

# Spiritualité et Leadership dans les organisations

*Contributions pour un leadership au service du bien commun*

Colligence éditeur  
[www.colligence.fr](http://www.colligence.fr)

© avril 2014

**Colligence!**  
Intelligence Collective

Introduction	3
Définitions	4
<b>Partie 1, Oser la spiritualité dans les organisations</b>	<b>5</b>
<b>Oser la spiritualité dans les organisations</b>	<b>6</b>
Laurent Ledoux, propos recueillis par Elisabeth Martini	
<b>La spiritualité, source d'inspiration pour un dirigeant</b>	<b>12</b>
Hervé Guichard, propos recueillis le 8 janvier 2014 par Marion Balseinte et Pascale Charlier	
<b>Salah et Gilles</b>	<b>16</b>
Gilles Auberger, Salah Benzakour, propos recueillis par Véronique Campillo	
<b>De l'être professionnel à l'être spirituel</b>	<b>19</b>
Marion Balseinte	
<b>Partie 2, Diriger, c'est servir</b>	<b>22</b>
<b>L'essence du leadership</b>	<b>23</b>
Elisabeth Martini	
<b>Le servant leader</b>	<b>28</b>
Daniel Belet	
<b>L'exercice du pouvoir : un éclairage franciscain</b>	<b>32</b>
François Delmas-Goyon	
<b>Partie 3, Les chemins</b>	<b>35</b>
<b>L'observateur intérieur en images</b>	<b>36</b>
Pascale Charlier	
<b>Le corps, un espace pour la vie spirituelle</b>	<b>39</b>
Véronique Campillo	
<b>De l'alignement du leader à la dynamique collective, un chemin de discernement</b>	<b>43</b>
Marie-Hélène Cahuzac-Feron	
Les auteurs	49
Les témoins	51
Bibliographie	52

# Introduction

L'idée de ce livre blanc a germé au printemps 2013 dans le cercle Spiritualité et Leadership de l'association Génération Présence qui œuvre au renouvellement des formes contemporaines de leadership. À ce titre, la diffusion de la pensée d'Otto Scharmer et de son livre fondateur *Théorie U, Diriger à partir du futur émergent*<sup>1</sup> fait partie, entre autres, de son objet associatif. Otto Scharmer est maître de conférences au MIT (*Massachusetts Institute of Technology*). Son livre a été publié en français en janvier 2011. Il décrit une dynamique pour accompagner des transformations profondes et durables dans un monde en mutation, que l'on retrouve également sous la plume de Joseph Jaworski dans *Source*<sup>2</sup>.

## Le cercle et les auteurs

Le cercle est composé de professionnels des métiers de l'accompagnement des organisations, du développement des dirigeants, des managers et de leurs équipes. Une des ambitions portées par les membres du cercle est d'approfondir

la question de la place et du rôle de la spiritualité dans l'art et la manière de manager les hommes et les organisations.

En effet, dans nos parcours professionnels et nos parcours de vie, nous avons été amenés à constater que la croissance spirituelle des personnes en situation de responsabilité contribue à leur bien-être et à celui de leur environnement. C'est le plus souvent à l'occasion d'une évolution professionnelle ou lorsqu'elles sont confrontées à des situations complexes qu'elles sont amenées à entrer en dialogue intérieur pour mieux discerner et clarifier leur vision. Plus largement, c'est dans l'action, dans la passion d'entreprendre et dans la capacité à ouvrir de nouveaux horizons, à innover, à rêver et à faire rêver qu'affleure la dimension spirituelle.

## La thématique

Sujet tabou en entreprise (du moins en France où le primat est donné à la rationalité), il n'est pas rare que dans nos missions d'accompagnement la spiritualité transparaisse, ne serait-ce qu'en filigrane. Rien d'extraordinaire à cela. La dimension spirituelle fait partie

intégrante de notre humanité. Chaque fois que nous nous posons la question : « Qu'est-ce que la vie nous appelle à faire ici et maintenant ? », dans tous ces moments où nous sommes en quête d'harmonie, de réunification avec nous-mêmes, les autres, la nature, l'univers (harmonie qui passe par la quête du sens, du beau, du bon et du bien au travers de notre être sensible), nous cherchons à nous relier à plus grand que nous, à mettre en œuvre notre meilleur potentiel au service du bien commun.

Beaucoup d'ouvrages et d'études abordent ce thème riche des liens entre spiritualité et leadership, notamment sous l'angle de l'impact de la vision et des choix stratégiques des dirigeants sur le fonctionnement et les résultats de leur entreprise. Le lecteur trouvera notre choix dans la bibliographie en fin d'ouvrage.

Notre contribution au travers de ce livre blanc, fruit d'une expérience d'écriture collective et collaborative étalée sur neuf mois, est modeste. Elle est née du désir de témoigner de la manière dont ce thème nous interpelle dans nos chemins respectifs de développement spirituel et dans nos formes d'accompagnement.

À mesure que le projet de livre blanc se concrétisait, nous avons eu le bonheur de nous ouvrir à différents points d'entrée dans la thématique. Nous voulons offrir au lecteur la richesse de ces perspectives. D'autres seraient encore à explorer.

Le lecteur trouvera ici des témoignages, des récits et des pistes d'actions. S'il y puise de l'inspiration et de l'élan pour élaborer, poursuivre ou renforcer son propre cheminement, nous aurons atteint notre objectif.

## Remerciements

Nous remercions Gilles Auberger, Daniel Belet, Salah Benzakour, François Delmas-Goyon, Hervé Guichard, Laurent Ledoux, et Jean-Bernard Rivaton d'avoir manifesté l'intérêt et l'importance de la spiritualité dans le management à travers leurs témoignages et contributions. Le lecteur trouvera les détails de leurs parcours respectifs en fin d'ouvrage.

Ce projet a été rendu possible grâce au soutien financier de l'association Génération Présence ([www.generation-presence.com](http://www.generation-presence.com)) et de l'équipe de rédaction.

<sup>1</sup> Otto Scharmer, *Théorie U, Diriger à partir du futur émergent*, Génération Présence & Pearson Education, 2011

<sup>2</sup> Jaworski, Joseph, *Source, Un chemin vers l'origine de la connaissance*, Colligence 2013

# Définitions

Avez-vous déjà tenté d'écrire une définition à cinq ? À dix ? C'est un défi que nous avons relevé et qui nous a conduits à rester humbles. Ces définitions sont les fruits de nos travaux collaboratifs et rien d'autre. Elles ne veulent ni enfermer ni stabiliser. Nous souhaitons qu'elles apportent au lecteur une délimitation du champ de nos réflexions et une meilleure compréhension des différentes contributions.

## La spiritualité

La spiritualité est d'abord un chemin intérieur qui nous permet de nous détacher de notre ego, de nous relier aux autres, à la nature et, de retrouver une unité et une paix intérieure, en nous connectant à notre Source profonde. C'est en cela qu'elle fait partie intégrante de l'être humain.

Chacun de nous est à la recherche d'un sens à sa vie et de réponses à ses questions, c'est ce qui nous meut même si ne nous mettons pas le mot « spiritualité » dans ce mouvement. Si nous acceptons de vivre ouverts et disponibles à cette incertitude, nous pouvons contacter émerveillement et humilité.

La spiritualité recouvre aussi un rapport à la transcendance, que la majeure partie de l'humanité expérimente dans le cadre des grandes religions traditionnelles. Cependant, elle ne se limite pas aux religions instituées, qu'elle englobe et dépasse. La spiritualité commence là où l'homme se heurte aux limites de la rationalité pour nourrir cette partie de lui-même qui transcende la matière. La Vie est mystère. C'est ce mystère que l'homme cherche à percer, mais il est avant tout invité à l'accueillir.

Depuis la nuit des temps, la spiritualité s'exprime au travers de formes d'expression multiples (sagesses écrites et orales, religions instituées, pratiques méditatives, rituels...), autant de tentatives de l'homme pour affronter son angoisse existentielle, et entrer en contact avec ce qu'il ne peut ni voir, ni toucher, ni appréhender de façon concrète et rationnelle.

Comme l'écrit si bien Jean-Yves Leloup<sup>3</sup> :

*Tout être humain a un cœur et ce cœur peut s'élargir en aimant ; tout être humain a une intelligence et*

<sup>3</sup> Jean-Yves Leloup, *La montagne dans l'océan*, Albin Michel Spiritualités 2007

*cette intelligence peut voir clair ; tout être humain peut ouvrir son humanité à ce qui transcende son humanité... Alors, il devient vraiment humain... On devient Homme dans la mesure où l'on s'ouvre à plus que l'homme, autrement on n'est pas vraiment humain. L'homme devient humain dans cette capacité d'ouverture à la transcendance. C'est ce qui fait l'homme « ouvert », non enfermé dans sa nature mortelle...*

## Le leadership

En vieil anglais, le mot *leath*, racine du mot *leadership*, prend un double sens : disperser et développer, étendre. Il évoque le franchissement d'un seuil, la mort à des représentations dépassées. Le leader est acteur de transformation.

Ce n'est pas la position hiérarchique ou le pouvoir qui fait le leadership. Le leadership est une façon d'être et d'agir, une posture naturelle pour celui qui agit dans son domaine d'influence et dans son environnement. C'est une qualité de présence à soi et aux autres qui change tout car elle suscite élan et engagement autour de soi.

Un leader est humble, « au service de » comme l'illustre Joseph Jaworski dans

*Source*<sup>4</sup> : *Son sens du soi s'est ouvert à autrui sans considération de race, sexe, classe sociale ou religion. Le plus souvent, il fait usage de son pouvoir et de son influence pour se mettre au service des autres et les aider à progresser. Selon Robert Greenleaf<sup>5</sup>, les personnes qui cohabitent avec ces leaders au service des autres deviennent plus réfléchies, autonomes, indépendantes et sont en meilleure santé. Elles sont également plus à même de devenir elles-mêmes des leaders au service.*

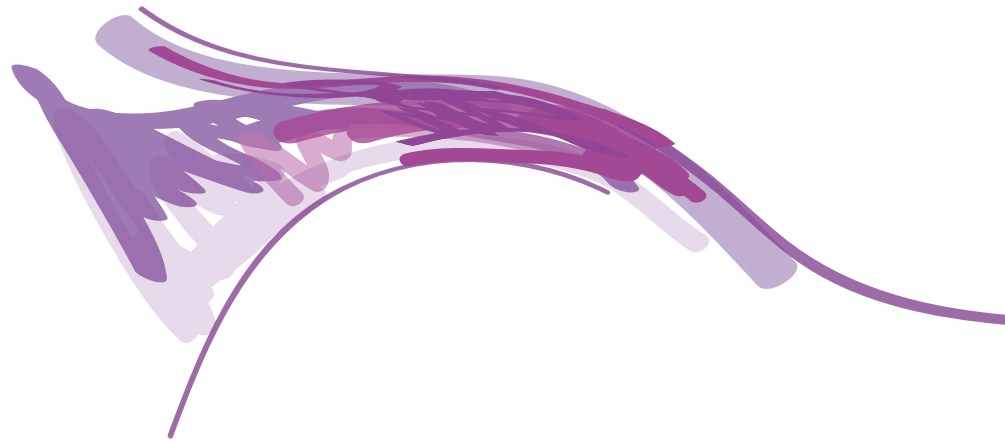
Un leader connecté à sa Source intérieure associe sa compréhension cognitive du monde avec son meilleur potentiel, un sens aigu du meilleur possible en émergence au service des autres et du bien commun : c'est selon nous le fondement de l'action juste, qui diffuse des sentiments de joie et d'amour, et qui donne sens à la vie. C'est un chemin de sagesse dont notre monde a besoin.

<sup>4</sup> Voir note 2

<sup>5</sup> Greenleaf R., *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, 1977

## Partie 1

# Oser la spiritualité dans les organisations



# Oser la spiritualité dans les organisations

Laurent Ledoux<sup>6</sup>, propos recueillis par Elisabeth Martini

<sup>6</sup> Merci entre autres à Serge Pegoff et Michel Colas pour l'aide apportée à finaliser ce texte



**Elisabeth Martini : À 47 ans, tu as déjà une carrière bien remplie, alternant entre le secteur public et privé. Tu y as transformé et redynamisé de nom-**

**breuses organisations. Tu poursuis également depuis ta jeunesse un cheminement philosophique et spirituel. Peux-tu nous en retracer les grandes lignes ?**



**Laurent Ledoux :** Tout a commencé lorsque j'avais sept ans. Mon professeur de judo, François Vassart, qui fut également mon premier guide spirituel, me montra la photo de Maître Awa, l'un des plus grands maîtres japonais de tir à l'arc, bandant son arc. Bien qu'ayant plus de 80 printemps et presque aveugle, Maître Awa ne manquait jamais la cible. Son secret : *Ne tirez pas. Laissez « cela »*

*tirer.* Mon cheminement philosophique et spirituel de ces 40 dernières années pourrait dès lors se résumer ainsi : apprendre à laisser « cela » tirer à travers moi. C'est-à-dire à m'effacer autant que possible pour devenir un canal, un instrument au travers duquel « cela » s'exprime.

Dans un premier temps, mon cheminement philosophique m'a permis de cerner un peu mieux, intellectuellement, ce que « cela » pourrait être. Le philosophe Marcel Conche, en particulier, m'y a beaucoup aidé. Avec lui, j'ai appris à penser la Nature, c'est-à-dire le tout de la réalité, comme infinie dans le temps et dans l'espace et donc comme une. Dès lors, tout être humain ou animal, toute chose, n'est que la forme que prend de manière temporaire, fugace, la Nature en un point donné. Les êtres humains se pensent comme des individus avec une réalité indépendante de la Nature, mais cela n'est qu'illusion. Nous sommes à la fois finis et infinis. Finis par la forme corporelle que nous prenons, par notre

ego... Infinis parce que nous sommes plus que reliés au tout (à « cela ») : nous en sommes un élément indissociable, nous sommes le tout.

Avec le temps, j'ai ainsi appris à penser le « cela » de Maître Awa comme la Nature de Conche, et non pas simplement comme une partie distincte de celle-ci ou de nous. « Laisser cela tirer » nécessite donc de comprendre, à l'instar de Maître Awa, que tout est un : pour lui, l'homme qu'il est, l'arc, la flèche et la cible ne font qu'un. Et c'est précisément parce qu'il pratique le tir à l'arc conscient de cette unité et qu'il s'efface pour la laisser s'exprimer que la flèche atteint la cible, n'étant déviée en rien par un quelconque désir de réussir ou une crainte d'échouer de la part de l'archer. D'ailleurs, pour Awa, la véritable cible est bien au-delà de la cible de paille dans laquelle la flèche viendra se loger. Elle est dans la réalisation de cette unité qu'il exprime de ces mots : *Une flèche, une vie.*

**EM : Le mot spiritualité est construit à partir du mot esprit. La spiritualité peut être définie comme une façon de vivre en communion profonde avec l'Esprit. Dans ton cas, l'Esprit est donc ce que tu nommes la Nature, le tout de la réalité, qui est un, malgré la diversité des formes qu'il prend ?**

**LL :** Oui. J'ai eu le bonheur de rencontrer des maîtres spirituels de convictions différentes : juifs, chrétiens, musulmans, bouddhistes, zen, hindous, athées... Grâce à eux, j'ai compris qu'il y a dans pratiquement toutes les grandes religions et même chez les athées, une veine spirituelle dont l'essence est similaire à celle exprimée par Maître Awa. Ils sont heureux de se mettre en retrait, de s'effacer pour laisser « cela » s'exprimer dans chacune de leurs pensées et actions et ils sont à la fois engagés dans l'action. À la fois détachés et engagés. Détachés parce qu'ils ne s'identifient pas à leurs pensées, à leurs actions ; ils savent n'être que les instruments de quelque chose qui les dépasse<sup>7</sup>. Engagés, parce qu'ils font jusqu'au bout ce qu'ils estiment être juste, ce qu'ils estiment devoir faire.

Ainsi, malgré des divergences parfois fortes sur le plan intellectuel quant à leurs croyances ou convictions, ces maîtres spirituels se rejoignent et se retrouvent dans leur cheminement spirituel, au point d'adopter des pratiques communes (un chrétien pratiquant la méditation zen ; un hindou recevant la communion chrétienne...). Parmi ces

<sup>7</sup> Luther King, Gandhi ou Mandela sont les modèles contemporains et connus de ces leaders portés par cette même veine spirituelle, bien qu'adeptes de croyances différentes.

maîtres, il y a des artistes<sup>8</sup>, des peintres, des musiciens, des enseignants, des scientifiques, des écrivains... pour qui l'art auquel ils s'adonnent, le métier qu'ils exercent, est en fait une pratique spirituelle.

Grâce à eux et à Maître Awa, j'ai ainsi compris qu'il me fallait dépasser la recherche purement intellectuelle de mon cheminement philosophique. En effet, comme l'illustre l'exemple du tir à l'arc, pour réussir à opérer pratiquement cette alchimie de l'unité, il ne suffit pas de la penser, il faut la vivre et apprendre à l'expérimenter chaque jour au travers de l'une ou l'autre pratique. C'est pourquoi mon chemin s'est progressivement élargi et transformé pour devenir chemine-

---

8 Quelques phrases de Georges Braque, recueillies ce week-end dans une exposition et qui font écho à celles de Maître Awa : *Le tableau c'est avant tout une aventure. Je pars à l'aventure vers le mystère des choses, leur secret. J'attends que ça se dévoile. [...] Seuls les rapports – je détache bien ce mot – me touchent. La peinture vivante ne s'établit qu'en fonction d'eux. [...] Ce sont les rapports des objets entre eux qui nous donnent parfois le sentiment de l'infini en peinture.* Ce matin même (06/01/14), j'ai entendu l'écrivain et poète Christian Bobin sur France Culture (*Les racines du ciel*) dire : *Les choses que j'écris me viennent alors que je ne les attends pas. Mais elles arrivent reliées de moi. Mon travail consiste à enlever ce moi. C'est nécessaire pour arriver à cette densité dans l'écriture. Paradoxalement, pour enflammer la page, il faut être froid, il faut que les mots soient libérés du moi. [...] J'aimerais que mes livres donnent ce qui m'a été donné. [...] Malgré les apparences, je suis en bataille permanente mais mes alliés sont innombrables : fleurs, feuilles, étoiles, et tout cela. [...] Les fleurs entretiennent d'ailleurs avec les étoiles une conversation permanente, vibrante, secrète. Le monde n'est jamais qu'un grand entretien de tout avec tout. C'est une musique dont la note de base est vibrante et heureuse.*

ment spirituel où j'apprends chaque jour à vivre autant que possible cette unité, dans chacun de mes gestes et de mes pensées. Je m'y exerce au travers de pratiques diverses : la méditation et la respiration consciente, la marche en forêt, le vélo que j'utilise pour l'essentiel de mes déplacements quotidiens, la préparation et l'animation mensuelle des séminaires de PhiloMa<sup>9</sup>, la rédaction de comptes-rendus de ces séminaires, l'enseignement et le partage via des conférences, le soutien actif à diverses associations, la lecture, le suivi d'une diète alimentaire, une certaine ascèse dans ce que je consomme... et la pratique quotidienne de la gestion, du management.

Cette diversité de pratiques peut apparaître paradoxale pour quelqu'un qui prétend rechercher l'unité. Ce paradoxe n'est qu'apparent : la recherche de l'unité passe inévitablement par une diversité de pratiques. En fait, chacune de nos activités, même les plus humbles (laver la vaisselle, sortir les poubelles...) peuvent être vécues comme l'occasion d'une pratique spirituelle. Ce qui caractérise les grands maîtres spirituels, c'est précisément de vivre l'unité dans chacun de leurs gestes, pas seulement lorsqu'ils méditent ou s'adonnent à une pratique particulière (tir à l'arc, yoga...).

---

9 Voir <http://www.philosophie-management.com>

**EM : Dois-je comprendre que tu considères le management comme une de tes pratiques spirituelles ?**



**LL : Oui.** Dans l'esprit d'unité que je viens d'évoquer, il serait absurde de distinguer des activités ou des pratiques qui seraient spirituelles et d'autres qui ne le seraient pas. Le moindre de nos gestes est potentiellement spirituel : il « suffit » pour cela que nous le vivions comme tel, que nous soyons « présents » à ce geste, que nous soyons conscients en l'accomplissant qu'il nous relie à tout,

qu'il affecte tout, même de manière infime ou très indirectement. La gestion d'organisations et d'équipes étant mon activité principale, il est donc tout naturel qu'elle soit aussi, aujourd'hui, ma pratique spirituelle principale.

**EM : Concrètement, comment cela se passe-t-il ?**

**LL : Bien évidemment,** cette conscience de l'action dans l'instant présent ne prend pas la forme de rituels ou de pratiques observables à l'œil nu. Cela se manifeste plutôt par une volonté constante et consciente d'adopter une éthique managériale (une façon de me comporter en tant que manager) qui soit le plus possible en harmonie avec la vision du monde, de la Nature, c'est-à-dire du tout de la réalité, que je viens d'esquisser. En ce sens, tenter d'accorder mes actes managériaux quotidiens avec la spiritualité qui m'habite est aussi une voie de sagesse<sup>10</sup>. Sagesse que l'on peut parfois entrevoir mais que l'on n'acquiert jamais définitivement<sup>11</sup>. Cette voie du management n'est d'ailleurs pas fondamentalement différente de la voie du tir à l'arc pratiquée par Maître Awa. À son

---

10 Le philosophe Marcel Conche définit une sagesse particulière comme le résultat d'une éthique pratiquée au quotidien en cohérence avec une métaphysique.

11 Comme me l'a appris Jacques Castermane, disciple de Karlfried Graf Durckheim et maître zen, même les plus grands maîtres n'acquiert jamais cette sagesse : elle peut se vivre ou se perdre à chaque instant.

instar, j'accorde une importance croissante à respirer consciemment avant, pendant et après une réunion importante, à ne pas perdre de vue, même en situation de conflit ou de tension, que la personne en face de moi fait partie du tout comme moi, qu'elle est moi et que je suis lui. C'est toujours un émerveillement de vérifier, à chaque fois, que le simple fait de respirer consciemment peut nous aider à nous reconnecter avec le tout de la réalité, à cette paix intérieure que nous avons tous naturellement, mais que nous oublions si souvent, déconnectés de nous-mêmes et de ce tout par notre intellect surchargé de préoccupations, par notre ego. Comme n'importe quel être humain qui pratique une activité régulièrement, nous autres managers expérimentons des moments de flow durant lesquels tout semble se mettre naturellement en place, où nos décisions semblent justes, dans l'ordre des choses, portées par un mouvement qui nous dépasse. Considérer les actes de management quotidiens comme une pratique spirituelle revient finalement à revivre ces moments de manière de plus en plus fréquente, voire continue.

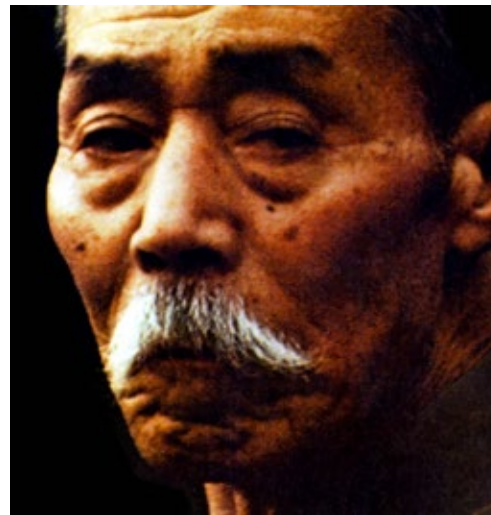
**EM : Tu évoquais à l'instant l'éthique. L'éthique des affaires, les codes de conduites sont un must aujourd'hui dans les entreprises. En quoi ton approche spirituelle de la pratique ma-**

**nagériale se distingue-t-elle, dans la pratique, du respect d'un code de conduite éthique ?**

**LL :** La différence fondamentale réside dans le pourquoi ces codes de conduite ont été rédigés et doivent être respectés. Pour l'illustrer, prenons l'exemple du feu rouge<sup>12</sup> : vous pouvez le respecter parce que vous avez peur du gendarme ou de la contravention. Vous pouvez aussi le respecter parce que vous respectez la vie des autres et la vôtre à partir de votre vision du monde. Dans la pratique, vous pouvez avoir l'impression que l'effet est a priori le même. Il n'en est rien. Dans le second cas, le respect est indifférent à la présence des gendarmes ou à la probabilité d'être pris. Le respect n'est d'ailleurs plus tant celui des règles spécifiques que celui de l'esprit des règles et de ce qu'il soutient : le respect de soi, des autres et de la Nature, le tout de la réalité. Ce respect est beaucoup plus robuste, quelles que soient les circonstances car il est une expression d'amour et non de peur. Il en va de même pour les codes d'éthique en entreprise. La plupart sont des documents de défense, de protection, qui ne font écho à aucune vision du monde particulière de la part des dirigeants, explicitée au et partagée par le personnel. Ces codes ex-

<sup>12</sup> Exemple utilisé par le philosophe et manager Emmanuel Toniutti

priment en quelque sorte des éthiques déracinées. Sans fondements spirituels (qui relient l'entreprise et ses collaborateurs à un tout qui les englobe et les dépasse), elles inspirent donc difficilement des comportements qui soient autrement motivés que par la peur. Il n'est donc pas étonnant qu'elles soient en fait instrumentalisées par ceux qui en profitent. Ainsi aujourd'hui, sans vision du monde et éthiques dominantes et partagées, susceptibles de l'encadrer, le capitalisme s'emballe<sup>13</sup> avec les conséquences humaines, sociales, et environnementales que l'on connaît.



<sup>13</sup> La philosophe Anne Salmon et le sociologue Benjamin Barber m'ont permis à cet égard de comprendre l'évolution des rapports entre métaphysiques, éthiques et formes de capitalisme durant les deux derniers siècles. Ainsi, comme l'a montré Max Weber, la métaphysique et l'éthique protestante qui en découle ont facilité l'essor du capitalisme. De même, la croyance dans le progrès, la science et l'éthique progressiste ont facilité l'essor du capitalisme industriel.

**EM : Dois-je dès lors comprendre qu'il faudrait idéalement, selon toi, que les collaborateurs d'une entreprise partagent les mêmes croyances religieuses pour que l'éthique y soit un guide fort ? Comment oser la spiritualité dans les organisations selon ta vision ?**

**LL :** Non, bien évidemment. Ce serait confondre religions et spiritualités. Comme je l'ai évoqué précédemment, il y a une veine spirituelle dans la plupart des grandes visions du monde, qu'elles soient religieuses ou pas. Le processus séculier de sortie des religions dans pratiquement toutes les sociétés du monde (même celles où sévit l'intégrisme qui correspond souvent aux derniers soubresauts d'un corps mourant) est en fait une formidable opportunité de remettre à l'honneur la veine spirituelle commune qui a sous-tendu la plupart de ces visions du monde. Oser la spiritualité dans une organisation<sup>14</sup> n'implique donc nullement d'y imposer une croyance ou une vision du monde particulière mais plutôt de veiller à ce que chacun, quelle que soit sa vision du monde, puisse trouver dans son travail une opportunité de grandir, de se développer en cohérence avec sa vision du monde. Vous me direz que cela est utopiste et qu'il est impossible de changer notre système écono-

<sup>14</sup> La philosophe Simone Weil, entre autres, a énoncé la forme que pourrait prendre une spiritualité du travail.



mique actuel pour aller en ce sens. Je n'en crois rien. Le système économique dans lequel nous opérons aujourd'hui n'a rien d'inéluctable. Il ne se maintient que grâce au sentiment d'impuissance que nous ressentons face à lui et que cultive une caste assez restreinte qui en profite aux dépens des autres. Une autre façon d'articuler l'économie et de gérer les organisations est possible. Mais il faut le vouloir et se donner les moyens de l'expérimenter. À l'instar de tant d'autres, c'est précisément ce que je tente de faire à mon niveau.

**EM : Venons-en au type de management que tu pratiques : comment le cheminement spirituel que tu viens d'évoquer a-t-il changé en profondeur la façon dont tu gères les organisations dont tu es responsable ?**

**LL :** Comment la vision du monde que je viens d'esquisser se traduit concrètement dans mon style de management, dans les projets que je lance, dans les décisions que je prends ? Je propose de répondre concrètement à cette question à partir de quatre thèmes classiques du management :

- **L'objectif poursuivi par l'organisation :** pour la plupart des entreprises privées, la maximisation de la valeur actionnariale est l'objectif ultime. Oser la spiritualité dans l'or-

ganisation, c'est prendre conscience que tout est lié et vouloir agir en conséquence, et cela implique de ne pas se satisfaire d'un tel objectif. Il ne s'agit nullement de nier la nécessité du profit et de la juste rémunération des actionnaires. Mais le profit et la valeur actionnariale sont des contraintes, pas des objectifs. En revanche, c'est un objectif de contribuer au mieux, au bien-être sociétal, comme l'expriment et le pratiquent des dirigeants engagés spirituellement, quelles que soient leurs convictions, religieuses ou qu'ils n'en aient pas. Concrètement, cela implique de ne pas soumettre chaque action, projet ou décision au critère de maximisation du profit mais à d'autres critères, tout en veillant à ce qu'un profit minimum soit assuré. Lorsque je travaillais dans le secteur financier, mon équipe et moi-même avons ainsi décidé d'allouer des centaines de millions au financement de projets hospitaliers alors que ce secteur n'offrait pas pour la banque les meilleurs rendements. Nous avons pu mener cette politique en veillant à ce que le rendement combiné de ces projets avec ceux existant dans d'autres secteurs nous permette de réaliser le taux de rendement minimum exigé par notre hiérarchie. Aussi anodin et simple que paraisse cette politique, elle nécessite d'avoir pris conscience

de l'idéologie de la valeur actionnariale et de l'abus de langage qui fait des actionnaires les propriétaires de l'entreprise. Nous devons penser de façon globale, intégrale, la contribution que doivent ambitionner les organisations<sup>15</sup> que nous dirigeons. Il s'agit là d'une transposition pratique de cette conscience de la Nature, du tout de la réalité, de l'unité.

- **Le leadership et la gestion des équipes :** dans la plupart des formations qui sont données en entreprise pour développer le leadership et la capacité de gérer des équipes, l'accent est mis sur les façons de convaincre et de motiver les gens à réaliser les objectifs de l'organisation. Le développement des personnes y est vu comme un levier pour réaliser ces objectifs. Mon cheminement philosophique et spirituel m'a amené à envisager les choses autrement. Ainsi, j'ai compris qu'on ne pouvait pas motiver quelqu'un à faire quelque chose ; on peut seulement créer les conditions dans lesquelles cette personne peut se motiver<sup>16</sup> à le faire. J'ai aussi compris que le rôle du leader n'était

<sup>15</sup> Des philosophes comme Christian Arnsperger, Benoit Frydman, Philippe de Woot ou Cécile Renouard et des penseurs-acteurs engagés comme Daniel Hurstel, avocat d'affaires, m'ont aidé à développer cette vision de la contribution des organisations.

<sup>16</sup> Getz, Isaac & Carney, Brian M., *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Étude, 2013

pas nécessairement d'articuler une vision pour l'organisation mais avant tout de mobiliser le groupe de collaborateurs pour co-crée et mettre en œuvre une vision partagée. Mais le rôle du Leader est de moduler de manière responsable le stress du groupe<sup>17</sup> durant tout ce travail.

- **L'attention au pouvoir des mots :** cela consiste à raviver les conversations « manquantes » au sein des organisations, à aider ses collaborateurs à briller et les traiter avec grâce quel que soit leur rang<sup>18</sup>. Je tente de traduire ces idées en trois principes simples<sup>19</sup>, qui pourraient paraître évidents s'ils n'étaient pas si souvent bafoués dans de nombreuses organisations :

1. traitement intrinsèquement égal de chaque collaborateur, c'est-à-dire avec le même respect, la même dignité (par exemple, une invitation pour chaque collaborateur à participer à l'élaboration de la stratégie ; la mise en place d'une évaluation à 360° des dirigeants ; instauration d'une limite au rapport entre les salaires des dirigeants et ceux des collaborateurs les moins payés) ;

<sup>17</sup> Ronald Heifetz, *Leadership without easy answers*, Harvard University Press, 1994

<sup>18</sup> Mark Strom, *Lead with wisdom*, Wiley, 2014

<sup>19</sup> Empruntés à Isaac Getz (voir note 14)

2. priorité donnée au développement personnel de chaque collaborateur (en permettant par exemple, dans une organisation ayant atteint un certain niveau de maturité, à des collaborateurs de suivre des formations qui ne sont pas strictement nécessaires en tant que telles pour l'organisation mais qui peuvent l'être pour le développement de la personne) ;

3. création d'un environnement qui permet aux collaborateurs de devenir plus autonomes (en supprimant, par exemple, les contrôles infantilisants tels le pointage, en facilitant le télétravail, en assouplissant les structures hiérarchiques, en favorisant la transversalité...).

- Ces idées, principes, actions concrètes, ont ceci de commun : ils impliquent une vision du rôle de leader, **d'un manager qui est réellement au service de ses collaborateurs** et non qui prétend l'être pour mieux servir les objectifs de l'organisation ou ses propres objectifs. Ils impliquent également que le leader soit capable de se mettre en retrait quand cela est nécessaire (au début de ma carrière, j'avais une vision héroïque, omniprésente, du bon leader...). Ainsi, à l'instar de Lao-Tseu qui qualifiait, il y a déjà plus de 2600 ans, le meilleur leader comme celui

dont le groupe connaît à peine l'existence, j'ai aujourd'hui pour but, en tant que manager, de libérer les énergies qui sommeillent dans l'organisation et de me rendre progressivement inutile, dispensable. Un tel retournement dans mon style de leadership n'a été possible que grâce au cheminement spirituel évoqué précédemment. Comme m'y invite Maître Awa, je choisis d'une part, de me préparer avec discipline (mettre en place les éléments qui permettent un environnement favorable au respect, au développement et à l'autonomie) et d'autre part, de me mettre en retrait et laisser « cela » (ici, l'ensemble des collaborateurs) tirer la flèche.

- **La stratégie et l'efficacité** : dans une conception occidentale, héritée des Grecs, l'efficacité d'une stratégie consiste à atteindre l'objectif que l'on s'est fixé en écartant les obstacles entre nous et lui avec le moins de ressources possibles. Cependant, la philosophie chinoise envisage l'efficacité de façon très différente<sup>20</sup> : il s'agit plutôt de laisser autant que possible l'effet (ce qui se produit naturellement) s'imposer et mener à un résultat qui peut nous convenir, en intervenant le moins possible<sup>21</sup>.

20 Le philosophe et sinologue François Jullien m'a invité à revoir radicalement ce que veut dire « être efficace ».

21 Cette idée fait d'ailleurs écho à la *virtù* selon Machiavel (la capacité de souplesse du Prince à s'adapter aux circonstances et à saisir la *fortuna*).

Concrètement, cela m'amène à laisser une certaine souplesse, voire un certain flottement dans les organisations que je dirige, à laisser le plus d'autonomie possible aux collaborateurs, à permettre que des projets soient revus ou changés rapidement suite au questionnement de collaborateurs ou à des changements externes... À nouveau, on retrouve ici le thème spirituel qui parcourt tout ce que j'ai dit jusqu'ici et qui souligne l'importance de se relier au tout, d'apprendre à lâcher prise, d'agir sans chercher à imprimer ma volonté propre, sans vouloir laisser ma marque. Plutôt de laisser « cela » tirer.

**EM : Quels sont jusqu'ici les résultats de la mise en œuvre de ces idées, influencée par ta vision du monde, par ton cheminement spirituel, dans les organisations dont tu as eu la responsabilité ou que tu diriges actuellement ? Comment cela modifie-t-il l'environnement de travail des organisations dont tu es responsable ?**

**LL** : Avant toute chose, je pense que cela a donné et donne l'opportunité à chacun de retrouver du sens dans le travail qu'il réalise. Du sens, du plaisir, de la motivation. Mais attention, comme je l'ai dit, ce n'est pas moi qui donne ce sens, qui rend les gens heureux ou qui

les motive. Ils se motivent eux-mêmes. Ma tâche consiste essentiellement à créer un environnement dans lequel les gens peuvent retrouver le respect pour eux-mêmes, peuvent se développer et devenir plus autonomes. Cela les entraîne non seulement à vouloir prendre des initiatives, mais aussi à être capables et à avoir la liberté de les prendre. Cela libère et démultiplie les énergies. C'est alors que l'on se rend compte du paradoxe suivant : à mesure que l'on poursuit véritablement un objectif plus noble que celui de maximiser le profit, ce dernier croît généralement plus que prévu. Et c'est précisément ce que nous avons régulièrement observé, mes équipes et moi : outre une bonne ambiance de travail, des résultats commerciaux et financiers qui dépassaient régulièrement, et de loin, les objectifs qui nous étaient imposés par notre hiérarchie ou nos actionnaires. Ce qui pourrait apparaître comme un paradoxe n'en est pas un. Au contraire, cela fait parfaitement écho à l'enseignement de Maître Awa<sup>22</sup> : *C'est au plus haut degré de concentration que la flèche jaillit spontanément comme un enfant laisse échapper quelque chose de ses doigts, avec innocence et oubli : c'est le parfait non-vouloir qui a réalisé le tir, le but lui-même est atteint de surcroît. Tirer à la cible c'est avant tout atteindre l'harmonie du tir, plutôt que la précision*

22 Tel que le rapporte Michel Random dans *Les arts martiaux ou l'esprit des budô*, Nathan, 1977

*du tir qui est atteinte de surcroît.* Cela permet aussi d'entrevoir qu'inversement, poursuivre en apparence un but noble pour espérer maximiser indirectement le profit ne fonctionne pas. Tout d'abord parce que tôt ou tard, les collaborateurs s'en rendent compte et que cela sape toute l'énergie positive et incroyable que peut générer la poursuite d'un but noble. Ensuite et surtout parce que cette hypocrisie a inévitablement l'effet d'un poison qui contamine toute l'organisation et les relations entre les collaborateurs. Elle empêche qu'y soit réalisée cette alchimie de l'unité qui permet à des groupes de réaliser des choses extraordinaires que seul l'engagement désintéressé permet de réaliser. De même, à un niveau plus personnel, le cheminement spirituel doit être poursuivi pour lui-même et non pour trouver la paix ou le bonheur. La paix et le bonheur surviennent de surcroît.

**EM : Tes collaborateurs sont-ils conscients de la façon dont ton cheminement spirituel influence ta façon de gérer ? En quoi est-ce différent pour eux d'être managés par toi ?**

**LL :** De manière générale, ce que ressentent la plupart de mes collaborateurs, c'est que j'ouvre les fenêtres pour laisser souffler un vent frais ! La culture de respect, de développement personnel, d'autonomie, de confiance et de responsabilité qui se met graduellement

en place plaît à bon nombre d'entre eux. Mais il y en a toujours aussi pour trouver qu'avec les fenêtres grandes ouvertes, il fait subitement trop froid et que l'odeur de renfermé qui régnait avant avait les charmes de l'habitude. Il n'y a donc jamais approbation unanime ! Par ailleurs, tous mes collaborateurs sont loin d'être conscients du cheminement spirituel que je poursuis. Tout d'abord, je ne l'affiche pas ostensiblement au travail, sans bien sûr le cacher pour autant si on me pose des questions à ce sujet. Que ce soit dans ou en dehors de l'administration que je gère maintenant, tout le monde ne fait ainsi pas directement le lien entre le manager et la personne engagée dans des organisations philosophiques et spirituelles comme PhiloMa et face2faith<sup>23</sup>. Ensuite, contrairement à ce que certains pourraient penser à la lecture de ce qui précède, créer un environnement de travail libérateur au sens d'Isaac Getz ou de Ricardo Semler<sup>24</sup>, ne se fait pas sans tension. Bien souvent, avant de pouvoir travailler à se rendre inutile, il faut accepter de traverser une période durant laquelle on est très présent et intervient dans presque toutes les décisions. Période nécessaire pour permettre à l'organisation de changer, de mûrir afin de pouvoir devenir, *in fine*, plus autonome. L'apprentissage de la liberté et de l'autonomie des enfants

<sup>23</sup> <http://face2faith.eu/>

<sup>24</sup> Ricardo Semler, *Maverick*, et Getz, *The Seven-day Weekend*, Warner Books, 1993. Pour Getz, voir note 12

passé également par une période où ils doivent mûrir, en apprenant à respecter une discipline ou des règles imposées par leurs parents (qui, par la suite, devront veiller à se rendre inutiles<sup>25</sup>). Dans le cas des organisations, l'apprentissage et la mise en place se font plus difficilement encore car il faut d'abord aider les collaborateurs à se déprendre de pratiques inappropriées ou inadéquates : pas ou peu de questionnement toléré sur la stratégie, sur la façon de travailler ; respect différencié des personnes selon la hiérarchie ; développement des collaborateurs recherché non comme une fin mais comme un moyen de maximiser la poursuite des objectifs de l'organisation ; règles et contrôles infantilisants ; objectifs de l'organisation autocentrés... Créer un environnement différent ne se fait donc pas sans heurts et requiert souvent des mesures fortes au début, qui peuvent apparaître en totale contradiction avec les principes de l'environnement de travail libérateur envisagé à terme. À titre d'exemple, Ricardo Semler, figure emblématique de ce management, a licencié toute l'équipe managériale de Semco lorsqu'il a hérité de la société de son père. Mais encore

<sup>25</sup> L'extrait suivant du Prophète de Khalil Gibran, exprime poétiquement cette idée : *Et il dit : Vos enfants ne sont pas vos enfants. Ils sont les fils et les filles de l'appel de la Vie à elle-même, Ils viennent à travers vous mais non de vous. Et bien qu'ils soient avec vous, ils ne vous appartiennent pas. [...] Vous êtes les arcs par qui vos enfants, comme des flèches vivantes, sont projetés. L'Archer voit le but sur le chemin de l'infini, et il vous tend de Sa puissance pour que Ses flèches puissent voler vite et loin.*

une fois, le cheminement spirituel du manager facilite, selon moi, la traversée de cette période plus rude, tant pour les collaborateurs que pour le manager lui-même. D'une part, il lui permet souvent de mieux maîtriser ses émotions et de prendre des décisions mêmes très dures avec justesse, sans mièvrerie mais également sans excès. D'autre part, ce cheminement spirituel libérant aussi progressivement du désir de plaire ou d'être aimé, le manager peut accepter plus facilement d'être incompris et d'apparaître comme incohérent ou inconséquent. C'est pourquoi, bien qu'athée, je fais mienne cette phrase de Cécile Renouard, philosophe et religieuse de l'Assomption, dans son très bel article intitulé *Vie en entreprise et vie spirituelle*<sup>26</sup>. Elle y caractérise le défi du manager engagé spirituellement comme *celui de la confiance, au prix, parfois, d'une grande solitude, mais aussi d'une expérience possible de la proximité aimante et inouïe de Dieu : lâcher prise pour oser quitter ses idoles et ses peurs, inventer du neuf, oser être soi jour après jour, oser épouser de grandes causes dans la banalité du quotidien, mettre ses compétences et son savoir-faire au service de la justice et de la fraternité, avancer en eau profonde, sûrs que la source de vie ne nous sera jamais ôtée.*

<sup>26</sup> Article disponible sur <http://www.cairn.info/revue-etudes-2011-6-page-751.htm>

# La spiritualité, source d'inspiration pour un dirigeant

Hervé Guichard, propos recueillis le 8 janvier 2014  
par Marion Balseinte et Pascale Charlier

## Avant-propos

*J'ai eu l'occasion il y a quelques années de travailler avec Hervé Guichard. Nous avons eu à l'époque des échanges riches et intenses sur la place de la spiritualité dans l'entreprise. À l'occasion de ce livre blanc, Pascale et moi avons eu envie de le recontacter pour savoir comment il avait cheminé sur ce sujet. Voici le fruit de notre entretien.*  
Marion Balseinte



**Marion & Pascale :** Comment définis-tu la spiritualité ?



**Hervé Guichard :** La spiritualité, pour la définir simplement, c'est un moyen de trouver sa place dans le monde en faisant des efforts pour se purifier de ses défauts. Petit à petit gommer les défauts de notre ego et réduire la fracture entre cet esprit et ce « je » qui s'incarne. C'est tout un chemin. La spiritualité, je l'associe beaucoup à développer la conscience de qui on est véritablement, indépendamment de tous les conditionnements qui participent à la construction de l'ego. J'associe beaucoup la spiritualité à l'héroïsme, comme un moyen de cheminer vers son âme.

**M&P :** L'héroïsme ?

**HG :** L'héroïsme, c'est se dépasser pour plus grand que soi, pour des idéaux, des vertus. C'est ce que j'essaie de faire en tant que chef d'entreprise : être au ser-

vice de buts spirituels et non matériels. Le matériel est utile et indispensable ici-bas mais là, il s'agit de remettre les choses dans un autre ordre. L'aventure héroïque a été pour moi la porte d'entrée vers la spiritualité. Aujourd'hui, la méditation et le rapport à la Nature sont également présents sur mon chemin spirituel.

**M&P :** En quoi ta sensibilité spirituelle sert-elle ton entreprise ? Cela la rend-elle différente, voire plus performante ?

**HG :** Pour moi, la performance doit s'inscrire dans une quête de l'excellence, qui doit s'affranchir des enjeux matériels dans un premier temps. Les résultats obtenus sont un des moyens de mesurer la qualité de l'engagement de l'entreprise et des individus qui le constituent. Ce que je veux, c'est changer les choses, c'est servir et arrêter que cela me serve. On est dans un monde où on veut que tout nous serve mais que faisons-nous pour servir le monde ?

**M&P :** Quelle forme cela prend-il concrètement ?

**HG :** La mission que l'on s'est donnée, c'est de remettre les choses dans l'ordre. Ce qui est de l'ordre du naturel, c'est de servir et nous avons défini des idéaux qui nous sont chers : l'amour, la qualité,

l'amour de la qualité... pour servir « plus grand que soi ». Il y a trois semaines, j'ai rencontré des dirigeants d'une entreprise qui prônent de nouveaux systèmes de management, mais je pense qu'ils le font pour gagner de l'argent et être meilleur que les autres !

**M&P :** Oui, et alors ?

**HG :** Eh bien pour moi, cela n'a pas de sens et cela peut même amener à la destruction.

Je suis très inspiré par l'expérience de l'entreprise Patagonia. L'engagement responsable de son fondateur Yvon Chouinard. Ce dernier a un amour et respect profonds pour la nature et il a développé son entreprise en respectant ses valeurs... Le jour où il a proposé d'offrir un service de réparation des vêtements Patagonia (plutôt que de vendre des nouveaux vêtements), les gens se sont retrouvés dans ces engagements et le chiffre d'affaires s'est accru. Ce n'était pas le but premier mais l'alignement avec les valeurs a engendré l'abondance.

Quand on veut servir les valeurs de l'entreprise et en faire une priorité, c'est là que les divergences et tensions peuvent émerger. Il faut que tout soit aligné : comment on recrute, on achète, on s'adresse aux fournisseurs... Parfois,

il faut savoir prendre des risques. Par exemple, aujourd'hui pour moi, il est difficilement concevable de continuer à acheter en Chine. C'est avant tout du bon sens : comment voulez-vous accroître votre chiffre d'affaires si tous vos clients sont en train de fermer parce que

tout le monde achète en Chine ?

**M&P : Qu'avez-vous mis en place au sein du groupe ?**

**HG :** Le premier élément fondateur a été la création de l'université d'entre-

prise. L'enjeu des parcours de formation proposés est de permettre des prises de conscience et de redonner le goût du questionnement. Questionner en toute humilité, oser dire « Je ne sais pas », retrouver cet esprit d'enfance et cette curiosité que l'on a tous eus. Pour moi, si

les gens tendent à s'accomplir et à se recentrer sur leur destinée, alors, cela permet d'œuvrer ensemble à une évolution positive du monde.

Je suis aussi plein de gratitude par rapport au chemin que j'ai personnellement parcouru et j'avais envie de faire partager mes découvertes et l'intérêt de ce travail sur soi.

**M&P : Vous proposez des formations en management ?**

**HG :** Non (rires) ! Sur le principe, je voudrais que tout le monde devienne manager, leader de sa vie. À partir du moment où il y a soumission à une autorité, il est difficile de devenir chef de sa vie. Si vous faites une formation manager, cela sous-entend que d'autres ne le sont pas et cela me heurte. La connaissance de soi par le questionnement développe le leadership.

Nous sommes partis du projet et des valeurs de l'entreprise et avons réfléchi à ce qu'il était important de développer pour qu'ils prennent forme. Par exemple, nous avons identifié que la confiance était un enjeu essentiel pour la réussite du groupe. Nous avons donc imaginé des itinéraires pédagogiques qui viennent servir le développement de la confiance dans les relations humaines.



Nous avons sélectionné des univers de formation reliés aux enjeux identifiés. Chaque univers représente une porte d'entrée à la connaissance de soi. Ils sont au nombre de six : Nature et Santé, Art et Culture, Sciences Humaines, Sport, Art de cuisiner et Business. Dans chaque univers, différents programmes sont disponibles à tous. Par exemple, dans Art et Culture, nous avons un module intitulé *Reborn : Révéler le potentiel créatif et l'esprit d'éveil de chacun grâce à la peinture*. Dans la section Sport, un autre module qui s'appelle *Athlète intérieur : Expérimenter les valeurs et méthodes du sport de haut niveau au service d'un but élevé*. Le programme *Deviens ce que tu es*, dans la section Sciences Humaines, permet d'explorer et mettre en action sa singularité dans le cadre du projet d'entreprise.

Les gens s'inscrivent sur la base du volontariat. En 2013, entre 300 et 400 personnes se sont inscrites – soit environ un peu moins de 20% des collaborateurs.

**M&P : Comment l'université est-elle perçue par les collaborateurs ?**

**HG :** C'est variable. Certains sont gourmands et veulent tout faire en une année, d'autres préfèrent ne rien faire. Certains peuvent trouver le concept un peu

« bizarre » ou alors imaginer que s'ils ne s'inscrivent pas, ils pourraient être « vîrés ». Il y a toutes sortes de rumeurs. C'est un risque à courir quand on propose des formations atypiques.

**M&P : Comment réagissent ceux qui ont participé aux formations de l'université ?**

**HG :** Globalement, c'est positif, d'après les feedback en fin de stage. Pour certains, cela peut être une vraie découverte. Quelqu'un m'a dit l'autre jour que « cela avait changé sa vie ! ». Nous apprenons également chemin faisant. Chaque stage est créé sur mesure et au début, nous avons pu faire des erreurs : manque de préparation et d'anticipation, ambition trop élevée.

**M&P : Y a-t-il un suivi après les formations ?**

**HG :** En fait, c'est le management qui prend le relais après les formations. Nous nous retirons volontairement car nous voulons éviter le risque de prise en charge. L'université ne doit pas être la « baguette magique » qui pourra résoudre tous les problèmes. Nous prenons donc soin de bien clôturer les formations et de fournir des outils que les participants peuvent utiliser par eux-mêmes.

**M&P : Quelles autres mesures avez-vous mises en place en lien avec vos valeurs ?**

**HG :** Nous avons inauguré un restaurant d'entreprise qui est en grande partie bio et qui vise à ne servir que du frais et des produits de saison. Par ailleurs, nous essayons de nous approvisionner chez des fournisseurs locaux. Au début, certaines personnes étaient réticentes car elles craignaient que les plats ne soient pas assez nourrissants et petit à petit il y a eu une acculturation. Nous avons parfois eu des partis pris un peu radicaux. Nous avons par exemple supprimé le steak-frites du menu et avons perdu certains collaborateurs qui ont fait le choix d'aller déjeuner à l'extérieur. Enfin, nous servons des légumes issus de notre jardin potager. Car nous avons aussi intégré un projet Nature avec 5000 m<sup>2</sup> sur site, dédiés à la culture maraîchère. Nous arrivons à couvrir 20% de nos besoins, mais l'idée est d'arriver à terme à être quasiment autonomes.

Nous avons d'ailleurs intégré une équipe de jardiniers à l'université et proposons une formation au jardinage qui inclut une sensibilisation aux enjeux de la nature. Nous mettons à disposition des lopins de terre et les gens y cultivent légumes et fleurs par équipes de deux ou trois, constituées par tirage au sort.

Cela permet d'expérimenter collaboration et confiance dans un cadre porteur de valeurs.

**M&P : Avez-vous mis des choses en place qui impactent les modes managériaux ?**

**HG :** Là, c'est beaucoup plus difficile de faire bouger les choses. Nous avons réduit le nombre de niveaux hiérarchiques afin de favoriser la responsabilisation de chacun. Cela ne se passe pas trop mal avec cependant quelques dérives technocratiques. On se rend compte qu'un système de contrôle tend rapidement à être remplacé par un autre.

Inspirés par les travaux de Jacques Chaize et Jean-François Zobrist<sup>27</sup>, deux précurseurs dans la mise en place du *lean* avec une vision humaniste forte, nous avons entamé une démarche de *lean management*. Si les gens gagnent en autonomie, ils gagnent en effet en performance. Il ne s'agit pas pour nous de viser la performance mais d'utiliser le *lean* au service de nos idéaux. Ce renversement de posture est difficile à comprendre pour certains chefs d'entreprise.

<sup>27</sup> Jean-François Zobrist, *La belle histoire de FAVI*, Humanisme & Organisations, 2007

**M&P : L'engagement que vous prônez me semble pouvoir être soutenu par une posture éthique. En quoi la dimension spirituelle est-elle nécessaire ?**

**HG :** Oui, vous avez raison. On peut aussi s'appuyer sur l'éthique. Cependant, la dimension spirituelle m'a permis de rendre plus vivante en moi les notions de liberté, d'amour, d'harmonie ou encore de beauté. Prise de conscience qui m'amène à me mettre au service de ces idéaux du mieux que je peux. L'éthique est une dimension mais si elle n'est pas vivante et vibrante à l'intérieur, elle ne sera pas mise au premier plan.

**M&P : Votre entreprise est présente dans plusieurs pays. Certains sont-ils plus ouverts à la diffusion de votre culture ?**

**HG :** Oui. En fait le plus dur, c'est en France et de très, très loin ! Par moments, je ne sais plus comment faire. Parfois, cela me met en colère. Quand je vois comment la « spirituophobie » est ancrée en France ; c'est caricatural. En Angleterre, c'est très ouvert, en Scandinavie, en Allemagne... nous pouvons discuter de ces sujets. Après, les personnes peuvent dire « Je ne suis pas d'accord » ou « Cela ne m'intéresse pas » mais c'est tout, cela n'engendre pas des réactions de rejet ou de destruction.

**M&P : Partagez-vous avec d'autres chefs d'entreprise qui sont aussi en chemin comme vous ?**

**HG :** Je commence à le faire. Avant, je n'osais pas car j'avais peur que l'on me prenne pour un charlatan et qu'on puisse m'interpeller en me disant mais « T'as fait quoi toi ? ». Maintenant, je peux parler de choses concrètes, témoigner de mon expérience et de mes doutes. Je rencontre des gens incroyables.

**M&P : Et comment réagit le comité exécutif du groupe ?**

**HG :** La première fois où j'ai parlé d'amour au sein de l'entreprise, je ne me suis jamais senti aussi seul de ma vie<sup>28</sup>. J'étais sans doute maladroit dans ma façon d'en parler à l'époque mais en même temps, il y avait un sentiment et une inspiration très sincères de ma part. Puis, au gré de ma propre évolution, mon rayonnement évolue. Je peux déranger davantage, influencer davantage et du coup, les défis sont aussi plus grands pour moi : par rapport à mon orgueil, au respect des autres, à la liberté. J'ai été un peu maladroit et parfois

<sup>28</sup> Aujourd'hui, la signature de la marque Manutan est *All you need with love*, choix engagé et original pour un fournisseur d'équipements et consommables pour l'entreprise... Le Manubook, téléchargeable à l'adresse <http://www.manutan.com/medias/files/brandbook-fr.pdf>, témoigne des valeurs et de l'engagement de l'entreprise en faveur du bien commun.

radical dans ma façon de poser et faire les choses. J'ai pu manquer de respect en voulant insuffler à tout prix un vent de spiritualité.

Pour certains, en interne, il y a un risque potentiel d'impacter négativement la marque. Ils restent donc vigilants et me posent des limites. Par ailleurs, ils reconnaissent la valeur ajoutée et la force de la vision d'entreprise que ma posture entraîne. Parfois, je me dis que cela va être difficile de continuer mon chemin en restant dans l'entreprise car je ne veux pas forcément transiger. Il m'arrive d'avoir envie de tout quitter et en même temps, il y a quelque chose de fort qui me retient de partir.

**M&P : As-tu une idée de ce qui te retient ?**

**HG :** Peut-être l'idée que l'entreprise doit être un lieu de réalisation et que mon action peut contribuer à la rendre attractive et source d'accomplissement. Si on vient à reculons au boulot et qu'on en part en courant, il y a quelque chose pour moi qui ne va pas. J'aimerais que les gens choisissent d'être là, mais cela prendra des années.

L'expérience spirituelle amène à s'individualiser, à contacter son être en devenant. Cela m'inspire beaucoup... le fameux

« Qui suis-je ? » Je pense que c'est au moment où nous nous saisissons pleinement de nous-mêmes que nous pouvons vraiment aller à la rencontre de l'autre, dépasser nos peurs et rentrer dans la fraternité.

# Salah et Gilles

Gilles Auberger, Salah Benzakour,  
propos recueillis par Véronique Campillo

*Ils sont deux, inséparables, amis pour la vie. L'un musulman, l'autre chrétien. Un jour, je déjeune avec l'un d'eux et il me demande au détour de la conversation : « ... Et comment va ton âme ? ». Je n'ai pas oublié la conversation qui a suivi. Alors l'envie m'a pris de mieux les connaître. Gilles Auberger et Salah Benzakour, deux entrepreneurs de la comm digitale.*



**Véronique :** Pour toi, avec tes propres mots et à partir de ton expérience, comment tu définirais la spiritualité ?



**Salah :** Pour moi, la vie spirituelle cela commence par respecter un idéal. Je suis musulman de culture soufie et dans notre religion, on nous demande d'observer des valeurs universelles, c'est-à-dire de ne jamais perdre de vue les valeurs, les règles de vie, quoi que l'on fasse. Observer, cela veut dire voir. Voir, quels que soient nos actes, qu'il y a des valeurs

universelles et qu'on est dedans ou pas. Et puis aussi, la vie spirituelle, c'est aussi croire qu'il existe un meilleur que soi. Et à partir de tout cela, quoi qu'il arrive, cela doit nous aider à avoir un meilleur impact sur notre écosystème.

Il est important d'entrevoir le sens, de lire le pourquoi, et pour cela nous avons tous besoin d'une clé de lecture, d'un outil, qu'il s'agisse du bouddhisme ou de l'islam... On ne naît pas là où on naît par hasard.

Chez nous, il y a la notion de *Inch'Allah* qui veut dire : « Je laisse le contrôle à Mon Seigneur ». Je fais ce que j'ai à faire en visant l'excellence et le résultat ne dépend plus de moi, mais d'Allah. Nous sommes responsables de nos actions, mais le résultat revient à Dieu.



**Gilles :** J'associe spiritualité et humanité. L'homme relié est un homme spirituel. Il sait qu'il n'est pas là par hasard, qu'il n'est pas isolé. La spiritualité, c'est une

compréhension de la reliance, qui nous apprend à maîtriser notre environnement, à en avoir moins peur. C'est aussi une démarche : visiter, comprendre, partager. Et c'est toujours respecter le lien.

Et puis c'est aussi le sacré. Nous sommes inscrits dans un parcours qui ne s'arrête pas à la vie terrestre. Il y a un avant et un après. Et cela nous aide à gérer la vie dans le temps.

Enfin pour moi, dans la spiritualité il y a la notion de progrès permanent.

**V :** Pour toi, qu'est-ce que diriger ? Comment tu définirais le leadership ?

**S :** Diriger consiste à inspirer à nos collaborateurs une meilleure image d'eux-mêmes et de leur contexte. En les amenant à voir cette image, le leader peut créer l'environnement qui va leur permettre d'être motivés. Lorsque les collaborateurs se voient en train de faire, ils peuvent alors associer leur image avec le potentiel qu'ils détiennent.

Le leader doit comprendre que ce qui a de la valeur chez l'autre, c'est ce qu'il ne peut pas prendre. Quelle que soit la relation hiérarchique, nul ne peut obtenir le meilleur de l'autre s'il ne veut pas le donner. Il peut obtenir quelque chose, mais pas le meilleur. Donc la relation avec les collaborateurs doit s'établir en

dehors de la question de la rémunération et le collaborateur doit donner le meilleur de lui-même pour se sentir bien. Le leadership met en place le contexte qui permet cela.

Il y a autre chose : le Coran propose à l'homme une mise en tension que l'on pourrait formuler ainsi : travaille parce que le Seigneur te regarde. Travailler sous le regard du Seigneur, cela veut dire veiller à la perfection de nos intentions. Il ne nous demande pas l'expertise, mais la perfection des intentions et la recherche de l'excellence quel que soit notre niveau d'expertise. La purification de l'intention est dès lors la priorité. Savoir pourquoi j'agis comme j'agis et ajuster l'action à chaque prise de conscience.

**G :** Le leadership, c'est permettre à l'autre de grandir et ménager les conditions pour qu'il soit au mieux de lui-même. Grandir, c'est s'affranchir, devenir acteur et c'est un pas énorme, sinon, on restera toute sa vie le garçon de café de Sartre<sup>29</sup>. C'est amener l'autre jusque là où il est capable et au-delà. Le leader a trois mouvements à mettre en œuvre : se libérer lui-même, d'abord, puis reconnaître la part de l'être dans l'autre. La rétribution matérialise le parcours effectué.

<sup>29</sup> Le lecteur retrouvera la citation de Sartre et une intéressante analyse sur : <http://www.philomag.com/les-idees/exemples/jean-paul-sartre-et-le-garcon-de-cafe-5708>



## V : Quelques mots sur ton cheminement personnel ?

S : Mon chemin a commencé par une sensation d'inconfort, une insatisfaction inexplicée. Du côté de la spiritualité, il n'y avait selon moi que le religieux et son folklore. Mais la sensation de mal-être est devenue insupportable. Quand j'ai commencé à me poser des questions, je n'ai plus arrêté : du bilan de compétences, je suis passé au développement personnel, au coaching et aux lectures pour entrer à l'intérieur de moi-même. Qu'il s'agisse de l'un ou de l'autre, je l'ai toujours fait avec l'accompagnement d'un expert. Cela m'a apporté une autre ouverture.

Ma question lancinante, c'était : « Pourquoi je suis là ? » Un jour, j'ai commencé à entendre une petite voix intérieure qui me disait : « Toutes les âmes ont été créées au même moment ». Et je me suis souvenu, comme si c'était hier, d'un moment. Un moment clé où je suis appelé et où je dis oui. Un jour, je ne sais où, je me suis engagé. Celui envers qui je m'engageais m'a alors demandé d'être bon. Je me suis souvenu que je m'appelle Salah Eddine, ce qui veut dire : quelque chose de bon dans la religion !

Après quelques mois de réflexion, j'ai créé le site BonneIntention.com. Je voulais donner la parole à des personnes

qui, quoi qu'elles fassent, ont une bonne intention derrière leur action. Comme mon métier c'est le marketing digital, je me suis mis à appliquer toutes mes découvertes et j'ai créé pour mes clients un questionnaire autour de la notion de l'amour du client. J'aide mes clients à fluidifier la relation avec leurs clients. Dans ma passion, qui est le marketing et les nouvelles technologies.

Je crois que l'essentiel est le lâcher-prise et la confiance, il faut moins d'ego et faire face à ses peurs. Je suis sur le chemin.

G : Mon chemin raconte un peu une histoire que l'on pourrait intituler *Mon leader et moi*. C'était moi qui devais permettre à moi de réussir. Je n'ai pas eu de patron pendant la plus grande partie de ma vie professionnelle, et je n'ai pas eu mon père terrestre assez longtemps. Pouvais-je me faire confiance pour trouver les bons points de repère ? Par trois fois, j'ai tout quitté pour tout recommencer à zéro. Aujourd'hui, je manage avec l'incertitude, avec peu de cadre et de points de repère, mais avec une confiance intuitive.

Sinon sur mon chemin, il y a la religion. Au début, c'était : « Je n'ai pas le temps, ce sera pour plus tard ». Et puis il y a eu le besoin de comprendre et ensuite, la recherche d'un dépassement du cadre

-limitatif - de la religion qui m'a fabriqué (le christianisme). Et j'ai su que pour moi, tout allait se jouer dans l'altérité, dans l'interreligieux. J'anime une équipe EDC (entrepreneurs & dirigeants chrétiens) et pour moi, c'est une vraie clé pour aimer la vie, un vrai chemin vers l'accomplissement : comprendre et vivre ensemble.

## V : La réussite, qu'est-ce que c'est pour toi ? Qu'est-ce qui, dans tes manières de faire, contribue le mieux à la réussite de tes projets ?

S : Avec le dernier TEDx que j'ai organisé à Mulhouse<sup>30</sup>, le mot réussite a pris un sens nouveau pour moi : le matin du grand jour, j'arrive sur place bien disposé à faire tout un tas de choses et je vole d'équipe en équipe, et partout, tout marche très bien (sans moi). D'abord déconcerté, j'ai senti un énorme : « Wouahou ! » arriver de l'intérieur. « Cela fonctionne SANS MOI ! » C'est ma nouvelle définition de la réussite.

La réussite, c'est aussi la confiance que me font les autres : j'ai vu les gens venir au TEDx en famille et je me suis dit qu'ils me faisaient confiance pour donner à leurs enfants une vision du monde, le goût d'un autre possible.

G : Je considère la réussite comme un absolu et j'ai du mal avec cette notion qui me fait penser à la perfection : je n'ai pas le sentiment de pouvoir la toucher, la vivre. Bref, je n'aime pas ce mot parce que je ne me contente jamais d'un résultat. La réussite n'est pas une finalité, mais une conséquence. Il y a dix ans, j'ai co-créé le marathon du vignoble. Mon bonheur, sa réussite, c'est qu'il existe durablement, maintenant.

## V : Des méthodes pour te relier à la spiritualité ?

S : Je prie selon la pratique soufie de ma religion et les temps de prière m'amènent à la méditation. C'est un vrai travail sur soi : observer, méditer, cela demande de l'engagement, du temps. Cela me donne une vraie sensation de présence du Seigneur, qui se manifeste comme un blanc total. C'est une lumière tellement forte qui fait que je ne vois plus rien. Il n'y a plus que Lui et moi et comment le décrire ? Je vois tout à travers les yeux du cœur.

G : Je m'ennuie dans la prière solitaire, alors je prie quand je cours. La solution que j'ai trouvée pour la nuit mystique, c'est courir. J'ai fait 100 km (sur les conseils de mon conseiller spirituel). En revanche, à deux ou à plusieurs, dans des circonstances exceptionnelles, partager la religion des autres, tout cela me parle. Et lors des rencontres EDC,

30 Voir <http://www.tedxalsace.com/>

qui sont des moments de réflexion entre chrétiens, prier ensemble permet de poser un cadre bienveillant, des repères pour ma vie.

### V : Mot de la fin ?

S : Rien n'est grave, faisons de notre mieux. Si nous partons de l'image que nous sommes des bébés dans le ventre de nos mamans, et que nous agissons à partir du sentiment de sécurité et de la certitude d'être aimés... La manière dont nous agissons par rapport à cela construit qui nous sommes, peu importe nos conditions de vie. Devons-nous agir à partir de nos peurs et écraser les autres ? Nous avons tous les mêmes émotions de base. Mais ce qui fait la différence, c'est ce que nous décidons *ici et maintenant*. C'est cela la vraie question.

G : Le mot de la fin, c'est celui de ma maman : *Science sans conscience n'est que ruine de l'âme*. Cette sagesse dirige ma vie. Travailler sur les sujets les plus brillants est vain s'ils ne sont pas reliés. Tout ce que je fais doit servir à relier. Je suis et je reste dans le « vivre et grandir ensemble ».

# De l'être professionnel à l'être spirituel

Marion Balseinte



## Pourquoi cet article ?

Parce que plusieurs années plus tard, je reste encore interpellée par cette phrase que mon client a prononcée alors que nous faisons le bilan du chemin parcouru ensemble : « Merci, me dit-il, vous m'avez permis de vivre ma dimension spirituelle dans ma vie professionnelle, alors que je ne m'autorisais à la vivre que dans ma vie privée ». Ceci alors même que nous n'avions jamais évoqué le sujet en tant que tel, si ce n'est la mention fugace, en début de travail, de son appartenance à un mouvement de franc-maçonnerie. À l'époque, je n'avais pas explicitement rebondi sur cette information, estimant que le coaching n'était pas le cadre adéquat pour explorer une telle dimension.

Que s'était-il donc passé dans cet espace intime de la relation coaché-coach qui lui avait permis de contacter et développer cette dimension ? Inutile de préciser que les objectifs du coaching définis en

démarrage de cette mission n'évoquaient en rien ce thème et pourtant... à y bien réfléchir...

## Passer du faire à l'être pour favoriser l'émergence du leadership

Le principal enjeu des accompagnements qui me sont confiés consiste à faire émerger le leadership de mes clients, afin qu'ils puissent contribuer pleinement au développement et à la performance de leur entreprise. Ma posture ne consiste pas alors à accompagner les dirigeants à se conformer à l'image pré-formatée que l'entreprise a projetée du leader idéal, ou à cocher les cases des compétences identifiées et répertoriées dans un référentiel pensé comme l'apanage du leader efficace dans le système en question. Travailler sur la capacité à s'imposer, le charisme, le pouvoir de décision et de conviction, l'intelligence relationnelle et émotionnelle : autant de pistes de développement que nous pouvons explorer lors



d'un coaching. Cependant si nous nous contentons de travailler ces dimensions sous l'angle purement comportemental, il est à craindre que certains changements ne se mettent en place que sous forme de « bonnes pratiques » et s'avèrent superficiels et non pérennes. Opérante à court terme, une telle démarche reste au niveau du faire et ignore l'être, le cœur du réacteur.

**Or (re)connecter les personnes à qui elles sont vraiment est pour moi essentiel à l'émergence du leadership.** La croyance qui m'anime est que si les hommes et les femmes qui ont à œuvrer sont en contact avec eux-mêmes, ils

trouveront naturellement leur juste place d'acteurs dans le système. Ils seront amenés à décider et agir dans le respect, à la fois des règles du jeu en vigueur, souvent implicites, des autres acteurs contributeurs dans leur singularité et de leurs propres valeurs personnelles et identitaires. La compréhension et l'acceptation de soi-même dans toute sa complexité soutiennent cet alignement qui permet l'émergence d'un leadership naturel et l'évidence d'être à sa juste place. Le « flux » peut alors opérer, amenant valeur ajoutée et performance.

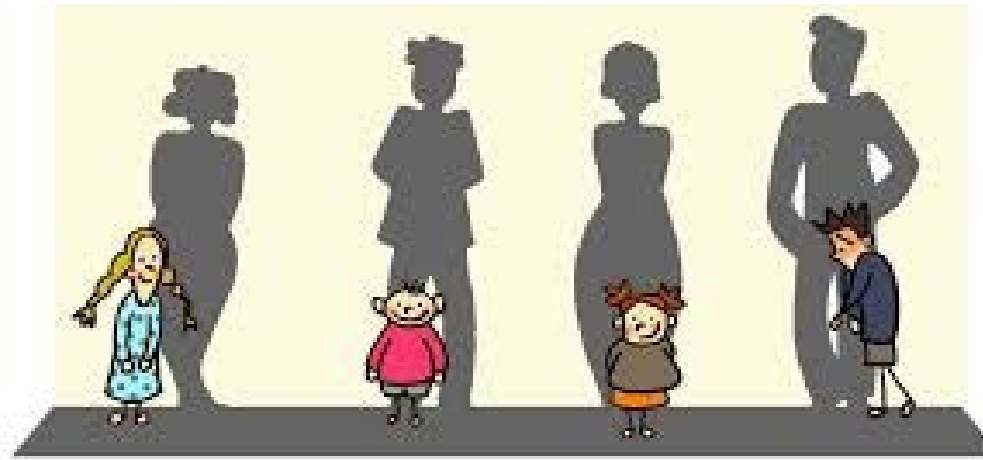
Yvan Amar<sup>31</sup> parle de *la découverte de ce « Je » central où il y a tout*. Quand l'individu a découvert cette racine, qui est aussi celle de tous ses frères, alors il sait ce qu'il a à faire... » Pour ma part, je dirai que « Je suis là » peut se transformer en « Je suis », tout simplement.

## À la rencontre de sa propre histoire...

À ce stade de ma réflexion et pour rédiger cet article, il m'a semblé nécessaire de revenir vers mon client pour mieux comprendre ce qu'il avait voulu exprimer à l'époque à travers cette phrase. Il se souvenait parfaitement de ses mots prononcés. Nous avons organisé une rencontre. Il m'a alors expliqué comment, lors de nos séances, il avait pris conscience de son processus de construction identitaire. L'appropriation psychologique qu'il avait eue jusqu'à présent de son histoire personnelle l'avait amené à se forger la croyance que, pour exister, être reconnu et se sentir légitime, il avait besoin de présenter au monde l'image d'un homme fort, qui avait réponse à tout, ne doutait jamais et surtout, n'avait pas le droit à l'erreur. Peu à peu, me confia-t-il, drapé dans une posture de savoir et de faire, il

s'était enfermé dans un personnage public infaillible et invincible. Ce faisant, il avait totalement occulté sa sensibilité (pourtant particulièrement aiguisée) et avait fermé la porte à l'expression de ses émotions dans le cadre professionnel. Ainsi, lorsque nous nous sommes rencontrés, il était en proie à un certain

Au fil de nos échanges, il avait pu revisiter son histoire et défaire les liens qui maintenaient encore vivace sa croyance. Croyance autrefois vitale, ajoutait-il, car mécanisme de protection face à un environnement vécu comme hostile, mais aujourd'hui caduque et limitant son évolution.



« mal-être » existentiel, reflet du décalage éprouvé entre son *persona*<sup>32</sup> et son être profond. En effet, si dans sa vie personnelle, il parvenait à contacter cet être profond, notamment à travers l'expression du doute, moteur essentiel de son cheminement spirituel, il l'occultait totalement dans sa vie professionnelle, s'amputant ainsi d'une partie essentielle de lui-même.

La reconnaissance et la réappropriation de ce qu'il projetait à l'extérieur de lui, sur autrui et sur le monde, lui ont permis de mieux se connaître et de s'accueillir tel qu'il est, affranchi de toute obligation de résultats. Reprendre contact avec son centre en lien avec sa valeur intrinsèque a été une étape essentielle. Peu à peu, le besoin de prouver et de mériter son existence par l'obligation de ne pas faillir s'est estompé. Le droit à l'erreur était à nouveau envisageable et surtout la possibilité de douter, ce

doute fondamental et existentiel qui l'animait au plus profond de lui-même mais qu'il s'était interdit de vivre dans sa vie professionnelle.

Débarassé de cette contrainte, il a alors osé se montrer auprès de pairs et collaborateurs avec ses questionnements, doutes et réflexions, ouvrant ainsi de nouveaux espaces de dialogue constructifs et innovants où l'autre pouvait également exister et être accueilli dans toute son humanité. Ce faisant, son leadership naturel a pu s'exprimer pleinement.

## ... pour un leadership éclairé et éclairant

Ce témoignage m'amène à croire que, allégés de leurs névroses et représentations subjectives, conscients de leurs limites et de leur valeur profonde, les leaders en puissance peuvent se déployer et ainsi, aider leurs équipes à se déployer à leur tour, favorisant l'émergence d'une intelligence collective au service de l'entreprise. L'exercice de l'autorité et du leadership présuppose la disponibilité à apprendre, à se remettre en cause et à douter. L'incertitude fait partie intégrante du processus de discernement demandé aux leaders.

31 Yvan Amar, *Les dix commandements intérieurs*, Albin Michel, 2004

32 Le mot grec désignant le masque que portaient les acteurs de théâtre dans l'Antiquité et qui a donné le mot personne.

Les leaders en lien avec leur « Je » profond éviteront plus facilement le piège de la toute-puissance. Ils inspireront, guideront et éclaireront le chemin de leurs équipes et entreprises en toute humilité.

Ainsi nous pouvons imaginer, comme le pressentait si justement Nelson Mandela, que *lorsque nous laissons notre propre lumière briller, nous donnons aux autres, sans en être conscients, la possibilité de faire la même chose.*

Cette lumière intérieure est également mentionnée par Charles Juliet<sup>33</sup>, qui écrit dans son journal que *cette lumière, on ne peut la recevoir d'autrui. Elle doit sourdre au plus intime de l'être.*

## Un chemin vers soi... et au-delà de soi ?

Ainsi, cheminer vers son « Je » profond suppose un travail de connaissance de soi. Cette démarche quelle que soit le cadre dans lequel elle s'inscrit (relation de coaching, de psychanalyse ou psychothérapie, accompagnement spirituel) amène inmanquablement à se confronter au mystère de l'homme et au

sens de son existence. Chez le client cité ci-dessus, cette quête s'ancrait dans la puissance du doute mais elle peut revêtir de multiples aspects.

J'ai pu observer chez nombre de mes clients que l'éveil de cette conscience à eux-mêmes, cette centration sur leur être profond peut parfois leur ouvrir les portes d'une dimension autre, au-delà de ce qui les définit. Cette sensation peut générer une émotion forte. Ils se sentent à la fois témoin et participant d'un grand mystère qui les dépasse.

Ce processus d'émergence et d'appropriation « de qui je suis » a été décrit dans de nombreux paradigmes où il prend diverses formes.

- Carl Jung parlait ainsi du processus d'individuation pour *laisser advenir l'être que je suis*. Processus de transformation intérieure qui participe de la synthèse du conscient et de l'inconscient pour accéder à l'avènement de l'être unique, entier, différencié et autonome que chacun d'entre nous est.
- Les textes bibliques délivrent le même message. Le nom de Dieu, Yahvé ou YHWH, traduit littéralement de l'hébreu par « Je suis celui qui

suis en devenir », est une invitation à exister pleinement dans le moment présent, afin de contacter, révéler et laisser éclore cette part de divin qui résiderait en chacun de nous.

- Joseph Jaworski, dans son ouvrage *Source*<sup>34</sup>, invite les leaders à se connecter à leur source intérieure en lien avec la source première, état primordial et absolu sans forme qui donne naissance à toutes les formes, les contient et dans lequel toute forme se dissout.

Moi-même, je ne peux rester insensible et sans questionnement lorsque j'assiste à l'émergence d'un tel processus. Comment en effet ne pas s'émerveiller, saluer et s'incliner devant autant de sensibilité, fragilité, souffrance parfois, partagées dans l'intimité d'une relation de coaching mêlant intelligence, puissance et beauté en présence ?

Mes clients et moi-même cheminons côte à côte et je les remercie de me permettre de m'accomplir et de m'apparaître à l'occasion de leur propre dévoilement.

<sup>33</sup> Charles Juliet, *L'autre Faim* : Journal V – 1989-1992, Éditions P.O.L., 2003

<sup>34</sup> Voir note 2

## Partie 2

# Diriger, c'est servir



# L'essence du leadership

Elisabeth Martini



Dans mes missions de coaching et d'accompagnement du changement, j'observe une conscience accrue de la part des dirigeants de la nécessité de

remettre en question leurs schémas de pensée ainsi que leur manière habituelle de fonctionner avec leurs équipes. En effet, piloter des processus de transformation dans des environnements complexes implique de créer les conditions pour que les collaborateurs puissent ensemble ouvrir de nouveaux horizons. De fait, les traditionnels rapports d'autorité et de contrôle ne sont plus adaptés. Ils bloquent les énergies et la créativité, ils freinent les souhaits et les besoins de coopération. Il s'agit de trouver de nouveaux modes d'interaction avec les équipes. Les questions qui reviennent le plus souvent sont : Comment faire évoluer mon style de management ? Quelle posture managériale est la plus adaptée ?

Pour opérer un changement en profondeur, une des clés qu'apporte Otto Scharmer dans son livre *Théorie U*<sup>35</sup>

est de *voir à partir de notre source la plus profonde*, se relier à notre espace intérieur à partir duquel nous percevons et agissons depuis notre meilleur Moi : *ouvrir son esprit, son cœur et son désir d'agir afin d'accueillir ce qui émerge comme une réalité nouvelle*. Ce qu'il appelle le *presencing*, qui correspond au bas du U : *Au plus profond du U, il y a la faculté de voir la faille, quelque chose doit changer, un pont doit être traversé, pour quelque chose de nouveau puisse advenir*. Dans cet espace intérieur, nous sommes dans une reliance profonde, connectés au meilleur de nous-mêmes et aux êtres qui nous entourent : *un état d'être... qui émane du cœur, capable de faire grandir les êtres et d'accomplir de grandes choses*.

Voici deux témoignages qui illustrent bien le renversement de posture managériale rendu possible par la connexion à sa source intérieure : l'un est issu d'une mission de coaching, l'autre est né d'une rencontre avec Jean-Bernard Rivaton, président-directeur général d'une entreprise spécialisée dans l'impression sur grands formats, Exhibit Group.

## Mission de coaching : qu'est-ce que diriger ?

Ce livre blanc est encore en projet dans le cercle, quand je commence une mission pour accompagner une équipe de direction en charge du développement commercial à l'international. Elle est confrontée à un marché devenu très concurrentiel. La stratégie et l'organisation doivent être revues.



La demande du responsable de cette direction (le client) est d'amener les membres de son équipe à mieux se connaître et à collaborer pour qu'ensemble, ils puissent envisager des scénarios d'évolution et des pistes d'action. En début de mission, à partir d'entretiens dialogués avec quelques personnes de son équipe, il est mis en évidence que leur patron est perçu comme bienveillant et brillant, toujours prêt à aider, cependant laissant peu de place à l'écoute

et aux échanges approfondis : « Il a les réponses à tout ». De plus, il ressort qu'il est peu disponible et attentif au vécu de chacun, étant toujours pris dans des contraintes de temps. Des tensions existent entre certains membres. Cependant tous sentent la nécessité de se projeter dans le futur ; ils ont une véritable envie d'aller de l'avant pour surmonter les défis et innover, mais doutent du désir et des capacités de leur manager à leur faire confiance et à fonctionner en mode collaboratif. Quelques jours après la présentation de la synthèse des entretiens et des pistes d'action devant notre client et son équipe, celui-ci m'indique, contre toute attente, qu'il éprouve le besoin de se faire accompagner en parallèle de la mission d'accompagnement du changement avec son équipe, pour « grandir dans sa posture de dirigeant ».

La mission de coaching commence et mon client révèle des qualités indéniables : il a une vraie vision stratégique, est animé d'aspirations fortes et est très empathique. Il a toujours dû faire ses preuves, dans son histoire personnelle, pour se faire une place (le syndrome du premier de cordée). Il est exigeant pour lui et les autres, il ne prend pas le temps de se poser... Il ressent bien la nécessité de faire plus confiance à son équipe, il aime travailler en équipe, mais est très mal à l'aise dans le conflit.

En creusant sa demande, il ressort que sa démarche est de nature identitaire. Qui suis-je moi en tant que dirigeant ? Qu'est-ce qui m'anime très profondément ? Comment je m'autorise à être présent en toute authenticité avec mon équipe et mon environnement ? Quelle est ma « juste place » dans les interactions avec les membres de l'équipe pour établir le bon niveau d'écoute et de dialogue ? Quel lâcher-prise de ma part leur permettrait d'avancer et d'innover ? C'est sa première inversion : il prend conscience que son changement de posture va induire des changements dans la vie de son équipe.

## La connexion à la source

La réponse à toutes ces questions est enfouie dans son espace intérieur profond. L'accompagnement des premières séances s'articule autour de plusieurs dimensions : lâcher les peurs, construire un cadre de confiance (avec soi-même, avec chacun des membres de son équipe), élaborer un cadre de régulation avec son équipe pour co-construire dans une saine confrontation, développer sa qualité d'écoute, d'attention et de présence, accepter de ne pas tout savoir, de ne pas tout porter, de se reposer davantage sur son équipe.

Au fur et à mesure de l'accompagnement, un lâcher-prise s'opère, les émotions deviennent plus présentes et la parole se libère. Il prend peu à peu conscience que la dimension de service structure sa représentation de la fonction managériale. En s'exprimant, il ressent bien que ce qui le meut intérieurement va bien au-delà du cadre de sa fonction mais il ne trouve pas les mots. Au fil du temps, un vrai changement intérieur s'opère, en raison d'un aller-retour constant entre expérimentation et ajustement réflexif créateur. Il éprouve un véritable bien-être intérieur, trouve son travail plus fluide et efficace, se sent ancré et authentique. Il est très satisfait de la manière dont son équipe progresse individuellement et collectivement. La relation avec ses collaborateurs et entre collaborateurs a changé, elle est devenue très conviviale. Il a le sentiment d'être un co-équipier, une sorte de *primus inter pares*.

## Diriger, c'est servir

Quelques mois passent. Le projet d'écriture du livre blanc a pris forme. Je revois mon client. Nous faisons un bilan de la mission de coaching. Je lui parle du projet. Une question me taraude : « Et vous ? Quel lien faites-vous entre spiritualité et leadership ? » Il me répond avec force : « C'est contribuer au bien-être collectif :

une vraie mission, un vrai engagement en tant que manager mais aussi avec mon équipe. Contribuer à l'amélioration de la société avec la volonté de servir les autres, contribuer ensemble à la résolution des problèmes pour mieux vivre ensemble, c'est travailler en intelligence collective. Ce qui nous grandit tous individuellement et collectivement, c'est cette recherche au service des autres pour un meilleur fonctionnement. Je ne conçois pas de travailler sans grande ambition, sans grand dessein, sans beaucoup donner aux autres. C'est un message d'amour et de paix et j'y crois de toute mes forces ». Je suis très émue, un peu abasourdie. Les mots sont venus spontanément, une expression libre et forte de son Moi intérieur profond.

## L'essence du leadership

Créer les conditions pour que tous les êtres puissent exprimer, individuellement et collectivement, le meilleur de leur potentiel au service des autres et du mieux vivre ensemble, n'est-ce pas l'essence même du leadership ?

## La rencontre avec Jean-Bernard Rivaton

*J'ai rencontré Jean-Bernard lors d'un événement sur le processus en U que nous*

*avons organisé dans le cadre de l'association Génération Présence à Lyon en février 2013, à l'École de Management de Lyon. Peu de temps après, Jean-Bernard contacte l'association pour organiser un événement similaire auprès de chefs d'entreprise en région PACA. En préparant cet événement ensemble, nous faisons connaissance. Il me parle de son parcours de dirigeant, mais aussi de son cheminement personnel et me permet de découvrir à quel point les deux sont liés.*





Lorsque j'ai commencé à réfléchir avec notre petit groupe sur le synopsis du livre blanc, j'ai repensé à notre conversation. J'ai eu envie d'interroger Jean-Bernard sur sa manière de diriger mais aussi sur son vécu spirituel.



**Elisabeth Martini :**  
**Quelles sont les clés du succès de ton entreprise ?**



**Jean-Bernard Rivaton :** Je crois que la clé du succès réside dans les femmes et les hommes de mon entreprise et notre transformation progressive,

ce que nous sommes devenus au fil des années, individuellement et collectivement, dans nos manières d'être et de travailler ensemble.

**EM : Comment s'est faite cette transformation ?**

**JBR :** Cette transformation est devenue possible parce que je me suis transformé de l'intérieur et que j'ai transformé en profondeur ma manière de diriger. C'est le résultat de mon chemin de développement personnel de ces dix dernières années.

Il y a 10 ans, j'étais très centré sur moi, égocentrique. J'étais dans la conviction que tout partait de moi, avec un style de management directif et une organisation pyramidale. La formation dans les écoles de management des années 1970 poussait aussi à ce style.

Ce qui m'a aidé à me transformer, ce sont mes pratiques spirituelles, non pas au sens religieux, mais au sens d'une autre posture intérieure.

La découverte de la méditation, il y a huit ans, au cours d'une retraite, m'a permis de me connecter à la pleine conscience. Je pouvais me relier à ce qui m'entourait de manière très claire : voir et percevoir, entendre les choses sans jugement, avec l'esprit apaisé. Lorsque je suis centré sur moi et sur mon souffle, à cœur ouvert, une conscience de l'humain et de l'appartenance à l'univers se met en place. La pratique de la méditation, associée à beaucoup de lectures sur la spiritualité bouddhiste, m'a progressivement transformé de l'intérieur.

**EM : Quelles ont été les incidences dans ta manière de développer ton entreprise ?**

**JBR :** J'ai ressenti un sentiment d'urgence à créer des passerelles entre mon développement personnel et mes pratiques managériales.

Entre 2005 et 2007, j'ai vécu un temps de transformation. J'avais la conscience aiguë que la posture de leader nécessitait de franchir un passage pour donner du sens à ma vie professionnelle. Comment devais-je m'y prendre ? C'est à cette période que j'ai décidé de me former. La pratique méditative, associée à ma formation de coaching, m'a permis de me poser. Le fait de me sentir « connecté à la source » m'a apporté de l'apaisement ainsi que le sentiment d'exercer mon métier relié à quelque chose de « supérieur ». J'ai appris le lâcher-prise.

En tant que leader, je me suis posé beaucoup de questions : comment intégrer tout cela dans ma vie d'entrepreneur ? Comment aider les personnes à progresser dans leur vie professionnelle, à acquérir de nouvelles compétences dans leur savoir-être pour contribuer d'une façon créative au développement des produits et services de l'entreprise ? Comment les femmes et les hommes qui m'entourent peuvent-ils prendre davantage de plaisir dans leur travail, progresser dans leur vie et dans leur relation avec les autres, sachant qu'ils ont leur propre histoire, leurs croyances, leurs valeurs ?

J'ai cheminé et à un moment, est née l'envie de partager sans imposer ma vision ou mes pratiques. J'avais besoin

d'un outil de développement personnel transposable à l'organisation. J'ai décidé d'entreprendre une formation en PNL (Programmation neurolinguistique).

Mes collaborateurs connaissaient ma pratique méditative centrée sur la pleine conscience. Je leur ai dit que je me formais également à la PNL. J'ai proposé de financer cette formation à celles et ceux intéressés par le fait de progresser sur le chemin de la connaissance de soi. Désormais, j'avais un rêve : avancer ensemble sur ce chemin.

Plusieurs collaborateurs se sont engagés. Tout a commencé par un petit réseau de personnes autour de moi, attachées à mieux communiquer ensemble, en partant de la capacité à bien s'écouter.

Progressivement l'entreprise s'est développée. Cela s'est traduit par un surcroît de responsabilités et de charge de travail pour les équipes, avec des difficultés à prendre du recul. J'ai ouvert une autre porte où plusieurs personnes se sont engouffrées : la possibilité de se faire accompagner individuellement par des coachs certifiés.

**EM : Nous nous sommes rencontrés autour de la dynamique du U. Que t'a apporté la lecture de *Théorie U* ?**

**JBR :** J'ai établi le lien entre mes pratiques personnelles de méditation et la Théorie proposée par Otto Scharmer ; pour cet auteur, les techniques habituelles de résolution de problèmes sont devenues obsolètes.

Que rencontrent encore trop fréquemment les entreprises ? Des batailles d'egos ! Chacun arrive en réunion avec ses convictions et la ferme intention de ne pas en déroger. On s'étripe sans s'écouter pour vendre ses idées et chacun ressort désorienté, fatigué et un peu plus abattu de ne pas avancer.

Au sein de mon organisation, j'ai connu des combats d'egos très puissants. J'ai compris que ce n'était pas comme cela que l'on pouvait avancer et que pour progresser sur son marché, travailler de façon collaborative était incontournable. Avec cette conviction déjà en moi, j'ai lu ce livre et j'ai vu que ma conviction était partagée. Au bas du U (le *presencing*), on lâche prise, on s'écoute, on est conscient qu'on est dans un processus de co-création. Avec mes pratiques, je suis très en phase avec le bas du U.

Aujourd'hui, nous avons des réunions très différentes. Nous sommes entrés dans le collaboratif et la co-création. Nous nous faisons confiance. C'est comme cela que mon entreprise a beaucoup progressé.

Dans un monde en profond changement, où la compétition est exacerbée, utiliser cette énergie du U pour passer en phase d'innovation est le challenge que je souhaite expérimenter dans mon organisation. C'est aussi faire vivre à mes collaborateurs des méthodes nouvelles pour inventer le futur.

Un petit groupe de six personnes s'est déjà emparé de cette question : comment imaginer et construire l'avenir de l'entreprise ensemble ? À eux six, ils représentent les différents métiers de l'entreprise. Pour que tous les collaborateurs puissent répondre à cette question, ils ont organisé un forum ouvert de deux journées en janvier 2014. Les membres du comité exécutif et moi-même y avons participé au même titre que les autres collaborateurs, à parité dans le dialogue et les échanges.

Ce qui est passionnant, c'est de passer d'un modèle de management pyramidal à un accompagnement du changement qui va vers le travailler « ensemble ». Ce qui m'intéresse maintenant, c'est de voir comment ensemble, on peut faire émerger le futur de l'entreprise, avec des perspectives d'avenir plus élevées. C'est ce que m'a apporté la Théorie U.

**EM : Qu'est-ce que tu as insufflé dans ta manière de diriger qui a contribué à ce succès ?**

**JBR :** Avant, j'étais au centre. Tout passait par moi. J'étais très contrôlant. Avec le lâcher-prise, j'ai commencé à faire confiance et à me transformer. J'ai progressé avec mes collaborateurs. Je crois que si l'on donne l'opportunité aux femmes et aux hommes de l'entreprise de progresser ensemble, on crée un formidable champ d'énergie.

Aujourd'hui, nous évoluons à l'intérieur de ce champ d'énergie qui englobe nos clients, nos collaborateurs et tous nos partenaires. L'entreprise est portée par tout ce que je viens de dire, et qui nous dépasse. Elle fonctionne bien. Les clients sont fidèles et apprécient la qualité de services et l'implication de chacun. Nous sommes portés comme par « magie ».

Ce qui a changé fondamentalement c'est que les collaborateurs sont devenus acteurs au lieu d'être spectateurs, que le travail en groupe de projets a pris le pas sur les individualités et que je m'accorde davantage de temps pour m'occuper de moi. J'ai lâché prise avec la croyance d'être indispensable à tout instant.

**EM : Qu'est-ce que diriger pour toi aujourd'hui ?**

**JBR :** C'est aider les autres à réussir. C'est demander à chacun : de quoi as-tu besoin ? Qu'est-ce que tu attends de moi qui te permettrait de réussir pleinement ? C'est accompagner dans le savoir être.

On vient de créer une direction des opérations techniques avec à sa tête un jeune manager qui a une posture très directive. Je l'ai accompagné pour lui faire bénéficier de mon parcours, l'aider à développer une posture différente, plus basse, dans le savoir-être. Je l'ai amené à une position plus réflexive, à cultiver la patience. Tout cela nécessite un peu de temps, mais je lui fais aussi gagner du temps.

Diriger, c'est prendre le temps de bien écouter, de se mettre en présence. La difficulté est d'être toujours aligné. Je chemine et progresse. Je sais d'où venaient mes colères et mon ego démesurés : je suis remonté à la cause racine. J'ai vu que ma première colère avait du sens à l'époque, pour survivre.

Une manière de progresser est de regarder faire des jeunes gens. Ils sont très naturels et ils ont des bonnes postures. Ce sont souvent des personnes issues de milieu assez modeste, qui n'ont pas nécessairement des formations longues et qui sont dans des postures d'aidants.

Les personnes qui ont vécu des choses simples sont plus naturellement dans ces postures d'écoute et de collaboration sans qu'on leur ait enseigné. Ce sont des pépites magnifiques, des phares pour éclairer les managers. Je les recherche dans mon organisation. Ce sont de belles personnes qui laissent leurs émotions s'exprimer.

Les leaders qui se mettent en position haute ont beaucoup à apprendre des gens simples, à commencer par la modestie. On est souvent dans des postures trop intellectuelles, dans des constructions mentales et c'est un leurre.

#### **EM : Quels sont les impacts aujourd'hui sur ton organisation ?**

**JBR :** Nous avons encore des départements, mais de plus en plus souvent, le travail s'organise autour des responsables de projets transverses. Les personnes travaillent par pôle et par groupe de projet selon les thématiques à traiter.

Nous apportons une vigilance particulière sur le savoir être. Dans les recrutements, nous sommes plus attentifs à ce que les personnes sont qu'à ce qu'elles font. Nous attachons beaucoup d'importance à des valeurs comme le partage et le respect.

Nous visons en permanence l'alignement entre ce que nous disons et ce que nous faisons au travers de la qualité du service et du respect de l'environnement, qui sont des valeurs opérationnelles fortes. Nous sommes une entreprise qualitative et les clients constatent que c'est une réalité. Nous veillons à ce que notre métier n'impacte pas trop l'environnement en pratiquant l'économie circulaire : nous recyclons nos productions de toiles de PVC imprimées en fin de vie pour donner naissance à une matière première nouvelle sous forme de micro-billes de PVC.

#### **EM : Quelles ambitions tu portes ?**

**JBR :** Aider vraiment. Essaimer des bonnes pratiques dans les organisations humaines en général. Continuer à faire des passerelles. Mon ambition, c'est de permettre aux personnes de trouver ensemble des solutions plus vite, avec moins de batailles, plus de flexibilité et d'agilité, à ma petite échelle, dans mon entourage. Co-élaborer de belles solutions innovantes qui participent à la construction d'un monde auquel on a tous envie d'appartenir, nous et nos enfants. Être un acteur de ce monde à venir.

*[EM : Cette dernière phrase résonne longuement en moi. Comment tout un chacun, dans sa vie de tous les jours, peut-il devenir acteur d'un monde à venir au service du bien commun ?]*

# Le servant leader

Daniel Belet



Le *servant leadership*, que l'on peut traduire par leadership du serviteur ou leadership par le service, constitue un paradigme alternatif et paradoxal en apparence pour désigner une manière de diriger les hommes. Il a été proposé à la fin des années 1970 par Robert Greenleaf, responsable des ressources humaines de la société nord-américaine ATT.

Le leadership du serviteur s'inscrit clairement dans le courant humaniste de la pensée managériale qui s'est opposé depuis les années 1920 aux principes d'un taylorisme mécaniste et productiviste selon lequel l'homme n'est en réalité qu'un moyen ou une ressource parmi d'autres, au service de fins quasi exclusivement financières et souvent à court terme. Nous voyons bien aujourd'hui que cette approche est génératrice de nombreux et graves dysfonctionnements, comme le montre la montée inquiétante et coûteuse pour la société des risques psycho-sociaux dans de très nombreuses organisations.

La crise profonde du management et ses effets pervers croissants devrait susciter de salutaires remises en cause d'un modèle obsolète et de plus en plus néfaste et inciter à la recherche de modèles alternatifs plus intelligents, plus modernes, plus responsables et plus en phase avec les valeurs et les aspirations actuelles de la société. À ce titre, le *servant leadership* mérite une attention particulière et surtout, d'être expérimenté sur le terrain.

## La fin du leader héros et sauveur

L'idée même remet en cause la conception occidentale traditionnelle, toujours dominante dans les mentalités, du manager-leader qui procède d'une vision hiérarchique, verticale, souvent autocratique et surtout « héroïque » de la fonction. Directement issue de l'idéologie managériale néo-taylorienne productiviste, elle conduit à choisir des personnalités charismatiques et à leur conférer tout pouvoir. On attend d'eux une vision stratégique personnelle qu'ils sont censés faire partager. On leur attribue la capacité de sauver l'organisation et d'assurer son succès... En un mot, lorsqu'il

s'agit de choisir un dirigeant, l'immense majorité des conseils d'administration croit encore au mythe de « l'homme providentiel » !

Greenleaf s'oppose à cette conception et explique qu'un servant leader doit se mettre au service de son organisation et de ses troupes en agissant selon une logique de hiérarchie inversée. Il jouera en priorité la carte de la qualité des relations humaines afin de créer un meilleur contexte de travail qui suscitera une plus grande motivation des collaborateurs. Ce qui *in fine*, bénéficiera à l'organisation et lui permettra d'améliorer ses performances économiques. Greenleaf dit ainsi que la performance pérenne d'une organisation passe d'abord par les hommes et résulte de son humanité. Elle ne peut pas être le produit d'une pression hiérarchique focalisée sur les seules données quantitatives et sur le contrôle systématique des acteurs.

Greenleaf propose donc un changement radical de la philosophie managériale classique. Ainsi, un *servant leader* ne cherche pas en priorité à exercer un quelconque pouvoir hiérarchique ni à vouloir tout contrôler dans son organisation. Il

n'est pas dans une quête personnelle de pouvoir, de prestige et d'avantages matériels qui visent surtout à satisfaire l'ego de la plupart des « managers-leaders » traditionnels. Sa philosophie de leadership procède d'une motivation intrinsèque et non de facteurs extrinsèques. Elle vise à aider, enrichir, et élever ses collaborateurs vers de nouvelles possibilités, à révéler leurs talents et à leur permettre d'atteindre de nouveaux

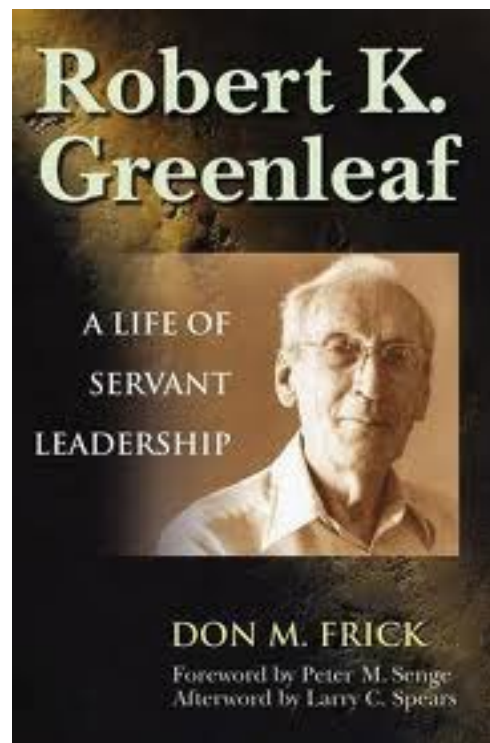


niveaux d'accomplissement professionnel, à la fois comme personne et comme équipier, car le *servant leader* a compris que c'était son intérêt bien compris tout comme celui de ses collaborateurs et de l'organisation.

## Au-delà de la bienveillance

En quoi le *servant leader* est-il si radicalement différent ? En quoi cela va-t-il

au-delà de la bienveillance qu'un leader peut avoir envers ses collaborateurs ? Le *servant leader* n'est pas une variante du leader traditionnel qui ferait preuve de plus d'humanisme dans sa fonction. Il n'a pas pour objectif d'exercer son pou-



voir hiérarchique, même avec bienveillance, mais d'être d'abord et prioritairement au service de ses collaborateurs pour faciliter leurs tâches, les aider à progresser professionnellement et à développer leur autonomie. Il s'inscrit dans une logique managériale apprenante qui responsabilise ses collaborateurs en jouant la carte de la confiance, de la dé-

légation et du partenariat pour mieux contribuer aux missions de l'organisation. Cela se traduit par un état d'esprit radicalement différent et surtout par des attitudes et comportements souvent opposés à ceux d'un manager-leader hiérarchique traditionnel.

### Une logique managériale inversée et résolument collaborative

Ce type de leadership se caractérise par une logique managériale inversée par rapport au schéma hiérarchique puisque le servant leader est d'abord au service de ses collaborateurs. Il remplace la relation verticale par une relation horizontale pour favoriser l'apprentissage permanent de tous, individuellement et en équipe, et développer les capacités d'adaptation et de transformation de l'organisation dans un environnement rapidement évolutif.

Voici quelques principes d'action simples et opérationnels du *servant leadership* :

- écouter activement ses collaborateurs pour bien comprendre leurs idées, leurs besoins et leurs soucis ;
- contribuer aux consensus créatifs et aux équilibres entre des points de

vue différents et des solutions perçues comme justes ;

- jouer la transparence en fournissant toutes les informations nécessaires pour une bonne compréhension par tous de la situation et de la mission de l'organisation ;

- encourager les relations de coopération et de solidarité entre les différents acteurs de l'organisation en soulignant leur interdépendance ;

- pratiquer la délégation maximum de responsabilités ou le principe de subsidiarité ;

- encourager les prises d'initiatives et les contributions créatives de tous ;

- favoriser l'apprentissage par l'action pour s'améliorer en permanence ;

- être exemplaire et en parfaite cohérence avec les valeurs et l'éthique de l'organisation ;

- construire et veiller à maintenir un climat de confiance entre acteurs internes et avec les partenaires externes ;

- procéder aux arbitrages nécessaires en cas de conflit non résolu par le dialogue et la recherche prioritaire d'un consensus ;

- adopter un esprit d'humilité, de simplicité, de respect et surtout de service envers toutes les personnes de l'organisation, quel que soit leur fonction et leur niveau hiérarchique, afin qu'elles puissent accomplir leurs tâches dans les meilleures conditions possibles.

Le *servant leader* se caractérise par la qualité de son éthique managériale, car il fait de ses collaborateurs des co-acteurs de la finalité de son action et ne les considère pas comme de simples moyens ou « ressources humaines ». Il sait créer un contexte de travail particulièrement favorable au développement de l'intelligence collective et collaborative en favorisant la transparence de l'information, le dialogue et l'échange, tant au plan interindividuel qu'au niveau des équipes. Ce qui conduit à des schémas décisionnels alternatifs de nature collective et plus consensuelle.

### Une nouvelle culture de leadership

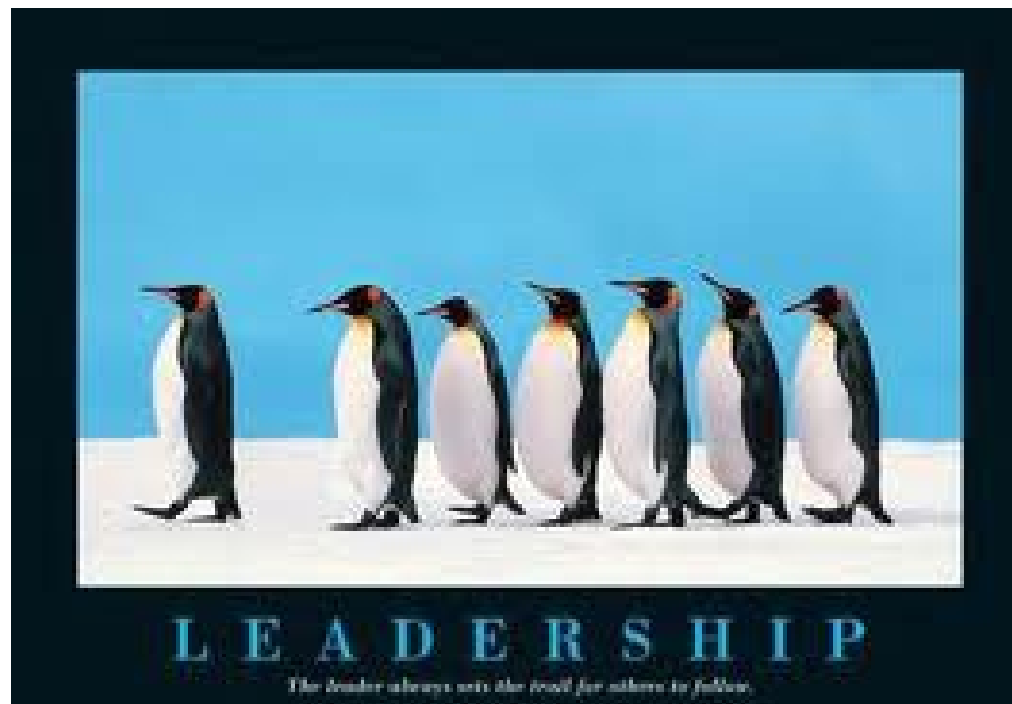
Le *servant leadership* permet l'émergence d'une nouvelle culture de leadership à la fois humaniste et holiste, qui prend en compte toutes les dimensions de l'être humain, y compris l'émotionnel et le spirituel. Il favorise l'émergence des potentiels, la valorisation des talents et l'épanouissement professionnel et personnel.

Les collaborateurs sont ainsi davantage responsabilisés et deviennent acteurs de leur mission. Le climat de confiance permet à chacun de se sentir respecté et valorisé. C'est la base du *followership*, qui est le symétrique du leadership, et qui se manifeste par la mobilisation libre et volontaire des collaborateurs. Selon Barbara Kellerman, professeur à Harvard, il s'agit là du principal critère de pertinence, d'efficacité et de qualité du leadership car un leader n'existe pas sans *followers* !

Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que tous les grands leaders spirituels, mais aussi les leaders militaires et politiques les plus suivis spontanément et librement, se sont inscrits dans une telle attitude de service vis-à-vis des membres de leur organisation ou communauté. Une dimension humaine plus complète en découle, intégrant les dimensions émotionnelle et spirituelle habituellement absentes des relations de travail traditionnelles qui trop souvent, veulent se limiter au rationnel. L'être se sent pris en considération de façon entière et il y est naturellement sensible. Une motivation plus puissante va en résulter tant au plan individuel que collectif par rapport à n'importe quelle injonction, pression ou même menace de nature hiérarchique.

## Une efficacité et des performances globales démontrées

Toutes les entreprises qui ont véritablement adopté et pratiqué le *servant leadership*, notamment aux États-Unis, démontrent des performances économiques supérieures à celles qui fonc-



tionnent selon les modes de leadership hiérarchique traditionnels. Des références existent à ce sujet auprès du *Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership* situé à Westfield, dans l'Indiana

(USA)<sup>36</sup>, et qui a pour objet la diffusion de cette philosophie alternative de leadership.

Un exemple emblématique : Kelleher, dirigeant et fondateur de la compagnie aérienne américaine Southwest Airlines, avait explicitement choisi cette philosophie de leadership. Sa société a été la

très motivés par le climat de travail, la confiance qui leur est faite et l'attitude partenariale de la hiérarchie. La fidélité du personnel à l'entreprise est bien supérieure à la concurrence malgré des niveaux de rémunération inférieurs ! À l'évidence, les méthodes de Kelleher en matière de management des hommes expliquent les performances économiques, mais aussi la pérennité de cet acteur alors même qu'il évolue sur un secteur d'activité fortement concurrentiel.

## Une source d'humanisation des pratiques managériales

Cela fait plus de 20 ans que le management est en crise. Les meilleurs spécialistes et prospectivistes du management, comme Hamel, affirment que la qualité du leadership (perçue par les collaborateurs) va constituer un avantage concurrentiel majeur des organisations. Ce que peu de dirigeants de l'Hexagone semblent avoir déjà compris et surtout mis en œuvre au sein de leurs organisations. Le *servant leadership* constitue donc un modèle d'avenir pour les organisations du 21<sup>e</sup> siècle.

Une entreprise qui saura humaniser ses pratiques managériales par une approche plus globale et plus intelli-

seule à traverser la crise du transport aérien sans s'enfoncer dans des pertes considérables. Les employés se disent

<sup>36</sup> <https://greenleaf.org/>

gente prenant en compte non seulement les dimensions rationnelles, mais aussi émotionnelles et spirituelles des personnes pourra réduire considérablement les risques psychosociaux, améliorer de façon pérenne ses performances globales et devenir innovante dans tous les domaines. Il en résultera une amélioration sensible de la qualité éthique de ses pratiques managériales.

## Un modèle d'intelligence spirituelle

Le modèle du *servant leadership* constitue une bonne illustration de ce que l'on peut qualifier « d'intelligence spirituelle » du leadership, à l'image de la notion « d'intelligence émotionnelle » promue par Goleman dans les années 1990. Il s'appuie sur un principe puissant en matière de relations humaines qui est celui de l'écoute et du service à autrui comme moyen de créer une motivation intrinsèque profonde et puissante chez l'autre car il respecte la liberté de l'individu et contribue à le faire grandir.

Cette dimension spirituelle du leadership était déjà comprise dans l'Antiquité quand Tacite observait que : *Pour devenir maître, il faut savoir agir en esclave.*

De grandes traditions spirituelles comme le christianisme mettent l'accent sur l'importance du service attaché au rôle de leader. Le Christ a dit : *Si quelqu'un veut être le premier, il doit d'abord être le serviteur de tous* (Marc 9, 35).

Sun Tzu, philosophe de l'Antiquité chinoise, avait lui aussi intégré cette intelligence spirituelle du leadership quand il disait aux commandants de l'armée : *Traitez vos soldats comme votre fils bien-aimé et vous verrez qu'ils marcheront avec vous dans les pires dangers.*

# L'exercice du pouvoir : un éclairage franciscain

François Delmas-Goyon



À première vue, il n'y a pas grand-chose à glaner, pour les managers du 21<sup>e</sup> siècle, dans les écrits et la spiritualité de François d'Assise (1181-1226). Quels enseignements pratiques attendre de ce « fou de Dieu » ayant vécu en plein Moyen-Âge, célèbre pour sa pauvreté, son amour des animaux et ses stigmates ? Pourtant, l'expérience du *Poverello* et de ses frères témoigne d'une exceptionnelle compréhension des ressorts de l'agir humain, qui n'a rien perdu de son actualité.

## Un homme avant de devenir un saint

Commençons par nous libérer de l'image d'un François d'Assise tellement perdu en Dieu qu'il n'a plus les pieds sur terre et est totalement déconnecté des réalités d'ici-bas. C'est à 23-24 ans que ce fils d'un marchand drapier, doué d'une personnalité extravertie et géné-

reuse, vit une conversion décisive. Voilà près de huit ans qu'il est adulte, selon les critères de l'époque, et travaille dans la société commerciale fondée par son père. Ses biographes médiévaux soulignent qu'il est un excellent vendeur, capable de s'attirer la faveur de tous ceux qu'il rencontre.

S'il n'a pas fait d'études supérieures, François n'a rien d'un illettré au sens actuel du terme : il sait lire et écrire, a acquis une certaine maîtrise du latin et appris l'arithmétique et les techniques comptables de l'époque... transposée aujourd'hui, sa formation correspondrait à celle délivrée dans une école de commerce. Le milieu marchand du début du XIII<sup>e</sup> siècle est un milieu dur ; François a appris toutes les ficelles de la négociation commerciale et connaît la valeur de l'argent et son formidable pouvoir. L'activité d'importation de l'entreprise familiale comporte, à cette époque, de nombreux risques ; François sait saisir les opportunités, anticiper les événements et réagir vite.

## Le fondateur d'une multinationale

Suite à sa conversion, François rompt avec sa famille et renonce à tous ses biens. Après deux années passées à rebâtir la petite église Saint-Damien et à soigner les lépreux, il commence à être



rejoint par des compagnons : deux tout d'abord, puis un troisième une semaine plus tard, puis quatre autres dans les mois qui suivent, puis encore quatre... Au bout d'un an, les frères sont une douzaine ; après quatre ans, une centaine ; au bout de dix ans, un millier ; à la mort du petit Pauvre, ils seront environ cinq mille, répandus dans tout le monde chrétien et même en pays d'Islam. Avec François pour leader charismatique

et porteur de l'intuition, les frères inventent une forme de vie à la fois enracinée dans la tradition de l'Église et profondément novatrice, structurée par la pauvreté, la minorité et la fraternité. Cette dernière constitue véritablement la marque de fabrique de l'être-aumonde franciscain.

## Les fondements de la spiritualité franciscaine

La spiritualité franciscaine repose sur la conviction que Dieu est le Bien souverain, de qui vient tout bien et à qui appartient tout bien. Telle est, aux yeux de François, la vérité suprême de notre existence – le *Poverello* voit rayonner la bonté de Dieu en chaque créature – et la maxime qui doit gouverner notre agir. Croire que tous les biens viennent





de Dieu et lui en reconnaître la propriété exclusive, c'est renoncer, de fait, à se les approprier. La seule chose que l'être humain possède en propre et puisse revendiquer, c'est le mal qu'il commet, car le mal ne vient pas de Dieu. Cela fait de la désappropriation la loi même de la vie, et de l'appropriation la racine de tous les maux. En tant qu'hommes, nous sommes donc les intendants, jamais les propriétaires, de la nature, de nos talents personnels, des biens matériels et immatériels dont nous jouissons.

Aux yeux de François d'Assise, notre guide sur le chemin de la désappropriation est Jésus Christ, qu'il ne cesse d'inviter

à suivre, et le grand artisan de notre croissance spirituelle est l'Esprit Saint, qui nous aide à dépasser nos peurs et à tout recevoir de Dieu.

La désappropriation possède plusieurs facettes :

- la pauvreté, qui désigne la désappropriation des biens matériels ;
- la minorité, qui consiste en la désappropriation dans les relations sociales et familiales ;
- l'humilité, c'est-à-dire la désappropriation dans les relations interpersonnelles ;

- l'obéissance, qui est la désappropriation de notre volonté propre (nous dirions aujourd'hui : de notre ego).

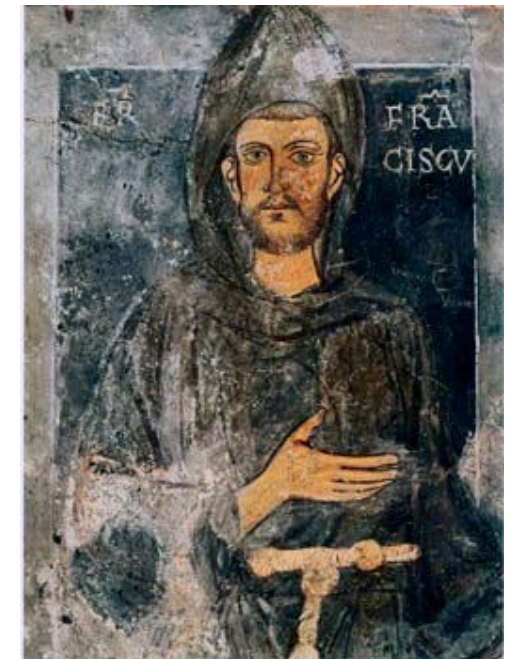
**La pauvreté**, telle que l'aime et la prône François, consiste moins en un refus du superflu que dans le rejet du pouvoir de l'argent et de la discrimination sociale qui l'accompagne.

Le choix de l'appellation de « frères Mineurs » par François et ses compagnons témoigne que **la minorité** est encore plus fondamentale, à leurs yeux, que la pauvreté. En latin, le comparatif *minor* signifie plus petit, moindre. Le passage suivant de la *Règle de 1221* en exprime bien la signification :

*Semblablement, que tous les frères n'aient en cela aucun pouvoir ni domination, surtout entre eux. Car, comme le Seigneur dit dans l'Évangile : Les princes des peuples les dominent et ceux qui sont plus grands exercent sur eux le pouvoir (Mt 20, 25). Il n'en sera pas ainsi parmi les frères. Mais quiconque voudra se faire plus grand parmi eux, qu'il soit leur ministre et serviteur.*

Être mineur, c'est donc refuser d'imposer sa volonté à quiconque, à commencer par ses proches et ses collègues de travail, pour adopter une attitude de

service. Il ne s'agit pas de renoncer au combat contre l'injustice ni d'abandonner l'exercice de l'autorité, mais de s'y employer sans jamais entrer dans une logique de domination ou de violence. François récuse les titres de « supérieur » et de « prieur » pour désigner les frères en situation de responsabilité, au profit du mot « ministre », dont le sens premier est serviteur (*minis/ter* est l'antonyme de *magis/ter*, maître). Par souci de clarté, il accole souvent au terme *minister* le mot *servus*, qui signifie serviteur mais aussi serf. Ce titre de « ministre et serviteur » traduit lexicalement le fait que, dans la famille franciscaine, l'autorité est conçue exclusivement comme un service. Dans l'ordre Mineur, le ministre



n'est pas au-dessus de ses sujets, mais un frère parmi les autres, simplement investi d'une autorité pour un temps donné.

**L'humilité** a pour fondement la conscience d'être une créature et de tout recevoir de Dieu. Elle consiste, dans les relations de personne à personne, à ne pas chercher à s'exalter aux dépens de l'autre ni à le dominer mais à le regarder comme meilleur que soi et à le servir.

**L'obéissance** franciscaine est d'abord une recherche de la volonté de Dieu et une obéissance à l'Esprit Saint, avant d'être une obéissance aux ministres. C'est donc une attitude active et un exercice positif de liberté, qui s'impose à tous les frères, à commencer par les ministres.

Un point doit encore être souligné : François manifeste un grand respect pour les théologiens mais se méfie de l'appropriation du savoir, qui peut vite devenir, chez des carriéristes ou des gens mus par un désir excessif de reconnaissance, un moyen de promotion personnelle.

## La source de la fraternité

Lorsqu'elle s'accompagne d'un authentique esprit de service, la désappropriation engendre la fraternité. Se montrer le frère de quelqu'un, c'est poser sur lui un regard empli de bienveillance, être à

l'écoute de ses besoins et le servir avec un cœur maternel. Dans la *Règle de 1221*, François souligne que l'amour fraternel mobilise tout le potentiel affectif de la personne : *Que chacun chérisse et nourrisse son frère comme une mère chérit et nourrit son fils, dans ce dont Dieu leur fera la grâce.* Dans la *Lettre à un ministre*, il écrit ces paroles touchantes :

*Et en ceci je veux connaître si tu aimes le Seigneur et moi, son serviteur et le tien : si tu fais cela, à savoir qu'il n'y ait au monde aucun frère qui ait péché autant qu'il aura pu pécher et qui, après avoir vu tes yeux, ne s'en aille jamais sans ta miséricorde, s'il demande miséricorde. Et s'il ne demandait pas miséricorde, toi, demande-lui s'il veut la miséricorde.*

La désappropriation est l'unique voie conduisant à la fraternité car elle seule libère de la peur de l'autre. N'ayant pas de biens à sauvegarder, le pauvre ne craint pas d'être dépouillé. Ne cherchant pas à accroître son statut ou son pouvoir, le mineur ne craint pas l'agir des autres. Recevant tout de Dieu, l'humble ne défend pas son image de soi. Cherchant la volonté de Dieu et non la sienne propre, l'obéissant ne s'attache pas à ses projets personnels et ne s'égare pas dans des querelles d'egos. En retour, ne menaçant ni l'avoir, ni le pouvoir, ni le prestige de quiconque, l'individu désapproprié n'est perçu comme



un rival ou un danger par personne. Il induit ainsi des relations détendues et une confiance mutuelle, qui constitue le socle même de la fraternité.

## Quelle valeur pour notre monde ?

La vie quotidienne d'un frère mineur diffère grandement de celle d'un manager. Alors en quoi les valeurs franciscaines conservent-elles toute leur pertinence en milieu professionnel ?

- J'ai la conviction que dans tout groupe humain, l'élément le plus déterminant est la qualité des personnes qui le composent, avec ses

deux corollaires : à l'échelle de l'individu, l'absolue primauté de l'être sur l'avoir et le paraître ; à l'échelle de l'entreprise, la priorité d'une saine et juste gestion des ressources humaines sur la maximalisation des profits, et le recrutement d'un personnel d'encadrement habité par le souci du bien commun.

- Le refus de toute forme de domination ou de violence envers quiconque, quelle que soit sa fonction dans l'entreprise, constitue la base de la considération et de l'égalité des personnes.

- Je crois dans le rôle éminemment positif de la désappropriation, un lâcher prise fondé sur la conscience aiguë que nous ne sommes propriétaires de rien mais seulement les intendants des biens et des tâches qui nous sont confiés.

- Le leader doit valoriser la confiance mutuelle et l'attention à l'autre, avec ses deux corollaires : à l'échelle individuelle, la capacité à exprimer ses propres besoins et la capacité à entendre ceux de l'autre ; à l'échelle de l'entreprise, l'encouragement à l'initiative et à la créativité de la part des employés. **Dans une entreprise aussi il est possible – et conseillé – de fraterniser !**

## Partie 3

# Les chemins



# L'observateur intérieur en images

Pascale Charlier



L'observateur intérieur est une pratique qui permet de développer, au jour le jour, une qualité de présence au monde qui nous rend plus disponibles, plus libres et plus éveillés.

## Pour quoi faire ?

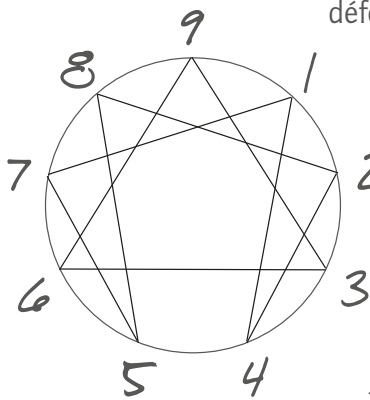
Activer mon observateur intérieur me permet d'être plus souvent dans l'instant présent, reliée à mon intuition, à l'écoute de l'autre sans jugement...

## Quelles origines ?

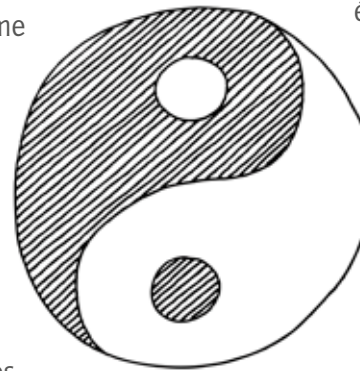
Ma pratique est nourrie par deux sources d'inspiration : l'ennéagramme dans la tradition orale<sup>37</sup> et l'approche taoïste des énergies<sup>38</sup>.

- De l'ennéagramme dans la tradition orale,

je développe notamment la connaissance de moi et des autres sans jugement. L'ennéagramme est un système dynamique d'étude de la personnalité qui décrit 9 façons différentes de penser, sentir et d'agir. Chacun de nous a développé une préférence. Celle-ci influence notre vie quotidienne, nos relations, notre travail, nos loisirs... L'ennéagramme permet de mieux comprendre les motivations inconscientes qui sous-tendent nos comportements. C'est un éclairage bienveillant sur nos mécanismes de défense automatiques, nos points d'appui et de développement personnel. Dans la tradition orale, il ne s'agit pas de mettre des étiquettes et de limiter notre être à un type de personnalité mais de développer notre potentiel et notre libre arbitre en conscience.



- Avec l'approche taoïste des énergies, je me situe dans une vision holistique de l'Homme. Ce regard systémique est notamment illustré par le symbole du Tao. Dans chaque élément Yang existe toujours un peu de Yin et dans chaque



élément Yin existe toujours un peu de Yang. Par ailleurs, ces énergies Yin et Yang circulent dans l'univers, autour de nous et en nous. Le Tao représente l'équilibre et un chemin de sagesse pour vivre en harmonie entre l'énergie du ciel (Yang) et celle de la terre (Yin). Concrètement, lorsque je sens une douleur dans mon corps, je cherche le lien entre cette manifestation physique (Yin) et mes pensées (Yang). Ce travail de mise en conscience permet de libérer de nombreuses tensions. Par ailleurs, je fais du gi gong qui est une pratique issue de la philosophie taoïste et de la méditation.

## L'observateur intérieur dans la pratique

La pratique de l'observateur intérieur nécessite de l'entraînement. Pas à pas,

elle permet de diminuer l'impact de ses réactions automatiques, remonter son énergie, retrouver son libre-arbitre, faire confiance à son intuition, être et agir en conscience.

Avec le temps, la pratique de l'observateur intérieur crée une sorte de **tableau de bord** qui nous alerte quand nos pensées, émotions ou ressentis sont générés par le stress.

- Quand nous percevons le signal d'alarme, faire quelques respirations permet un début de retour à soi.
- Parallèlement accueillir sans jugement nos pensées.
- Identifier nos émotions, souvent une émotion en cache une autre (par exemple, la colère qui cache la peur).
- Repérer les tensions du corps (accélération cardiaque, souffle court, gorge serrée, douleur dans le dos...)

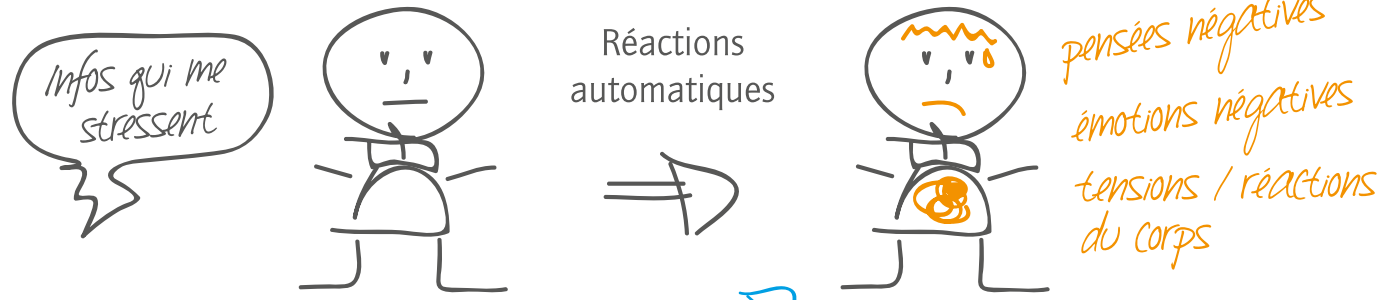
Par ce travail d'observation et de mise en distance, notre niveau d'énergie positive remonte, nos pensées peuvent redevenir systémiques, notre vision et nos options s'élargissent, nous sommes à l'écoute de notre intuition ; notre leadership est en conscience.

<sup>37</sup> Salmon, Éric, *L'ABC de l'Ennéagramme*, Grancher, 1997

<sup>38</sup> Odoul, Michel, *Dis-moi où tu as mal, je te dirai pourquoi*, Chemin de l'Harmonie, 2002

## Avec et sans l'observateur intérieur

Voici un exemple illustré de cette pratique à partir d'un événement de vie : la réaction à une mauvaise nouvelle.



**Scénario 1** : je reste en mode automatique

**Scénario 2** : j'active mon observateur intérieur

Je suis submergé par les pensées / émotions / ressentis



=

leadership en automatique.



Risque de réactions NON appropriées pour soi et pour les autres

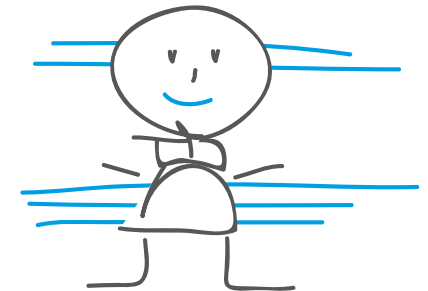
perte d'énergies positives

je respire et je m'observe



=

leadership en conscience



je peux réagir de façon appropriée !

mon énergie positive remonte  
je me recentre

À vous de jouer :

Rire avec bienveillance de ses comportements permet de s'en détacher et de rehausser l'estime de soi.

**Voici une expérience ludique à deux pour développer votre observateur intérieur :**

Pendant une semaine, vous allez envoyer une fois par jour un SMS smiley à un(e) ami (e) qui est d'accord pour se livrer avec vous à cette petite expérience.



Avant d'envoyer le SMS, prenez une minute pour vous recentrer, observer vos pensées, vos émotions et vos ressentis. Envoyez le SMS. Dans cette même semaine, votre ami (e) vous enverra un SMS smiley à un moment de la journée. Quand vous en prenez connaissance, observez vos pensées, vos émotions et vos ressentis et notez-les.

Si vous êtes « très joueur », expérimentez avec l'envoi de 2 SMS par jour.

Un dernier élément me semble fondamental : l'humour de soi.

La pratique de l'observateur intérieur c'est comme regarder une série dont vous êtes le personnage central. À force, vous connaissez les talents et les travers de ce personnage. Ses réactions sont prévisibles, parfois caricaturales et portent à rire.

# Le corps, un espace pour la vie spirituelle

Véronique Campillo



Aujourd'hui, beaucoup de celles et ceux qui sont en position de guider, accompagner et décider, au sein des entreprises, sont malmenés dans leur corps physique : horaires de travail insensés, décalages horaires, restaurants... et dans le reste de leur être : responsabilités toujours plus lourdes, procédures et règles inobservables, marges de manœuvre de plus en plus limitées... Pas facile de préserver sa santé dans tout cela ; alors la vie intérieure, la paix, la sérénité, n'en parlons pas ! L'augmentation des burnouts et des dépressions témoigne d'un mal-être général pas toujours exprimé et trop peu pris en charge.

Prendre soin de soi, redécouvrir le goût d'une bonne relation avec son corps n'est pourtant pas une option. Les mystiques des sages immémoriales ne s'y trompaient pas, qui donnaient au corps une grande place dans leurs pratiques, qu'elles soient mouvement, contemplation, méditation... Cet article est une in-

vitiation à honorer le corps sous tous ses aspects. Il concerne toutes celles et ceux qui veulent développer leurs actions à partir d'un engagement solide et durable envers un meilleur futur pour tous.

## L'engagement de l'être entier

Il n'y a pas de vrai leadership sans engagement. S'engager « corps et âme »<sup>39</sup> dans une mission à laquelle on croit procure de l'énergie et contribue à notre bonheur. Avons-nous donc un corps et une âme qu'il s'agirait de satisfaire ? Avons-nous, comme le disent les sages indiennes, sept corps ? Quelles sont ces parties de nous-mêmes à mettre en cohérence pour que se mette en place cette sensation d'une implication pleine et entière, que nous puissions expérimenter cet état de flux dont parlent les champions sportifs, entre autres ?

<sup>39</sup> Jules Verne, dans *Le pays des fourrures* (1873), écrit à son ami : «Je crois vous connaître assez pour affirmer qu'au besoin vous sauriez vous dévouer corps et âme à la science».

Plutôt que des concepts et développements scientifiques, nous allons évoquer ici trois énergies fondamentales, trois corps qui chacun, on leurs besoins et leurs fonctions, et qui s'expriment ou cherchent à s'exprimer à chaque instant de nos vies :

- **Le corps physique** : il ne s'agit ni de le glorifier, ni de l'ignorer. Ni tabou, ni machine, le corps est avant tout un **espace d'expérimentation**.
- **Le cœur** : contrairement à l'utilisation qu'en fait notre société du *soap* et de *Plus belle la vie*, le cœur n'est pas le lieu du sentimentalisme. Il détient une intelligence qui nous permet de savoir si nous nous sentons mal ou bien, c'est un **espace de diagnostic**.
- **L'âme** : même si ce terme joue un grand rôle dans les croyances religieuses, revenons à son sens premier de principe vital dont est dotée toute entité douée de vie. Le terme vient du latin *anima*, qui a donné animation, animé. L'âme est notre **espace de relation à la vie**.

Après avoir décrit la fonction de chacun de ces espaces, je donnerai un exemple de clarification tiré de mon expérience de coach et un outil à pratiquer dans la vie quotidienne.

## Le corps physique : espace d'expérimentation

### Fonction

Le corps physique est le lieu dans lequel se manifestent les symptômes physiologiques de l'équilibre ou du déséquilibre (détente/tension, repos/fatigue, santé/maladie, etc.). Par les sensations et les perceptions, il nous manifeste si nous le respectons ou si nous l'utilisons à d'autres fins que le bien-être de l'ensemble auquel il appartient.

### Exemple

La cause numéro un des demandes d'accompagnement est le stress, souvent décrit comme la sensation d'une tension générale du corps et de l'esprit, de trop-plein et d'encombrement. Le premier travail du coach va consister à permettre à son client d'expérimenter concrètement que la tension mentale entraîne les tensions corporelles et *vice versa*. Lorsque nous ne l'écoutons pas, le corps intensifie ses messages jusqu'au signal d'alarme, jusqu'à la maladie si nous nous obstinons. Dans ma pratique de coach, c'est souvent à ce stade que mes clients me sollicitent et tous me racontent, au fil des séances, leur histoire de déconnexion, comment peu à peu

ils se sont laissé prendre au piège du toujours plus, du faire, de l'hyperactivité, jusqu'à la dépression, le burnout... Le message est souvent le même après coup : « Je ne me suis pas écouté... ».

## Outil(s)

*Médite une demi-heure par jour. Et si tu vois que tu n'en as pas le temps, c'est qu'il te faut une heure.*

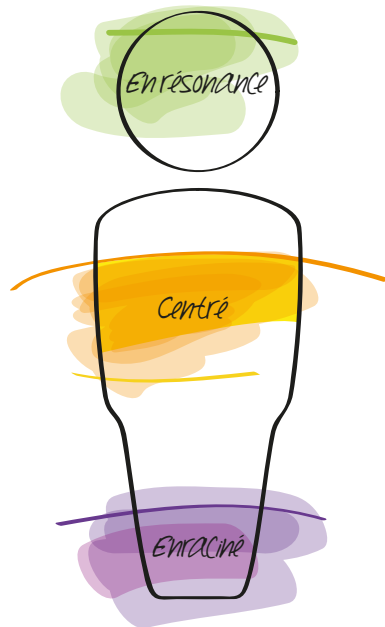
*Un moine zen*

Savez-vous si vous êtes enraciné, centré et en résonance ? Je pratique inlassablement cet outil pour recontacter l'instant présent et la source de la paix à l'intérieur de moi-même :

- **Enracinement** : debout ou assis avec le dos droit et les pieds posés à plat sur le sol, prenez un temps pour actualiser en vous la sensation de la pesanteur au niveau des pieds et/ou de votre assise. Peu à peu, vous sentirez que vous êtes « bâti sur le roc ».
- **Centrage** : se connecter à son intériorité, aux énergies qui circulent dans le corps, oriente la

conscience vers soi-même, donne la sensation de se rassembler, apaise l'activité mentale et installe l'être dans l'instant présent. Prenez conscience de votre respiration. Inspirez, expirez longuement et profondément une dizaine de fois, puis laissez le souffle revenir à la normale tout en continuant à l'écouter. Laissez les pensées arriver et repartir sans vous y accrocher et chaque fois, reportez l'attention sur le souffle. Accueillez l'inspire comme un cadeau que vous recevez, l'expire comme un présent que vous offrez.

- **Résonance** : enraciné et centré, le corps peut devenir « poreux », espace de résonance. La sensation d'être traversé, de l'intérieur vers l'extérieur et *vice versa*, permet d'atteindre ce point de basculement, évoqué par Otto Scharmer dans le processus en U, où vous vous connectez à votre authenticité. À ce moment (qui peut donner l'impression de « basculer » dans un fonctionnement encore inconnu), vous entrez dans un



instant précieux de pleine présence où vous percevez votre globalité et où vous vous auto-ressourcez.

C'est le premier défi de mon accompagnement : ramener la personne dans son corps, seul espace où le réel peut être vécu, temple de l'esprit, point de départ de toute vie spirituelle.

## Le cœur, espace de diagnostic

Lorsque nous parvenons, dans nos vies quotidiennes, à mettre en place cette pratique régulière, sans difficulté, c'est que nous avons déjà fait un sacré bout de chemin ! Disons-le franchement, nous n'y arrivons pas toujours, notamment pour les raisons évoquées dans l'introduction et que nous pourrions résumer ainsi : « Les choses ne vont pas comme je veux ». Pourquoi cela nous empêche-t-il de préserver notre qualité de présence ? Parce que le cœur subit une ou des perturbations. Nous essayons de vivre et d'être bien à partir d'un faux diagnostic.

## Fonction

C'est dans le cœur que se joue notre relation à notre intériorité. Il a pour fonction d'établir le diagnostic de l'être bien ou de l'être mal (et de toutes les

nuances intermédiaires). Il est l'espace de la remise en cause de modèles mentaux qui nous entraînent sur un chemin qui n'est plus le nôtre. C'est dans le cœur que se fait le passage du « C'est pas moi, c'est les autres » à « Quelle est la bonne question que la vie m'invite à me poser maintenant ? »

Le geste de remise en cause, qui nécessite l'ouverture du cœur à d'autres possibles, va permettre de partir à la recherche de ce qui ne va pas, du facteur de perturbation qui nous met en déséquilibre.

## Exemple

Ici, la demande de coaching est souvent liée à un sentiment d'impuissance à agir sur son environnement : « Aidez-moi à les faire bosser comme il faut » ou « Ils m'en demandent trop là-haut, dites-moi comment gérer ». Ici, ma tâche principale, en tant que coach, va être de proposer une inversion, d'accompagner la transformation de la demande, afin de l'ajuster au réel : « Quels sont les besoins de mes collaborateurs qui, une fois satisfaits, leur permettrait d'être plus efficaces ? » ou « Comment apprendre à ne plus porter sur mes épaules les problèmes d'autres parties de l'entreprise sur lesquelles je n'ai aucune influence ? »



Une fois le diagnostic posé, le coaché va pouvoir co-construire avec le coach les actions appropriées.

nécessaire, les mouvements du cœur qui me permettent de réorienter mes pensées.

notre âme a besoin d'aller plus loin : elle veut faire de nous des rénovateurs, comme le décrit Jaworski dans *Source*<sup>41</sup> :

se laisse traverser par ce qui veut émerger à travers lui ?

## Outil

J'ai appris à anticiper les faux diagnostics en me mettant à l'écoute de ces petites voix intérieures de résistance<sup>40</sup> et en leur opposant, avec toute la douceur

## L'âme, espace de relation à la vie

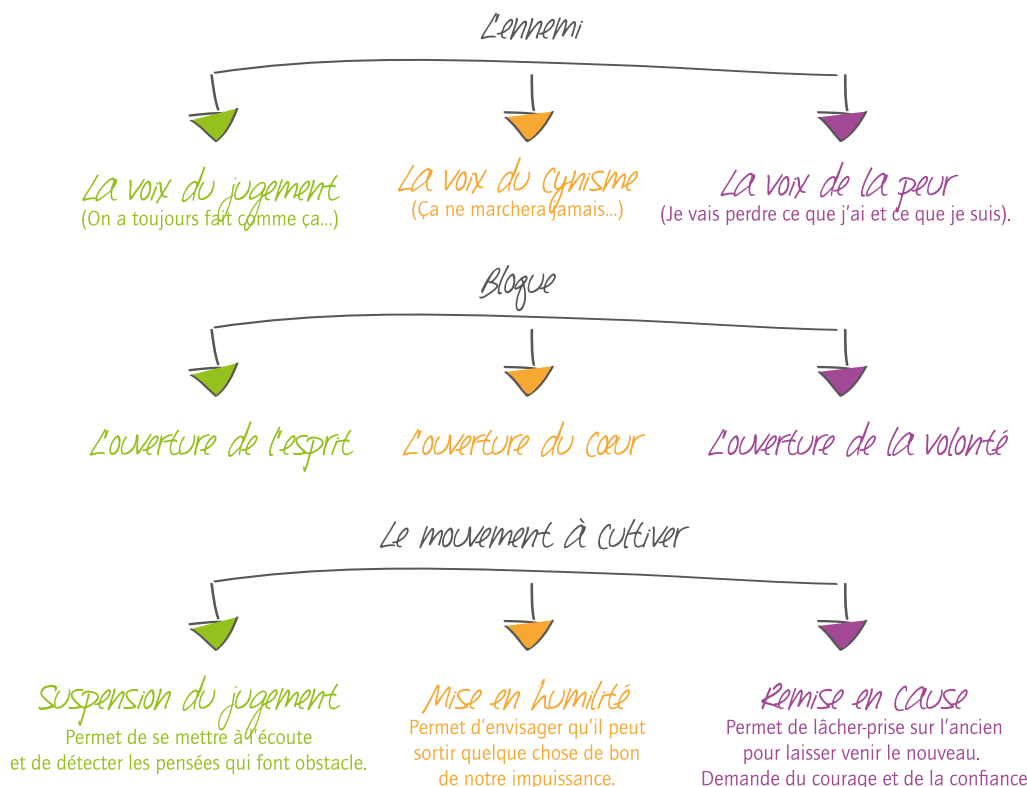
Si nous faisons tout cela, nous développerons sûrement les qualités nécessaires pour faire un bon *servant leader*. Mais

*Le leader [rénovateur] incarne les caractéristiques et les valeurs des leaders au service, mais il a mûri et atteint un niveau de développement à la fois plus subtil et plus global. Il fait preuve d'une capacité de travail et d'accomplissement extraordinaires. Au cœur de ses réalisations, on retrouve la capacité à accéder à un savoir implicite qui peut être mis au service d'une pensée novatrice et de stratégies d'innovation. [...] Le leader rénovateur pense qu'il existe une intelligence cachée au cœur de l'univers capable de nous guider et de nous préparer aux émergences. Ces leaders associent leur compréhension cognitive du monde à un sens personnel aigu du possible ; autrement dit, il s'agit du pouvoir d'actualiser les potentiels latents et cachés dans l'univers. Cette vision intègre le pouvoir de changer le monde tel que nous le connaissons.*

## Fonction

L'âme est le cordon ombilical avec la source de vie, la conscience de la vie qui nous habite. En ce sens, elle est le cadre dans lequel nous vivons en permanence. Ainsi l'âme se meurt si elle est privée de connexion ou « tombe malade » si la connexion est rare ou de mauvaise qualité. C'est la reliance dont parlent toutes les sagesse de l'humanité, l'espace où s'épanouit la vie spirituelle. Nous sommes des âmes équipées d'un corps.

## Nos voix intérieures de résistance et les mouvements pour se réorienter



## Exemple

Dans la démarche de coaching, la demande prendra la forme : « Je ne suis plus satisfait de ma manière de travailler et de traiter mes collaborateurs. Je voudrais qu'ils se sentent traités en êtres intrinsèquement égaux, qu'ils deviennent capables de s'auto-organiser et de veiller à leur épanouissement dans le cadre d'une vision commune claire et acceptée par tous ». Le leader qui se pose la question sous cette forme est en passe de devenir un leader libérateur au sens d'Isaac Getz<sup>42</sup>.

Il existerait donc un chemin permettant d'être dans l'action et de se sentir porté ? Un chemin sur lequel ce n'est pas celui qui dirige qui porte le poids des responsabilités sur ses épaules mais qui

40 Voir note 1, page 3

41 Voir note 2, page 3

42 Getz, Isaac & Carney, Brian M., *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Étude, 2013

Ce leader exprime son besoin de transcendance. Généralement, il a essayé de réaliser de grandes choses par lui-même et a terminé épuisé et incapable d'apprécier. Il est en train de comprendre qu'il n'est pas la transcendance. Il veut s'ouvrir à l'émergence. Je l'inviterai à se poser deux questions :

- Quelle est, en ce moment, la qualité de votre connexion à la vie ?
- Quel cadre pourriez-vous mettre en place dans votre organisation, qui respecte la vie en tous ?

## Outil

L'état de flux, la sensation d'accomplissement, sont merveilleusement bien exprimés dans cette vidéo de Zubin Metha et Placido Domingo<sup>43</sup>. La dernière minute, magistrale, nous montre le chef d'orchestre traversé par une puissante énergie qui n'est pas seulement le fruit d'une pratique. J'ai regardé cette séquence des dizaines de fois. C'est selon moi ce que Jaworski appelle *vivre et travailler à partir de la Source*. Comment pouvons-nous l'expérimenter dans nos vies quotidiennes de leaders ?

Robert Dilts<sup>44</sup> nous propose de changer de filtre :

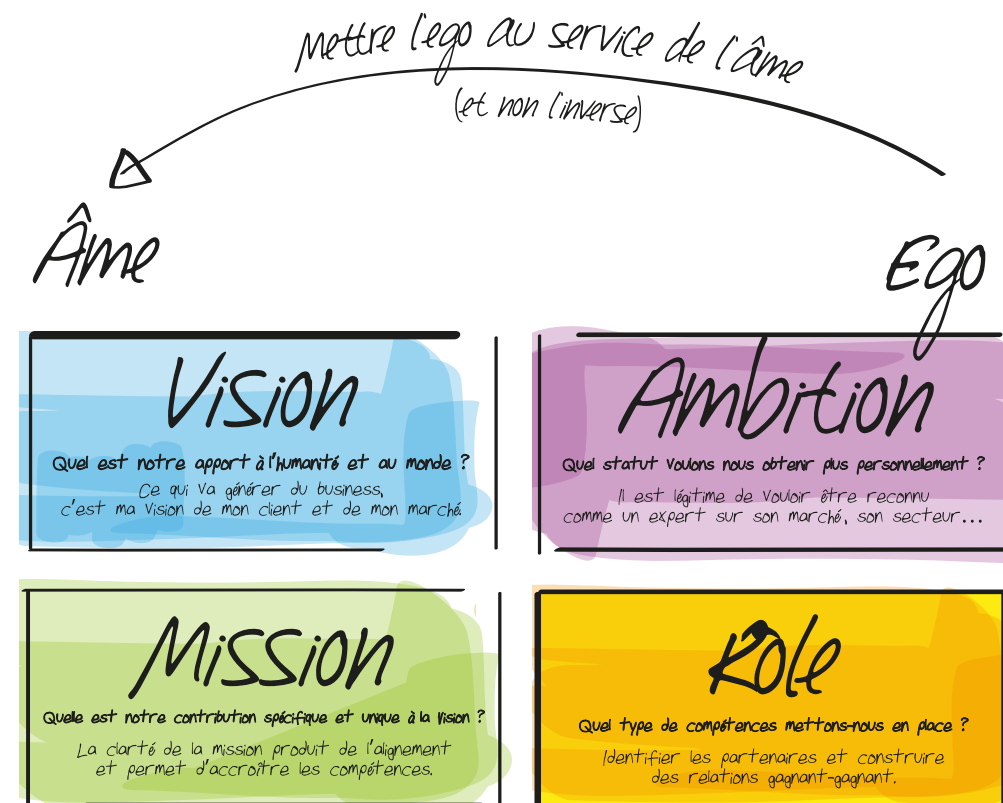
- Lorsque l'ego se met au service de l'âme, la vision devient première et génératrice de richesse.
- Placer l'ambition au service de la vision – et non l'inverse : *Cherchez d'abord le Royaume et la justice de Dieu, et tout cela vous sera donné par surcroît*<sup>45</sup>.
- La mission va se déployer en alignement avec la vision. Elle aura alors une saveur bonne, celle de la justesse et du sentiment d'être à sa place.
- Jouer pleinement notre rôle devient facile. En effet, quel rôle plus épanouissant à jouer que celui d'être soi-même ?

Ne jamais lâcher la vision demande de la persévérance et du courage. Les leaders rénovateurs qui ont libéré leurs entreprises ont tous, sans exception, développé trois qualités : ils se sont laissés porter, ils se sont mis au service et ils n'ont jamais, jamais lâché la vision.

## La foi d'un intendant responsable

Les entrepreneurs et les intrapreneurs que je côtoie se font souvent beaucoup de souci pour les incidences économiques de leurs décisions... Le plus beau cadeau qu'ils puissent faire à leurs collaborateurs est de les accompagner et les

guider de tout leur corps, de tout leur cœur et de toute leur âme, c'est-à-dire avec leur être entier. Nous parvenons à être pleinement humains quand nous sommes plus qu'humains, quand nous permettons à la Vie de nous conduire au-delà de nous-mêmes, jusqu'à notre authenticité. Là se trouve la source de l'action juste.



<sup>43</sup> Zubin Metha à Rome en 1990, lors du concert des trois ténors. Placido Domingo chante *No puede ser* ([http://www.youtube.com/watch?v=jc\\_24Ya5Y4E](http://www.youtube.com/watch?v=jc_24Ya5Y4E)).

<sup>44</sup> Dilts, Robert, *Leadership visionnaire : Outils et compétences pour réussir le changement par la PNL*, De Boeck, 2009

<sup>45</sup> Matthieu 6-33 (Traduction Œcuménique de la Bible)

# De l'alignement du leader à la dynamique collective, un chemin de discernement

Marie-Hélène Cahuzac-Feron



## Préambule

Il y a quelques années de cela, j'ai découvert la Théorie U grâce à un de mes pairs. Dans son livre, Otto Scharmer<sup>46</sup>

nous a rejoints tous deux dans une dimension qui nous était plus familière, celle du discernement dans la spiritualité ignatienne, notre famille spirituelle. Depuis, nous n'avons cessé d'explorer cette grammaire, ce « méta-modèle », qui décrit les processus de transformation et qui s'applique aussi bien aux individus qu'aux organisations humaines.

Dans notre parcours, nous avons été marqués par cette connexion au plus profond de notre vécu. Nous avons cherché à la revivre avec d'autres, à l'expérimenter dans nos missions d'accompagnement des transformations. Nos découvertes sont venues consolider en

retour notre pratique de l'accompagnement auprès d'autres leaders en chemin.

J'ai choisi d'illustrer ce double chemin par un témoignage. Nous avons accompagné un leader et son équipe dans « un passage » qu'ils ont eu à vivre et à inventer...

## Contexte

La demande émane du directeur régional d'une grande organisation du sec-

teur socio-éducatif. Elle le concerne lui, et son équipe de direction, qui est en place depuis trois ans et vit une accélération des changements induits par l'évolution de l'environnement d'une part, et l'évolution de l'organisation d'autre part... Tous sont « fatigués », « débordés » ; ils ont besoin de trouver un nouveau souffle et de renforcer leur valeur ajoutée...

## 1. La préparation du leader

Lorsque le directeur régional m'a sollicitée, ma réaction première d'accompagnatrice a été : « Je ne suis pas sûre de pouvoir vous aider cette fois, car j'ai accompagné la construction de votre équipe depuis deux ans dans les premières étapes au sein de la nouvelle organisation. Cette fois, les mêmes questions ressurgissent avec une nouvelle donne de l'environ-

nement... Je crains de ne pas être innovante, à moins de vous proposer une démarche que je viens de découvrir avec un de mes pairs : la dynamique du U... Il y a un nouveau saut à franchir et cette fois, c'est un saut à inventer avec un résultat inconnu... » Réponse du directeur : « Je ne suis pas sûr de tout comprendre, mais je vous fais confiance... »

## Les éléments-clés pour le leader

1. Voici à la relecture, un **premier élément-clé** qui a créé une ouverture pour le leader : l'esprit dans lequel s'est installée notre relation (mon intuition d'aller chercher un de mes pairs en proposant à ce leader une nouvelle approche, et l'acte de confiance qu'il a manifesté en retour).

Nous avons donc organisé une rencontre à trois pour préparer ensemble avec le directeur « son intention » pour cette nouvelle étape avec son équipe. Un photo-langage lui a permis de parcourir un chemin d'alignement en un temps très bref : il a travaillé autour de trois questions...

- **Ce qui est essentiel pour moi dans mon métier ?** « Permettre aux jeunes d'accéder à une pétillance de vie... et en être témoin ou savoir que cela se vit ».



46 Voir note 1

- **Ma situation aujourd'hui ?** Elle ressemble au carrefour d'une ville chinoise encombrée désordonnée et sous cinquante centimètres d'eau... en noir et blanc. Comment remettre un peu d'organisation tout en réduisant la dépense d'énergie ?

- **Comment je me vois demain avec mon équipe ?** Une cordée de montagne en descente où je suis en fin de cordée, trouver un chemin sécurisé, où chacun est assuré par l'autre, une aventure avec beaucoup d'attention mais sur un chemin calme et ordonné...

Le dirigeant a pu reformuler son intention sous forme d'une question, pour lui et son équipe : « Comment inventer de nouveaux modes de fonctionnement pour répondre aux nouveaux enjeux du territoire régional environnant et du plan stratégique national ? »

2. **Deuxième élément-clé** : permettre au leader de prendre un temps de recul et de faire émerger sa question fondamentale aujourd'hui pour lui et son équipe est essentiel.

Ensuite, nous lui avons proposé d'élargir le travail d'équipe de direction en y associant des représentants de

l'ensemble de son « système » régional... et donc d'inviter au séminaire une quinzaine de personnes au lieu de cinq habituellement... Sa première réaction a été : « Mais ce n'est pas possible, pourquoi les uns et pas les autres ? Et puis ... ils ne pourront pas se libérer, ils sont très chargés... »



Seule, j'aurais pu lâcher la proposition, mais la confiance dans le lien avec mon confrère m'a aidée à tenir l'intention pour le chemin que nous proposons à ce directeur.

3. **Le troisième élément-clé** réside dans le rôle des accompagnateurs, qui sont là pour tenir l'intention sur le cadre qui leur paraît adapté à la situation. Au risque de ne pas faire l'action d'accompagnement. Et tenir avec confiance : nous étions intimement convaincus qu'un séminaire

avec tous les acteurs-clés serait profitable pour le directeur et l'ensemble de son équipe, afin de leur permettre de s'ouvrir à la conscience de la réalité vécue sur le terrain, quitte à être un peu déstabilisés.

Après quelques jours de réflexion et d'hésitation, le directeur m'annonce : « Ça y est ! », certains collaborateurs ont dit « Oui, pourquoi pas être associés à la préparation du séminaire, être interviewés » ? Et ceux qui pouvaient se libérer ont souhaité être présents au séminaire... La confirmation que nous avons bien fait de rester confiants.

4. **Le quatrième élément-clé** dans ce chemin de discernement du leader a été l'acceptation de l'altérité : inviter différents acteurs-clés à travailler avec son équipe de direction, plutôt que de rester « entre soi »... Cela revêt une dimension de communion au sens étymologique : être en union avec, réunir...

Ces quatre éléments constituent « un passage » pour le leader, « une mini-conversion intérieure » qui repose sur le lien de confiance, la prise de recul sur sa question essentielle aujourd'hui et l'ouverture à l'inconnu et au lâcher-prise... C'est en ce sens que l'on rejoint une dimension spirituelle. Dans la pédagogie ignatienne, il y a aussi ces étapes de préparation qui vont permettre à la personne de pouvoir entrer dans la rencontre avec un Autre plus grand que soi...

## 2. La dynamique collective

Nous avons ensuite conduit des entretiens dialogués avec chaque acteur-clé. Ces entretiens ne consistent pas à dérouler un questionnaire. Ils ont pour but de créer du lien, de mettre chacun situation de se préparer au séminaire et d'identifier les problématiques présentes dans le système collectif.

À partir de ces problématiques, nous avons élaboré une approche pédagogique adaptée :

- L'équipe a tendance à se focaliser sur les problèmes d'organisation interne au détriment des enjeux de développement : nous proposons de dé-

marrer le séminaire par la vision que le directeur régional a des principaux enjeux de la région à court terme et du « pour quoi » de la rencontre.

- Face à la problématique de dépendance, qui se traduit par « tout le monde se mêle de tout » sans que les responsabilités soient définies et respectées : nous proposons de déployer la dynamique du U pour dégager une envie collective de devenir « interdépendants », c'est-à-dire faire alliance autour de la reconnaissance des besoins de chacun et des ressources qu'il peut apporter.
- Un mode de management à dominante directif-participatif qui laisse

peu de place à la délégation : nous proposons de permettre au groupe d'expérimenter un mode de fonctionnement où le directeur définit un cadre et donne à l'équipe l'autorisation « d'inventer le comment » dans le respect de ce cadre... Le leader peut alors libérer son attention du faire et du contrôle pour se consacrer davantage à la frontière externe (relations avec le siège et les partenaires, négociation de ses marges de manœuvre...).

### Les résultats concrets

En deux jours, l'équipe a vécu un passage d'un questionnement sur le mode fonctionnement de l'organisation (« Quel est notre rôle, qui fait quoi... ») à un apprentissage collectif, travailler autrement ensemble. Trois déplacements ont lieu à la fin du séminaire :

- Le directeur lui-même a expérimenté la délégation de confiance avec son équipe. L'expression de ses besoins est plus claire et un objectif est confié à l'équipe.
- Les deux adjoints opérationnels trouvent une posture de complicité et de soutien auprès du directeur régional.
- Une dynamique régionale qui se diffuse au-delà des présents au séminaire.

Trois décisions sont prises :

- Un temps de ressourcement pour l'équipe de direction est positionné de façon prioritaire et non plus accessoire dans le calendrier trimestriel.
- Une inversion de la représentation de la relation avec le siège, qui devient un lieu de ressources qu'il faut apprendre à solliciter (et non plus un lieu de contraintes éloigné du terrain...).
- Une revue de projets organisée une fois par mois à date fixe avec un ordre du jour proposé par les directeurs porteurs de projets. Les directeurs d'établissement deviennent chefs de projets et leurs N+1 et/ou N+2 se mettent en position de soutien.

### Les éléments-clés pour l'équipe

Quels éléments clés ont-ils permis de passer de la mise en mouvement du leader à celle de son équipe ?

1. La création du lien *intuitu personae* en amont de la rencontre avec le collectif, nous a permis de prendre mieux en compte de ce que chaque personne vit dans le système.



2. Le cadre posé par les animateurs : à la fois sécurisant et qui permet la liberté de parole et la créativité.

3. La réunion de tous les acteurs-clés dans le même espace-temps de deux jours pour partager une vision élargie des enjeux, entendre « La question clé » portée par le leader, exprimer les besoins d'évolution ressentis par chacun, et enfin, expérimenter ensemble (équipe et leader) une autre manière de fonctionner.

4. L'implication de l'être tout entier (tête-cœur-corps), à la fois dans la manière d'écouter, mais aussi dans la façon de s'exprimer sur ce que chacun vit (exemple : recours à l'expression corporelle de l'état interne plutôt qu'aux paroles à moment donné dans le séminaire...)

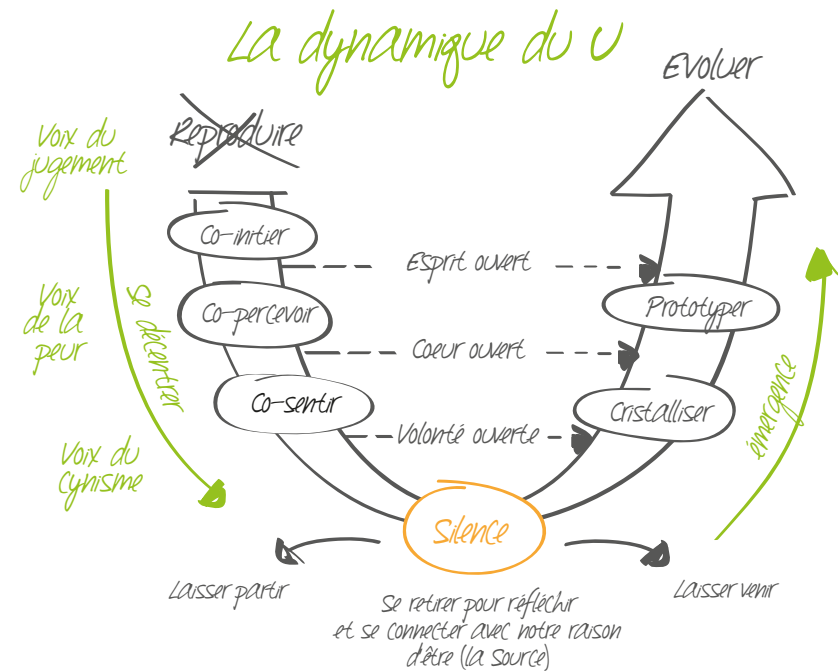
5. Le lien de confiance entre les deux co-animateurs est modélisant pour le lien entre le leader et son équipe : il offre un espace de grande écoute et d'attention qui peut se communiquer au reste du groupe.

## Un parallèle avec la pédagogie ignatienne

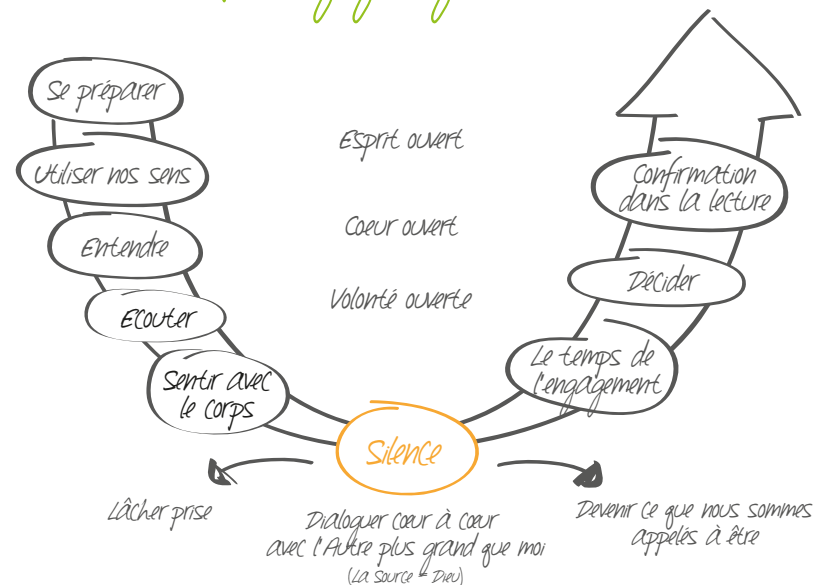
Si l'on regarde du côté de la pédagogie ignatienne telle que pratiquée lors de la première mise en mouvement de la communauté jésuite autour de son fondateur<sup>47</sup>, on retrouve quelques points communs essentiels :

- L'identification d'une question-clé pour le collectif, formulée à partir d'une visée commune.
- La prise en compte de chaque personne dans ce qu'elle vit de l'intérieur (parler en vérité, ne pas éluder les problèmes, un dialogue exigeant...).
- Le partage des enjeux et l'exploration des motions intérieures.
- Puis un temps de retrait et de recul pour laisser le discernement départager ce qui retient dans la mort et ce qui attire vers la vie au nom d'un bien supérieur.
- Enfin, une décision qui devra être confirmée.

<sup>47</sup> Dhôtel sj., Jean-Claude, *Discerner ensemble*, Vie Chrétienne 2010



## La pédagogie ignatienne



### 3. La mission des accompagnants

Que retenons-nous de ce type d'expérience pour notre pratique d'accompagnateurs et où y voyons-nous une dimension spirituelle ?

Voici nos principaux apprentissages :

- Tout d'abord, nous avons la conscience de plus en plus nette que notre contribution majeure auprès des leaders est d'introduire et accompagner ces temps de prise de recul, de respiration, pour leur permettre de se reconnecter à ce qui est essentiel pour eux à l'étape où ils se trouvent de leur parcours, de leur construction d'équipe et/ou de leur mode de management. Cette préparation est aboutie lorsque l'intention du leader est clarifiée et ramenée à sa plus simple expression, à l'essentiel sur quoi il est prêt à s'engager devant et avec son équipe.
- Le séminaire que l'on propose à l'équipe ensuite, doit être un espace-temps de mise en retrait pour partager avec son leader la vision des enjeux actualisés et le vécu du système au regard de ces enjeux. Notre intervention consiste à faire en sorte que l'équipe se relie à l'essentiel de la raison d'être, et de là, l'autoriser

à lâcher prise sur ce qui l'encombre afin de laisser venir les façons de travailler porteuses d'avenir.

- Notre façon d'accompagner a changé : nous sommes les metteurs en scène d'un espace-temps de travail différent. L'intention préparée avec le leader et le cadre que nous posons en début de séminaire sont l'essentiel de notre valeur ajoutée et nous devons les tenir tout au long du processus. Notre posture doit être alignée avec ce cadre : notre intention claire de « non résultat prédéterminé ». Elle doit accueillir ce qui va advenir sans pression, en douceur dans une totale présence à ce qui est là, à ce qui émerge. Une fois le cadre et l'intention posés, notre posture est celle de facilitateurs, voire d'accoucheurs dans les moments de passage-clés du collectif :
- Notre capacité à être présents à ce que vivent ces équipes et leur leader se forge au fil du temps et de nos propres expériences de transformation, avec beaucoup de motions et aussi d'émotions : celles vécues en étant nous-mêmes accompagnés, celles que nos clients nous font vivre. Cette capacité demande un entraînement : une pratique de méditation ou de prière qui permet de se réajuster constamment pour offrir le meilleur de nous-mêmes.

- Réciproquement, les dirigeants ont besoin de vis-à-vis et d'effet miroir, de personnes avec lesquelles une relation de confiance intime peut se créer facilement pour pouvoir s'appuyer dessus et s'en servir comme levier. Dans cet espace contenant ils peuvent revisiter leur part la plus haute d'audace et de vision et fréquenter leur part la plus vulnérable de fragilité et de doute. C'est à cet endroit que la dimension spirituelle est présente, qu'elle soit nommée ou pas. Elle est le ferment invisible intérieur qui va faire lever la pâte.

# Conclusion

Conclure sur la spiritualité et le leadership dans les organisations n'est pas facile... Et d'ailleurs, faut-il vraiment conclure sur un sujet aussi ouvert ? Comme nous le disions dans l'introduction, nous espérons que le lecteur aura trouvé dans ce livre de l'inspiration et de l'élan pour élaborer, poursuivre et renforcer son cheminement. Nous serons heureux s'il y puise l'envie d'écrire sa propre page intérieure.

Pour vous aider à en poser les premiers mots, nous vous invitons à répondre à quelques questions inspirées d'un processus qu'Otto Scharmer appelle *journaling* (voir <https://www.presencing.com/tools/u-journaling>) :

1. Qu'est-ce qui en ce moment, dans votre environnement professionnel ou personnel, vous inspire et vous invite à vous dépasser, à vous mettre en mouvement pour un futur meilleur ?
2. Quelles sont vos sources d'énergie essentielles ? Comment vous ressourcez-vous ? Qu'aimez-vous vraiment ?
3. Fermez les yeux quelques instants et imaginez que vous survolez votre vie, vos actions et le mouvement collectif de votre organisation. Laissez venir les images et répondez à la question suivante : En ce moment, que mettez-vous en œuvre, individuellement et collectivement, dans votre vie et dans votre travail ?
4. Selon vous, que devriez-vous changer afin que votre vision devienne réalité ? Quelles sont les habitudes, les pensées, les structures qui doivent mourir ou évoluer, en vous et au sein de votre organisation ? Par quoi commencer ?
5. Selon vous, quelles seraient les prochaines étapes à accueillir et à mettre en place dans les trois prochains jours, mois, ans, afin de concrétiser vos intentions les plus nobles dans la réalité de votre écosystème ?

Bon chemin !



## Les auteurs



### Marion Balseinte

Après quinze ans dans des fonctions de Direction Marketing en France et à l'étranger, j'ai choisi

de contribuer au développement de l'entreprise d'une autre place.

Ma phrase inspirante :

*Là où nous allons ensemble n'a jamais été inventé, Michael Doyle*

Mes références :

Fondatrice de la société Créalyde, co-fondatrice du réseau Diversel. Diplômée en Psychologie du Travail au CNAM et certifiée en coaching et Gestalt thérapie, j'accompagne depuis plus de dix ans des managers, cadres dirigeants et équipes à dévoiler leurs talents et oser davantage être et exister au sein des organisations. Soutenir l'expression de l'ambition féminine est un sujet sur lequel je suis particulièrement engagée. Je conçois et anime des programmes de leadership au féminin au niveau individuel (coaching de femmes dirigeantes) et collectif (réseaux et groupes de femmes inter et intra-entreprise).

Adresse courriel

[marion.balseinte@crealyde.com](mailto:marion.balseinte@crealyde.com)

Téléphone : +33 6 84 15 91 95

Profil LinkedIn : Marion Balseinte



### Daniel Belet

Professeur de management au Groupe Sup de Co La Rochelle, consultant-formateur, coach en *action learning*, conférencier

Ma phrase inspirante :

Le respect de la liberté des personnes est au cœur d'un leadership intelligent et authentique !

Mes références :

Deux ouvrages (voir bibliographie) et de nombreux articles depuis plus de 25 ans sur différents thèmes :

management des hommes et des organisations, leadership, les formations au management, éthique managériale, RSE, entrepreneuriat, etc.

Nombreuses interventions en conseil, formation, coaching, *action learning*, conférences auprès de divers organismes, créateurs, PME, grands groupes, depuis plus de 30 ans impossibles à résumer en quelques lignes !

Adresse courriel : [drbelet@wanadoo.fr](mailto:drbelet@wanadoo.fr)

Téléphone : +33 5 56 20 39 63

Profil LinkedIn : Daniel Belet



### Marie-Hélène Cahuzac-Feron

Coach formatrice

Ma phrase inspirante : La relation au cœur des transformations, Nous réussissons lorsque nous sommes reliés en profondeur.

Mes références professionnelles :

Dirigeante associée à Explorentiel – 20 ans de parcours dans les fonctions de développement des ressources humaines en lien avec les transformations des organisations. Certifiée coaching d'équipe International Mozaik, MBTI, et co-développement MENTOR Trajectives.

Site web : [www.explorentiel.com](http://www.explorentiel.com)

Adresse courriel :

[mh.cahuzac-feron@explorentiel.com](mailto:mh.cahuzac-feron@explorentiel.com)

Téléphone : +33 6 67 18 67 57

Profil LinkedIn :

Marie-Hélène Cahuzac-Feron



### Véronique Campillo

Auteur et traductrice, je suis devenue professeur de yoga et coach. Le corps et l'écriture sont mes deux

passions. J'accompagne les auteurs individuellement dans l'écriture de livres et les équipes dans la production collaborative d'écrits professionnels. Ma méthodologie d'accompagnement permet à chacun de contacter son élan créatif pour produire ses propres écrits et déployer tout son potentiel. Après *Intelligence Collective : Livre blanc*, j'ai facilité la co-écriture de ce livre blanc et en ai assuré la direction éditoriale, ainsi que la diffusion.

Ma phrase inspirante :

*Aucun problème ne peut être résolu au niveau de conscience qui l'a engendré, Albert Einstein*

Mes références : ERDF, STIF, CNCC, ImFusio, réseaux de consultants, nombreux accompagnements individuels

Site web : [www.colligence.fr](http://www.colligence.fr)

blog : [www.blog.colligence.fr](http://www.blog.colligence.fr)

Adresse courriel :

[vero.campillo@colligence.fr](mailto:vero.campillo@colligence.fr)

Téléphone : +33 6 43 86 21 53

Page FB : [facebook.com/colligence](https://facebook.com/colligence)

Profil LinkedIn : Colligence



## Pascale Charlier

Consultante et formatrice en accompagnement du changement, Coach professionnelle et

Formatrice (management, communication, mentorat, ennéagramme...)

Ma phrase inspirante :  
Être et agir en conscience

Mes références professionnelles :  
Acuitis, Business class, Beausoleil, GrandOptical, Lissac, Mondottica... En partenariat : OSEO, Véolia, Mutualité Française..., Nombreux accompagnements individuels

Site web : [Leadership-conscient.com](http://Leadership-conscient.com)  
Adresse courriel :  
[pascale@leadership-conscient.com](mailto:pascale@leadership-conscient.com)  
Téléphone : +33 6 07 85 45 94  
Profil LinkedIn : Pascale Charlier



## François Delmas-Goyon

Enseignant-formateur

Ma phrase inspirante :  
*Les chefs des nations dominant en maîtres sur elles et les grands exercent de haut leur pouvoir. Il n'en sera pas ainsi parmi vous, mais qui voudra devenir grand parmi vous sera votre serviteur et qui voudra être le premier parmi vous se fera votre esclave.* Jésus Christ, Évangile selon saint Matthieu, chap. 20, v. 25

Mes références professionnelles :  
Formateur pour le diocèse de Versailles et la famille franciscaine ; responsable de rédaction des Cahiers de Spiritualité Franciscaine

Site web :  
[www.cahiers-franciscains.com](http://www.cahiers-franciscains.com)  
Adresse courriel :  
[francois.delmasgoyon@wanadoo.fr](mailto:francois.delmasgoyon@wanadoo.fr)  
Téléphone : +33 1 39 56 43 05 /  
+33 6 84 05 48 60



## Laurent Ledoux

Directeur de Philosophie & Management, président de Face2Faith. Laurent Ledoux est pré-

sident du ministère belge de la Mobilité et des Transports mais s'exprime ici à titre personnel.

Ma phrase inspirante :  
*Identifié à son ego, l'homme a toujours la sensation d'un manque intérieur que la société de consommation n'arrive pas à combler. En réalité, nous ne souffrons pas de ce qui manque ; nous souffrons d'ignorer ce qui ne manque pas : notre vraie nature, la paix intérieure qui est l'état de santé fondamental de l'être humain.* Jacques Castermane, directeur au Centre Dürckheim

Sites web : [www.philoma.org](http://www.philoma.org)  
[www.Face2Faith.eu](http://www.Face2Faith.eu)

Adresse courriel :  
[ledoux.laurent@gmail.com](mailto:ledoux.laurent@gmail.com)  
Téléphone : +32 478 62 14 20  
Fil twitter : Laurentledoux  
Profil LinkedIn : Laurent Ledoux



## Elisabeth Martini

Accompagnement des transformations par les dynamiques collaboratives et le développement

du leadership, coach de managers et dirigeants, formatrice en intelligence collective.

Ma phrase inspirante :  
*Ne demande pas « Qui a raison » ? Demande « Que puis-je apprendre de toi » ?* Rabbi Alon Goshen-Gottsein, Directeur de l'Institut Interconfessionnel Elijah

Mes références professionnelles :  
Fondatrice du réseau Dialogue en Intelligence collective®, 20 ans d'expérience dans les fonctions ressources humaines dans des grands groupes au service de projets internationaux d'accompagnement du changement.

Site web : [www.dialogue-ic.com](http://www.dialogue-ic.com)  
Adresse courriel :  
[emartini@dialogue-ic.com](mailto:emartini@dialogue-ic.com)  
Téléphone : +33 6 85 19 55 23  
Profil LinkedIn : Elisabeth Martini

# Les témoins



## Gilles Auberger

Mon métier, c'est permettre aux marques de s'aligner sur leur ADN pour créer de la résonance

Ma phrase inspirante :  
*Avoir du pouvoir, c'est savoir en donner...* Charles Pépin. En somme, c'est comme l'amour : plus tu en donnes, plus tu en reçois !

Mes références professionnelles :  
Investisseur et coach en design et communication, marketing et e-marketing

Site web : [theconnectingplace.biz](http://theconnectingplace.biz)  
blog : [gilles.auberger.me](http://gilles.auberger.me)  
Adresse courriel :  
[gilles.auberger@gmail.com](mailto:gilles.auberger@gmail.com)  
Téléphone : +33 6 07 60 13 30  
Fil twitter : gillestcp  
Page FB : Gilles Auberger  
Profil LinkedIn : Gilles Auberger



## Salah Benzakour

Entrepreneur et formateur en web marketing et innovation

Ma phrase inspirante :  
*Les illettrés du 21ème siècle ne seront pas ceux qui ne savent pas lire et écrire, mais ceux qui ne savent pas apprendre, désapprendre, et réapprendre.* Alvin Toffler

Mes références professionnelles :  
Roche, Boomerang Pharma, HealthandAge, Puissance E

Site web : [www.puissanceE.com](http://www.puissanceE.com)  
blog : [ledilemmedupapillon.com](http://ledilemmedupapillon.com)  
Adresse courriel :  
[salah@puissancee.com](mailto:salah@puissancee.com)  
Téléphone : 06 70 92 81 65  
Fil twitter : <https://twitter.com/salahbenzakour>

Page FB : <https://www.facebook.com/salahbenzakour>

Profil LinkedIn : <http://www.linkedin.com/in/salahbenzakour>



## Hervé Guichard

Chef d'entreprise

Ma phrase inspirante :  
Choisir le pouvoir de l'amour plutôt que l'amour du pouvoir

Site web : [www.manutan.com](http://www.manutan.com)  
Adresse courriel :  
[hqmanutan@gmail.com](mailto:hqmanutan@gmail.com)  
Téléphone : +33 3 44 57 85 12



## Jean-Bernard Rivaton

Président de sociétés

Ma phrase inspirante :  
*Être ouvert à l'impensable et quelquefois tenter des choses impossibles.* Otto Scharmer

Mes références professionnelles :  
Fondation et développement d'EXHIBIT GROUP

Site web : [www.exhibitgroup.fr](http://www.exhibitgroup.fr)  
blog : [exhiblog.exhibitgroup.fr](http://exhiblog.exhibitgroup.fr)  
Adresse courriel : [jbr@exhibit.fr](mailto:jbr@exhibit.fr)  
Téléphone : +33 6 14 89 37 53

Fil twitter : <https://twitter.com/EXHIBITGROUP06>

Page FB : <https://www.facebook.com/ExhibitGroup.fr?ref=hl>

Profil LinkedIn : [http://www.linkedin.com/company/exhibit-group\\_2?trk=nav\\_account\\_sub](http://www.linkedin.com/company/exhibit-group_2?trk=nav_account_sub)

# Bibliographie

Amar Y., *Les dix commandements intérieurs*, Albin Michel, 2004

Belet D., *Le Servant Leadership : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management*, Revue Gestion 2000, no 1, janvier-février, 2013

Bessière G. et Vulliez H., *Frère François, Le saint d'Assise*, coll. Découvertes n° 354, Galimard, 1998

Dalarun Jacques, *Gouverner c'est servir. Essai de démocratie médiévale*, Alma, 2012

Delmas-Goyon F., *François d'Assise au fil des sources*, coll. Sources franciscaines, Paris, Cerf / Éditions franciscaines, 2012

Dhôtel sj., J.-C., *Discerner ensemble*, Vie Chrétienne, 2010

Frick D. M., *Robert Greenleaf : a life of servant leadership*, Berrett Koehler Publisher, 2004

Getz I., Carney, B. M., *Liberté & Cie, Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Étude, 2013

Getz I., Carney B. M., Goleman, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1995

Greenleaf R., *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, 1977

Hamel G., *Moon Shots for Management*, Harvard Business Review, 2009

Heifetz R., *Leadership without easy answers*, Harvard University Press, 1994

Jaworski J., *Source, Un chemin vers l'origine de la connaissance*, Colligence 2013

Juliet C., *L'autre Faim : Journal V – 1989-1992*, Éditions P.O.L., 2003

Kellerman B., *Followership: How Followers are Creating Change and Changing Leaders*, Harvard Business Press, 2008

Leclerc É., *Sagesse d'un pauvre*, Paris, Éditions franciscaines, 1959 (1ère édition ; depuis, ce classique a été réédité près de quarante fois, aux Éditions franciscaines puis chez Desclée de Brouwer)

Neuschel R. P., *The Servant leader : Unleashing the Power of Your People*, Visions Sport Management Group, 1998

Odoul M., *Dis-moi où tu as mal, je te dirai pourquoi*, Chemin de l'Harmonie, 2002

Renouard C., *Vie en entreprise et vie spirituelle*, Études, 2011/6 Tome 414, p. 751-762 (<http://www.cairn.info/revue-etudes-2011-6-page-751.htm>)

Salmon É., *L'ABC de l'Ennéagramme*, Grancher, 1997

Random M., *Les arts martiaux ou l'esprit des budô*, Nathan, 1977

Scharmer O., *Théorie U, Diriger à partir du futur émergent*, Pearson Education & Génération Présence, 2011

Semler R., *Maverick*, Warner Books, 1993

Semler R., *The Seven-Day Weekend*, Penguin, 2004

Spears L. C., Lawrence M., *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st century*, John Wiley & Sons, 2002

Strom M., *Lead with wisdom*, Wiley, 2014

Vaucher A., *François d'Assise entre histoire et mémoire*, Fayard, 2009

Voynet-Fourboul C., *La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership*, Management & Avenir, 2011/8 n° 48, p. 202-220 (<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-8-page-202.htm>)

*Management et Spiritualité – L'épreuve de la responsabilité – Revue Christus*, mai 2013

Zobrist J.-F., *La belle histoire de FAVI*, Humanisme & Organisations, 2007

Spiritualité et Leadership dans les organisations  
Contributions pour un leadership au service du bien commun  
Livre blanc

Publié par Colligence Editeur, libre de droits  
Dépôt légal : mai 2014

Direction éditoriale et accompagnement des auteurs : Véronique Campillo  
Conception graphique, illustrations et maquette : Hélène Ehrhart

Ont contribué à ce livre blanc (par ordre alphabétique)

Auteurs Marion Balseinte  
Daniel Belet  
Marie-Hélène Cahuzac-Feron  
Véronique Campillo  
Pascale Charlier  
François Delmas-Goyon  
Laurent Ledoux  
Elisabeth Martini

Témoins Gilles Auberger  
Salah Benzakour  
Hervé Guichard  
Jean-Bernard Rivaton

Colligence Editeur  
15 avenue du Rhin - 67100 Strasbourg  
[www.colligence.f](http://www.colligence.f)



# Colligence!

Intelligence Collective

site web : colligence.fr @

blog.colligence.fr

contact@colligence.fr

facebook.com/colligence

twitter.com/colligenceIC

