

## **Emotions et Intuition dans la construction du leadership de l'entrepreneur**

### **Résumé**

L'émotion est le moteur de l'entreprise, l'intuition du leader-entrepreneur donne la direction et le sens. L'entrepreneur, pour devenir un leader créatif et efficace, doit reconnaître ses émotions et celles de ses partenaires et apprendre à les gérer, et reconnaître également ses intuitions et celles des personnes autour de lui. Il peut alors mettre en place les conditions qui permettent leur mise en oeuvre. La capacité de définir des objectifs, de choisir les moyens à utiliser, de passer à l'action, d'analyser les résultats, peut prendre appui sur les intuitions et sur les émotions qui apportent l'énergie nécessaire. En d'autres termes, l'entrepreneur-leader doit intégrer les hémisphères droit et gauche de son cerveau pour être dans l'efficacité optimum. Comment cette intégration est-elle possible ? En quoi dépend-elle d'une intention consciente et d'une recherche de sens et de valeurs justes ? Nous illustrons une démarche possible pour l'entrepreneur qui veut répondre à ces questions en décrivant une nouvelle méthode de formation qui prend actuellement de l'ampleur et qui permet de travailler en profondeur sur son monde émotionnel, le « Jeu Du Roi/Reine ».

### **Les points forts**

- Reconnaître ses émotions et développer ses intuitions est un gage de lucidité et d'efficacité.
- Le climat émotionnel d'une entreprise et les jeux relationnels qui y prennent place sont en résonance continue avec le monde intérieur de son leader.
- Le Jeu du Roi/Reine (JDRR) est une des rares méthodes qui aident un leader à apprendre à gérer ses émotions en allant jusqu'à leur source.
- Les valeurs vécues du leader sont l'âme et le « team builder » d'une entreprise.

### **Qu'est-ce que l'intuition ?**

Etymologiquement, le mot signifie regarder à l'intérieur. Ce peut être à l'intérieur de soi, des autres, des situations. C'est une vision directe de la réalité qui seule peut fonder solidement la réflexion et l'action. Intuition signifie aussi une compréhension directe d'une situation et des réponses à y apporter. Parfois le sens devient encore plus large pour désigner une vision directe, pré-intelligence discursive, qui permet de voir en un éclair les tenants et aboutissants d'un problème complexe ou même de ce qui va arriver dans l'avenir. Cela peut survenir en rêve nocturne ou éveillé. C'est ainsi qu'Einstein aurait eu l'intuition de la théorie de la relativité alors qu'il travaillait sur le sujet depuis des années. Il apparaît évident qu'un entrepreneur a tout intérêt à développer sa faculté d'intuition et sa confiance en elle.

Tout cela est bien beau mais gare aux fausses intuitions qui viennent de conditionnements et d'a priori et qui nous font prendre nos désirs pour des réalités. Peur, croyances, projections, désirs sont de redoutables filtres déformants. La véritable intuition opère chez quelqu'un qui est suffisamment clair par rapport à son monde émotionnel et qui peut voir la réalité telle qu'elle est. (David G. Myers dans "Intuition, its Powers and Perils", Yale University Press, 2002) La question se pose alors : « Comment développer une intuition véritablement fiable ? » D'abord en apprenant à reconnaître ses émotions et ses ressentis qui sont les réponses de tout l'organisme aux personnes et aux situations. C'est en cela que consiste le 'regarder

à l'intérieur'.

### **Emotions et attitudes**

L'émotion, c'est ce qui met nos forces de vie en mouvement. Nous sommes continuellement mus par nos émotions et c'est la même chose pour les groupes et les organisations. Les émotions se situent dans la relation entre nos besoins et (im)pulsions et la réalité de notre environnement. Nietzsche parle de la volonté vers la puissance, la dynamique de tout être humain mais aussi de tout organisme vivant, de se déployer selon son potentiel d'énergie et son programme génétique, social, familial... **L'émotion de base est le ressenti de cette volonté naturelle d'expansion. Sa réalisation apporte la joie.** Dans ce dynamisme de déploiement, chaque personne comme chaque groupe fait face à la réalité limitante de son environnement et s'adapte selon des modes multiples ressentis comme des émotions particulières qui lui font prendre des attitudes et comportements souvent paradoxaux. Ainsi quelqu'un qui est habité par une peur non reconnue peut aussi bien agir avec témérité et se lancer à l'aveuglette dans des aventures risquées ou, à l'opposé, avoir du mal à entreprendre. Un autre plein de colère, peut éclater à la moindre contrariété ou développer un humour blessant, ou encore prendre un ton de voix « hyper cool » dominé par la peur de perdre tout contrôle. Derrière les attitudes dérangeantes des uns et des autres, cherchez toujours les émotions sous-jacentes et adressez-vous à elles plutôt que d'entrer en lutte avec leurs attitudes et leurs comportements qui peuvent être, de fait, insupportables.

Quand elles ne sont pas prises en compte avec lucidité, nos émotions nous mènent, malgré nous et à notre insu, dans une direction opposée à celle de notre intention consciente. **Malaises, burnout et maladies sont fréquemment le résultat de nos émotions non reconnues et non gérées.**

La bonne gestion des émotions a préoccupé les humains depuis la nuit des temps. Il nous faut dépasser nos peurs, maîtriser notre colère et, par diverses pratiques, parvenir à un état d'équilibre intérieur, de paix profonde, qui nous permette de répondre positivement aux défis de la vie. Dans la Chine ancienne, les sages, les adeptes des arts martiaux et les médecins, ont développé un modèle très sophistiqué pour expliquer le devenir des émotions en rapport avec l'énergie de base, le Qi, les phases de déploiement de cette énergie, et les organes et maladies. Ce modèle est encore d'actualité en Extrême-Orient et tend à se développer chez nous par le biais des Arts Martiaux et de la MTC (Médecine Traditionnelle Chinoise). Très complet, il intègre des réalités physiologiques telles que les cerveaux intestinaux et cardiaques qui forment actuellement le champ de nouvelles recherches. A notre époque, les neurosciences apportent de nombreuses contributions comme dans les travaux de Salovey et Mayer et leur vulgarisation au monde de l'entreprise de Daniel Goleman (Leadership : The power of emotional intelligence). Relevons également les recherches passionnantes de Rollin McCraty, vice président et directeur de recherche à « the Institute of HeartMath » sur la cohérence cardiaque qui remettent la compréhension des rythmes du cœur au centre de la gestion des émotions grâce à des processus de rétroaction.

### **Emotions et leadership**

Comme dans le théâtre grecque, comme dans tout groupe et organisation humaine, l'entreprise est la scène de toutes les passions qu'elles soient constructives ou destructrices : jalousie, enthousiasme, peur, confiance, séduction, amour, ambition, générosité, avidité... Toutes ces émotions entraînent de multiples attitudes : entraide ou compétition, expansion ou rétraction, domination ou soumission... Une des compétences majeures que l'entrepreneur a intérêt à développer, est de percevoir et gérer ce monde des émotions qui se jouent en lui et autour de lui, ainsi que les attitudes qu'elles entraînent et qui varient selon le caractère de chacun et selon sa place dans la constellation globale de l'entreprise. Il peut rassembler et fédérer pour une synergie qui servira ses buts et ceux de l'entreprise ou, au contraire, provoquer des conflits et des oppositions inattendues et stériles qui vont miner la possibilité d'atteindre ses objectifs. Sa capacité à fédérer et à maximiser le potentiel de chacun et du groupe dépend de la cohérence entre ses valeurs et ses intentions conscientes positives et humanistes et l'état de son monde interne inconscient où peuvent se cacher de nombreux traumatismes et blessures. (Voir : Arnold Mindell, *Sitting in the fire*, Large Group Transformation Using Conflict and Diversity)

Dans le contexte économique actuel et face au discours dominant, il est de plus en plus difficile de s'ancrer dans une attitude positive gagnant-gagnant pour tous, les clients, les associés, les actionnaires, les employés, de plus dans la perspective d'un développement durable qui tient compte de l'environnement naturel. Le risque est d'en arriver à s'occuper de son seul profit. Les personnes en viennent à ne plus être considérés que comme de purs objets économiques quantifiables et remplaçables. La conjoncture actuelle pousse dans cette direction selon une croyance très Darwinienne : que le plus fort gagne et cela bénéficiera à tous ! C'est bien de cela dont parle Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie 2001, dans son livre *Le triomphe de la cupidité* (2010). De toute façon l'entrepreneur forme un tout avec son entreprise, ses partenaires, ses clients et ses concitoyens, dans un vaste contexte économique, social et écologique, où ce qui blesse les uns finit par blesser tout le monde, y compris l'entrepreneur lui-même.

Les leaders charismatiques sont connectés à leurs émotions, les leurs et celles de leurs concitoyens, et savent les mettre en synergie dans un but commun. Pour développer notre leadership, il nous faut (ré)apprendre à identifier nos émotions, les pister, leur donner droit de cité. L'intuition se développe par l'écoute continue de nos ressentis qui sont le fait de la résonance que nous avons continuellement entre nous. Cette résonance implique tout le corps, pas seulement les circuits du système nerveux central. Comment développer cette intelligence émotionnelle et l'intuition qui lui est corrélée ?

### **L'entreprise, l'entrepreneur, ses valeurs**

Par définition, une entreprise est une organisation humaine qui produit des biens et des services aux bénéfices des personnes humaines qui composent une société donnée. Pour fonctionner et croître sainement, elle doit générer des bénéfices ou trouver des voies collectives de financement. La valeur fondamentale, sa raison d'être, en accord avec l'intention première d'un entrepreneur est donc une valeur de production de biens et de services. La monétarisation est nécessaire pour assurer le financement de l'activité comme pour atteindre les bénéficiaires et clients de cette activité. Une perversion qui s'est inscrite dans ce système est le déplacement de la fonction de service vers la dominance du profit pour lui-même. Pour qu'une

entreprise, et la société dans son ensemble, puisse fonctionner humainement et durablement, l'entrepreneur doit retrouver cette intention claire de service : son travail, celui de ses partenaires et employés, l'argent investi, tout doit être au service des hommes et de leur environnement. Cela est nécessaire pour la création d'un milieu émotionnel sain et serein où chacun peut s'épanouir. La recherche du profit à tout prix pour une minorité ne peut que créer jalousie, conflits, voire désespoir, burn-out et suicide.

Ce qui précède n'est pas à considérer sous un angle éthique mais sur une recherche des différents niveaux d'évolution de réflexion, de culture et de conscience par lesquelles ont passé au cours des âges et passent encore les êtres humains et les organisations qui leur correspondent. Cela implique des recherches sociologiques et anthropologiques, depuis le modèle de la meute et des organisations tribales où le plus fort impose sa loi, jusqu'aux organisations où chacun se sent responsable de l'ensemble et accepte d'y jouer des rôles variés, fluides et adaptables selon les ressources humaines disponibles et le besoin d'épanouissement de chacun. Les entreprises qui parviennent à ce niveau se révèlent rapidement les plus performantes sur tous les plans. L'entrepreneur devient plus l'instigateur et le garant des valeurs et du bon fonctionnement de l'ensemble que celui qui doit être la source de l'essentiel de la créativité, de la vitalité et du rendement de l'entreprise, toutes choses qui se trouvent de plus en plus assumées par chacun des acteurs. Cela demande tout autant une bonne compréhension de la résolution des tensions de toutes sortes que la mise en place de techniques de l'organisation du travail précises et sophistiquées. C'est loin d'être n'importe quoi, bien au contraire. Sur le fond, je pense au dernier livre de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, Nelson Parker, 2014. Pour envisager concrètement ce que cela signifie en terme d'organisation interne d'une entreprise, je suggère la lecture d'une bande dessinée, *Une nouvelle stratégie managériale, l'Holacracy*, disponible en lecture libre sur Internet.

### **La formation au leadership « Le Jeu du Roi/Reine ou JDRR »**

Une méthode de formation au leadership basée sur ces considérations existe, celle du JDRR. Elle vise à la transformation des attitudes de l'entrepreneur par la découverte expérientielle de l'impact de son fonctionnement intérieur sur les personnes avec qui il est en relation. Elle commence en se posant quelques questions fondamentales qui n'attendent pas une bonne réponse qui serait la même pour tous et deviendrait un dogme, mais un engagement personnel. En fait, se poser authentiquement ces questions suffit : « Qui suis-je ? Qu'est-ce que je fais sur cette terre ? Quel est le sens de mes actions ? Qu'est-ce qui est le plus important dans ma vie, dans mon travail, dans mes interactions avec les autres ? Quelles sont les valeurs et les émotions qui me dirigent ? »

Cette méthode est une approche systémique. Pour appréhender l'entreprise comme un organisme vivant aux interactions multiples, nous devons reconnaître que chaque personne est elle-même un système qui agit comme en miroir les différentes facettes et rôles impliquées dans le système global de l'entreprise, et réciproquement. La personne dont le fonctionnement systémique interne est le plus influent sur l'ensemble d'une organisation est définitivement son leader. **Pour que quelqu'un ait un impact positif sur le fonctionnement d'un ensemble, en tout premier lieu s'il en est le leader, il faut obligatoirement qu'il soit attentif à respecter au mieux les facettes, les voix, les rôles, et surtout les ressentis et les émotions qui**

**interagissent à l'intérieur de lui-même et qui constituent sa personnalité.** Le management des autres commence par le management de sa propre personnalité.

Prenons les choses autrement : chaque être humain, comme tout être vivant, émet autour de lui un champ électromagnétique de faible intensité qui influe sur les ressentis et les comportements des autres personnes. Sans entrer dans le détail des recherches actuelles sur la nature de ce champ, considérons qu'il est porteur d'information et qu'il agit comme un metteur en scène distribuant les rôles selon des scénarios pré-écrits. L'expérience courante le confirme : changez le responsable d'une équipe, le professeur d'une classe, et vous assistez à une redistribution immédiate des intérêts et des positionnements de chacun ainsi que des modes relationnels de l'ensemble. Le fort en math se découvre des talents cachés en poésie, le commercial ressent l'envie de participer à la conception de nouveaux produits, le technicien s'intéresse à la résolution de conflits, alors que l'ensemble devient plus, om moins, dynamique, conflictuel, participatif, bienveillant... Tout se passe comme si un subtil jeu de miroir entre des facettes des mondes internes des uns et des autres, mettaient en action et faisaient constamment évoluer certaines potentialités parfois totalement méconnues jusque là. L'expérience de la thérapie et du coaching met en valeur que l'information active dans ce champ provient de multiples sources, le passé familial, le milieu social, ethnique, religieux..., dont chacun est issu.

La méthode de formation du JDRR consiste principalement en un psychodrame mettant en acte le conseil d'un royaume fictif avec de grandes figures archétypales mises en jeu. Ces figures archétypales se retrouvent tout autant dans le monde interne de chaque individu que dans les groupes et c'est ce qui fonde la puissance de transformation de ce psychodrame. Ces figures sont

- le compagnon bâtisseur qui représente la capacité à réfléchir, organiser, et produire ;
- le guerrier, l'élan dans l'action, le courage, la prise de risque, la stratégie pour avancer, le courage de faire face aux challenges ;
- le sage, la capacité à prendre de la distance, l'accueil des conflits, le conseil, la médiation ;
- l'artiste, le garant de l'émotion, de la beauté, du design, de l'humour, du jeu, de la joie de vivre...

Ces quatre premiers archétypes représentent quatre tendances fondamentales de manifestation de la vie et de l'action qui doivent être présentes de façon équilibrée chez l'individu comme dans l'entreprise. On peut dire que deux sont de qualité plus masculines, ce qui ne veut pas dire qu'elles sont l'apanage des hommes mais davantage en relation avec le cerveau gauche. Ce sont le guerrier et le bâtisseur. Deux sont plus féminines, plus en lien avec le fonctionnement du cerveau droit et ce sont le sage et l'artiste. Dans le monde productiviste et volontariste actuel, nous avons tendance à privilégier l'expression yang alors que la qualité de présence, l'humour et le sens de la beauté sont tout aussi essentiels.

Reste deux archétypes fondamentaux : l'inconnu et le roi.

- L'inconnu représente nos forces vitales avant qu'elles ne prennent forme et ne se manifestent. L'inconnu nous invite à accueillir le nouveau, l'insolite, le non planifié quand il fait irruption dans nos vies comme dans l'entreprise car c'est

là que résident, cachées dans notre subconscient individuel et de groupe, les puissances de remise en cause, de renouveau et de créativité.

- Le roi est la capacité à accueillir et à mettre en synergie l'ensemble des puissances créatrices, en soi-même et dans une équipe, selon les manifestations qui s'expriment depuis l'inconnu au-travers des quatre archétypes de l'émergence, le bâtisseur, le guerrier, le sage et l'artiste, vers la réalisation d'un projet commun.

Dans la salle du séminaire de formation, il y a un trône et un espace réservé à chacun des archétypes. Chacun est invité à s'installer sur le trône à tour de rôle et les autres participants à choisir un archétype qu'il va ensuite incarné comme dans la salle du conseil du royaume. La découverte fabuleuse de cette structure est que la façon dont les participants se distribuent selon les archétypes et ce qu'ils y ressentent, voient et jouent révèlent instantanément une facette de leur subconscient en résonance avec le subconscient du roi ou de la reine. L'ensemble du jeu révèle inmanquablement le fonctionnement intérieur du roi/reine avec une précision décapante qui permet des prises de conscience transformatrices. En quelques minutes, tout est joué et il ne reste plus au formateur qu'à aider chacun à décoder ce qui s'est passé et à en tirer profit. Les participants apprennent à faire confiance à leur intuition qui se révèle par les ressentis et les images qui surgissent en eux au cours du jeu. *Le roi/reine peut reconnaître que chaque membre du groupe avec ses émotions et ses scénarios représentent une partie de lui-même parfois ignorée ou rejetée.* Tous sont sur le chemin de l'intégration de leur plus haut potentiel qui les mène vers la plénitude de leur leadership et de leur créativité. Pour ce faire, ils doivent reconnaître et accepter tensions et conflits qui proviennent de ce qu'ils portent en eux d'émotions refoulées. Ces tensions sont également nourries par le désir inné, naturel et positif de manifester son plein potentiel envers et contre tout.

Ce dispositif permet de progresser vers le niveau de réflexion et de conscience permettant de mettre en œuvre le niveau le plus élevé d'organisation d'entreprise tel que Frédéric Laloup le définit, celui de la *Teal organization*, le plus vivant, fluide, créative qui soit. Elle a le potentiel d'animer de l'intérieur des organisations du type Sociocratie et Holacracy.

## **Conclusion**

Nous pensons qu'il est possible de renouveler le sens et le plaisir du travail ensemble, même dans le contexte économique et social actuel. Ce contexte peut être considéré comme une provocation à évoluer, à mettre plus de sens, à réinventer nos modes d'organisations. Evoluer ensemble ou mourir prisonniers de nos vieux paradigmes ! Peut-être n'avons-nous plus le choix. C'est la beauté et l'exigence du monde dans lequel nous vivons. Cela passe par des apprentissages très simples comme l'écoute inconditionnelle avant la réaction, la bienveillance, l'animation des cercles de travail selon ces valeurs.

Pour qu'une entreprise soit innovante, efficace et rentable, pour que chacun des acteurs apportent l'optimum de leur motivation et de leurs compétences dans la durée, il est indispensable que tous sentent qu'ils s'épanouissent émotionnellement, intellectuellement et qu'ils ont des perspectives d'évolution professionnelle et salariale réelles. Tous ont besoin d'être reconnus pour leur contribution.

L'entrepreneur est le premier responsable pour créer une synergie positive dans son entreprise et cela dépend en première ligne de son état intérieur.

## Un témoignage

### **Jean-Luc Blandin, entrepreneur dans l'agro-alimentaire, vice-Président de l'association Normandy Gourmet International**

10% de croissance en 2014, 15% en 2015. Lauréat entrepreneur de l'année 2014, « Forces 50 » dans la Manche.

« J'ai appris à prendre de mini ou de grands temps de pause avant de passer à l'action. Je revois fréquemment ma posture intérieure et aussi physique, plus alignée, plus centrée. Je vais de moins en moins souvent voir mes employés, en particulier pour contrôler leur travail. Je le fais pour établir un rapport humain. Je les regarde dans les yeux et je sais immédiatement par intuition s'il y a un problème, souvent même la nature du problème. L'entreprise, n'est pas quelque chose de matériel. Ce sont les hommes qui la font vivre. Si quelqu'un a une boule dans le ventre, il ne donnera que 40% de son potentiel.

J'en suis à l'étape de la transmission de mon entreprise. J'ai déjà refusé quelques « deals » très attractifs parce que je n'ai pas voulu prendre le risque de confier mon entreprise entre les mains de prédateurs. Ma réflexion me tourne vers de nouvelles formes de gouvernance qui me permettront une transmission plus juste. Comment permettre progressivement aux employés l'accès au capital car ce sont eux qui créent la valeur ajoutée. En fait l'entreprise n'est pas faite que de ceux qui y travaillent mais d'un ensemble complexe qui comprend les financiers, les clients, les producteurs des fournitures de base, les salariés... Quarante employés signifient quarante familles. Je sais que j'ai fonctionné en structure pyramidale, en bon père de famille certes, mais j'ai aussi beaucoup trop travaillé et parfois délaissé ma famille. Je me rends compte que j'ai porté beaucoup trop seul le dynamisme et l'innovation et c'est une grande limitation pour que je puisse prendre plus de temps pour moi et pour profiter d'une retraite bien méritée. Mon défi actuel est maintenant de trouver de nouveaux types d'interactions qui développeront la créativité et la responsabilité de mes équipes actuelles et je me fais coacher dans ce sens. C'est le processus du JDRR qui m'a permis de passer un cap très difficile il y a maintenant six ans. Sans lui j'aurais probablement souffert d'un accident cardiaque. J'ai appris à relaxer et à comprendre mes relations avec mes employés en rapport avec mon monde émotionnel. »

### **Bibliographie**

Dominique Vincent, *Au cœur du pouvoir Le Jeu du Roi, Osez votre leadership, c'est votre droit de naissance*, Le Souffle d'Or, 2012.

Dominique Vincent, *Au-delà des jeux de pouvoir, se connaître, se construire, agir*, Le Souffle d'Or, 2013.

Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations*, Nelson Parker, 2014.

Arnold Mindell, *Sitting in the fire, Large group transformation using conflict and diversity*, Lao Tse Press, 1995.