

E-MAGAZINE

DU LIVRE ET DES AFFAIRES

N° 1 – AUTOMNE 2018



DOSSIER :

LA BIENVEILLANCE EN ENTREPRISE

Laurence Bourgeois, Yvon Chouinard, Caroline Clément, Laure Cohen, Patrick Coquart, Carole Doucet, Martin Ducharme, Pascale Dufresne, Madeleine Fortier, Chantal Gosselin, Lyne Leblanc, Danielle Legault, Jocelyn Pinet, Pierre Portevin, Nathalie Sabourin, Sandra Salvoni, Mélanie Thivierge

SOMMAIRE

Mot de Micheline Bourque	3
Mot de gratitude	4
Ce que bienveillance veut dire Par Patrick Coquart	5
REGARDS D'AUTEURS ET D'EXPERTS	
L'écoute attentive : au cœur de la bienveillance Par Yvon Chouinard	7
La bienveillance au travail, avant tout une question de valeurs Par Laurence Bourgeois	9
À la source de la performance durable : sécurité psychologique, bienveillance et intelligence collective Par Pierre Portevin	11
Quand la bienveillance devient une réalité dans l'organisation Par Nathalie Sabourin	14
La bienveillance, une vitamine dont notre cerveau a besoin, selon Jacques Forest Propos recueillis par Caroline Clément	20
Le leadership bienveillant : pour un développement durable de la santé en entreprise Par Sandra Salvoni	22
Pour un leadership ferme et bienveillant Par Pascale Dufresne.....	26
Rayonner avec ses talents en entreprise – une belle façon de pratiquer la bienveillance Par Carole Doucet et Martin Ducharme	29
PERSPECTIVES EXTERNES & FICTION	
Mon patron est un salaud mais il se soigne Par Jocelyn Pinet	32
Quand la bienveillance décuple le potentiel humain Par Chantal Gosselin	36
Bienveillance... Attitude ou état d'esprit ? Par Lyne Leblanc	38
Mes trois premiers pas vers la communication bienveillante en affaires Par Danielle Legault	40
La bienveillance, ça se cultive ! Par Laure Cohen van Delft et Mélanie Thivierge	42
CHRONIQUES DE LIVRES	
Et si la bienveillance devenait une compétence ? Par Caroline Clément	46
La bienveillance et le management, selon Philippe Rodet Par Patrick Coquart	48
De la proche aide à la bienveillance, selon Marguerite Blais Par Madeleine Fortier	52
3 ^e édition – Sommet du livre – La bienveillance en entreprise	55
BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES	56

Éditrice et rédactrice en chef

Micheline Bourque

Co-rédactrice

Caroline Clément

Conseillère spéciale

Micheline Piché

Infographe

Svetlana Kartashyan

Collaborateur spécial

Patrick Coquart

Responsable de publicité

Micheline Bourque

514-248-4588

micheline@clubdelectureaffaires.com

Pour nous transmettre vos commentaires, nous poser une question, ou collaborer au magazine, envoyez-nous un petit mot à info@clubdelectureaffaires.com.

@2018 Club de lecture Affaires.

Droits et responsabilités

Les opinions émises dans les articles publiés par le *Magazine du livre est des affaires* n'engagent que la responsabilité de leur auteur.

La traduction et la reproduction des articles publiés dans ce magazine sont interdites sans le consentement écrit de leur auteur.

MOT DE MICHELINE BOURQUE

Bienvenue dans votre magazine,

Le *Magazine du livre et des affaires* se veut une nouvelle exploration autour des livres qui s'adresse à ceux qui s'intéressent à la littérature d'affaires dans son sens le plus large. La possibilité d'unir des auteurs et des invités en provenance de divers endroits dans la francophonie dans un même espace de partage de savoir et de collaboration anime ce projet d'édition.

Vous allez découvrir des personnes formidables qui veulent toutes vous permettre d'aller plus loin.

Dans ce numéro, affaires et bienveillance...

Voici deux mots que l'on voit rarement associés ! Pourtant, ce duo s'impose de plus en plus dans le monde des affaires. Ce thème de la bienveillance a été mis en lumière lors du troisième Sommet du livre affaires de l'automne 2018, « La bienveillance en entreprise, pourquoi s'y intéresser et comment en faire une approche gagnante ». Ce premier numéro du *Magazine du livre et des affaires* y est donc consacré et se veut son prolongement.

Chacun des experts invités apporte un ou des éléments qui permettent au lecteur de réfléchir à la bienveillance et même à la vivre dans son environnement professionnel comme personnel. La bienveillance est en effet une façon de vivre plus qu'une nouvelle méthode pour arriver à ses fins, que ce soit une meilleure productivité en entreprise, plus de succès en affaires, dans ses relations avec ses collaborateurs et ses employés ou soigner sa notoriété. Elle exige une transformation de fond, elle part d'une analyse de son propre comportement. Ce questionnement et la franchise avec laquelle l'introspection sera faite sont garants de son succès, si l'on veut.



Pour une gestionnaire, un entrepreneur, un professionnel ou une travailleuse autonome, la bienveillance est une qualité relationnelle, voir même une compétence, qui est, pour moi, une avenue à privilégier à l'heure où la croissance zéro et le développement durable s'imposent de plus en plus. Il en va ainsi des humains dont il faut prendre soin aussi. Et la bienveillance dont il est question dans ce numéro apporte la réflexion nécessaire pour faire un bon bout de chemin en ce sens. Elle propose un questionnement et des réponses pertinentes, bref de la matière à réflexion pour ensuite passer à l'action.

Bonnes découvertes.

Micheline Bourque

Présidente fondatrice du Club de lecture Affaires

MOT DE GRATITUDE



Cette première édition est le fruit d'une collaboration avec des gens formidables. Permettez-moi de leur dire merci.

Patrick Coquart est mon plus précieux collègue. Vice-président du Club basé à Paris, c'est grâce à lui que nous avons pu accueillir de nombreux auteurs provenant de France et de Belgique, découvrir différentes maisons d'éditions et explorer de nouvelles collaborations autour du livre.

Également de France, Caroline Clément, journaliste et rédactrice professionnelle, a assumé un rôle important sur le plan éditorial de ce Magazine et elle a rédigé plusieurs articles.

Micheline Piché, ex-rédactrice en chef, Lydie Coupé, experte en communication, un gros merci pour votre travail de révisions et pour vos précieux conseils.

Svetlana Kartashyan est infographe et une collaboratrice de longue date du Club de lecture. Merci Svet de nous permettre de présenter notre contenu de façon esthétique et pratique.

Merci à tous les rédacteurs et tous les annonceurs.

Un gros merci plus personnel à de précieux collègues qui d'une façon ou d'une autre me permettent d'aller plus loin : Michèle Bourdeau, Louise Desjardins, Marie-Hélène Chèvrefils, France Lefebvre, Antoine Bonicalzi, André Lavigne, Mathieu Laferrière, Carole Doucet, Nathalie Sabourin, Julie Blais Comeau, Stéphanie Hétu, Martin Ducharme, Roxane Vézina, Christian Champagne, Bruno Fortier, Julie Lord, Marie Chassé, Hélène Douville, Sandrine Théard, Marie Brouillet, Marco Bernard. Il y a tant d'autres que je voudrais ajouter.

À LA SOURCE DE LA PERFORMANCE DURABLE : SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE, BIENVEILLANCE ET INTELLIGENCE COLLECTIVE

par Pierre Portevin



Dans un monde d'hyper-compétition et de plus en plus complexe, les entreprises savent à quel point il est crucial de favoriser la productivité et la soutenabilité des collaborations au sein d'équipes de personnes aux cultures et compétences complémentaires. Mais comment fait-on cela ?

Dans ce monde toujours plus global, concurrentiel et complexe, le travail devient toujours plus collaboratif. Les études montrent que les équipes ont tendance à trouver de meilleures solutions aux problèmes que les individus. Un collectif innove plus vite, identifie plus rapidement les erreurs. Les recherches indiquent également que les personnes travaillant en équipe ont tendance à obtenir de meilleurs résultats et à déclarer une plus grande satisfaction au travail. Et, de fait, la Harvard Business Review relevait récemment que le temps consacré par les managers et employés à des activités de collaboration avait augmenté de 50 % ou plus au cours des deux dernières décennies. Pour améliorer leurs résultats, les entreprises doivent favoriser des collaborations plus productives et soutenables au sein d'équipes multiculturelles et multi-compétentes.

Mais comment fait-on cela ?

Comment améliorer la performance des équipes ?

La réponse n'est pas évidente car, comme en sport, il ne suffit pas de rassembler les meilleurs individus pour obtenir les équipes plus performantes. C'est même souvent le contraire. Alors, où chercher des pistes de progression ? Chez Google ! (pas le moteur de recherche, mais l'entreprise). Car le business

du géant de la technologie est particulièrement complexe, multiculturel, en croissance accélérée et en innovation constante.

Au cours des douze dernières années, Google a dépensé des millions de dollars pour mesurer presque tous les aspects de la vie de ses employés. Qu'est-ce qui contribue à la performance ? Faut-il rassembler les introvertis ? Mettre ensemble les meilleurs ? Faire en sorte que tout le monde soit ami ? Favoriser des activités sociales entre employés ? Manquant de réponses fiables, Google a lancé le Projet Aristote, pour étudier des centaines d'équipes de Google et comprendre pourquoi certaines cartonnent et d'autres échouent.

Après avoir recueilli et analysé un nombre considérable de données, l'équipe de chercheurs a décidé d'accorder une attention particulière à ce qu'ils appelaient des « normes ». Ce que les personnes décrivaient comme un comportement particulier, des « règles non écrites » contribuant de manière positive, neutre ou négative à la « culture de l'équipe ». Les chercheurs avaient en effet conclu que la compréhension et l'influence de ces normes de groupe étaient décisives. Restait à définir, parmi les douzaines de comportements identifiés, quelles normes étaient les facteurs clés de performance.

Quelle équipe choisiriez-vous ?

Vous êtes invité à rejoindre l'un de ces deux groupes.

Dans l'équipe « un », vous trouverez, en proportion équilibrée, des dirigeants aguerris et des managers moins expérimentés. Des vidéos de leurs réunions vous montrent que les participants prennent la parole puis écoutent. Chacun peut intervenir et compléter les pensées ou idées des autres. Quand un membre de l'équipe propose une digression par rapport au sujet initial, le groupe le suit. À la fin des discussions, la réunion ne se termine pas vraiment : chacun reste assis pour bavarder et parler de sa vie.

L'équipe « deux » est composée de personnes exceptionnellement intelligentes et performantes. En réunion, ces professionnels attendent le moment où est abordé un sujet dont ils sont experts. Ils prennent alors longuement la parole pour expliquer au groupe ce qu'il faut faire. Lorsque quelqu'un fait un commentaire ou une digression, l'orateur s'arrête, rappelle à tout le monde l'ordre du jour et relance la réunion en ce sens. Cette équipe est efficace : pas de bavardages inutiles ou de longs débats. La réunion se termine comme prévu afin que chacun puisse retourner à son bureau.

Choix difficile, n'est-ce pas ? Les conclusions des chercheurs vont nous aider à voir plus clair.

Les deux attitudes partagées par les équipes performantes

Primo, dans ces équipes, chaque participant dispose d'un temps de parole quasi équivalent. Les chercheurs appellent cela « l'égalité dans la distribution des tours de parole ».

Secundo, on trouve, dans ces bonnes équipes, une « sensibilité sociale moyenne » élevée. Chacun peut se faire une bonne idée de comment les autres se sentent, en accordant de l'attention à leur ton de voix, leurs expressions faciales, leur regard, à leur communication non verbale. La plupart des membres de l'équipe semblent savoir quand quelqu'un se sent contrarié, découragé



Pierre Portevin

pierre@pierreportevin.net
www.pierreportevin.net

Qui est Pierre Portevin ?

Pierre Portevin est consultant en collaboration performante pour les organisations, coach, formateur, facilitateur et conférencier. Il a conçu et déployé des programmes pluriannuels internationaux de collaboration pour de nombreuses multinationales (Nokia, Pernod Ricard, Total...). Il est l'auteur de deux livres de référence : *Osez... ça change tout !* et *Mon meilleur ami... C'est moi* (éditions Eyrolles) et co-dirige le projet DareDo qui vise à faciliter et démocratiser l'accès aux connaissances et pratiques qui contribuent à la qualité de la vie (neurosciences, psychologie cognitive et coaching).

ou laissé de côté (alors que cette attitude, cette sensibilité envers leurs collègues, est nettement moins présente au sein des équipes inefficaces).

En psychologie, ces deux traits constituent des ingrédients importants de ce qu'on appelle la « sécurité psychologique ». Amy Edmondson, professeure à la Harvard Business School,

définit celle-ci comme « la confiance [partagée par les membres] que personne ne sera gêné, rejeté ou sanctionné par l'équipe pour avoir pris la parole ». Parmi les caractéristiques de ce climat, Edmonson cite la confiance interpersonnelle et le respect mutuel, qui se combinent pour que chacun se sente à l'aise d'être lui-même. Autrement dit, une culture de la bienveillance permettant à tous d'exprimer, sans crainte, leur richesse, mais aussi leur imperfection.

La première caractéristique d'une équipe performante, c'est...

Les recherches de Google révèlent, sans équivoque, que c'est la sécurité psychologique. Alors, quelle équipe aimeriez-vous rejoindre ? Vous me retrouverez dans l'équipe « un ». Nous pourrions y pratiquer l'art d'être bienveillant envers soi pour l'être davantage envers les autres. Nous expérimenterons les différences entre bienveillance « authentique » et « cosmétique », ainsi que l'intérêt de mettre cette valeur précieuse au cœur de la stratégie d'une organisation. Vaste défi, mais au potentiel élevé pour la performance et la durabilité.

On s'y voit ?



Citations

« Impossible d'être réellement bienveillant avec les autres si on ne l'est pas avec soi ! »

« La bienveillance est aux antipodes de la complaisance. C'est un acte de courage. »

« Les egos fragiles constituent le principal frein à l'intelligence collective. »

« La bienveillance, c'est veiller à ce que ça aille bien. C'est une démarche holistique : que ça aille bien pour les clients, les collaborateurs, les parties-prenantes, l'environnement, mais aussi pour soi-même. »

Références et sources diverses

PORTEVIN, Pierre. *Osons la bienveillance*, daredo.net

Exemples de formation en entreprise : <https://daredo.net/fr/formation/formations-entreprise/>

Liens pour acheter l'ouvrage :

<https://www.amazon.fr/Mon-Meilleur-Ami-CEst-Moi/dp/2212566891/>

<https://www.editions-eyrolles.com/Livre/9782212566895/mon-meilleur-ami-c-est-moi>



Ce magazine est produit par le Club de lecture Affaires.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives Canada : ISSN 2561-9063

© Club de lecture Affaires

441, rue Galt
Verdun (Québec) H4P 2G5

Téléphone : 514 248-4588

info@clubdelectureaffaires.com
www.clubdelectureaffaires.com

