement du « *Oui mais ...* ».

Il n'y a pas que les mots, il y a aussi le sous-texte

Certaines expressions neutres sont quelques fois formulées avec un sous-texte carrément non bienveillant. Par exemple : « *On voit que tu t'es particulièrement appliqué-e à ta tâche* » signifiant en réalité l'inverse. Le ton et/ou les mimiques donnant une piste sur la bonne interprétation.

L'emploi récurrent par une ou plusieurs personnes de ce type de formulation à sous-texte pouvant conduire à des situations proches de l'histoire de Pierre et le loup : le jour où la personne fait un vrai compliment, on ne la croit pas.

Il n'y a pas que les mots, il y a aussi le ton

Le niveau de (non) bienveillance de plusieurs des formulations de la liste précédente dépend du ton employé. Par exemple « *Moi, j'aurais fait ça* » n'a pas le même niveau de bienveillance si elle est formulée très à l'affirmative (possiblement avec le ton exprimant un « *c'est évident* ») ou de manière interrogative et songeuse.

Au delà des mots et du ton : les gestes et les mimiques

L'être humain est très doué en moyenne pour décrypter l'intention et le comportement d'une personne avec qui il interagit.

Le langage non verbal peut donner le vrai sens des mots et lever des ambiguïtés. Il peut être aussi paradoxal. Par exemple, la formulation exprime un « oui » et le corps exprime un « non ». Ou alors la formulation exprime une affirmation et le corps exprime une interrogation.

La bienveillance induit une attitude d'écoute et de disponibilité. Le corps et en particulier le visage sont très révélateurs du niveau d'écoute et de disponibilité. Ils peuvent être trompeurs, mais bien souvent le manque de bienveillance se détecte aisément à travers le non-verbal.

Mais non, je plaisante !

Quelques fois, une des expressions de la liste précédente est lancée puis après une petite temporisation vient un « *Mais non, je plaisante !* ».

En réalité, il ne s'agit pas toujours d'une plaisanterie : c'est une façon de faire passer un message sans l'assumer jusqu'au bout.

Par exemple, vous arrivez plus tard que d'habitude le matin ou vous partez plus tôt que d'habitude au travail et un collègue, voire pire, votre responsable hiérarchique vous fait une petite remarque acerbe suivi du « *Mais non, je plaisante !* ».

Il faut noter qu'une remarque négative suivi d'une remarque positive ou censée annuler la première aboutit rarement à un effet neutre. Et on peut facilement le comprendre si on se réfère à la [ligne de Losada](#) qui avance que dans une équipe moyennement efficace il faut au moins 3 fois plus de feedbacks positifs que de feedbacks négatifs. Conclusion : une mauvaise plaisanterie mérite d'être suivie de 3 compliments, le mieux étant bien de s'en abstenir. Si l'humour peut être bien utile pour alléger une atmosphère et/ou des tensions, en revanche, si c'est pour faire passer des messages subliminaux peu sublimes, pour se faire valoir ou pour se moquer, il est à parier que la bienveillance ne sera pas au rdv.