

# Une bonne dose d'ocytocine et d'endorphines pour tous

La bienveillance au travail permet aux entreprises d'être performantes. C'est le constat que dresse avec militantisme Philippe Rodet dans son dernier ouvrage : " La Bienveillance au travail ".

La voix au téléphone est douce. Au regard du sujet de l'interview, elle est probablement bienveillante. Première question non pas de l'intervieweur mais de l'interviewé : « Vous enregistrez mes propos ou vous prenez des notes ? Je vous demande cela pour adapter mon débit de parole ». Pas de doute, la relation qui commence juste à s'établir est bienveillante. Philippe Rodet, médecin urgentiste, a analysé tout au long de sa vie les conséquences néfastes du stress. Dans une seconde vie, après des recherches personnelles sur le sujet, il a mis sur pied un cabinet. L'attention aux autres est au cœur de son message.

Être bienveillant au travail mais également en famille, au sein de tout groupe social permet l'émergence d'une vie équilibrée, harmonieuse et efficace.

**Qu'est-ce qui vous a mené à vous intéresser à la nécessaire gestion du stress en entreprise ?**

Philippe Rodet. « C'est tout un parcours de vie. De formation je suis médecin urgentiste. J'ai commencé à m'intéresser à ce sujet par hasard. En quatrième année de fac, je fais mon premier stage d'externe en réanimation et là, j'assiste au décès d'un jeune de 15 ans qui a mis fin à ses jours parce qu'il échouait à l'école et c'est l'horreur absolue. Qu'un gamin se tue c'est violent, mais pour un tel motif c'est encore plus violent.

L'année suivante, j'assiste à une conférence d'un homme qui parle de l'influence de la motivation pour la réussite dans l'entreprise. Je vais le voir à la fin et je lui dis : « Est-ce qu'on peut utiliser ce levier auprès de jeunes en échec à l'école ? » Il me dit oui mais il faut l'adapter et dans six cas sur dix on obtient des résultats intéressants. Je vérifie si ça peut marcher auprès de sportifs de haut niveau parce que c'est encore plus facile à percevoir. Et parmi ces sportifs il y avait quelques cyclistes professionnels. Histoire de les accompagner le plus efficacement possible, je fais un petit peu de biologie. Et je me rends compte que plus leur motivation augmente, plus l'hormone du stress baisse. »

**Comment passe-t-on du stade de l'observation à une méthode globale ?**

« C'est ça qui va m'intéresser par la suite pendant vingt-cinq ans. A l'époque, ce n'est qu'un constat. Je continue mon parcours, je deviens médecin urgentiste. Et là, je me rends compte que mes mêmes petits leviers maintiennent l'équipe soudée malgré le stress. Et je continue à m'y intéresser de fa-



Philippe Rodet intervient dans les entreprises.

(Photo NR, Thierry Roulliaud)

çon purement intellectuelle et par hasard en 1997 je me dis : Est-ce que ça pourrait marcher à l'échelle collective, est-ce qu'on aurait l'exemple d'une cité qui a eu un essor important et où la notion de motivation serait présente.

Je rencontre une académicienne atypique, Jacqueline de Romilly, et je lui dis : « Madame, est-ce que dans la Grèce antique, la notion de motivation existait ? » Quelques jours plus tard, elle me cite une phrase de Thucydide : « La cité serait plus défendue par l'engagement de ses habitants que par l'épaisseur de ses murs ». Les Grecs ont effectivement remporté des batailles alors qu'ils étaient inférieurs en nombre et la notion de motivation existait bien.

On devient très proches et un jour, elle me dit : « Concrètement mon petit docteur, puisque ce qui vous intéresse ce sont vos histoires de stress, pour faire bouger les choses à l'échelle du pays ce n'est pas possible mais vous le pourriez à l'échelle des entreprises. » Et quelque temps plus tard, elle me pousse à le faire et c'est même elle qui a trouvé le nom de mon cabinet qui s'appelle Bien-Être et Entreprise.

« On est dans les années 2000 et je rencontre un ancien journaliste de *La Nouvelle République* et de *La Croix*, Dominique Gerbaud. Au mois d'août 2007, Dominique m'offre une page dans le journal *La Croix* sur mon cabinet. Ce jour-là, il n'y a rien

c'est l'augmentation de personnes stressées (de 40 à 64 %) et l'autre c'est qu'on est également passé, en dix ans, de 42 % de collaborateurs motivés à 28 %.

Et quand le stress augmente, la motivation s'effondre. Il y a une raison biologique. Quand on est stressé, un neuromédiateur indispensable à la motivation s'effondre et une étude très récente (deux semaines) prouve que lorsqu'on est stressé on va justement modifier un gène qui code la motivation. Conséquence, l'hormone de la motivation va moins agir. Quand on adopte un bon comportement, on va chercher à modifier les émotions positives, par exemple en expliquant à un collaborateur l'utilité de son travail, en lui fixant des objectifs atteignables, en lui accordant un juste degré d'autonomie. On va de temps en temps lui dire merci, bravo et de temps en temps l'encourager quand il traverse une passe difficile.

Avec tous ces leviers-là, on va renforcer les émotions positives. On considère que pour qu'un être humain s'épanouisse, il faut selon les personnes entre 2,9 et 13,4 émotions positives mais il faut en parallèle essayer de diminuer les émotions négatives en faisant l'effort d'être perçu comme juste, faire plus de compliments que de reproches, reconnaître ses maladresses. Si on fait l'effort de transformer le pessimisme en optimisme, on fera bouger les lignes et on diminuera les émotions négatives. Si on baisse les émotions négatives et qu'on augmente les émotions positives on va favoriser la fabrication de deux hormones : l'ocytocine et les endorphines. L'ocytocine diminue le niveau de stress, elle augmente la créativité, elle renforce la cohésion et en même temps elle va libérer des endomorphines qui, elles, vont avoir deux actions, la baisse du niveau du stress et permettre la libération de dopamine qui est l'hormone de la motivation et du plaisir. Quand on corrige le stress et qu'on va chercher la motivation, on va corriger les deux maux de notre société actuelle. »

**On évoque le plus souvent la bienveillance par les managers mais elle est toute aussi importante entre tous les salariés et même envers le manager.**

« Il faut aider ses collègues de bureau, on vit actuellement dans un individualisme catastrophique qui est favorisé par le stress, les gens se replient sur eux-mêmes et ne vivent que pour eux. Mais ce qui est protecteur du stress, ce sont les relations sociales, d'entraide, de solidarité. En avril 2016, on a isolé les hormones qui sont associées

## bio express

> Philippe Rodet est né à Châteauroux.  
> Il est médecin urgentiste de formation et a pratiqué. Comme tout médecin « qui veut donner un peu de sens à sa vie » il a fait un peu de médecine humanitaire, « au Burkina Faso, en Roumanie et à plusieurs reprises à Sarajevo pendant la guerre ».  
> Fondateur du cabinet Bien-Être et Entreprise qui dispense des formations auprès des managers et salariés.  
> Auteur de nombreux livres dont « Le Bonheur sans ordonnance », « Le Management bienveillant », « Se libérer du stress, un médecin urgentiste raconte », « Aurélien c'est papa, je t'aime ! Et si la bienveillance sauvait des vies »...  
> Son dernier ouvrage, « La Bienveillance au travail » sous-titré « Trop de stress, pas assez de motivation, comment en sortir ? » est paru aux éditions Eyrolles en mars 2019. 152 pages, 15 €.

à la qualité des relations sociales, l'ocytocine et les endorphines. »

**Enfin toutes ces notions c'est uniquement du bon sens ?**

« Ce n'est que ça. Et si on faisait l'effort de savoir-vivre ensemble, à l'échelle de nos familles, de nos entreprises, le pays progresserait de façon considérable, qui que ce soit qui le gouverne. »

**Est-ce que vous faites une différence entre les comportements des salariés âgés et des plus jeunes ?**

« Dans un nombre significatif de cas, les jeunes sont moins attachés au travail qu'on pouvait l'être. C'est très net et dans tous les domaines. Les jeunes souhaitent un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Ils sont peu adhérents, peu attachés à une entreprise et l'intérêt d'un comportement bienveillant c'est de développer cette adhésion dont ils ont besoin. »

**Est-ce que la jeune génération est moins stressée que l'ancienne ?**

« Non, elle l'est énormément. Les jeunes sont inquiets par rapport à leur avenir personnel, professionnel. Les relations de solidarité qu'on avait sont beaucoup moins fortes aujourd'hui. Autrefois, un étudiant avalait des amphétamines, maintenant ce sont des anxiolytiques. On a une génération qui est très tendue, qui a peur. Il faut réussir à l'apaiser, à la rassurer. »

Propos recueillis par Jean-François Minot