

**L'INTELLIGENCE  
SPIRITUELLE  
AU CŒUR  
DU LEADERSHIP**



Romain Cristofini

# L'INTELLIGENCE SPIRITUELLE AU CŒUR DU LEADERSHIP

**La voie des leaders éclairés et engagés**

*Préface de Frédéric Lenoir*

 INTERÉDITIONS

Illustration de couverture :  
© Fotolia.com

Création graphique de la couverture :  
Hokus Pokus créations

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2019

InterEditions est une marque de  
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-1917-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Si vous voulez découvrir tout de suite ce qu'ils m'ont partagé.....	VII
Préface de Frédéric Lenoir.....	XI
Introduction – Vous avez ouvert ce livre.....	1
Préambule – Faut-il parler de spirituel dans l'entreprise?.....	9
1. UN CHEMIN VERS SOI, UN PAS POUR LE MONDE.....	11

## *Première partie*

### UN CHEMIN DE LIBÉRATION INTÉRIEURE

#### *Oser revenir à soi*

2. SE CONFRONTER À SOI-MÊME.....	23
3. L'EGO ET LE LEADER.....	41
4. DÉJOUER LES PIÈGES DE L'EGO.....	59

## *Deuxième partie*

### UN CHEMIN D'ACCOMPAGNEMENT ET DE RAYONNEMENT

#### *Oser sa grandeur*

5. S'ALIGNER SUR SA MISSION DE VIE.....	79
6. NOTRE FINITUDE, NOTRE ALLIÉE POUR OSER.....	109

*Troisième partie***UN CHEMIN D'ENGAGEMENT AU SERVICE  
D'UNE ENTREPRISE VIVANTE ET PORTEUSE D'IDÉAL***Passer du « je » au « nous »*

7. PUISER EN SOI POUR INITIER LA TRANSFORMATION COLLECTIVE .....	123
8. ENDOSSER LA DIMENSION SPIRITUELLE DU LEADERSHIP .....	155
9. VERS UNE ENTREPRISE AUGMENTÉE ET PLEINEMENT VIVANTE .....	191

*Quatrième partie***UN CHEMIN DE DISCIPLINE ET DE SAGESSE**

10. GARDER SON CAP.....	235
Conclusion – La plus belle des responsabilités.....	249
Bibliographie .....	253
Remerciements .....	255
Table des matières.....	257

# Si vous voulez découvrir tout de suite ce qu'ils m'ont partagé

Mon témoignage : comme un grand vide.....	24
Témoignage de Jean-Bernard Rivaton, président du conseil de surveillance d'Exhibit Group.....	42
Témoignage de Laurent Ledoux, fondateur et associé de Phusis .....	60
Témoignage de Matthieu Dardaillon, co-fondateur de Ticket for Change .....	81
Témoignage de Nicolas Hennon, leader de Kiabi Monde .....	110
Témoignage de Bertrand Cunaud, co-fondateur de Kbane.....	124
Témoignage d'Alexandre Gérard, co-animateur d'Inov-on .....	131
Témoignage de Thierry Perrier, ex-président de Guichon Valves .....	144
Témoignage de Pierre-Yves Antras, directeur général de Haute-Savoie Habitat.....	163
Témoignage de Séverine Perron, fondatrice de AsWeAre .....	179
Témoignage de Gilles Poirieux, ex-directeur de l'institut du management de Sodexo.....	197
Témoignage d'Antoine Lemarchand, président de Nature & Découvertes .....	209
Témoignage de Florent Amion, directeur général de Vygon Espagne.....	214
Témoignage de Benoit Greindl, co-fondateur de Montagne Alternative .....	225





*À Isi, ma mère, qui sème avec amour  
des graines de conscience sur mon chemin  
depuis si longtemps.*



# Préface

---

FRÉDÉRIC LENOIR

À PREMIÈRE VUE, LE MONDE de la spiritualité et celui de l'entreprise semblent parfaitement hétérogènes, voire antagonistes. D'un côté une quête intime de sens, de l'autre une quête de profit. Monde de l'être qui se distingue, ou s'oppose, au monde de l'avoir. Et pourtant, depuis une vingtaine d'années, on observe des rapprochements de plus en plus nombreux entre ces deux univers : des patrons pratiquent la méditation et encouragent leurs salariés à en faire autant ; les aspects environnementaux et sociétaux sont davantage pris en compte par les entreprises au nom d'une préoccupation pour le bien commun, comme en témoigne l'essor de l'économie sociale et solidaire fondée sur des valeurs humanistes ; la notion du bonheur et d'épanouissement des salariés émerge un peu partout ; les séminaires réunissant patrons et philosophes se multiplient...

C'est d'ailleurs dans ce cadre que j'ai été invité par Romain Cristofini à rencontrer une vingtaine de dirigeants d'entreprise venus se ressourcer dans le bocage normand. J'ai depuis renouvelé plusieurs fois l'expérience, notamment dans le cadre inspirant de Montagne Alternative, dans le petit village suisse de Commeire. J'ai été frappé à chaque fois de rencontrer des patrons (autant de PME que des dirigeants de grandes entreprises internationales) assoiffés de spiritualité : des êtres humains, avant d'être des leaders, qui se demandent quel sens donner à leur existence, comment mener une vie bonne et heureuse, comment grandir en humanité et contribuer à améliorer le sort du monde.

Comme le montre fort bien Romain Cristofini dans ce livre, ils sont les pionniers d'une nouvelle manière de concevoir le management : non pas un leadership fondé sur le pouvoir absolu, la puissance de l'ego et le contrôle, mais au contraire sur la bienveillance, l'intelligence collective et l'intuition. Or, comme en témoignent de manière passionnante dans ces pages les nombreux dirigeants rencontrés par l'auteur, cette nouvelle attitude, fondée sur l'intelligence spirituelle, enrichit l'entreprise dans tous les sens du terme. Elle favorise sa croissance en favorisant l'humain et en libérant sa créativité et son intuition.

Comme l'écrit l'auteur : « désireuses de sortir de la logique exclusive et mortifère du profit, ces entreprises revendiquent publiquement leur volonté d'impacter positivement la société et de contribuer au bien commun. Et en faisant cela, elles en sont souvent plus performantes. À l'origine de ces aventures humaines surprenantes, on trouve des décideurs, hommes ou femmes engagés, animés de valeurs humanistes fortes et mus par des moteurs personnels autres que les critères classiques de réussite financière ou sociale. »

Et c'est bien là l'objectif principal de ce livre : montrer comment la transformation des entreprises passe le plus souvent par la transformation personnelle de leurs leaders. C'est parce qu'ils apprennent à se transformer eux-mêmes et à être à l'écoute de leur être profond qu'ils parviennent à impulser une vision et des pratiques innovantes et vertueuses à leurs entreprises, entend montrer ici Romain Cristofini. Partant de sa propre expérience et sachant fort bien transmettre celle des autres, il livre ici un vibrant et chaleureux plaidoyer en faveur d'une réconciliation entre l'univers spirituel et le monde de l'entreprise.

Frédéric Lenoir

# Introduction

---

## VOUS AVEZ OUVERT CE LIVRE...

*«Tu veux un monde meilleur, plus fraternel,  
plus juste ? Et bien commence à le faire.  
Fais-le en toi et autour de toi.  
Fais-le en petit, et il grandira.»*

Carl Gustav Jung

SI VOUS AVEZ OUVERT CE LIVRE, c'est que souffle en vous un désir de changement.

Partout dans le monde comme en France, les consciences s'éveillent. C'est visible au sein de la société civile et même si c'est encore récent, c'est également vrai dans le monde des entreprises. Celles-ci sont de plus en plus nombreuses à vouloir «changer les choses» pour devenir des espaces d'épanouissement de chacun et se mettre au service d'un changement sociétal qui s'impose désormais comme une nécessité.

Si le stress, le mal-être ou la désillusion ressentis par les salariés témoignent chaque jour des dysfonctionnements du monde du travail, des alternatives managériales radicales et inimaginables il y a quelques années voient le jour et proposent de renverser les fondements même des organisations classiques : certaines entreprises pionnières se libèrent du poids du modèle hiérarchique, redistribuent la gouvernance avec les

salariés, prônent une égalité intrinsèque entre les personnes qui fait fi des statuts et des diplômes, osent parler d'amour, de paix économique ou de bonheur au travail. Désireuses de sortir de la logique exclusive et mortifère du profit, elles revendiquent publiquement leur volonté d'impacter positivement la société et de contribuer au bien commun. Et en faisant cela, elles en sont souvent plus performantes.

À l'origine de ces aventures humaines surprenantes, on trouve des décideurs, hommes ou femmes engagés, animés de valeurs humanistes fortes et mus par des moteurs personnels autres que les critères classiques de réussite financière ou sociale. Ces pionniers ont souvent réalisé un véritable travail sur eux-mêmes et semblent capables de mobiliser une autre forme d'intelligence, de se repérer dans la nuit grâce à d'autres étoiles, moins clinquantes mais plus fiables. Et sur leur chemin, ils découvrent une énergie, une passion et un enthousiasme puissants qu'ils communiquent autour d'eux pour déplacer, ensemble, des montagnes.

Au cours des trois dernières années, ma propre quête m'a amené à rencontrer ces décideurs atypiques de petites et grandes entreprises : des personnes alignées, authentiques et audacieuses qui vivent pleinement leurs émotions et assument leurs vulnérabilités. J'ai découvert leur parcours intérieur, riche d'aspirations, de rêves, de prises de conscience, de doutes, de basculements existentiels et de joies. Leurs récits étaient souvent surprenants, vibrants et hautement inspirants.

Je leur posais souvent les mêmes questions : qu'est-ce qui les avait conduits à sortir des sentiers battus ? Où trouvaient-ils la force pour remettre en cause les modèles établis et tenir leur cap ? À quelles sources puisaient-ils leurs idées et le courage de les mettre en œuvre envers et contre tout ? Cela les rendait-il plus heureux ?

Leurs réponses m'ont donné l'envie et la force d'étudier une facette méconnue du leadership d'entreprise : celle de l'intériorité ou plus exactement celle de la transformation intérieure qu'opèrent aujourd'hui de plus en plus de cadres, entrepreneurs et dirigeants et qui les amène à changer radicalement leur engagement professionnel et par là leur vie toute entière. De quoi est faite cette sorte de « révolution silencieuse » que vivent ces leaders pionniers ? En quoi peut-elle apporter une réponse aux besoins du monde ?

Et si les crises économiques, sociales et écologiques qui secouent notre époque avaient avant tout pour origine une crise spirituelle? *Ne sommes-nous pas en présence d'un vieux monde qui cherche à mourir et d'un nouveau monde qui cherche à naître?*

### ***À qui s'adresse ce livre?***

Ce livre s'adresse à toutes celles et ceux qui œuvrent quotidiennement dans l'entreprise, qui décident, animent et encadrent avec énergie et conviction. Et qui, cependant, se questionnent...

Il se destine à ceux qui, au fond d'eux-mêmes, ressentent l'envie et le besoin de réinventer leur organisation et de ré-enchanter leur entreprise et leur travail.

Ce livre s'adresse aux chefs d'entreprise qui, chaque jour, s'investissent sans compter dans leur société. Il n'est pas rare d'entretenir une relation ambiguë avec son entreprise : aux satisfactions et aux fiertés peuvent se mêler une responsabilité parfois très lourde, une solitude marquée et des sacrifices en termes de vie personnelle ou familiale. Parfois, aussi, le sentiment d'être piégé dans un rôle de « chef » qui isole et une fonction que l'on ne peut quitter sans risquer de tout perdre. Ces lignes sont pour ces patrons en quête d'équilibre, d'accomplissement et de liberté.

Cet ouvrage s'adresse aux cadres des ETI, des PME, des grands groupes, des ministères et des collectivités territoriales qui ressentent en eux le désir de porter des projets de changements conformes à leurs valeurs. Les grandes organisations sont puissantes mais également lourdes à réformer. Or, à l'image de cette génération naissante d'« intrapreneurs », il semble là aussi possible de faire bouger les lignes de l'intérieur, de ramener le *sens* au cœur des missions de chacun et de rassembler les énergies autour d'un rêve collectif.

En me lançant dans ce livre, j'ai aussi pensé aux nouvelles générations qui seront les leaders de demain, à ces jeunes désireux de changer un monde de l'entreprise qu'ils rejettent parfois (et qui les rejette parfois aussi). Pour leur donner quelques clés d'une sagesse individuelle que l'on découvre souvent plus tard dans sa vie et les inviter à découvrir en eux la source d'un « combustible intérieur » spirituel qui permet d'aller au bout de ses rêves.

Ce livre s'adresse enfin à toutes celles et ceux qui, malgré cette conscience parfois aigüe de ce qui se joue à notre époque, ne savent pas comment s'engager ou hésitent à le faire. Il s'adresse à tous les décideurs qui ont peur de sauter dans l'inconnu, de franchir le pas d'un « travail sur soi » alors même que la nécessité d'un changement profond s'impose à eux comme incontournable s'ils ne veulent pas limiter leur entreprise ou sans cesse reproduire les schémas du passé.

Ces femmes et ces hommes qui témoigneront tout au long de ce livre, joignant leur voix à la mienne, ont tous fait un chemin vers leur intériorité. Tous, ils ont eu peur de le faire, pour reconnaître ensuite que « le dragon était en eux et qu'il n'était qu'une chimère ».

Alors, si vous vous sentez déjà débordé par des journées trop courtes ou en prise avec l'incertitude et l'adversité, vous vous demandez sans doute si le moment est vraiment opportun pour vous de vous interroger sur vos aspirations profondes ou de questionner en profondeur le leader que vous pourriez être... Et si c'était au contraire, plus que jamais, le bon moment ? Pour vos équipes, votre organisation, pour la société ? Et si vous le faisiez aussi pour vous ?

### ***Pourquoi j'ai écrit ce livre***

*Ressentez-vous cette soif de sens ?*

Chef d'entreprise depuis plus de quinze ans, mon métier m'a amené à me passionner sur la place que le travail a pris dans nos vies. J'écoute et j'accompagne les hommes et des femmes de l'entreprise, j'essaie de comprendre comment ils vivent leur travail, ce qu'ils en attendent, comment il peut être source d'épanouissement ou, au contraire, de souffrance. Au fil de ces années, une conviction s'est forgée : il existe aujourd'hui une soif immense dans l'entreprise, une soif d'être.

Si je me suis lancé dans cette aventure d'écriture, c'est parce que je crois que, derrière l'apparente banalité du quotidien, la vie possède une dimension magique, une sorte de mystère fantastique qu'il nous est possible de tutoyer au fil de notre existence : elle nous invite à découvrir qui nous sommes réellement, pour vivre pleinement, pour contribuer au monde à la mesure de nos possibilités et partir en paix quand l'heure sera venue.



Une autre conviction me soutient : malgré ses imperfections, le champ professionnel constitue un formidable espace pour découvrir et exprimer l'être que nous sommes vraiment. Pour caricaturer mon propos : je crois que notre vie professionnelle a infiniment plus à offrir que « *je fais des études, je fais une belle carrière qui me permet de subvenir aux besoins matériels des miens, d'élever mes enfants, de faire des choses intéressantes et de contribuer à la performance de mon entreprise... sans (trop) me poser de questions.* »

Les traditions de sagesse ancienne rencontrent aujourd'hui les courants de pensée de la spiritualité et de la psychologie modernes pour nous adresser un magnifique message : c'est en assumant nos qualités, nos talents et nos fragilités que nous apportons quelque chose d'unique au monde. Et c'est en écoutant nos rêves, nos aspirations et nos désirs les plus profonds – ceux de notre âme et non ceux de notre ego – que nous contribuons à une société plus juste, plus fraternelle et plus joyeuse.

J'ai écrit ce livre avec cette intention : partager avec vous quelques clés utiles et précieuses parce que, pour l'avoir vécu et pour continuer de le vivre, ce chemin vers soi est exaltant et merveilleux.

Et je l'ai écrit *maintenant* parce je ressens une forme d'urgence qui ne me quitte pas : notre humanité vit une époque cruciale de son histoire qui appelle de notre part un véritable sursaut de conscience. En nous changeant nous-mêmes, nous pourrions changer l'entreprise et transformer le monde.

### ***Ce que vous allez trouver dans ce livre***

Ce livre a été écrit comme un ensemble de chemins que je vous invite à parcourir *pour vous-même*.

Au fil des pages, vous découvrirez les caractéristiques d'une nouvelle forme de leadership – *le leadership éclairé* – ainsi que les facettes de *l'intelligence spirituelle* appliquée au monde de l'entreprise.

Le chapitre 1 – Un chemin vers soi, un pas pour le monde – est introductif et essentiel ; il décrit en quoi cette transformation du leadership est nécessaire à votre entreprise et à la société dans son ensemble.

Les parties I, II et III vous proposent ensuite d'emprunter trois chemins successifs :

- Partie I – Un chemin de libération intérieure. Pour la plupart des leaders, la transformation personnelle débute par-là : c'est en regardant en face nos incohérences et en démasquant les pièges de l'ego que l'on peut renouer avec un puissant désir d'accomplissement existentiel au travail.
- Partie II – Un chemin d'accomplissement et de rayonnement. Le leader éclairé est invité à inscrire son désir d'accomplissement dans quelque chose de « plus grand que lui ». En identifiant sa mission de vie et en cherchant à la vivre, il donne du souffle à son action et un axe exaltant à sa vie.
- Partie III – Un chemin d'engagement au service d'une entreprise vivante et porteuse d'idéal. En assumant la dimension spirituelle de son rôle, le leader éclairé accède à de nouvelles aptitudes qui lui permettent d'initier la transformation profonde de son organisation vers le nouveau stade de son développement.

Enfin, la partie IV – Un chemin de discipline et de sagesse – partage des conseils et des pratiques que le leader éclairé peut installer dans sa vie pour continuer à guider son organisation malgré ses doutes et les obstacles.

Au fil des chapitres apparaîtront ce qui me semble constituer 7 aptitudes spirituelles du leader d'entreprise éclairé :

1. Cultiver un fort désir d'accomplissement existentiel au travail
2. Apprendre à se libérer des pièges de l'ego
3. S'aligner sur sa mission de vie et la vivre pleinement
4. Aider l'autre à se découvrir et à s'accomplir par son travail
5. Savoir se relier à « plus grand que soi » pour s'affranchir de la peur et décider selon les élans de son âme
6. Être attentif aux signes et à ses élans intérieurs pour les traduire en pistes nouvelles pour son organisation
7. Adopter une discipline de vie pour protéger et cultiver son intériorité

Le livre sera ponctué d'une douzaine de longs témoignages de leaders afin que vous puissiez y puiser des expériences vécues et des idées

concrètes. Pour vous approprier certaines notions et nourrir votre propre réflexion, des exercices d'introspection vous seront proposés. Enfin, ces pages seront également nourries par mon propre cheminement intérieur : celui que j'ai débuté le jour où, tiraillé par le manque de sens, j'ai vendu une entreprise florissante et abandonné une situation confortable pour trouver ma véritable voie.

Pour moi, cet ouvrage ne représente pas un livre supplémentaire qui viserait à définir un nouveau modèle de leader prêt à l'emploi pour le XXI<sup>e</sup> siècle. La promesse est plutôt inverse : *celle de vous aider à trouver le leader unique, singulier que vous voulez être, dans votre vie, pour vos équipes, pour votre entreprise et pour la société.*

J'espère que vous y trouverez des idées surprenantes, des sources d'inspiration et des pistes d'action pour éclairer le début de votre propre chemin et, surtout, le courage et l'enthousiasme de vous y engager.

Vous êtes tenté par l'aventure ? Alors en route ! Le monde a besoin de vous.



# Préambule

---

## FAUT-IL PARLER DE SPIRITUEL DANS L'ENTREPRISE ?

CE QUESTIONNEMENT M'A LONGTEMPS HABITÉ et alimente toujours chez moi une saine vigilance.

Écartons d'abord la confusion (très française) entre spiritualité et religion (qui peuvent tout à fait cohabiter chez une même personne). La religion renvoie à un système de dogmes et de croyances fondé sur la foi et le plus souvent tourné vers une puissance supérieure. La spiritualité, telle que je l'entends dans ce livre, renvoie à cette dimension de l'être humain qui l'amène à s'interroger sur le sens de son existence et sur son rapport à la Vie en général. Elle peut s'imaginer selon deux dimensions : l'une, « horizontale », qui se manifeste dans la matière et dans le lien particulier que nous pouvons tisser sur cette terre avec les autres et avec la Nature ; l'autre, « verticale », se manifeste dans notre besoin de trouver un sens à notre existence et questionne notre relation à une transcendance qui nous dépasse.

En choisissant de parler de spiritualité en entreprise, je suis parfaitement conscient des questions que cela peut susciter – peut-être même pour vous qui tenez ce livre. N'y-a-t-il pas des risques à cela ?

En écrivant cet ouvrage, j'ai été particulièrement attentif à ne pas produire un nouveau concept managérial prêt-à-l'emploi destiné à former à sa façon de nouveaux comportements ou de nouvelles stratégies.

C'est pour cela que vous ne trouverez ni définition, ni modèle structuré sur l'intelligence spirituelle. Vous y découvrirez simplement certaines des aptitudes dont semblent dotés ces leaders éclairés qui émergent.

Le spirituel doit rester du domaine de l'intime, ce qu'il est par essence. S'il peut être balisé par des repères comme le font les philosophes et les sages depuis des milliers d'années, le spirituel relève non pas du savoir mais de l'expérience personnelle que nous faisons de notre propre existence. Les témoignages et les réflexions que contient ce livre ne sont que des partages d'expériences. Sentez-vous libre d'y puiser ce qui fait sens pour vous actuellement et laissez le reste de côté pour l'instant. Rien à n'est à prendre d'un bloc. Tout est à filtrer au tamis de vos ressentis et de votre cœur.

En réalité, à l'instar des émotions qui ont longtemps été refoulées car jugées inappropriées, le spirituel est présent dans l'entreprise, depuis toujours. Je suis convaincu qu'il représente l'une des architectures invisibles fondamentales qu'il nous faut désormais appréhender si nous voulons relever les défis de notre temps. Je crois qu'il ne faut plus avoir peur d'utiliser ce terme, avec parcimonie mais avec toute sa puissance porteuse de vie.

# 1

---

## UN CHEMIN VERS SOI, UN PAS POUR LE MONDE

*Vers un leadership éclairé et exaltant  
à la hauteur des enjeux de notre époque*

*« Notre monde a besoin de sages contemporains aussi doués  
pour l'abandon au silence que pour des innovations à couper le souffle. »*

Robert Rabbín

LA NÉCESSITÉ D'UN NOUVEAU LEADERSHIP en entreprise ne correspond pas à une nouvelle doctrine managériale dont la finalité plus ou moins avouée serait d'améliorer l'efficacité de l'organisation.

*Ce qui est en jeu est aujourd'hui bien plus important : notre modèle actuel de civilisation épuise autant les hommes que la planète.*

En tant que manager ou dirigeant, il y a trois raisons essentielles qui doivent vous inciter à vous remettre en question :

- La première, c'est que l'avenir de votre entreprise l'exige. Car le modèle de performance actuel est à bout de souffle et votre organisation doit entamer une mutation profonde pour survivre.
- La seconde, c'est que la société en a besoin : elle appelle une nouvelle génération de leaders qui auront l'audace et la force de

réformer le système dominant pour faire de l'entreprise l'acteur majeur d'un avenir plus équitable et plus durable. Je les appelle les *leaders éclairés*.

- La troisième, enfin, c'est que cette remise en cause personnelle, si elle est authentique, ouvrira, *pour vous-même*, un chemin de plénitude, de sagesse et de rayonnement que vous ne soupçonnez pas.

---

*Car, bien que tourmentée et incertaine, notre époque  
offre une opportunité inédite aux hommes et aux femmes  
de l'entreprise : celle de renaître à eux-mêmes  
et de contribuer, à leur échelle, à changer le monde.*

---

★ ★ ★ ★ ★ ★

## OUVREZ LES YEUX : L'ENTREPRISE EST À RÉINVENTER

Prenons un instant pour décrypter sur ce qui se joue aujourd'hui pour la plupart des entreprises : deux réalités s'entrechoquent et s'additionnent.

### **Première réalité : la fin d'un modèle de performance**

Les paradigmes hérités du xx<sup>e</sup> siècle ont volé en éclat : au sein de l'entreprise, beaucoup est à réinventer. Nous sommes au bout des logiques sur lesquelles ont reposé tous les choix organisationnels et managériaux de ces dernières décennies : aux symptômes de dysfonctionnement profond des organisations (désengagement des salariés, stress et risques psychosociaux, pénurie des talents) s'ajoutent des aspirations nouvelles de la part des jeunes générations (demande de sens, de bonheur au travail) ainsi que des ruptures technologiques dont l'impact sur le travail sera majeur (intelligence artificielle, robotisation, blockchain). Pris isolément, chacun de ces sujets peut inquiéter, susciter de l'espoir ou laisser sceptique. Mais si l'on porte un regard global, le tableau est sans équivoque : des pans entiers du modèle traditionnel de performance de l'entreprise sont remis en cause.



Voici quatre évolutions auxquelles vous allez être confronté en tant que dirigeant ou cadre – si ce n’est pas déjà le cas. Et chacune impactera considérablement vos certitudes, votre rôle et les compétences sur lesquelles vous avez construit votre identité et votre légitimité de leader :

- Nous assistons à la fin des modèles d’organisation pyramidaux et hiérarchiques traditionnels ; les logiques de contrôle, d’optimisation, de centralisation des décisions sont devenues trop lourdes et antinomiques avec un besoin accru d’agilité. Elles doivent laisser la place à un fonctionnement plus organique, plus participatif et collaboratif.
- Libérer le plein potentiel de chaque collaborateur devient une nécessité pour deux raisons concomitantes : c’est là que réside une source de richesse humaine immense pour demain et les individus recherchent désormais à s’accomplir dans leur travail et à fuir les *bullshit jobs*<sup>1</sup>.
- L’intelligence classique (rationnelle) ne suffit plus pour décider, pour piloter encore moins pour penser le futur. L’incertitude et la complexité du monde des affaires sont devenues telles que toutes les entreprises naviguent à vue, avec des business plans et des tableaux de bord dont on connaît aujourd’hui la toute relative fiabilité. D’autres intelligences et d’autres approches doivent être mobilisées.
- Enfin, l’entreprise ne peut d’ores et déjà plus échapper à une responsabilité sociétale accrue exigée tant par ses collaborateurs que par la société dans son ensemble.

## **Deuxième réalité : la nécessité d’un modèle plus équitable et durable**

Parallèlement à ces évolutions, notre époque confronte l’humanité à des défis sociétaux et environnementaux d’une ampleur sans précédent, révélant cette seconde réalité : dans un monde fini aux ressources limitées,

---

1. Terme introduit par David Graeber en 2013, anthropologue à la London School of Economics, qui décrit ces jeunes diplômés qui, incapables de décrire en une seule phrase leur métier, se retrouvent noyés dans la chaîne de valeur de l’entreprise, dans un poste dénué de sens pour eux.

la recherche illimitée de croissance devient un non-sens. Notre modèle de développement actuel n'est ni durable, ni équitable.

D'une certaine façon, les entreprises sont à la fois la cause<sup>1</sup> et la solution aux crises actuelles. L'action des ONG, l'engagement des citoyens et le pouvoir des administrations ne suffiront pas à les résoudre : le monde a besoin de la puissance des entreprises. Quelle que soit leur taille, celles-ci seront les bâtisseurs du monde de demain.

Pour répondre à cette responsabilité historique et morale, elles doivent opérer une profonde mutation et notamment imaginer de nouveaux modèles économiques vertueux à la fois créateurs de valeur et respectueux des générations futures et de la planète.

### LA NÉCESSITÉ D'UN NOUVEAU LEADERSHIP

Dans ce nouveau monde en gestation, il serait illusoire de croire que le leadership puisse échapper à une profonde remise en cause : il ne s'agit pas d'une simple évolution, mais d'un saut quantique qui s'impose aux décideurs dans leur manière de penser, de décider, de manager... et d'être. Aujourd'hui, plus que jamais, le potentiel d'évolution d'une entreprise est lié au niveau de conscience et d'ouverture de ceux qui la dirigent.

Il faut des leaders audacieux pour oser changer les règles et rompre avec un système de performance devenu toxique sans avoir pour l'instant de certitude sur ce qui pourra le remplacer. Et il faut des leaders inspirés, capables de changer leur regard sur eux-mêmes et sur le monde, pour imaginer un futur plus juste et désirable.

Les innovations technologiques et les entrepreneurs ne manquent pas, les dirigeants intelligents et les stratèges non plus. *Mais ce dont nous avons le plus besoin, c'est de nouveaux sages. C'est d'une génération de leaders capables de placer la Terre et les générations futures au même niveau que les impératifs de rentabilité.* Mieux, c'est de remettre ces derniers à la place qu'ils n'auraient jamais dû quitter : celui de moyens et non de fins.

---

1. À titre d'exemple, le secteur privé représente 60 % du PIB mondial et est la cause principale du réchauffement climatique (100 entreprises causent à elles seules 71 % des émissions de gaz à effet de serre depuis 1988). Source : Carbon Majors Report 2017.

## **Trouver en soi la force de faire évoluer le système**

Le système dominant dans lequel vous et votre entreprise évoluez est extrêmement puissant : le capitalisme actuel n'a pas érigé le sens ou le bien commun en repères fondamentaux. Ces derniers ne pèsent pas lourds face aux menaces de la concurrence, aux réalités du marché et aux exigences des actionnaires. S'affranchir de ces « lois » vous semble peut-être impossible tant elles sont admises par tous comme immuables.

Le système est également subtil car il sait nous maintenir à distance de nous-même : dans nos agendas bien remplis, trouver du temps pour questionner le sens de son engagement professionnel (ou de sa vie) n'est pas évident. Notre société, tournée vers le matérialisme et le divertissement, nous invite plutôt à fuir ces face-à-face avec soi, même quand nous ne nous sentons plus en accord avec nos valeurs essentielles.

Enfin, vous avez aussi, en tant que responsable, une activité à faire tourner, des objectifs à atteindre et des salaires à assurer. Est-ce réellement raisonnable et réaliste de vouloir remettre en cause ce qui, malgré tout, fonctionne encore ?

À en croire les pionniers qui ont osé remettre en cause le système, performance économique et recherche de sens et d'engagement sociétal ne sont pas antinomiques, ils se nourrissent au contraire l'un l'autre.

## **Mais comment arriver à trouver le courage de s'extraire du système ?**

Comment ne pas être rattrapé par lui malgré tous nos efforts ? Tant d'idées nobles ont été détournées et sont devenues des « business » comme les autres. Tant d'entrepreneurs inspirés – dont moi-même – se sont égarés dans le « comment » et la « réussite » en perdant de vue leur intention initiale de changer vraiment les choses. Tant de managers se sont heurtés à leur hiérarchie ou à l'inertie de leur organisation pour au final s'épuiser et jeter l'éponge...

La réponse réside en chacun de nous : elle sommeille dans cette intelligence existentielle que nous pouvons activer si nous en retrouvons le chemin.

---

*La bonne nouvelle, c'est que ce chemin de sagesse  
qui s'ouvre à vous n'est pas un chemin de sacrifice,  
c'est un chemin vivant de plénitude et d'accomplissement.*

---

Les leaders de notre époque sont appelés à faire leur révolution intérieure. Pour s'accomplir et mieux servir.

## L'INTELLIGENCE SPIRITUELLE AU SERVICE D'UN LEADERSHIP ÉCLAIRÉ

### **Renouer avec notre dimension spirituelle**

Nous avons, pour la plupart d'entre nous, oublié notre dimension spirituelle. Et en faisant cela, nous nous sommes coupés d'une partie de nous-même et de notre véritable nature.

En France, le xx<sup>e</sup> siècle a vu l'éloignement des individus vis-à-vis des religions et de leurs dogmes. Ce divorce lent et progressif a ouvert un espace que les valeurs « progrès » et « science » ont tenté de combler pendant plusieurs décennies. Mais tous deux ont montré leurs limites et ne font plus illusion : le progrès s'est perverti en un modèle consumériste qui flatte nos peurs et nous pousse à avoir et paraître pour exister, tandis que la science, devenue incontrôlable et souvent décevante, ne nous permet plus de rêver demain avec la confiance qu'il sera meilleur pour nos enfants. Nous voici en panne de repères pour donner une perspective à nos vies qui ait du souffle et de la grandeur.

Or, en tant qu'être humain, nous sommes ainsi faits : nous sommes à la croisée de la matière et de l'esprit, du visible et de l'invisible. Nous avons besoin de *faire*, de traduire notre existence dans des réalisations concrètes – dans la « matière » – mais nous avons également besoin d'*être*. ***Nous sommes des êtres humains, non des « faire-humains ».*** Être, c'est répondre à ce besoin de sens et de transcendance que nous portons en nous.

Coupés de cette dimension spirituelle à laquelle aspire notre âme, nous souffrons en ce début de siècle d'un vide existentiel de plus en

plus marqué. Et nous tentons de le combler en vain par l'accumulation de biens et une quête de bien-être qui ne nous permettent pas de nous accomplir véritablement.

Une reconnexion à notre dimension spirituelle est vitale pour nous-même : dépression, burn-out et suicide sont les maux de notre époque. Elle l'est aussi pour notre planète : en nous coupant de nous-même, nous nous sommes également coupés de la Nature et de ses lois et nous touchons aujourd'hui les limites de notre monde pour flirter avec notre propre disparition en tant qu'espèce. Nous nous sommes aussi coupés les uns des autres, de cette joie qui naît de notre appartenance à une humanité partagée où chacun est différent mais où nous sommes tous frères.

### **L'émergence d'un leadership éclairé**

Bien qu'étant l'un des principaux facteurs de l'aliénation moderne, le travail peut aussi nous offrir un espace privilégié de reconquête de notre entièreté. Et l'entreprise peut nous donner l'opportunité de concourir à une mission noble qui nous dépasse et nourrit notre existence.

Ici et là, doucement mais sûrement, un nouveau type de leadership est en train d'émerger. Des hommes et des femmes de l'entreprise se libèrent des schémas du passé et s'autorisent à être pleinement eux-mêmes. Ils se mettent à tutoyer leurs rêves et décident de vivre au plus proche des valeurs qui les animent. En cultivant leur intériorité, ils remettent « l'être » au cœur du « faire » et décident de répondre à leurs aspirations profondes tout en choisissant un engagement qui fait sens pour eux.

En se libérant ainsi, ces décideurs ouvrent la voie d'un leadership audacieux et enthousiasmant et ils donnent aux autres le courage d'entamer leur propre chemin. En acquérant une nouvelle forme de sagesse, ils se hissent à la hauteur des enjeux de leur époque.

---

***Ces leaders éclairés, que je vous propose de rencontrer  
dans ce livre, n'ont ni tout compris ni toutes les solutions.  
Mais ils sont éclairés. De l'intérieur.***

---

Ils ont su trouver en eux de nouvelles ressources et une autre façon d'endosser leurs responsabilités de leader. Ils mobilisent cette forme d'intelligence dont nous disposons tous mais que nous avons oubliée ou négligée : notre *intelligence spirituelle*. C'est grâce à elle qu'ils arrivent à trouver l'inspiration, l'énergie et la persévérance de faire bouger les lignes. C'est grâce à elle qu'ils ont pu renouer avec une vie intérieure qui les soutient en tant que leader et en tant qu'être humain.

L'intelligence spirituelle invite à explorer ce qui constitue la « nouvelle frontière » du leadership : un leadership qui tire sa force et sa justesse dans une connexion à notre « moi authentique » et à notre être essentiel pour enrichir notre vision du monde, guider notre action et développer des facultés nouvelles et insoupçonnées pour transformer les organisations.

Les leaders dont nos entreprises ont besoin sont des hommes et des femmes qui feront ce chemin d'intériorité pour se connaître pleinement, explorer et s'approprier pleinement leur singularité. Pour regarder leurs ombres et leurs blessures aussi, ces blessures qui peuvent nous manipuler quand elles restent inconscientes ou au contraire alimenter une formidable énergie d'action quand nous voulons nous en guérir et guérir le monde.

## CE QUE VOUS ALLEZ Y GAGNER

Au cours des trois dernières années, mon métier de coach et d'animateur de retraites de leaders m'a amené à rencontrer plusieurs centaines de managers. J'ai accompagné de façon intime des chefs d'entreprises, des cadres ou des dirigeants de petites, grandes et très grandes sociétés.

Vu la teneur de mes activités (qui questionnent principalement le sens et l'engagement sociétal des leaders), ces managers étaient pour la plupart des pionniers déjà en chemin.

Au cours de séances de coaching ou lors de retraites, je les ai entendus se dévoiler. Dans l'intimité d'un bureau, dans la forêt, autour d'un feu sous les étoiles ou dans le désert, je les ai écoutés exprimer leurs tiraillements, leur désir de changer et leur peur de le faire. J'ai ressenti leur désarroi, leur colère et partagé leurs espoirs pour le monde.

Au fil du temps, j'ai constaté des similitudes. Certains invariants me sont apparus comme étant les balises communes d'un chemin qui se dessine chez les hommes et les femmes de l'entreprise qui essaient de se réaligner avec eux-mêmes et de s'engager autrement. C'est comme cela qu'a germé l'idée de ce livre.

Pour aller encore plus loin, je suis allé interviewer d'autres leaders pionniers – ceux dont les témoignages très personnels jalonnent ces chapitres – pour identifier avec plus de précisions ces « compétences » particulières qu'ils ont pris l'habitude de mobiliser et comment elles se sont traduites en action dans leur organisation.

Au fur à mesure de mon travail s'est forgée une conviction : ce chemin qui s'ouvre devant vous est certes exigeant, mais il est aussi exaltant et merveilleux.

---

*Dans la quête de ce leader que vous êtes, vous rencontrerez la plénitude que procure le sentiment d'être véritablement soi. Vous vivrez des moments de grâce et vous goûterez probablement à la joie véritable et profonde. Non pas la joie éphémère de l'ego, mais celle qui surgit quand ce que vous faites est en harmonie avec ce que vous êtes.*

---

En renouant avec vous-même, votre regard sur le monde changera. Votre regard sur les autres (notamment ceux que vous encadrez) changera lui-aussi. Dans ce monde agité qu'est le nôtre, vous ressentirez la paix intérieure qu'éprouvent ceux qui ont le sentiment de faire leur part.

Mais il n'est pas ici seulement question de vous. En tant que leader, ce travail d'alignement avec vous-même sera hautement bénéfique pour les autres car il vous donnera accès à une autre forme de puissance. Une puissance basée sur l'être et non sur le pouvoir. Une puissance du cœur et non de la tête. C'est elle qui vous permettra de guider votre organisation et vos collègues vers d'autres horizons.





*Partie*

**I**

UN CHEMIN  
DE LIBÉRATION  
INTÉRIEURE

*Oser revenir à soi*

La voie du leadership éclairé emprunte un premier sentier : celui de la libération personnelle et de la réunification avec soi-même. Ce chemin est primordial et, si vous cherchez à l'éviter, tout le reste vous paraîtra irréaliste ou inaccessible. Si vous n'en faites pas l'expérience authentique, vous resterez confiné dans vos blocages et déconnecté de vous-même et ce que vous mettrez en œuvre dans votre entreprise en tant que leader sera probablement superficiel et éphémère.