



**Les Cercles de Progrès
France**

Mardi 9 Septembre 2014

« La stratégie de la bienveillance© »

Juliette Tournand - Banque Populaire, Balma

- **La vie du Cercle du Pastel**

Journée du mois de septembre et journée de rentrée pour les Cercles après la période estivale. Certains ont prolongé l'été, et le taux de présence était de 65 %. Nous avons eu le plaisir d'accueillir un invité, John Oliver, qui souhaite rejoindre le Club de Toulouse en 2015.

Patrick Lemattre qui devait intervenir en Septembre sur le thème des générations X et Y, a dû annuler suite à un souci de santé, espérons qu'il soit rétabli pour une journée en 2015, le thème vous intéressait (Comment manager les générations X, Y et ...Z)

Continuez à parler des Cercles autour de vous et inviter des dirigeants quand l'opportunité se présente. 25 membres en 2015 est un bel objectif et facilement réalisable grâce à nos réseaux divers.

- **Intervention de Juliette Tournand**

Juliette Tournand (Edhec, Insead) est coach de dirigeants et équipes dirigeantes de l'entreprise et la haute compétition sportive, formatrice, auteur et conférencière.

Elle a publié :

« La Stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération », Prix spécial du Jury Innovation & Management « mieux vivre en entreprise » RH&M 2010

« Sun Tsu sens dessus dessous – Un Art de la paix » (2010) ;

« Secrets du mental » en 2011 (des navigateurs océaniques) tous chez InterÉditions/ Dunod. Et des chapitres dans différents ouvrages collectifs.

Elle enseigne : A l'université Paris Dauphine (master affaires internationales), à l'Université des Sciences du Sport de Dijon (diplôme Coaching et Performance mentale), ainsi qu'à l'Essec Executive Education.

1. Le stratégie suprême

Comment coopérer pour que tout le monde soit gagnant ?

Quelle ligne de conduite pour que la rencontre avec l'autre soit favorable ?

Quel est le E = Mc2 de la coopération.

Sun Tsu, Chine des « royaumes combattants ».

L'art suprême selon lui, c'est gagner sans combattre, sans verser de sang, car vous faites en sorte que l'ennemi se saborde lui-même.

Mais aujourd'hui, on gagne sans verser de sang, car l'adversaire y gagne aussi.

« Qui sait quand combattre et quand ne pas combattre connaît les voies de la victoire »

« Quand coopérer et quand refuser de coopérer pour connaître les voies de la victoire ? »



Les Cercles de Progrès France

Anatol Rapoport, russe né au début du XXe siècle semble détenir la réponse à cette question. Musicien en Russie, puis biomathématicien en Autriche, enfin professeur de psychologie à l'université de Toronto, il a « traversé » trois métiers et trois pays. Il a joué un rôle dans les grandes décisions de la guerre froide, car il a contribué à négocier la paix nucléaire entre 1975 et 1985.

2. La théorie des jeux

Née du constat qu'à l'issue de la première guerre mondiale, le traité de Versailles, écrasant pour les Allemands, a échoué quelques années plus tard, alors que les soldats avaient juré que cette guerre était « la der des der ». Des recherches ont donc été menées aux Etats Unis pour étudier les stratégies dans les rapports de force.

L'université du Michigan a lancé un jeu à l'échelle mondiale dans le but de modéliser quand il faut coopérer et quand il ne le faut pas. C'est un jeu où chaque joueur rencontre les autres et la chance, et décide s'il faut ou non coopérer. Il est impossible de forcer l'autre à prendre une décision. Un tournoi qui pose la question cruciale « savoir quand coopérer dans les rapports humains ».

- Lorsque les 2 joueurs refusent de coopérer ⇒ ils gagnent chacun un point
- Lorsque les 2 coopèrent ⇒ ils gagnent chacun 3 points
- Lorsque l'un coopère (⇒ 0 point) et que l'autre refuse (⇒ 5 points)

Beaucoup de gens participent à ce jeu en 1979 (environ 15.000 interférences, via des réseaux mondiaux informatiques). A ce jeu, Anatol Rapoport gagne à **coup sûr**.

Sa stratégie est celle de Sun Tsu : être invincible dépend de soi. Ce jeu et cet homme sont à l'origine de la stratégie du win win (tit for tat – donnant/donnant)

De plus en plus de joueurs coopèrent avec lui. Deux à deux, il n'est jamais vraiment gagnant mais il cumule le plus grand nombre de coopérations de la part de ses adversaires, qui deviennent ses partenaires car avec lui ils sont gagnants.

Sa stratégie :

- 1) il ouvre systématiquement son jeu en coopérant
- 2) il y reste tant que l'autre coopère
- 3) il pose un refus après chaque refus
- 4) et re-coopère dès que l'autre a re-coopéré

Stratégie invincible, durable, qui résiste à l'imitation (elle gagne, même divulguée), à la mutation et à la migration et qui gagne l'épreuve de l'élégance et de la camaraderie

Dans la vraie vie, cela fonctionne, mais pas toujours...

Cette stratégie est une carrosserie, sorte d'habillage pour un jeu, ouvrons le capot ensemble.

3. Du mécanisme à l'âme de la stratégie

Quelle est l'âme, le centre, la force, la résistance de cette stratégie ?

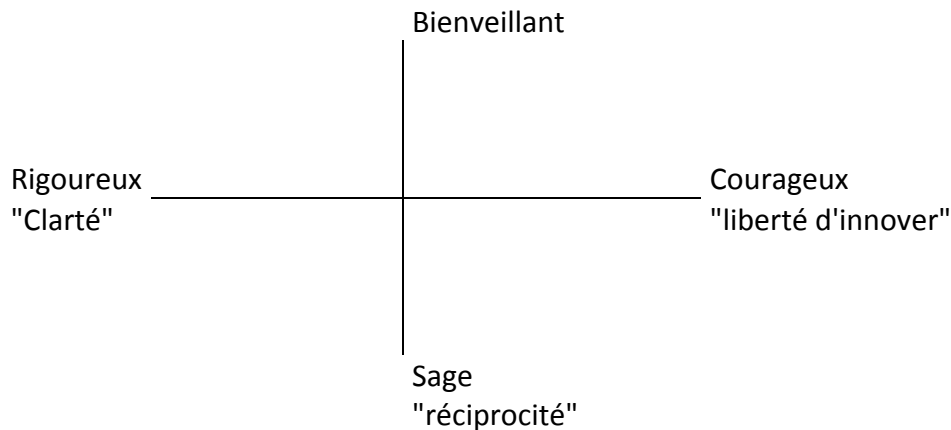
- | | | |
|---|---|---|
| ➤ Ouvrir dans la coopération | = | C'est de la bienveillance pour l'autre |
| ➤ Coopérer tant que l'autre coopère | = | C'est de la bienveillance pour l'un et l'autre |
| ➤ Poser un refus dès qu'il en a reçu un | = | C'est de la bienveillance pour soi |
| ➤ Re-coopérer si l'autre coopère | = | C'est de la bienveillance pour l'un et l'autre. |



Les Cercles de Progrès France

- ⇒ 1^{er} axe : **La bienveillance**
- ⇒ 2^e axe : **La réciprocité APRES la bienveillance**
- ⇒ 3^e axe : **La parfaite clarté** de sa stratégie
- ⇒ 4^e axe : **Liberté d'innover** et de créer le terrain qui se prête à la bienveillance, la réciprocité, la clarté.

Cette stratégie se superpose avec les quatre qualités d'un bon général chez Sun Tsu :



Définition de la bienveillance

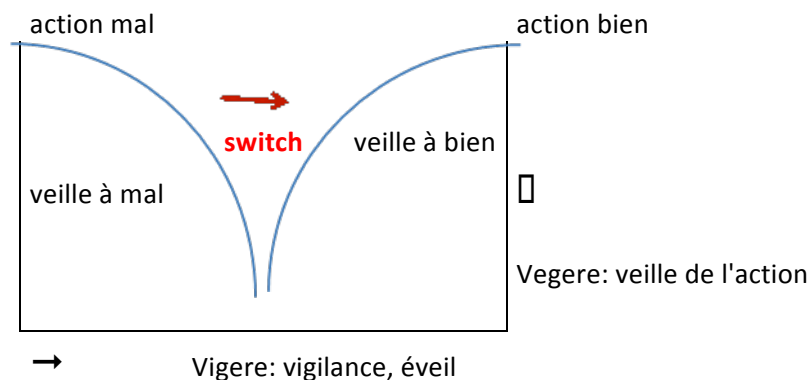
Origines du mot bienveillance : benevolentia : Bien vouloir, qui trouve son sens dans la relation de personne à personne : il y a la notion de volonté (volentia) et la notion de « bien » (bene) : bon à l'un, à l'autre, à leur entourage.

Veille → 2 sens apparemment opposés :

Vigere : être bien vivant, tonicité des sens (terrain conquis sur le sommeil)

Vegere : Veille au sens « jour d'avant » ; notion de préparation, au seuil de l'action.

Active par rapport au sommeil, passive par rapport à l'action, telle est la veille.



En situation difficile les sportifs de haut niveau apprennent le **switch mental** : passer de la veille à mal vers la veille à bien. C'est-à-dire bloquer son cerveau limbique et passer à la bienveillance (cerveau reptilien). C'est la décision du pilote d'orienter vers ce qui est bon, peut être bon, depuis l'éveil au problème jusqu'au seuil de l'action où il n'est plus temps de penser.



Les Cercles de Progrès France

Juliette Tournand a pris comme exemple La Fromagerie Le Fedou, en Lozère, qui a appliqué la stratégie de la bienveillance en faisant participer tous les acteurs.

Résultats : amélioration de la productivité, fiabilité de l'outil, moins de rebut. Un climat plus serein, et plus de plénitude pour les dirigeants.

Bienveillance pour les salariés : retenir son énergie (celle du patron)

Clarté : ne pas tout dire tout de suite, laisser les idées venir des salariés (image du curling)

Réciprocité : entre l'écosystème et les différents acteurs

Liberté d'innover : ouvrir le jeu, élargir les critères à d'autres acteurs.

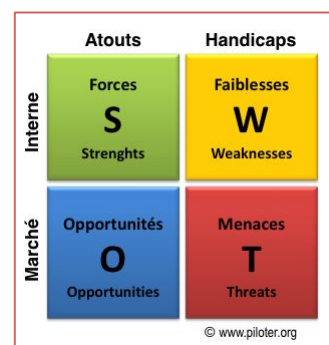
« Le bien n'est-il pas l'ennemi du mieux ? »

4. De la performance à l'excellence

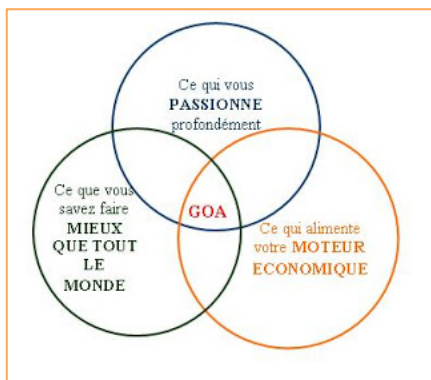
« **De la performance à l'excellence** » de Jim Collins (éd. Pearson). On peut tirer plusieurs idées chez des entreprises particulièrement performantes :

- Faire ce qui nous passionne
- Où nous sommes les meilleurs
- Utiliser une seule unité de mesure de performance, pertinente
- Bien s'entourer humainement.

Le diagramme classique en stratégie a 4 pôles :



Dans le modèle de Jim Collins il n'y a que des **pôles positifs** :



GOA : Grand Objectif Audacieux

5. Dynamiques et carte de la rencontre

Dans la relation, il existe **Je**, moi, unique et seul directeur du JE, et l'autre, **Tu**, unique, seul directeur du TU.

La rencontre entre Je et Tu est à considérer comme un carrefour où deux routes se croisent, et génèrent 4 zones différentes, théâtre des opérations.

Un territoire stratégique : celui de la coopération. Chacun progresse dans son sens, stimulés ensemble vers des besoins, avec leurs qualités propres, vers des objectifs, voire des rêves.

(Je et Tu = Nous)

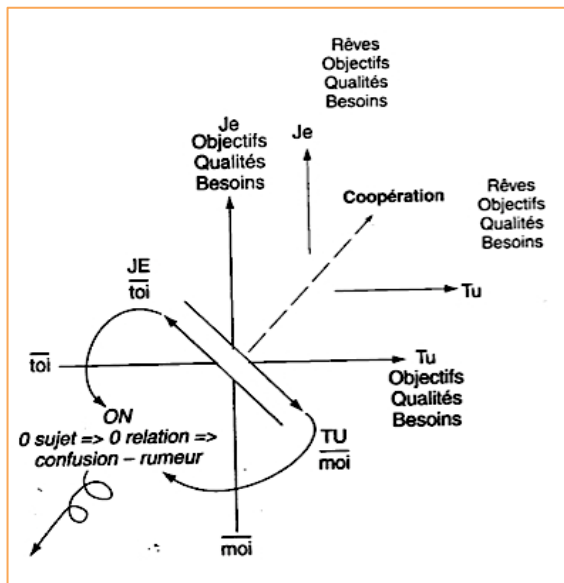
Trois territoires contre-stratégiques : soumission, confusion ou domination.



Les Cercles de Progrès France

En cas de crise ou de conflit, le retour vers soi est indispensable, une fois que l'on est recentré sur

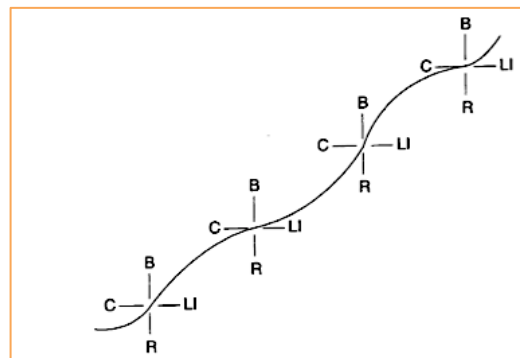
soi-même, apaisé, on peut aller vers l'autre avec bienveillance. Le mouvement vers soi confronte le monde à votre existence (c'est la bienveillance envers soi). L'accommodation c'est s'adapter à l'autre sans essayer de le changer (bienveillance envers l'autre).



L'après midi a été consacré à répondre aux questions des participants et un exercice de coopération du JE (leader) face à un collectif.

Cela a permis de revenir sur quelques points
La stratégie de la bienveillance n'est pas un état en soi d'immobilisme mais bien un équilibre à trouver entre les 4 forces stratégiques : bienveillance, réciprocité, clarté et liberté d'innover.

Cultiver cette justesse et chercher à chaque instant sa juste place au centre des 4 forces.



Juliette Tournand rappelle les phases indispensables pour arriver à une cohésion du leader avec le collectif.

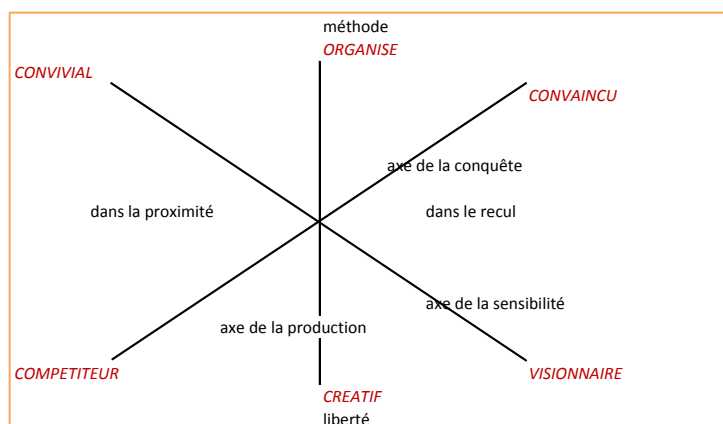
Clarification (qui est le chef, pour faire quoi, quand, comment...), concentration (appartenance ou non du groupe), solidarité (besoin de rassemblement), engagement gagnant (le leader laisse faire), prise d'autonomie et accomplissement.

Le leader, très présent au début, l'est de moins en moins par la suite, uniquement pour accompagner les besoins qui ont permis la prise d'autonomie.

Combattre ou ne pas combattre ? Regard sur les différentes facettes de la personnalité humaine.
Rappel PCM (process communication management)



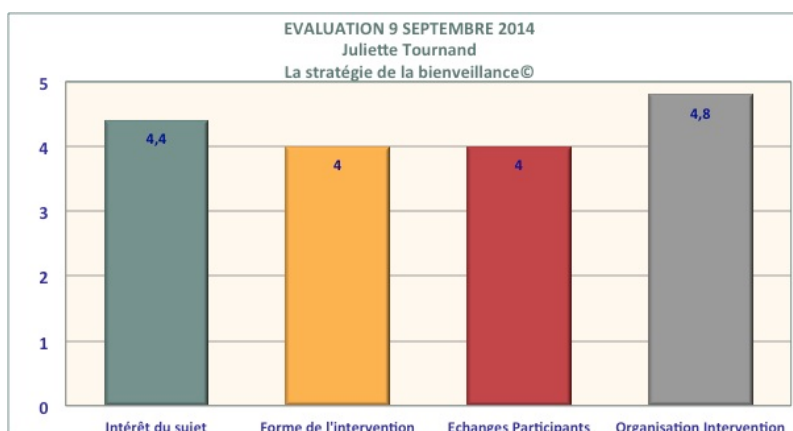
Les Cercles de Progrès
France



• En conclusion

Le modèle de stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération est un modèle convaincant pour la plupart d'entre vous et qui vous a fait réagir. Juliette Tournand nous a donné les repères pour considérer une situation, l'aborder, choisir son mouvement et réussir avec un seul mot d'ordre : la bienveillance. Reste à en faire l'expérience et la mettre en oeuvre !

Sa finalité : que chacun gagne la liberté de se réussir en faisant ce qu'il aime, personne instable dans un environnement instable, où les autres se réussissent aussi en faisant ce qu'ils aiment.



Prochaine rencontre, le Mardi 14 Octobre 2014 à la Banque Populaire à Balma

Béatrice Schombourger animera la journée sur le thème

"Améliorer les dynamiques collaboratives"

avec l'expérimentation de méthodes innovantes sur les deux sujets suivants :

- Comment mobiliser des équipes transversales sur un projet ?
- Quelles options prendre face à la solitude du dirigeant ?

Le fil rouge - Comment est-ce que je vis ma mission de dirigeant et comment cela impacte mes collaborateurs lors de projets majeurs ?