





# INTRODUCTION

GENEVÈVE MORAND

*Fondatrice de Rezonance, chargée de cours à la HEG de Fribourg, HES-SO  
gmorand@rezonance.ch*

Le dossier dont vous prenez connaissance s'apparente à une recherche-action<sup>1</sup>. Les acteurs en sont: les auteurs d'un livre sur les lois du vivant – par opposition aux lois faites par et pour des humains – qui a requis six années de recherche et d'écriture, une étudiante de quatrième et dernière année d'études de Bachelor en économie d'entreprise, le réseau rezonance, une cinquantaine de managers et d'entrepreneurs, des spécialistes en intelligence collective, et une chargée de cours à la HEG Fribourg.

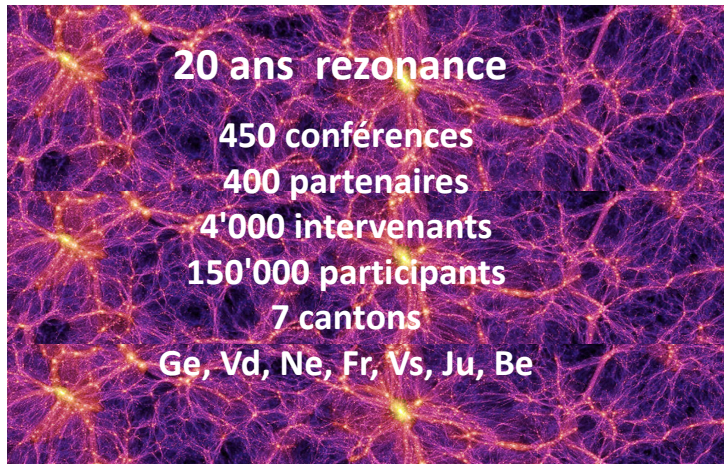
Ce dossier de recherche en management s'articule autour d'un double contexte, celui de l'évolution de Rezonance et celui des préoccupations actuelles des managers romands. Ce double mouvement peut se résumer de la façon suivante. D'une part, Rezonance est un réseau qui a évolué de la Conférence publique au Cercle intime et qui propose des services de nouvelle génération aux managers. D'autre part, les préoccupations des managers sont passées de l'urgence numérique à l'urgence écologique. Ce dossier éclaire ce besoin non pas du point de vue d'une norme qualité (B Corp, etc.) ni du cycle des produits et services, mais du management.

## DU NUMÉRIQUE AU MANAGEMENT

Durant 20 ans, Rezonance a été active en alertant dirigeants et managers sur l'impact de la mutation numérique, en invitant les pionniers du digital et les entrepreneurs de la nouvelle économie à échanger lors de conférences mythiques et impatiemment attendues. En moyenne, chaque conférence rassemblait une foule de plus de 300 participants! Pendant toutes ces années, Rezonance a réalisé un véritable travail d'alphabétisation numérique en créant un réseau social pionnier en Europe qui a rassemblé 50'000 professionnels désireux d'échanger leurs meilleures pratiques et d'apprendre ensemble. Le but était d'anticiper et non de subir.

---

<sup>1</sup> La recherche-action (ou recherche-intervention, ou encore recherche-expérimentation) est une démarche et une méthodologie de recherche scientifique qui vise à mener en parallèle et de manière intriquée l'acquisition de connaissances scientifiques et des actions concrètes et transformatrices sur le terrain.



En décembre 2019, Rezonance a invité sa communauté et ses nombreux partenaires à fêter les 20 ans des conférences rezonance. Plus de 300 personnes se sont rencontrées à la FER (Fédération des Entreprises Romandes) à Genève. Cela a aussi été l'occasion de présenter les nouvelles orientations de Rezonance. Aujourd'hui, notre réseau se focalise sur l'humain, le management et notre capacité à agir ensemble. Le généticien des populations Albert Jacquard, qui a participé à l'anniversaire des 10 ans de Rezonance, le nommait «Dieu», c'est-à-dire pour lui le «Nous ensemble», soit notre capacité à nous dépasser lorsque nous travaillons en bonne intelligence.

Lors de la conférence exceptionnelle des 20 ans de Rezonance, le conférencier vedette a été Éric Julien, lequel travaille depuis 33 ans avec des peuples autochtones, principalement les Indiens Kogis de Colombie riches d'une tradition quadri millénaire. Leurs études supérieures consistent à étudier pendant 19 ans dans le noir. Pourquoi? Parce que la lumière du soleil qui se reflète sur les objets, au final, empêche de voir les véritables relations des objets entre eux. Dans leur tradition, le lien vaut plus que le bien, l'être plus que l'avoir; les fils ténus qui relient sont plus significatifs que l'objet. Et les liens étant par essence invisibles, ils étudient la nuit.

#### DE LA CONFÉRENCE AU CERCLE

Cette conférence du 9 décembre 2019, a été la dernière des 450 conférences des cycles annuels organisés par Rezonance. Aujourd'hui, ce réseau a décidé de se mettre au service des managers et entrepreneurs romands. La forme choisie n'est plus de l'ordre de la conférence publique, libre et gratuite, mais de celui de l'intime. La proposition adressée aux managers est de se réunir dans des Cercles de Rezonance pour expérimenter et vivre l'intelligence collective. Pas plus de 10 managers par Cercle qui s'engagent à se réunir 8 fois par an. Les managers s'offrent ainsi l'opportunité de progresser sur le plan personnel et professionnel. Et ils peuvent ensuite rapporter ce qu'ils ont expérimenté dans leur organisation et auprès de leurs équipes.

En fait, Rezonance est actif dans l'entraide entre pairs déjà depuis 2006. Elle a créé des groupes d'entraide, sous différentes formes, pour plus de 500 bénéficiaires. Depuis 2020, la facilitation de l'intelligence entre pairs est devenu son axe principal. Bien sûr, d'autres conférences pourront être organisées, mais de façon ponctuelle plutôt que dans le cadre de cycles de dix à quarante conférences annuelles.

## DE L'HUMAIN À L'HUMUS

Ce printemps, une nouvelle étape a été franchie, et cela grâce au COVID. Pour pallier les contraintes du confinement, nous avons décidé d'organiser des Ateliers Zoom, en se posant la question du choix des thèmes à retenir. La préoccupation la plus souvent formulée par les managers dans leurs Cercles respectifs était celle de l'écologie et du développement durable. Creusant la question, nous nous sommes rendu compte qu'au final, un angle d'attaque intéressant pour aborder ce vaste sujet était celui du management.

Ces dernières années, les conférences et les livres sur le thème de l'humain au centre ont été nombreux, avec notamment des best-seller comme *L'âge de l'empathie: Leçons de la nature pour une société solidaire* de l'éthologue Frans de Waal (2011), *Plaidoyer pour l'altruisme: La force de la bienveillance* du philosophe bouddhiste Matthieu Ricard (2013), *La Bonté humaine: Altruisme, empathie, générosité* du psychologue Jacques Lecomte (2014), *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness* du praticien et théoricien du management Frédéric Laloux (2014), *Liberté & cie: Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* des professeurs de management Isaac Getz, Brian Carney (2016), *Les entreprises humanistes: comment elles vont changer le monde* de Jacques Lecomte (2016), *L'entraide, l'autre loi de la jungle* des ingénieurs et écologistes Pablo Servigne et Gauthier Chapelle (2017).

En tapant «management plus humain» sur Google, vous totalisez 89'400'000 résultats de recherche et références sur des articles et prises de position managériale. Or en tapant «Management plus écologique», les 41'800'000 résultats sont deux fois moindre et concerne non pas la pratique managériale, mais l'engagement écologique des entreprises, leur CSR «Corporate Social Responsibility» ou le management de l'environnement.

À cette aune, la conférence Rezonance du 9 décembre prenait tout son sens. Lors de cette conférence, Éric Julien a pu développer sa thèse centrale en posant la question suivante: Quelle est la différence fondamentale entre les peuples premiers et nos sociétés occidentales? Réflexion faite, il avançait la réponse suivante: les peuples dits «développés» obéissent à des lois faites par des hommes, pour des hommes, tandis que les peuples dits «premiers» recherchent, eux, la compréhension des lois du vivant et leur respect.

Il est dès lors intéressant de constater que la racine des mots humus et humain est la même. Étymologiquement, Le mot grec *humus* désignant la «terre» est cité par Curtius au 1er siècle après JC. En réalité, le mot latin *humus*, comme d'ailleurs le mot homo «homme», provient de la racine indo-européenne «ghyom» qui signifiait terre.

Si aujourd'hui l'humain est au centre des préoccupations des managers, quelle place accorder à ce qui nous relie à la terre? Comment intégrer l'humus pour enrichir l'humain?

Vous allez découvrir dans ce dossier plusieurs textes qui posent les bases et retracent cette recherche-action. Nous vous en souhaitons bonne lecture.



# LE CHOIX DU VIVANT, 9 PRINCIPES POUR MANAGER ET VIVRE EN HARMONIE

MARIE-HÉLÈNE STRAUS

*Coach certifiée pour managers*

*présidente de l'association Tchendukua-Ici et Ailleurs*

*mariehelene1strasus@hotmail.com*

ÉRIC JULIEN

*Consultant, fondateur de l'École Pratique de la Nature et du Savoir (EPNS)*

*fondateur et directeur de l'association Tchendukua-Ici et Ailleurs*

*lunaju@wanadoo.fr*

> En 2018, Marie-Hélène Straus et Éric Julien publient aux éditions Les Liens qui Libèrent (L.L.L.) le livre *Le Choix du Vivant, 9 principes pour manager et vivre en harmonie*. Il leur a fallu 6 années de recherche, travail, co-réflexion et co-écriture pour arriver à exprimer leurs pensées. Marie-Hélène Straus est une dirigeante d'entreprise active sur le plan international, par exemple chez Regus ou Chalhoub. Un jour, elle prend conscience des limites dans sa façon de manager. Aguerrie à toutes les méthodes effectives pour l'actionnaire, elle ne supporte plus de se comporter comme une «Attila» sur le champ de bataille. Éric Julien est quant à lui géographe. Coopérant français en Colombie, il est sauvé d'un œdème pulmonaire par les Indiens Kogis de Colombie, aussi appelé Kagabas. Consultant en entreprise et intervenant régulier dans les réseaux Germe, Résonance et dans les clubs APM, il apporte le bon sens de la vision de ce peuple «primitif» dans les entreprises françaises. Si tous les deux sont engagés dans le monde du management et de l'entreprise, ils sont aussi actifs dans l'association «Tchendukua Ici et Ailleurs», Marie-Hélène en tant que Présidente de l'association, Éric en tant que fondateur et directeur général. De 1997 à 2020, ils ont réussi à racheter et restituer plus de 2'000 hectares de terre aux Indiens. Leur rencontre prend sa source dans leur volonté commune de réconcilier la vision de l'homme relié à la nature avec les dernières découvertes de la science occidentale, notamment en biologie. Voici ces 9 principes présentés par les auteurs de l'ouvrage *Le Choix du Vivant, 9 principes pour manager et vivre en harmonie*.

Mots-clés: Kogis, peuple premier, management durable, principes du vivant, manager vivant.

«*Chaque homme porte en lui, la forme entière de l'humaine condition*», écrivait Montaigne. Comprendre cette phrase fait appel à notre imagination. L'une des principales caractéristiques de l'humain est la capacité que nous avons de sortir de nous-même, ce qui nous rend apte à métamorphoser notre conscience et transcender notre condition animale. Car, si le vivant évoque une incroyable diversité de formes et de phénomènes, l'humain semble être

le seul être vivant qui ait développé, de façon extraordinaire, la capacité de produire des images mentales. Nous savons penser les choses, avant de les réaliser. Là est l'imagination. Mais pour quelles intentions?

Dans cet ouvrage, nous invitons les managers, responsables d'équipe, chefs de famille, dirigeants d'entreprise à convoquer leur imagination, afin de prendre conscience des principes biologiques qui les traversent, les animent et déclenchent leurs comportements. Ces principes invisibles, qui fondent la vie, et font vivre les Humains, les font agir, réagir, créer, détruire, fuir ou coopérer.

Comment gérer une équipe, accompagner des personnes, si nous ne savons pas nous-mêmes, comment nous fonctionnons en tant qu'être vivant, nous qui travaillons au sein d'organisations vivantes?

Aussi vitales et invisibles que notre respiration, dont nous oublions la présence et le rythme, ces lois du Vivant peuvent nous piloter en «automatique», si nous ne les reconnaissons pas, ou bien nous pouvons les «accompagner» en «conscience», si nous les reconnaissons – «*Connais-toi toi-même, et tu connaîtras l'univers et les hommes*», disait le sage. Tenter de transmettre ces principes est un pari difficile et audacieux, dans un monde où «*penser les choses*» avant d'agir, semble être considéré comme une «perte de temps» incongrue.

Une société obnubilée par le quantitatif, le faire et le contrôle peut-elle se réapproprier le qualitatif, le sensible et le surgissement, qui sont le propre du vivant? C'est une métamorphose vitale qui s'ouvre à nous, celle de l'advenir de nos sociétés, nos entreprises et de notre singularité humaine.

C'est le Choix que nous vous partageons. Permettre à ceux qui le souhaitent de se relier au vivant, afin de retrouver un «nord intérieur», être plus présent à eux-mêmes, aux autres et à leurs comportements. Une aventure, pensée comme un chemin, plus que comme une boîte à outils. Une aventure qui peut permettre de mieux appréhender les principes qui régissent et animent les Êtres et les formes (organisations). Des principes invisibles, plus ou moins identifiés par la science, mais utilisés depuis des millénaires par les peuples racines, dont font partis les Kagabas (Colombie), aussi connus sous le nom de Kogis.

Ces «primitifs» comme nous les avons appelés, travaillent et vivent en harmonie avec le vivant depuis des siècles. Leur secret? respecter les principes qui fondent la nature, respecter notre nature, à savoir notre propre fonctionnement biologique invisible, mais bien réel. Des principes qui fondent leurs organisations, leurs pratiques et leur système de gouvernance.

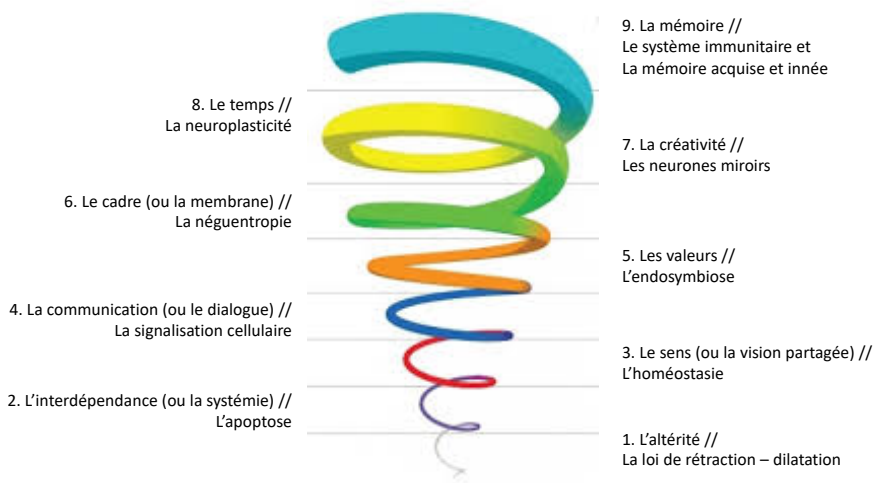
Dans cet ouvrage, nous partageons avec vous, les étapes possibles d'un chemin de résilience. Un *chemin structuré* autour de 9 *principes interdépendants qui composent les étapes d'une spirale évolutive* de compréhension du vivant. Un cheminement nécessaire pour reprendre notre pouvoir/liberté de décision, pour habiter consciemment nos comportements, nos actes, nos paroles et bien sûr, pour orienter les choix d'une entreprise, piloter des équipes, ou animer des groupes.

Aujourd'hui, le «paradigme» dominant qui prévaut dans nos sociétés modernes, s'appuie sur la croyance oh combien illusoire, d'une nature «matière première» à disposition d'une croissance exponentielle dans un monde pourtant fini. Un paradigme qui pousse les salariés



au «burn-out», en même temps qu'il conduit à l'épuisement des ressources naturelles et à la création de déséquilibres mortifères.

L'intention de cet ouvrage et de cet article est d'éclairer les questions qui se posent à toutes sociétés humaines, confrontées aux défis de décider, animer un projet, gérer un conflit, gouverner, transmettre, manager, à la lumière des principes qui fondent la vie. Cette nouvelle vision du management doit permettre d'accompagner les acteurs de l'entreprise ou d'un territoire vers plus de motivation (motifs de l'action) et de créativité. Comment redonner du sens et imaginer ensemble de nouvelle façon d'être et d'agir en période d'incertitude?



1. *L'altérité* et le principe du «2»: L'énergie tout comme la vie est née de la rencontre de deux cellules. C'est la rencontre entre deux éléments deux états, froid/chaud, dedans/dehors, qui génère l'énergie à l'origine de tout mouvement. Lorsque deux «énergies» se rencontrent, deux options sont possibles. Soit je suis à même de déclencher, provoquer, accompagner, une énergie d'ouverture et de dilatation, et la rencontre pourra être «créative». Soit je provoque, à l'inverse, de la crainte, de l'appréhension, voire du rejet, de sorte qu'une énergie de fermeture et de «rétraction» se mettra en place et la rencontre risque bien d'être destructrice. Avons-nous conscience de ce «pouvoir» et de ce que nous pouvons créer au lieu de détruire?

2. *L'interdépendance*: Chaque cellule vivante, comme chaque organe du corps humain, a une mission précise, rendue possible par les liens entretenus entre les cellules ou entre les organes. Que ces liens avec le système global viennent à disparaître ou s'altérer, et la maladie risque de s'installer (pour le corps) et les cellules de rentrer dans un processus d'autodestruction. De la même manière, un collaborateur qui n'est plus relié au système, qui n'est plus ou mal informé sur son rôle, sa valeur ajoutée, sa place dans l'organisation... risque de connaître la même évolution que les cellules. La compréhension de ce principe «physio-

logique» nécessite pour les managers une prise de recul et l'adoption d'une vision globale des enjeux, de la dynamique systémique et intersubjective en œuvre, condition sine qua non pour prendre de «justes» décisions.

3. *Le sens*: Toutes les parties d'un corps vivant s'adaptent et se régulent entre elles grâce aux relations, mais surtout à la connaissance de leur rôle, de leurs fonctions, et donc de leur contribution à une «finalité» commune. Cette dynamique porte un nom: «l'homéostasie». Dans les sociétés humaines comme dans la nature, pour trouver cet équilibre dynamique, les acteurs d'une organisation ont besoin de contribuer au sens de leurs actions, de leurs projets. On dit que le sens «guéri», car il permet aux parties de converger dans une même direction. Le sens est donné par une vision, un but commun partagé, qui nourrit leur motivation (= motifs- de l'action).

4. *La communication* (= comme-unis-dans-l'action): Sans communication, pas de liens, pas d'action collectives possibles, pas de coordination, pas de «sens partagé», pas de feed-back et de régulation. Dans notre corps, c'est le rôle de la *signalisation cellulaire* qui adapte ses modalités relationnelles à chacune de ses «cibles». S'en inspirer permet au manager, d'adapter sa communication, de clarifier son attention autant que son intention, afin de nourrir une communication créatrice et porteuse de sens.

5. *Les valeurs*: Les valeurs parlent de relations, de la façon dont les parties d'un système, ou les acteurs d'une organisation se mettent ou non en relation. Deux valeurs sont à l'origine de la vie et des êtres vivants, la confiance et la coopération. Deux valeurs qu'il est intéressant pour les managers, d'identifier et de faire vivre afin de rassurer (confiance) et de permettre (coopération). Des valeurs qui sont à la base de l'intelligence *collective*, où la valeur ajoutée du système est plus grande que la somme des intelligences individuelles.

6. *Le cadre*: C'est une goutte d'eau, contenue par une membrane qui semble être à l'origine de la vie. Comme c'est dans le ventre «protecteur» de la maman que la rencontre du masculin et du féminin crée la vie. Pour créer la vie, les cellules ont besoin d'un cadre, d'un espace protecteur, protégé par une membrane. C'est la nature du cadre proposé, la façon dont il sera animé par le manager qui permettra aux acteurs de former une équipe, de construire son identité, de valoriser ses potentiels et au final, de grandir en maturité collective.

7. *La créativité*: Les neurones miroirs de notre cerveau réagissent en «effet miroirs» aux phénomènes et aux émotions qu'ils perçoivent dans le monde extérieur. Le biomimétisme, ou l'imitation des processus de la nature, découle directement de ce principe biologique. Il nous incite à s'inspirer de la nature de son incroyable créativité, pour créer du nouveau. Pour cela, il faut avoir l'audace d'ouvrir des espaces de «vide» créatif, de «silence» poétiques d'où la créativité de la vie pourra surgir.

8. *Le temps*: Obnubilées par le temps linéaire, celui d'un illusoire progrès exponentiel, nos sociétés modernes ont oublié le temps circulaire (les cycles) et le temps «juste» (créativité), qui organisent les êtres vivants et permettent le «nouveau». Étrangement, le temps circulaire

met le passé en face de nous, le futur étant dans ce cas une conséquence d'actions ou de paroles posées au passé. Le temps circulaire permet d'apprendre de ses erreurs et offre des espaces d'adaptation nécessaires pour intégrer les changements. Savoir réguler ses temps de travail, de récupération, de recentrage et de créativité est un impératif afin rester ouvert aux évolutions du vivant.

9. *La mémoire*: La mémoire organise les formes, les choses et les phénomènes. Avec l'information et l'énergie, elle est la troisième «composante» de la vie. Pour les Kogis, «*un peuple sans mémoire est un peuple mort*», il ne sait plus d'où il vient et où il va. Dans notre organisme, non seulement le système immunitaire donne au corps les moyens de se protéger, mais en plus, il en garde la «mémoire cumulative» afin de réagir de façon plus juste et efficace lors de la prochaine agression. C'est par l'entretien et la transmission d'une *mémoire vivante de ces principes*, que les acteurs d'une organisation, peuvent faire converger leurs énergies, leurs compétences, leurs potentiels, au service d'un projet, d'une organisation, d'un territoire.

«*Habiter le monde sans conscience des lois secrètes qui organisent la nature revient à ignorer la langue de son pays natal*». – Hazrat Inayat Khan.



# PERCEPTION DES PRINCIPES DU VIVANT PAR DES ENTREPRENEURS ET MANAGERS ROMANDS: QUEL IMPACT SUR LEURS ORGANISATIONS?

GENEVIÈVE MORAND

Fondatrice de Rezonance, chargée de cours à la HEG de Fribourg, HES-SO  
gmorand@rezonance.ch

EVLINA KRASNIÇI

Économiste d'entreprise  
evlina\_krasniqi@hotmail.com

> D'avril à août 2020, Evlina Krasniçi a conduit une recherche action dans le cadre de son travail de Bachelor réalisé à la Haute Ecole de Gestion de Fribourg. Son travail porte sur la perception des principes du vivant tels que définis dans le livre *Le Choix du vivant, 9 principes pour manager et vivre en harmonie*, auprès d'une cinquantaine de managers romands. Ces managers sont tous membres d'un cercle Rezonance. Les Cercles sont une initiative romande d'excellence managériale lancée il y a tout juste 3 ans. Ces Cercles réunissent 10 managers 8 fois par an pour questionner leurs pratiques managériales et échanger leurs meilleures pratiques, en intelligence collective entre pairs. Geneviève Morand chargée de cours à la Haute Ecole de Gestion de Fribourg et Evlina Krasniçi fraîchement diplômée ont décidé de contribuer à ce dossier en co-écrivant deux articles. Le premier porte plus précisément sur l'étude d'Evlina Krasniçi de la perception des managers exposés aux principes d'un management qui reposerait sur les principes du vivant. Ce second article a pour but d'en approfondir la mise en œuvre et l'impact, grâce à trois témoignages de managers.

**Mots-clés:** management, principes du vivant, choix du vivant, organisation.

## 1. UNE RECHERCHE ACTION

La recherche action (ou recherche-intervention, ou encore recherche-expérimentation) est «une démarche et une méthodologie de recherche scientifique qui vise à mener en parallèle et de manière intriquée l'acquisition de connaissances scientifiques et des actions concrètes et transformatrices sur le terrain» (Wikipedia).

C'est sur ce mode de la recherche action qu'Evlina Krasniçi, étudiante en économie d'entreprise à la HEG Fribourg a choisi d'étudier l'évolution de la perception d'un groupe de managers romands:

- > une minorité des participants avait déjà connaissance et lu le livre *Le Choix du vivant, 9 principes pour manager et vivre en harmonie* co-écrit par Marie-Hélène Straus et

- Éric Julien et a ainsi pu approfondir ce thème;
- > la grande majorité d'entre eux a découvert *Le Choix du vivant* à cette occasion.

Ce travail est l'objet du travail de Bachelor d'Evlina Krasniçi finalisé en septembre 2020. Evlina Krasniçi a accepté de participer activement à la mise sur pied d'un deuxième questionnaire en octobre 2020, et ceci pour mieux évaluer l'impact de ces principes.

## 2. AUPRÈS DES MEMBRES DES CERCLES REZONANCE

La soixantaine de participants à cette recherche action sont membres ou intéressés à devenir membres d'un Cercle Rezonance. Les Cercles sont une initiative romande d'excellence managériale fondée sur l'intelligence collective entre pairs. Son dispositif repose sur l'échange d'expériences au sein d'un groupe intime pour permettre d'échanger en profondeur. Un Cercle, ce sont dix dirigeants et managers cooptés, intéressés à faire évoluer leur management et nourrir une réflexion orientée vers l'action. Ils décident de se voir 8 fois par an et sont assidus. Chaque Cercle est animé par un facilitateur gardien de l'espace non jugeant et bienveillant, et du temps d'entraide et de créativité ainsi ouvert. Autre postulat de cette démarche: chacun est porteur de sa propre solution. Tous les propos échangés lors d'un Cercle sont strictement confidentiels.

Le dispositif mis en place pour informer les participants a été de les inviter, sur une base volontaire, à:

- > lire le livre *Le Choix du vivant, 9 principes pour manager et vivre en harmonie* co-écrit par Marie-Hélène Straus et Éric Julien;
- > assister à la Conférence du 9 décembre 2019 @ FER Genève d'Éric Julien «L'entreprise vivante, un chemin vers la performance»;
- > participer à tout ou partie des 4 Ateliers Zoom «Le Choix du vivant» au printemps 2020;
- > participer à l'Hyper Cercle «S'inspirer du vivant pour mieux manager» le 28 août 2020.

## 3. TROIS QUESTIONNAIRES

Deux questionnaires qualitatifs ont été établis.

- > Le premier questionnaire a pour but d'étudier l'évolution de la perception des managers. Il est réalisé deux fois: juste avant et juste après les Ateliers Zoom.
- > Le deuxième a pour but d'en étudier l'impact sur le plan personnel et professionnel à plus long terme.

Les trois questionnaires ont été lancés ainsi:

- > premier questionnaire en avril 2020 – Perception a priori avant les 4 Ateliers Zoom;
- > deuxième questionnaire en septembre 2020 (même questionnaire dans le but d'évaluer l'évolution de la perception) – Perception après les 4 Ateliers Zoom;
- > troisième questionnaire (nouveau questionnaire, focalisé Impact) en octobre 2020 –

Impact 4 mois et demi après les Ateliers Zoom et 1 mois et demi après l'Hyper Cercle.

Au total pour ces 3 questionnaires, 52 personnes ont répondu.

L'analyse va donc distinguer:

- > perception des principes;
- > impact des principes.

### 3.1. PERCEPTION DES PRINCIPES

Il s'agit ici d'analyser les réponses aux 1er et 2ème questionnaires réalisés juste avant et juste après les Ateliers Zoom pour mieux comprendre la perception des participants.

Il est important à ce stade de préciser que ces ateliers Zoom de deux heures en ligne comportaient plusieurs parties:

- > dans quel état j'arrive, je repars;
- > une introduction aux principes (2 principes par atelier);
- > des outils à expérimenter en lien avec chaque principe;
- > une session question-réponse avec les deux co-auteurs du livre;
- > des échanges entre participants en petit groupe à propos de ces principes et des expériences effectuées entre chaque session;
- > des feed-back en résonance en petit groupe.

De façon générale et avant d'entrer dans les détails, la question à poser est ce que les ateliers ont apporté concrètement aux participants? Voici les réponses:

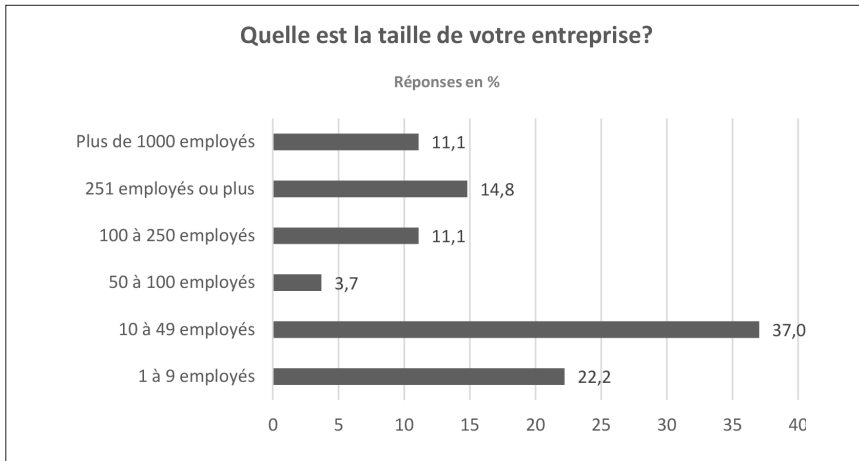
- > des confirmations quant à un «modèle alternatif» à mettre en place;
- > prise de conscience et de développement futur à apporter aux équipes;
- > des outils à utiliser pour mettre en place des changements.

Concernant les outils, il est à noter que les co-auteurs ont proposé à leur éditeur d'intégrer des outils pratiques en lien avec chaque principe. Au final, l'éditeur n'a pas retenu cette option. Cependant, durant les ateliers Zoom, ces outils ont été présentés et proposés à l'expérimentation. Les membres des cercles résonance ont en tout temps un accès direct et en ligne à ces outils. Le but du présent dossier n'est pas de présenter ces outils ni en général, ni dans le détail.

### *Quelle est la taille de votre entreprise?*

Parmi l'échantillon au 1er questionnaire, qui semble représentatif des membres des Cercles, on distingue:

- > 22,2% des participants évoluent au sein d'une TPE de moins de 9 personnes;
- > 51,8 des membres évoluent au sein d'une PME, une PME se définissant comme une entreprise comprenant entre 10 et 250 salariés;
- > 25,9 % des personnes évoluent dans des organisations de plus de 250 salariés.



*Quels sont vos doutes/craintes par rapport à ces ateliers?*

Les participants sont enthousiastes à l'idée d'en savoir plus. Les doutes sont plutôt liés aux outils qui seront donnés pour mettre ces principes en place dans leurs organisations et aussi au temps consacré en ligne.

*En quoi ces principes peuvent ou pourraient-ils contribuer?*

Les participants ont la possibilité de donner leur réponse librement (pas de contrainte de nombre de mots ou autres). Pour eux, les principes ou lois du vivant, peuvent permettre d'améliorer principalement (ou contribuer) à:

- > l'environnement professionnel;
- > les relations entre collaborateurs (entente, évolution, bienveillance);
- > la motivation;
- > l'innovation;
- > l'écologie;
- > l'égalité;
- > l'efficacité.

*Que signifie pour vous les mots «Les lois du vivant»?*

Cette question est libre et les réponses sont donc nombreuses. Il est intéressant de constater que les réponses peuvent être regroupées en trois points de vue:

- > celui de l'individu, sa posture, ses valeurs;
- > celui de la science et de l'étude du vivant, la biologie;
- > celui de l'organisation et du management.

Ces réponses contiennent en germe le travail à réaliser. D'abord une prise de conscience individuelle de ce que l'on a le goût de vivre, ensuite celui d'une connaissance rationnelle de



comment fonctionne le vivant et enfin la transposition que l'on peut faire de ces principes dans les organisations et entreprises, et ce au niveau collectif.

Voici un tableau synoptique des réponses au premier questionnaire:

<b>Posture ; valeurs</b>	<b>Biologie ; science</b>	<b>Management ; organisation</b>
Ecoute active	Lois universelles, de la nature ou de la vie	Cadre
Bienveillance	Écosystème vivant et apprenant	Changement/mutation
Relationnel	Lois de croissance	Interdépendance
Bon sens	Division cellulaire	Développement des individus
Pas de jugement	Survie	Égalité chances/sexes
Respect	Régénération	Cohésion
Protection	Organisation = vivant	Bien-être
Autonomie	Règles de vie	Responsabilité
Ouverture	Organisme	Intelligence collective
Feedback	Energie	Coopération/solidarité
		Recyclage/réutilisation
		Sérendipité
		Choix

Un des participants au questionnaire propose cette définition: «*Intégrer ce qui nous relie en tant qu'être vivant dans nos représentations et pratiques pour plus d'harmonie et d'équilibre*».

Les réponses au 2ème questionnaire qui a lieu après les quatre Ateliers s'affinent et deviennent plus holistique et systémique. On peut citer ces remarques en particulier:

- > «elles me permettent de penser l'autre et moi-même, en communion avec la terre, comme un tout, relié, interdépendant et solidaire»;
- > «mettre du vivant, c'est rendre les choses fluides, enlever tout ce qui retient l'information, dans un constant souci d'homéostasie de notre organisation en interne et avec son environnement»;
- > «un incontournable»;
- > «appliquer dans ses relations et son management des principes de vie fondamentaux qui permettent une saine croissance de l'écosystème organisationnel»;
- > «appliquer de manière concrète des lois universelles»;
- > «les principes que l'on peut voir à l'œuvre dans la nature et dont on peut s'inspirer en tant qu'être humain, donc être naturel, qu'il s'agisse d'un plan personnel ou collectif».

*Avez-vous l'impression que les principes que vous venez de citer sont appliqués dans votre entreprise?*

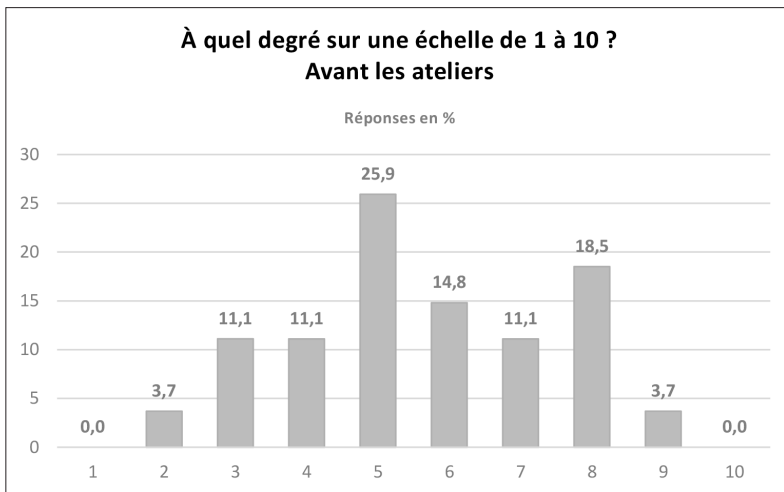
Les participants doivent simplement répondre par «Oui» ou par «Non»:

- > 57% des participants estime que les principes qu'ils citent à la question précédente sont appliqués;
- > 43% des participants répondent par la négative.

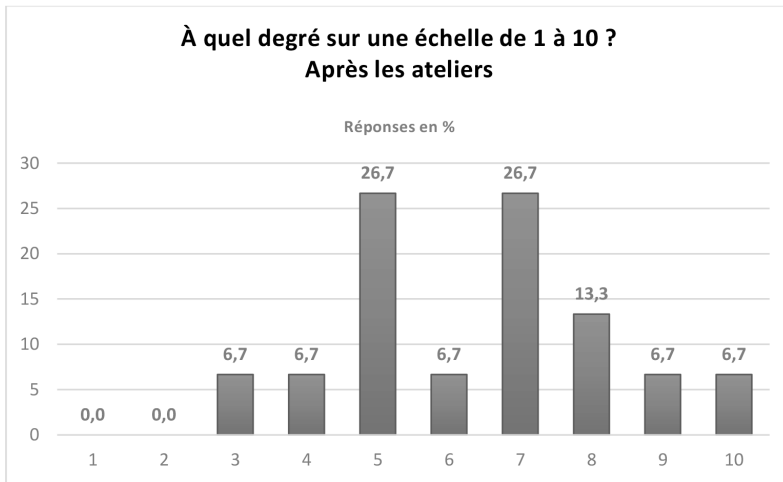
*À quel degré sur une échelle de 1 à 10?*

Ici, il convient de comparer les réponses des deux questionnaires, avant et après les Ateliers. 63% des participants pensent appliquer les principes (voir résultat question précédente). Afin de compléter et nuancer la question précédente, une échelle de Likert a été utilisée. Le bas de l'échelle, soit 1, correspond à «Pas du tout» et le 10 à «Tout à fait».

Une seule personne estime que ces principes ne sont pas du tout appliqués dans son entreprise et aucune d'entre elles ne pense qu'elles sont appliquées parfaitement. En définitive, les participants sont donc plutôt positifs quant à la mise en application des principes tels qu'ils les définissent.



Après les Ateliers, les résultats parlent d'eux-mêmes. La perception de ce que représente ces principes étant affinées, leur degré d'application est nettement renforcé.



Après les Ateliers, la question posée est:

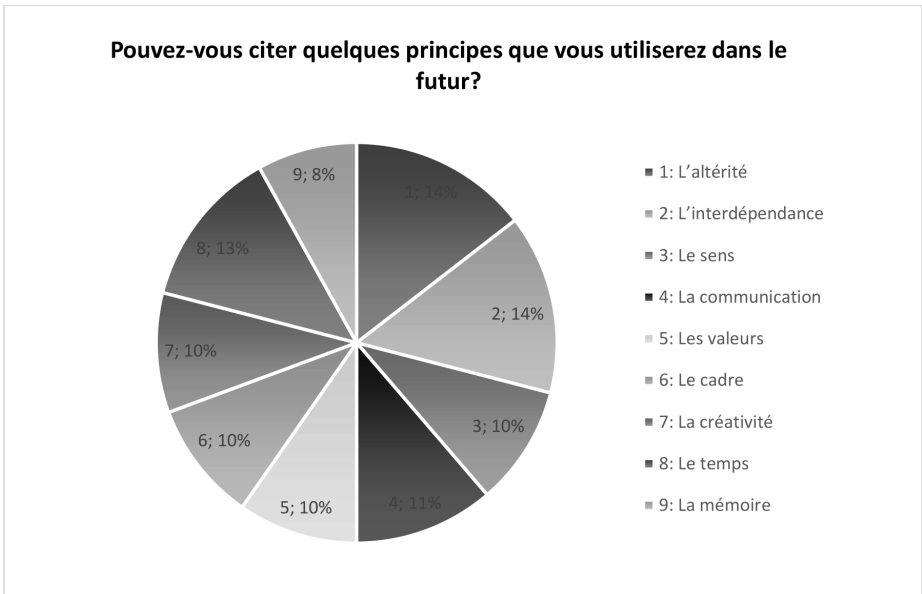
*Pouvez-vous citer quelques principes que vous utiliserez dans le futur?*

Tous les principes sont cités au moins une fois. Certains souhaiteraient idéalement tous les appliquer. Il est toutefois précisé que cela doit être adapté pour son entreprise. Ils remarquent que «ces principes sont déjà dans nos entreprises. En effet, on les utilise inconsciemment mais il faudrait peut-être y prêter plus attention dans le but de les faire ressortir et de les appliquer clairement». (Voir schéma page suivante)

Toujours après les Ateliers, à la question:

*Les principes vus lors des ateliers sont/seront-ils appliqués dans votre entreprise?*

La réponse est: (Voir schémas page suivante)

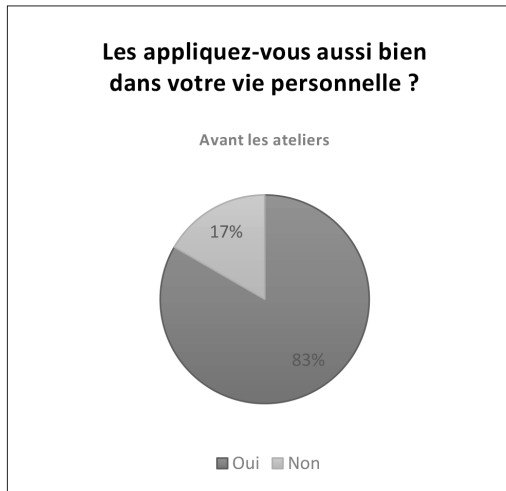


Et maintenant sur le plan personnel

*Les appliquez-vous aussi bien dans votre vie personnelle?*

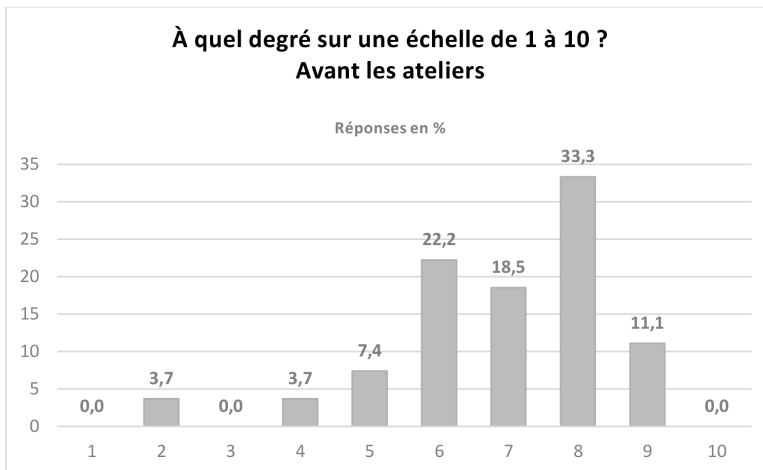
Après leur avoir demandé s'ils les appliquent dans leur quotidien professionnel, il était aussi intéressant d'avoir des précisions quant à leur vie personnelle. Cette fois la tendance observée est clairement du côté du «Oui» avec une majorité frappante. Comme évoqué lors des

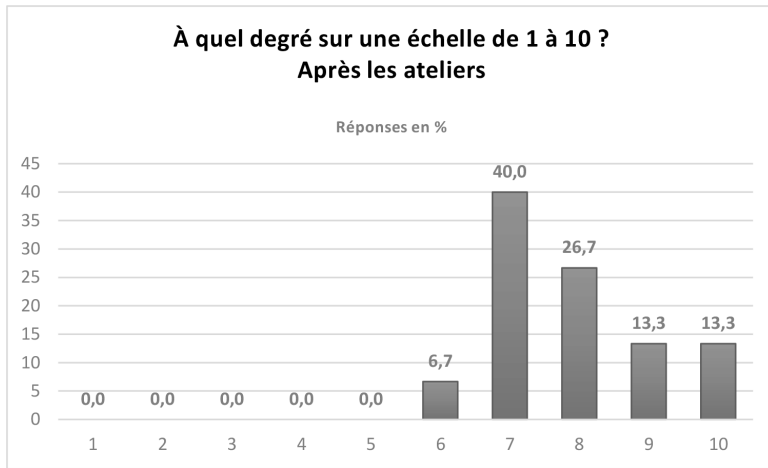
Ateliers Zoom, une personne qui veut appliquer ces principes doit d'abord le faire dans sa vie personnelle. Il doit s'agir d'une conviction. Les résultats ne sont donc pas une surprise.



*À quel degré sur une échelle de 1 à 10?*

À nouveau, ici, le but est de préciser, à l'aide d'une échelle de Likert, les résultats de la question précédente. Pour rappel, le bas de l'échelle, soit 1, correspond à «Pas du tout» et le 10 à «Tout à fait». Même si ces principes ne sont pas appliqués complètement dans leur vie professionnelle, il semble qu'elles le soient plus au sein de leur vie personnelle. Il existe tout de même cinq réponses négatives.





#### *Que vous ont apporté ces ateliers concrètement?*

En résumé, les participants retiennent de nouvelles idées pour manager, une vision différente du management, une prise de conscience et enfin des outils concrets pour mettre en application ces principes.

#### 3.2. IMPACT DES PRINCIPES

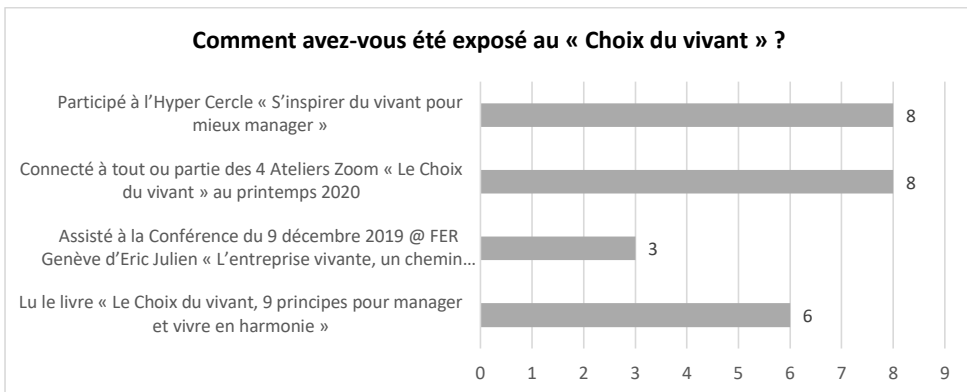
Plus de quatre mois et demi après les Ateliers Zoom et 1 mois et demi après l'Hyper Cercle, un nouveau questionnaire a été établi et ceci dans le but de préciser l'impact de ces principes et leur mise en œuvre concrète.

Voici les réponses. Un condensé de verbatim a été privilégié.

*Comment avez-vous été exposé au Choix du vivant?*

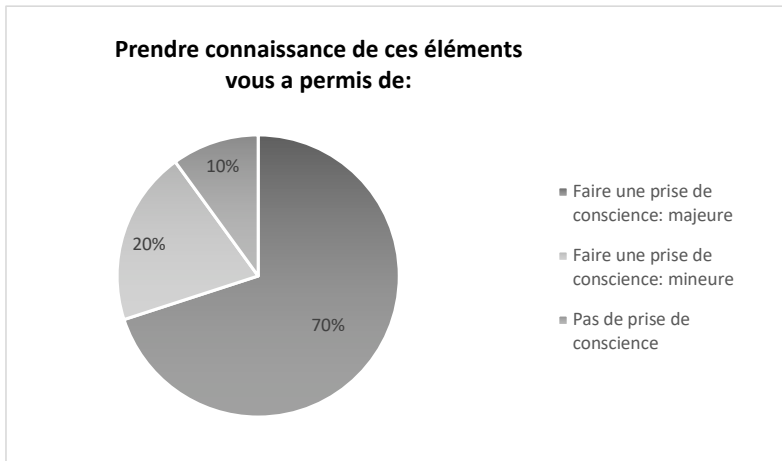
La première question a été de mieux connaître l'engagement des participants par rapport au dispositif mis en place:

- > 80% a participé aux Ateliers Zoom et à l'Hyper Cercle;
- > 60% ont lu le livre;
- > 30% ont assisté à la conférence préliminaire d'Éric Julien du 9 décembre 2019 à la FER Genève qui a réuni plus de 300 participants.



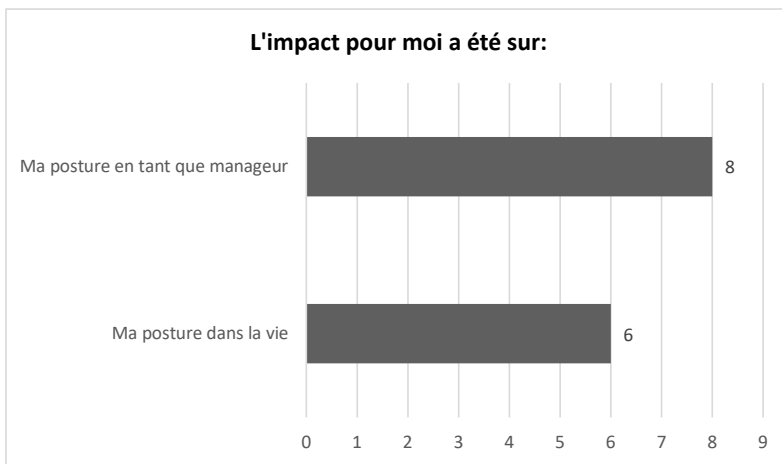
*De quelle nature est votre prise de conscience?*

Dans 70% des cas, il s'agit d'une prise de conscience majeure. Toutefois 10% des participants disent qu'il n'y a pas de prise de conscience. Les personnes ayant répondu à ce dernier questionnaire étant les plus motivées, on peut imaginer que la prise de conscience a été antérieure. Si certains ont pris conscience de ces principes dans le cadre des cercles résonance, il est à relever que le livre de Marie-Hélène Straus et Éric Julien a été publié en 2018 déjà. Et certains participants ont rejoint les Ateliers Zoom uniquement dans le but d'approfondir et de pouvoir travailler avec et questionner directement les auteurs qu'ils connaissaient par ailleurs et dont ils s'inspiraient déjà.



*Quelle a été la nature de l'impact?*

L'impact est plus important sur la posture professionnelle que personnelle.

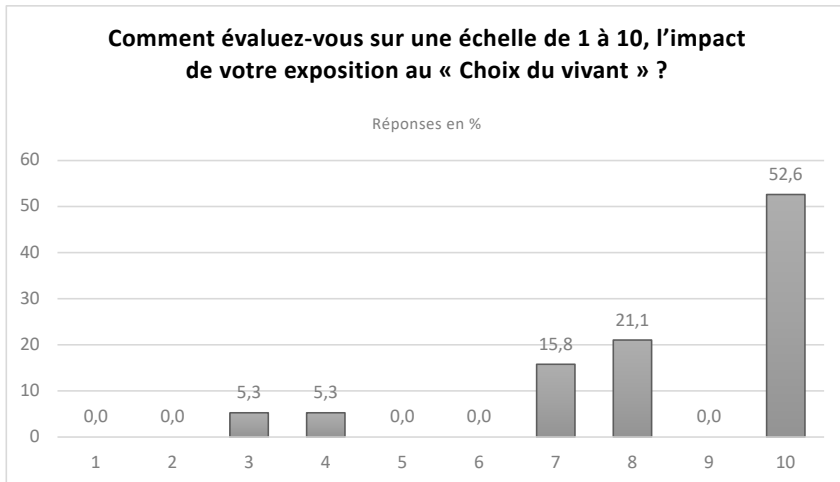


Lorsqu'on demande de préciser en quoi pour les deux postures, voici quelques précisions:

- > «l'ébauche d'un leadership encore plus vivant. Le désir que cet ancrage se fasse aussi dans ma posture dans la vie»;
- > «plus porter attention à la forme et ce qu'elle est capable de générer - la puissance du «design» et des «patterns» en anglais»;
- > «nous n'avons rien inventé. Il est important de se mettre dans une posture d'observation pour s'inspirer ce qui se fait naturellement depuis très longtemps et s'en enrichir»;



- > «modifié ma vision de certaines choses même si ça ne se traduit pas vraiment en actes pour l'instant»;
- > «des pistes à mettre en pratique pour moi et les autres qui nous permettront à tous de vivre mieux, en harmonie»;
- > «travailler davantage sur la confiance, prendre conscience de sa fragilité»;
- > «un regard différent pour ma vie et des engagements professionnels plus ancrés, plus profonds, plus confiance en moi»;



*Comment le résumez-vous (en bref)?*

L'impact peut se résumer ainsi:

- > «aller chercher en moi ce qui me rapproche le plus des principes du vivant - loi du moindre effort»;
- > «j'aurais besoin de lire le livre pour mieux évaluer son impact»;
- > «une précieuse conscientisation, une multitude de pistes qu'il me faut maintenant mettre en pratique pour assurer l'impact optimal à 10»;
- > «c'est venu mettre d'autres mots sur des notions déjà vues ou acquises. Plus le partage avec les autres qui m'apporte de l'optimisme».

*Que vous apporte cette démarche qui remonte aux sources des lois du vivant (versus lois faites par des hommes, pour des hommes) par rapport au mouvement de l'entreprise libérée/management selon Laloux?*

Et les réponses sont:

- > «disposer d'un back bone solide»;
- > «une plus grande cohérence avec la vraie vie humaine plutôt qu'un modèle»;

- > «le mouvement des entreprises libérées que je connais ne s'inspire pas forcément des lois du vivant, de la nature»;
- > «il me semble que le choix du vivant englobe le reste y compris Laloux»;
- > «le champ d'application des lois du Vivant est infini alors que Laloux est centré sur l'entreprise. Les lois du vivant peuvent être utilisées en complément à la ligne de l'entreprise libérée notamment en vue de faciliter la transition»;
- > «pour moi, cela va dans la même direction. Plus clair chez Laloux et plus spirituel chez Straus et Julien»;
- > «le choix du vivant c'est plus intérieur, plus profond. Et par conséquent moi dogmatique sur la forme»;
- > «elle se présente comme l'étape d'après... celle du retour aux sources».

*Que vous apporte cette démarche qui remonte aux sources des lois du vivant (versus lois faites par des hommes, pour des hommes) par rapport au management bienveillant/Humain au centre?*

Et les réponses sont, toujours en verbatim:

- > «l'humain est capable du meilleur comme du pire. La nature est plus résiliente»;
- > «revenir à plus de simplicité et d'humilité»;
- > «quitter les modèles et revenir à l'homme»;
- > «comme vous y faites allusion, le management bienveillant / humain au centre s'applique - à mon humble avis - en fonction de lois faites par des hommes, pour des hommes, alors que les lois du vivant concernent les principes de vie humaine, animale et végétale».
- > «le rappel de l'ancrage de l'humain à la Nature. Le management bienveillant est centré sur une représentation mentale alors que les lois du vivant au cellulaire»;
- > «idem, même mouvement selon moi. Mais une approche plus originale et pertinente grâce aux exemples donnés par la nature ou les peuples racines»;
- > «le management humain... c'est une vision dissociative entre nos activités et qui nous sommes. Le vivant intègre le tout et rapproche»;
- > «que le bon sens doit nous guider». (Voir schéma page suivante)

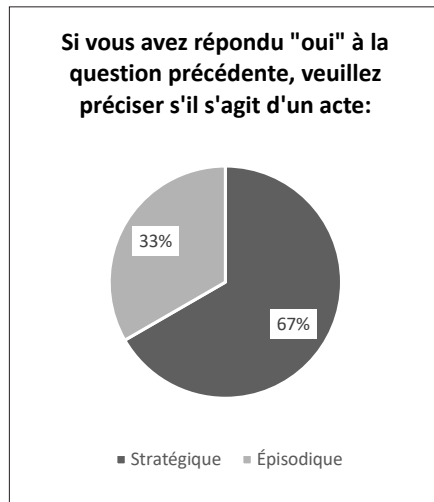
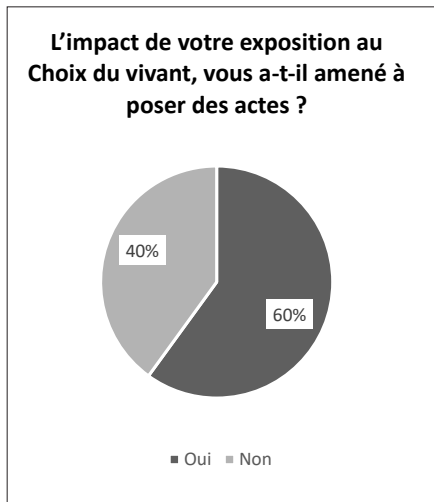
*Sur le plan personnel, quels actes avez-vous posés?*

Toujours en verbatim:

- > «nourrir encore plus les liens avec ceux que je connais, ma famille, mes enfants»;
- > «j'ai acheté le livre»;
- > «voir les choses avec une autre perspective»;
- > «renoncer à plusieurs attachements en remettant du sens et des priorités à mon style de vie».
- > «changement de perception de l'altérité comme un élément positif»;
- > «rien de nouveau, mais c'est venu confirmer des choix déjà posés»;
- > «c'est en chemin. trop tôt pour en parler»;
- > «une approche plus pragmatique»;
- > «pour le moment prise de conscience».

*Sur le plan professionnel, quels actes avez-vous posé par rapport à vos choix personnels au sein de votre organisation?*

- > «savoir dire non, lorsque les principes du vivant sont bloqués et ne peuvent pas être vécu, sans que cela ne soit la faute de personne. Il faut aussi accepter que parfois cela n'est pas possible»;
- > «je me suis investie dans un cercle pour poursuivre cette démarche de réflexion»;
- > «aucun à ce jour, mais je ne désespère pas»;
- > «un gros travail sur le sens (vision, mission, stratégie), sur la communication (constructive et bienveillante)»;
- > «une analyse de mon rapport à l'entreprise d'après les lois du vivant»;
- > «rien de nouveau, mais c'est venu confirmer des choix déjà posés»;
- > «pas de changement sur les activités. Mais sur ce qui est au fond de moi et qui me pousse à avancer»;
- > «réflexion sur l'accompagnement de suite de l'organisation».



*Sur le plan professionnel, quels actes avez-vous posé par rapport à vos relations avec des collègues?*

- > «plus appeler, soutenir, être à l'écoute»;
- > «trop tôt pour y répondre»;
- > «je ne prétends plus tout savoir»;
- > «sur le développement de l'intelligence collective et la force de l'altérité dans le travail collaboratif»;
- > «l'écoute, l'ouverture dans l'altérité»;
- > «j'ai compris l'importance de travailler la confiance au quotidien dans l'équipe»;

- > «travailler ensemble, imposer ne sert à rien c'est le construire ensemble qui est plus pertinent».

*Sur le plan professionnel, quels actes avez-vous posé par rapport à votre équipe?*

- > «avoir osé dire non à un projet que j'aime»;
- > «être à l'écoute»;
- > «la mise en place d'un cadre pour mon équipe. Le feedback pour assurer que chacun soit conscient de sa contribution/rôle au sein de la structure»;
- > «j'ai compris l'importance de travailler la confiance au quotidien dans l'équipe».

*Sur le plan professionnel, quels actes avez-vous posé par rapport à votre capacité à apprendre?*

- > «me reconnecter aux sources pour plus de fluidité»;
- > «Cercle de Rezonance»;
- > «je me surprends à voir que je dois continuer d'apprendre. Cela remet un challenge dans ma vie»;
- > «c'est une constante pour moi depuis longtemps. Je me forme très régulièrement»;
- > «rien de nouveau»;
- > «prendre le temps».

*Sur le plan professionnel, quels actes avez-vous posé par rapport à la stratégie de votre organisation?*

- > «être dans le flux du vivant. L'eau, lorsqu'elle rencontre une résistance la contourne»;
- > «trop tôt pour y répondre»;
- > «aucun et ce n'est pas prêt d'arriver dans mon contexte»;
- > «rien de nouveau»;
- > «être plus agile et ouvert aux opportunités».

*Quels freins avez-vous rencontrés?*

- > «certains sont réfractaires et c'est aussi correct»;
- > «je n'ai pas pu poser quoi que ce soit, sauf à un niveau individuel»;
- > «les résistances au changement de nombreux collaborateurs qui ont peur de perdre»;
- > «le rythme effréné de l'entreprise, la priorisation d'investir la transition vs les challenges opérationnels»;
- > «la résistance aux changements».

*Quels sont vos besoins pour avancer concrètement dans le futur?*

- > «continuer à avancer»;
- > «approfondir cette thématique avant de pouvoir m'en inspirer»;

- > «apprendre à parler, et ne pas imposer. Je n'ai pas encore trouvé la clé»;
- > «savoir gérer les résistances au changement et les forces rabat-joie ou négatives. Mieux me protéger face à cela pour avancer plus sereinement»;
- > «prendre le temps de me poser et de définir un plan d'action clair sur cette base»;
- > «l'engagement de tout le management»;
- > «d'avantage de rencontres pour d'avantage d'inspiration commune»;
- > «consolider ces «nouvelles» dispositions»;
- > «assimiler pour s'en inspirer».

La confiance, la mère des valeurs

Lors de l'Hyper Cercle du 28 août 2020, la question suivante a été posée aux 55 dirigeants et managers présents «je me sens en confiance quand...».

Sur un grand flipchart, les dizaines de réponses ont été regroupées en remontant l'échelle d'abstraction du langage. Voici les 9 «nuages» de réponses qui ont été apportées à la question posée:

*«je me sens en confiance quand...»*

- > L'environnement est bienveillant et harmonieux – en présence de la nature;
- > je me sens en sécurité;
- > je suis aligné.e – avoir un sens commun;
- > je suis guidé.e;
- > je suis en lien avec un guide, avec mon manager;
- > je suis en présence, connecté.e à moi;
- > je communique - suis en contact avec l'autre;
- > il y a du jeu, de l'humour, des rires;
- > je ressens de l'Amour!

La confiance peut être considérée comme la «mère» des valeurs. Il nous paraît à ce stade intéressant de donner la parole à Marion Julia, fondatrice et directrice de l'école Écoline qui a pris la plume pour témoigner de sa pratique.

Membre d'un Cercle Résonance à Lausanne, elle a participé à la conférence du 9 décembre, aux Ateliers Zoom ainsi qu'à l'Hyper Cercle. Elle a aussi participé activement à répondre aux différents questionnaires. Elle a aussi pris le temps de rédiger un texte sur l'impact de ses ateliers et leur mise en œuvre. Voici son témoignage décliné en plusieurs thèmes: la confiance, l'écoute, la vision organique, et, last but not least, la coopération et l'entraide:

*«La confiance.* Travailler sur la confiance est clef. Avoir conscience que la confiance se gagne petit à petit mais se perd très vite. Demander aux collaborateurs ce dont ils ont besoin pour se sentir en confiance et garder en tête les besoins de chacun pour s'assurer que la confiance soit entretenue. Échanges réguliers à ce sujet. Lors de nos réunions d'équipe, nous commençons par un tour de table où chacun peut faire part de son état physique et émotionnel et donner les sujets qu'il aimerait voir discuter. Nous construisons ensemble l'ordre du jour en fonction des besoins du moment définis par les collaborateurs

eux-mêmes. Nous faisons régulièrement des tours de table où chacun est invité à faire part des dysfonctionnements qu'il observe, de toutes sortes, et nous évaluons ensemble les leviers de changements.

*L'écoute.* Nous tentons de développer une écoute profonde à la fois des enfants, mais aussi dans nos rapports entre adultes (dans l'équipe et avec les parents). Cela passe par prendre conscience que nous avons tous des points de vue différents, accepter de se mettre à la place de l'autre et être ouvert à apprendre des choses nouvelles et à regarder les choses d'un regard neuf, sans filtre. Cela passe aussi par un travail sur la reconnaissance de nos émotions et des outils pour se servir de nos émotions comme des indicateurs de nos besoins. Nous travaillons sur ces notions en équipe pour être capable d'accompagner au mieux les enfants sur ce sujet.

*La vision organique.* Vision de l'entreprise comme un élément organique. Pas quelque chose de mécanique mais organique. Donner du temps. Idée que tout change tout le temps, tout évolue. Système mécanique où chaque chose est à sa place et quand il y a un dysfonctionnement, on remplace l'élément dysfonctionnant. Dans système organique, c'est naturel que tout évolue donc quand il y a quelque chose qui dysfonctionne, on le considère comme une opportunité de changement positif et constructif. Nous faisons par exemple évoluer les rôles de chacun en fonction de ses motivations et compétences acquises au fil du temps pour que chacun puisse faire ce qu'il aime tout en se développant, et ainsi donner le meilleur de soi-même. En même temps que les rôles, nous adaptons à tout moment les emplois du temps de ceux qui le souhaitent pour contribuer au mieux à un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

*La coopération et l'entraide.* Nous pensons que ces valeurs sont des valeurs clés pour le monde d'aujourd'hui et de demain et nous voulons donc la transmettre aux enfants que nous accueillons. Pour cela, nous agissons à la fois au niveau de notre équipe et directement auprès des enfants. Au sein de notre équipe nous expérimentons des jeux et rituels que nous proposons ensuite aux enfants, qui permettent de prendre conscience de la richesse et de la joie qu'apportent l'entraide et la coopération. Nous mettons en avant l'intelligence collective chaque fois qu'elle se manifeste en tentant de développer les situations qui lui permettent d'éclore, que ce soit au niveau des enfants ou des adultes.

De base, chaque groupe d'enfants est accompagné par 2 ou 3 adultes, jamais un seul, car nous considérons que c'est à plusieurs que nous pouvons avoir une vision de l'enfant relativement juste et complète. De même, nous avons une direction à trois et toutes les décisions sont prises en consentement. La plupart des décisions sont d'ailleurs prises sur le terrain par les collaborateurs directement concernés, et par la Direction uniquement lorsque la situation le nécessite et que les collaborateurs en manifestent le besoin. De même nous considérons les familles (nos clients) comme des membres de notre écosystème, que nous nommons le Village de l'écoline, à qui nous tâchons d'apporter le plus de valeur possible, au-delà même du service pour lequel ils nous payent. Nous avons par exemple ouvert un espace de coworking pour accueillir les parents qui le souhaitent et nous proposons de nombreux ateliers famille (ex. zéro déchets...) ou des conférences thématiques sur demande des parents.

Cette notion d'entraide et de coopération va plus loin avec la notion d'interdépendance, auquel nous souscrivons tout à fait, notamment à travers notre certification B Corp qui rassemble les entreprises qui ont un impact social et environnemental positif (mesuré).»





# TÉMOIGNAGES DE TROIS MANAGERS

GENEVÈVE MORAND

Fondatrice de Rezonance, chargée de cours à la HEG de Fribourg, HES-SO  
gmorand@rezonance.ch

EVLINA KRASNIÇI

Économiste d'entreprise  
evlina\_krasniqi@hotmail.com

> D'avril à août 2020, Evlina Krasniçi a conduit une recherche action dans le cadre de son travail de Bachelor réalisé à la Haute École de Gestion de Fribourg. Son travail porte sur la perception des principes du vivant tels que définis dans le livre *Le Choix du vivant, 9 principes pour manager et vivre en harmonie*, auprès d'une cinquantaine de managers romands. Ces managers sont tous membres d'un cercle Rezonance. Lesdits cercles sont une initiative romande d'excellence managériale lancée il y a tout juste 3 ans. Ils réunissent 10 managers 8 fois par an pour questionner leurs pratiques managériales et échanger leurs meilleures pratiques, en intelligence collective entre pairs. Geneviève Morand chargée de cours à la Haute École de Gestion de Fribourg et Evlina Krasniçi fraîchement diplômée ont décidé de contribuer à ce dossier en co-écrivant deux articles. Le premier portait précisément sur l'étude d'Evlina Krasniçi de la perception des managers exposé à un management qui reposerait sur les principes du vivant. Ce second article a pour but d'en approfondir la mise en œuvre et l'impact, grâce à trois témoignages de managers: Comment les principes du vivant peuvent-ils inspirer les managers, être mis en œuvre, et avec quel impact sur leurs organisations?

**Mots-clés:** management humain, entreprise libérée, Laloux, management selon les principes du vivant, choix du vivant.

## INTRODUCTION

Au printemps 2020, une cinquantaine de managers membres des Cercles Rezonance ont été exposé aux principes du vivant. Pourquoi? Parce que chaque année, un thème en particulier est approfondi lors de la journée appelée Hyper Cercle qui réunit tous les membres des Cercles Rezonance. Pour l'Hyper Cercle du 28 août 2020, les invités étaient Marie-Hélène Straus et Éric Julien, auteur du livre *Le Choix du vivant, 9 principes pour manager et vivre en harmonie*. Ce thème a été retenu pour répondre à la demande des membres d'approfondir le thème de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et des objectifs du développement durable. Le choix a été fait de l'étudier sous l'angle du management, avec comme thème «S'inspirer du vivant pour mieux manager». COVID oblige, cette année le dispositif d'approfondissement du thème annuel a été renforcé et complété par une conférence, quatre ateliers Zoom et une recherche action.

Pour mieux comprendre comment les principes du vivant peuvent inspirer les managers et être mis en œuvre, sans omettre d'étudier l'impact de ces actions sur leurs organisations, nous avons identifié trois organisations très différentes par leur taille: Les jus de fruit Opaline – une dizaine de collaborateurs, l'Église évangélique réformée du canton de Vaud – 280 collaborateurs, et les Services industriels de Genève – 1'700 collaborateurs. Nous tenons à les remercier d'avoir accepté de relever le défi de répondre à nos questions. Les managers interviewés sont: Sofia de Meyer et Fanny De Vos des jus de fruit Opaline, Emmanuel Jeger de l'Église évangélique réformée du canton de Vaud (EERV), et Robert Monin des Services industriels de Genève (SIG). Précisons qu'ils sont tous membres d'un Cercle Résonance et qu'ils partagent la même curiosité en termes de management et d'évolution de leur organisation.

### 1. FANNY DE VOS ET SOFIA DE MEYER, OPALINE SA

L'entreprise est perçue chez Opaline comme un «organisme vivant».

Sofia de Meyer est la fondatrice de l'entreprise et Fanny De Vos est responsable du développement commercial, des relations avec la clientèle et des partenaires distributeurs. Opaline produit des jus de fruit à base majoritairement d'ingrédients locaux depuis 2009 et s'est diversifiée dès 2016 avec des limonades gazeuses également à base de pommes locales. Elle fait renaître cette année la marque «Grapillon», en liens avec ses valeurs: *local, social et écologique*<sup>1</sup>. Opaline c'est aussi:

- > 1'000'000 de bouteilles vendues en 2019;
- > une dizaine de collaborateurs;
- > 25 agriculteurs locaux partenaires.

#### *Quels sont les défis actuels de votre organisation en termes de management?*

Opaline est une entreprise qui se veut vivante. C'est un écosystème ancré dans une nouvelle vision, celle de l'économie régénératrice.

Dès le départ, l'idée était de vivre l'entreprise autrement et de s'en donner les moyens. Dans ses fondements, Opaline est un terrain fertile, un humus où peut naître un modèle alternatif. D'abord parce que tous ses collaborateurs partagent la même passion et le même respect pour la nature et pour l'humain, par essence bien vivants. Et puis, nous nous sommes retrouvés à Opaline car nous étions tous en quête de changement par rapport à nos précédentes expériences professionnelles dans lesquelles nous ne nous y retrouvions plus.

La crise COVID est une épreuve majeure pour une structure comme la nôtre. L'incertitude générée par ce contexte réveille des réflexes de peur et d'enfermement chez certains acteurs de notre écosystème. Le défi est pour nous de continuer à inspirer ces acteurs à rester agiles et à préserver un regard positif sur ce que nous pouvons faire ici et maintenant. C'est aussi une merveilleuse opportunité car cette crise a le mérite de démontrer notre interdépendance aux autres et à la Nature. De cette prise de conscience peuvent naître de nouveaux modèles économiques plus en lien avec l'Humain et la Nature.

<sup>1</sup> Page d'accueil du site internet d'Opaline

*Quels sont les principes et systèmes de management en vigueur et appliqués dans votre organisation à ce jour?*

Notre modèle est propre à Opaline parce qu'il a été développé en réponse aux défis, aux expériences et aux rencontres de notre écosystème. Voici deux exemples de principes que nous avons adoptés et qui nous permettent d'assurer l'agilité de l'entreprise en accord avec les aspirations de ses contributeurs:

> *La transparence*

Au niveau de l'entreprise, nous communiquons sincèrement autour des activités de l'entreprise, ses forces et faiblesses et sa progression. Nous ne sommes pas parfaits mais nous nous améliorons en accord avec nos engagements.

Opaline s'est engagée à atteindre la neutralité carbone d'ici à 2030. Nous avons réalisé une Analyse de Cycle de vie du produit qui a souligné que nos bouteilles en verre sont une source importante de pollution carbone. Nous soumettrons prochainement à notre communauté les résultats de cette étude et nos engagements à venir, des engagements que nos clients et 'buveurs' seront invités à valider.

La transparence est aussi pratiquée en interne, chaque membre de l'équipe a travaillé et conscientisé ses qualités/forces/préférences, les a partagées avec ses collègues. Cela permet d'aligner les ambitions aux compétences, de créer des liens au sein d'une équipe qui se connaît.

> *Le lien aux valeurs de l'entreprise est le ciment entre les collaborateurs qui les inscrit dans une intelligence collective*

Tous les collaborateurs adhèrent à la vision, mission et aux valeurs de l'entreprise.

Concrètement, un lien est établi entre la mission de vie personnelle de chacun la mission de vie de l'entreprise. Nous sommes donc tous bien ancrés dans la raison d'être de l'entreprise.

*Comment vous êtes-vous intéressées aux principes du vivant comme source de management et pourquoi?*

C'est la proposition des Cercles résonance qui nous a mis sur la piste. Cette démarche était sous-jacente. Elle nous a permis de conscientiser, nommer et élargir le champ d'application à d'autres contextes, sur le plan personnel et professionnel. Ces principes permettent aussi de grandir en équipe.

*Ces principes sont-ils déjà présents dans votre entreprise et, si oui, lesquels?*

Oui, nous les retrouvons pratiquement tous dans nos pratiques de près ou de loin. Voici quelques exemples:

- > Un cadre où confiance et collaboration sont les piliers de l'action nous permet d'appréhender l'altérité comme une richesse. En intelligence collective, nos différences nous font grandir et évoluer pour le bien de l'écosystème autour duquel nous sommes tous engagés.

- > Notre carnet de route annuel identifie chaque projet de l'entreprise et ses contributeurs via le principe des sources du consultant suisse reconnu sur le plan international, Peter Koenig. L'interdépendance et les responsabilités de chacun au sein de l'équipe sont clairement identifiées.
- > Le sens partagé de notre entreprise se reflète dans la mission. Chaque collaborateur est conscient de la façon dont il contribue via sa mission de vie. À titre personnel, le sens nous permet de revenir à l'essentiel alors que nous sommes en permanence poussés à sortir de notre zone de confort. Ceci nous permet encore mieux de nous dépasser.
- > Nous travaillons de manière décentralisée, la gestion du temps est propre à chaque membre de l'équipe. Il nous revient de structurer nos agendas professionnels et familiaux pour assurer que les objectifs de l'entreprise soient atteints. Cela donne place à des espaces de murissement où des déclics menant à des solutions ont souvent lieu.
- > Le partage fait partie de notre ADN et s'assimile entre autres à la transmission de nos expériences, observations et de notre vision. Dans cet esprit, nous vous invitons à consulter 'À notre portée', un essai engagé accessible à tous qui traduit 5 principes qui nourrissent les fondements d'Opaline ainsi qu'une proposition d'ateliers destinés aux entrepreneurs et entreprises intéressés à intégrer l'économie régénératrice <https://opaline-factory.ch/engagement/a-notre-portee/>

*Les auteurs ont développé des outils concrets en lien avec chaque principe. Les avez-vous déjà utilisés ou pensez-vous le faire et si oui, comment les avez-vous mis en œuvre?*

C'est un catalogue ressource que nous avons exploré en partie. Ces principes du vivant sont par essence invisibles et donc abstraits. Avoir des exemples de déploiement est très utile. On a travaillé sur les valeurs partagées de l'entreprise en organisant un atelier: Mission, Vision, Valeurs de l'entreprise. Il a été intéressant de constater que tous les groupes ont convergé. Nous sommes encore en plein processus.

*Quels conseils donneriez-vous à un manager désireux d'intégrer ces principes du vivant?*

Ces principes sont modulaires, c'est à dire que chaque entreprise peut selon ses priorités définir le(s) principes qu'elle souhaite appliquer. Que ce soit au niveau d'une équipe, d'un département ou de l'entreprise, le manager doit être porteur du projet. Si ces principes sont adoptés en vue d'une transition globale de l'entreprise, il nous semble essentiel que les administrateurs adhèrent au projet.

*Quels est l'apport de ces principes du vivant, par exemple par rapport aux théories actuelles de l'entreprise libérée, de l'entreprise opale de Frédéric Laloux, ou du management dit humaniste?*

Ce sont des principes qui touchent véritablement à la base du vivant. C'est une vision organique et non analytique de l'entreprise. Cela nécessite l'appropriation par chacun en fonction de son niveau de conscience et ensuite une mise en résonance au niveau de l'entreprise. Ce sont des principes fondamentaux et universels qui invitent chaque individu à refléter, à se positionner et à évoluer dans son engagement et l'expression de ses compétences. Dans ce sens, les principes du vivant invitent une entreprise non pas à être «libérée» mais à être «libérante» du potentiel de chaque membre.

## 2. EMMANUEL JEGER (EJ), ÉGLISE ÉVANGÉLIQUE RÉFORMÉE DU CANTON DE VAUD (EERV)<sup>2</sup>

L'EERV est en période de transformation.

Emmanuel Jeger est membre du Comité exécutif de direction. Le fonctionnement de l'EERV est semblable aux fonctionnements du système suisse, il donne l'exemple du Conseil d'État qui compte sept conseillers. L'EERV c'est aussi:

- > une institution de droit public;
- > 280 collaborateurs (230 pasteurs et 50 employés);
- > 2'000 bénévoles aux responsabilités électives.

### *Quels sont les défis actuels de votre organisation en termes de management?*

L'EERV vit depuis de nombreuses années une profonde mutation culturelle et structurelle par le changement de paradigme du rapport de la population au religieux. Les gens affichent de moins en moins de convictions religieuses au profit d'une quête spirituelle plus large dans une société plurielle et individualisée. Les liens avec une institution se font et se défont, une croyance est adoptée un temps et rejetée pour en adopter une autre au gré d'événements et d'expériences de vie ou de rencontres.

Face à cette réalité, l'EERV doit impérativement se réinventer, non pas dans le message de fond porté par les valeurs millénaires de l'Évangile, mais dans sa forme pour parler dans le langage et les styles de communication du monde d'aujourd'hui.

Il est essentiel de remettre en question sa manière de faire, de penser, d'être Église au moment où les ressources financières comme humaines, ministérielles et laïques, professionnelles et bénévoles sont en baisse. Cette conscience du besoin de changement, de déplacement, de transformation, de mouvement a fortement grandi au sein de l'EERV. Cependant, on peut observer que la ligne qui est parfois maintenue est celle de conserver et d'entretenir les structures, les fonctionnements, les activités, etc. aussi longtemps que cela est encore possible. Cela empêche souvent de regarder en avant, d'imaginer du neuf, de prendre du temps pour être créatif et simplement pour explorer, expérimenter, prospecter.

Sur le plan managérial, l'enjeu est de taille car il s'agit de fédérer 230 pasteurs autour d'une vision, mission et stratégie commune que nous avons établi de manière participative et de les outiller avec des approches, moyens, outils qui leur permettent de devenir des 'ministres 4.0'.

### *Quels sont les principes et systèmes de management en vigueur et appliqués dans votre organisation à ce jour?*

Le monde protestant n'aime pas la hiérarchie (contrairement au monde catholique) et l'indépendance des ministres (pasteurs et diacres) est une valeur forte au sein de l'institution.

Au sein de notre nouvelle équipe dirigeante (7 membres de l'exécutif en gouvernance partagée), nous sommes appelés depuis un an à redonner du sens, du souffle et une structure nouvelle.

Il est intéressant de noter que les principes de management que nous déployons au sein de l'EERV sont très en lien avec plusieurs 'principes du vivant' décrits dans le livre d'Éric

<sup>2</sup> Abréviation utilisée par l'Église évangélique réformée du canton de Vaud.

Jullien et Marie-Hélène Straus: *le sens, la mémoire, les valeurs, la communication, le cadre, le temps.*

Portés par la force de la prédication des pasteurs protestants, la discussion et la confrontation des idées et points de vue sont très prégnants dans les interactions au sein de l'EERV, ce qui est une force (place à la discussion avant accord) mais aussi une faiblesse (la place prise par le verbe engendre parfois un manque d'efficacité dans les prises de décision qui se doivent d'être rapide).

Par ailleurs, un principe fort de gouvernance collégiale est présent dans le rapport Exécutif / Législatif (une assemblée parlementaire de 86 personnes, le Synode) où s'est joué pendant de très nombreuses années un rapport de force dont nous héritons et dont nous voulons sortir le système car peu efficace dans le monde d'aujourd'hui.

*Comment vous êtes-vous intéressées aux principes du vivant comme source de management et pourquoi?*

J'ai écouté un jour à la radio Éric Julien qui parlait de son livre et de son expérience et j'ai ensuite acheté son ouvrage. Le sujet et ces principes ont résonné en moi car ils correspondaient bien à mes méthodes d'accompagnement des groupes et des organisations dans mon métier précédent de consultant et de manager auparavant.

*En quoi ces principes du vivant peuvent contribuer au management de votre organisation?*

Au-delà des 6 principes existants décrits plus haut, nous devons renforcer la communication en interne mais aussi vis-à-vis de l'externe pour la rendre encore plus pro-active. Nous devons aussi déployer des formations en interne sur les techniques de feedback constructifs. Un autre principe fondamental à déployer est la créativité.

Nous axons notre stratégie sur 3 piliers: 1. Accompagner ce qui existe (pour la population plus traditionnelle, souvent plus âgée), 2. Transformer ou renouveler ce qui existe, 3. Créer du neuf ailleurs. La créativité s'applique principalement sur ces 2 derniers piliers.

À ce sujet, nous lançons une nouvelle initiative d'envergure avec toutes les Églises chrétiennes en Romandie pour accompagner nos lieux et communautés dans la transition écologique et sociale (TES). Une approche inspirée de ce qui se fait en Angleterre et en France.

*Les auteurs ont développé des outils concrets en lien avec chaque principe. Les avez-vous déjà utilisés ou pensez-vous le faire et, si oui, comment les avez-vous mis en œuvre?*

J'en ai déjà utilisé certains que je connaissais de mon métier précédent. Comme mentionné précédemment, il va y avoir prochainement un gros travail de formation sur les méthodes de feedback constructifs (à l'attention de tous) mais aussi sur les outils de management (liés aux principes du vivant) pour les cadres de l'institution, notamment les ministres coordinateurs des régions (12 au total) car ils ont un rôle clé de courroie de transmission.

*Quel impact avez-vous déjà constaté ou quel impact visez-vous?*

Notre impact visé: que le management ne soit plus un gros mot au sein de l'institution parfois réfractaire aux méthodes managériales des entreprises, et de revitaliser cette institution (de droit public rappelons-le).

*Quels conseils donneriez-vous à un manager désireux d'intégrer ces principes du vivant?*

Bien sûr - dans un premier temps - de lire attentivement le livre d'Éric Julien et de Marie-Hélène Straus et de sentir comment il / elle résonne par rapport à ce qui est décrit. Puis, si la lecture fait vraiment écho, de prendre les exercices proposés (cf. ceux donnés dans le cadre du cercle Résonance sur le sujet) et de les pratiquer sur un ou deux principes pour commencer. L'idéal serait bien sûr d'appartenir à un Cercle Résonance d'entraide managériale pour renforcer sa pratique.

*Quels est l'apport de ces principes du vivant, par exemple par rapport aux théories actuelles de l'entreprise libérée, de l'entreprise opale de Frédéric Laloux, ou du management dit humaniste?*

Les principes des entreprises libérées sont basés sur les notions d'autonomie, de responsabilité et de coopération au sein des équipes et de leur management.

À mes yeux, les principes du vivant ont la particularité de se baser sur des lois naturelles expérimentés en communauté primitive (hors des modèles occidentaux) mais aussi dans le fonctionnement des cellules de notre corps. Il y a donc un caractère universel et en lien avec le fonctionnement de la nature pour les principes du vivant.

## 3. ROBERT MONIN (RM) DES SERVICE INDUSTRIELS DE GENÈVE (SIG)

Les SIG sont pionniers en matière de management, notamment avec le projet «ÉquiLibre» dont l'objectif a été un réaménagement des modalités de travail: organisation du temps de l'espace, des outils et adaptation du management.

Robert Monin directeur des relations humaines auprès des SIG depuis 2013. En tant que producteur et distributeur d'électricité, de gaz et eau potable et chargé de traiter les déchets et les eaux usées des Genevois, les SIG «*évolue dans le domaine de la transition énergétique*»<sup>3</sup>, en tant qu'établissement public autonome appartenant au Canton, la Ville de Genève et des Communes genevoises. Les SIG c'est aussi:

- > plus de 250'000 clients fournis en énergie électrique 100% renouvelable;
- > 59'900 ménages alimentés en chaleur;
- > 1'700 collaborateurs répartis sur plusieurs sites;
- > 73 millions de m<sup>3</sup> d'eaux usées traitées et 50.5 millions de m<sup>3</sup> d'eau potable distribués;
- > 219'500 tonnes/an de déchets incinérés;
- > Près d'un milliard de francs suisses annuel de budget.

*Quels sont les défis actuels de votre organisation en termes de management?*

Parmi les défis actuels du management à SIG nous pouvons mentionner le besoin de faire évoluer notre manière de manager d'un style contrôlant à un style basé sur la confiance. Dans le cadre de la mise en place des nouvelles modalités de travail avec le projet *ÉquiLibre*, nous avons défini une organisation du travail autour des principes suivants: Confiance, collaboration, autonomie et responsabilisation.

<sup>3</sup> Mots de Robert Monin lors de la présentation de l'entreprise.

*Quels sont les principes et systèmes de management en vigueur et appliqués dans votre organisation à ce jour?*

Nous sommes en pleine adaptation/mutation de nos pratiques managériales; une grande partie des managers ont été accompagnés pour se sentir à l'aise dans un management basé sur la confiance, la collaboration, la responsabilisation et l'autonomie des collaboratrices et collaborateurs. De leur côté, les collaboratrices et collaborateurs sont amenés à assumer leurs responsabilités de manière plus autonome et s'engagent à prendre des initiatives et à assumer pleinement leurs responsabilités. Le rôle du manager est en train d'évoluer d'une posture de chef contrôlant vers celle d'un coordinateur, accompagnateur et coach.

*Comment vous êtes-vous intéressé aux principes du vivant comme source de management et pourquoi?*

Pour moi les principes du vivant ont depuis mon plus jeune âge toujours été une source d'inspiration. J'ai toujours observé la nature et le vivant: c'est d'ailleurs par passion et pour mieux comprendre le monde vivant que j'ai étudié la biologie. Aussi, mon expérience professionnelle humanitaire m'a permis de me rendre compte des impacts qu'une guerre ou des catastrophes humaines ou naturelles peuvent avoir sur le vivant. L'interdépendance de tous les êtres vivants – dont nous faisons partie – est devenue pour moi de plus en plus évidente au cours de ma vie. J'essaie actuellement de transmettre cette évidence à mes filles qui commencent aussi à se rendre compte que nous ne pouvons pas poursuivre de vivre sans tenir compte des principes du vivant.

*En quoi ces principes du vivant peuvent-ils contribuer au management de votre organisation?*

Quand nous mettons en place les nouvelles modalités d'organisation du travail tel que mentionné plus haut, nous sommes en plein dans l'application des principes du vivant:

- > *Collaboration*: nous savons tous que le groupe est plus fort que l'individu; nous essayons donc de renforcer cette manière de travailler et de créer les espaces de collaboration et de coordination afin de responsabiliser tous les membres de l'équipe. Les principes de l'*interdépendance*, de la *communication* sont ainsi développés.
- > *Modalités de travail*: Dans le cadre de l'organisation du travail nous attendons des managers et des équipes qu'elles collaborent dans la définition des objectifs à atteindre ensemble. Aussi celui qui assume le rôle de manager est chargé de définir le cadre de référence qui doit être clair, compréhensible et cohérent avec les valeurs, la stratégie et les orientations de SIG. Et le tout doit aussi tenir compte des savoirs-faires développés depuis des décennies, de «l'ADN de SIG» construite sur des pratiques, des habitudes et des valeurs sociétales solides. Il s'agit pour tous les membres de l'équipe de se sentir à l'aise avec ce qui est décidé ensemble, de bien comprendre les tenants et aboutissants de ce qui est attendu, de s'identifier aux orientations et décisions prises et d'être en phase avec ses propres valeurs et celles de l'équipe. La confiance entre les membres de l'équipe – y compris le responsable – et la motivation de tous sont ainsi renforcées. Les principes du vivant suivants sont intégrés: la *cadre*, les *valeurs*, le *sens* et d'une certaine manière aussi la *mémoire*.



- > *Évaluation des résultats et des conditions de travail*: Dans le management d'équipe, les interactions entre celui qui assume le rôle de responsables et les membres de l'équipes, et l'équipe en tant que telle, sont évaluées dans le cadre des exercices d'évaluation annuelles. Actuellement, nous avons depuis une année un nouveau système en place que nous avons appelé «Dialog». Sans entrer dans les détails ici, l'objectif est que les acteurs de l'évaluation développent une vraie écoute et un vrai dialogue constructif. Ils peuvent ainsi mieux se comprendre et aussi accepter des vues et des avis divergents. Pour ce faire, c'est le-la collaborateur-trice qui initie le processus d'évaluation en procédant à une autoévaluation qui sera présentée au manager. Ainsi, les points de vue potentiellement différents permettent de mener un vrai dialogue qui se déroule dans un environnement où les avis ou visions contraires peuvent mieux être discutées et peuvent potentiellement devenir complémentaires et développer des solutions ensemble. Le principe du vivant de l'*altérité* est ainsi mieux développé.

*Quel est l'apport de ces principes du vivant, par exemple par rapport aux théories actuelles de l'entreprise libérée, de l'entreprise opale de Frédéric Laloux, ou du management dit humaniste?*

Je n'aime pas beaucoup la notion d'«entreprise libérée» et de «management humaniste». Cela crée une opposition de principe entre ce qui existait avant – et qui est encore pratiqué dans beaucoup d'entreprises – et ce qui est considéré par une minorité (malheureusement actuellement nous sommes encore très peu) comme étant «la solution». Je préfère de loin parler d'«entreprise responsable» et de «management à la confiance».

Évidemment, je suis – et resterai – convaincu que les principes du vivant s'inviteront d'une manière naturelle dans les entreprises, dès qu'elles se seront affranchies de la compétition, de la course aux profits, cela grâce à une chaîne de valeurs qui évoluera une fois que notre société mettra le «nous» en avant plutôt que le «moi».

Pour la suite, nous avons encore beaucoup de travail et d'énergie à investir dans l'évolution de SIG, car les principes «*créativité*» et «*temps*» ne sont pas encore bien ancrés dans nos pratiques. Aussi, tous les autres principes méritent d'être renforcés et développer afin qu'ils deviennent une évidence pour tout le monde.



# LES LOIS DU VIVANT COMME BASE D'UN MANAGEMENT DURABLE?

FRANÇOIS BARRAS ET LÉA JULLIEN

*Coach et facilitateur.trice*

*françois@maison-equilibres.ch*

*lea@maison-equilibres.ch*

> Afin de répondre aux demandes concrètes des managers et entrepreneurs romands membres des Cercles Rezonance et ainsi que de s'adresser à un public plus large, cet article a pour mission d'aborder les actions et postures destinées à mettre en mouvement les *Lois du Vivant dans les organisations*. Cet article propose quelques axes à visiter pour intégrer le choix du vivant dans sa pratique managériale, pour agir concrètement et pour avancer pas à pas dans cette voie – si nouvelle et si ancienne en même temps. Les auteur.es conjuguent 35 années d'expériences d'accompagnement auprès des entreprises et organisations publiques et parapubliques de Suisse romande. À eux deux, ils coachent près de 50 personnalités chaque année et plus de 1'500 participants assistent à leurs différentes formations et démarches participatives. Ils sont actifs dans la Maison des Équilibres, dont la mission est d'accompagner individus, équipes, leadership et organisations à aborder la complexité et l'incertitude avec curiosité, courage et confiance. S'inspirer du monde du vivant pour créer de nouvelles formes d'organisations est l'un des axes clefs de leur engagement au quotidien. Après 15 années passées au sein de multinationales en tant qu'ingénieur en informatique, François Barras a réorienté sa carrière dans l'accompagnement d'individus et d'équipes. Spécialiste du marketing et de la dynamique des organisations, avec plus de 15 ans dans des postes stratégiques pour des grandes sociétés et des PME, Léa Jullien, économiste HEC Lausanne et titulaire d'un MAS en dynamique des systèmes humains, a une passion pour les projets engagés qui amènent dynamisme positif, équilibre et mise en mouvement. Tous deux facilitent des Cercles Rezonance à Lausanne et Genève.

**Mots-clés:** intelligence collective, posture, incarnation, temps, émotions, concret, manager vivant, lois du vivant.

## INTRODUCTION

Dans notre pratique et de façon générale, nous constatons un certain nombre de problématiques et de questionnements récurrents, que nous pouvons synthétiser ainsi:

- > la plupart des managers de PME sont ou ont été des experts dans leur métier, sans avoir reçu véritablement de formation en management de l'humain;
- > les modes de gouvernance sont encore fortement imprégnés du bon vieux taylorisme; les organisations poursuivent par mimétisme des modes de faire et des schémas qui

convenaient aux structures traditionnelles organisées en silo où productivité et performance demeurent les maîtres mots;

- > paradoxalement, les environnements actuels sont plus complexes et incertains qu'à la fin du siècle précédent;
- > les modes de gestion guerriers où le contrôle, la directivité, la non-confiance et l'individualisme restent aux commandes – surtout en temps de crise; les objectifs sous-jacents soigneusement entretenus par les sphères dirigeantes soulignent les nécessités «d'augmenter notre performance et notre efficacité», d'admettre que «nous ne vivons pas dans un monde de bisounours» et par conséquent de rester sur «le pied de guerre» pour «aller au combat».

Dans les Cercles Résonance où les managers et entrepreneurs viennent pour se transformer et transformer leur organisation en expérimentant d'autres modalités et en questionnant leurs pratiques, on peut dresser le constat suivant:

- > apprendre à manager dans le doute, en valorisant les ressources et talents à disposition tout en étant capable de montrer sa vulnérabilité et ses limites, devient la norme si l'on souhaite donner du sens aux activités du quotidien et motiver les collaboratrices, sans oublier l'intégration des dimensions intergénérationnelles.

Lors de l'HyperCercle d'août 2020, la question a été posée aux 55 managers et entrepreneurs romands présents «à votre avis, de quoi le monde a-t-il besoin aujourd'hui?». Voici leurs réponses:

- > la qualité des liens et des valeurs partagées;
- > la place de l'amour et de l'accueil des émotions dans nos organisations professionnelles;
- > la prise de conscience de la nécessité de sortir du cadre actuel et de co-inventer autre chose;
- > la recherche de sens de nos actions et de guérir ce qui a été blessé par nos fonctionnements passés et actuels;
- > la reconnexion à la nature et au vivant;
- > la connexion à quelque chose de plus grand que nous – sagesse du monde ou spiritualité.

Combien de nos organisations romandes abordent-elles concrètement ces axes de travail dans leurs actions? Éric Julien, co-concepteur et animateur de cette journée avec Marie-Hélène Straus, a conclu ainsi cette session en précisant que «Fondamentalement, le monde, lui, n'a besoin de rien... Il est plus grand et plus ancien que nous, il se remettra de tout ce qu'il se passe aujourd'hui. Ces besoins sont ceux des modernes que nous sommes pour retrouver notre lien avec le monde.»

## 1. DU CONSTAT À L'ACTION

Une réponse à ces nouveaux enjeux – développée au travers de nombreux ouvrages actuels et très à la mode<sup>1</sup> – consiste à mettre en œuvre de nouvelles pratiques collaboratives regroupées sous l'appellation «Intelligence collective». Sous cette bannière, l'aspect collectif peut maintenant prévaloir sur l'esprit individuel qui – certes – permettait d'aller plus vite, mais qui n'est plus aussi opérant dans les systèmes actuels. Ces nouvelles postures et pratiques permettent de se relier à des dimensions plus larges et de converger vers un management plus authentique, plus altruiste et aussi guidé par son cœur. Osons le terme «un management plus humain».

Pour sortir de cet engrenage, un retour à une forme d'idéalisme est-il envisageable? Ce terme lié au rêve et qui peut effrayer, consiste aussi à transmettre son enthousiasme et à lancer des initiatives. Sans idéalisme aucune évolution n'est possible. Hier, celui qui ouvrait son cœur était perçu comme un faible. Et aujourd'hui, qu'en est-il? Il est grand temps d'adapter nos postures, de manière à favoriser un retour aux fondamentaux de la communication interpersonnelle, à l'incarnation de valeurs et à la réalisation de projets en mode collaboratif. Ceci pour donner plus de sens à nos activités et pour décharger le management qui porte trop souvent seul le poids de ses décisions et responsabilités.

Les lois du vivant constituent un excellent socle pour appuyer ce changement de paradigme, pour redonner de la vie et de l'humanité aux entreprises.

## 2. CONCRÈTEMENT, COMMENT FAIRE?

Pour une majorité de dirigeant.es, lorsque l'on évoque les lois du vivant, l'écart entre ce que nous faisons et ce que nous pourrions être, est important. L'effort pour faire évoluer structures et comportements peut paraître insurmontable. La tendance est de se réfugier dans une fuite en avant, de narguer ou critiquer ces nouvelles manières d'être et de se cantonner comme déjà fait auparavant, plutôt que de risquer de faire autrement. Cette tendance, très humaine, pousse à rester dans cette «pseudo» zone de confort, souvent inconfortable, voire franchement douloureuse, mais qui est prévisible et mathématique; de rester dans l'illusion de ne pas s'exposer ou se mettre en danger... dans un premier temps du moins.

Notre pratique de coachs et de facilitateur.trices nous a conduits à utiliser des outils qui favorisent les démarches de management par l'intelligence collective et questionnent les postures individuelles. Nous constatons combien il est difficile d'intégrer un réel changement dans la durabilité lorsque nos peurs profondes nous rattrapent dès que nous collons à nouveau notre tête dans le guidon.

Il n'y a – malheureusement – pas de recette absolue pour intégrer les Lois du vivant. Voici une proposition de quelques points concrets, bien que contre-intuitifs pour certains, qui ressortent de nos pratiques et observations empiriques menées au sein des Cercle Rezonance et de la Maison des Équilibres.

<sup>1</sup> Quelques exemples d'ouvrages en question: *Supercollectif* Emile Servan-Schreiber, *L'intelligence collective, co-créons ensemble le monde de demain* par un collectif d'auteur.es dont Gauthier Chapelle et Eric Julien, *Permaculture humaine* par Bernard Alonso et Cécile Guiochon, et encore beaucoup d'autres. Dont les têtes de file, *Reinventing Organizations* de Frédéric Laloux et *Le manager hybride* de Vincent Lenhardt.

### 1.1. S'AUTORISER À COMMENCER PAR SOI-MÊME

Un premier moyen – si évident et si puissant – existe pour oser le changement. Il consiste à commencer par évoluer soi-même de manière à devenir contributeur du changement durable du système dans lequel nous évoluons. Vite dit, moins facile à faire. Cet engagement exige une implication personnelle avant tout. Mouillez votre chemise avant d'asperger celle des autres. Incarnez vos discours et vos doutes plutôt que de chercher à convaincre par de grands mots ou de beaux discours.

Le levier le plus puissant du changement de notre organisation est donc « simplement » issu du propre changement de notre posture et de l'essaimage progressif de cette évolution vers nos équipes et notre gouvernance.

Toute transformation pérenne d'une organisation passe par un changement personnel profond. C'est ce changement intérieur qui fera la différence et qui va contribuer clairement au changement. Oser être soi-même et oser montrer ses limites et vulnérabilités aussi dans l'entreprise pour un mieux-être global, pour redonner de l'humanité en lien avec la mission qui nous est donnée.

*« Plus que d'un management humain, c'est de managers vivants dont nous avons tous besoin. » – Éric Julien*

« Avant de revoir vos façons de faire, revoyez vos façons d'être. » C'est la première leçon du choix du vivant. Non seulement elle est incontournable, mais vous y trouverez le bénéfice immédiat de vous reconnecter à vous-même. De construire et renforcer votre énergie, votre sens, votre « nord intérieur ».

### 2. FAIRE FACE AU TEMPS SOUS TOUTES SES FORMES

Les visages du temps sont multiples. Chronos, le temps de l'horloge, qui court et qui rythme nos journées et nos activités n'en est qu'une des facettes. Il y a aussi Kairos, le temps des maturités et des synchronicités et qui se vit et ne se mesure pas. Et Aïôn, le temps des cycles et des apprentissages, un temps long qui nous dépasse. Intégrer et questionner ces visages du temps et cette multiplicité dans sa pratique est aussi une porte d'entrée possible.

Pourtant, le temps – comme l'argent – sont des ressources limitées et contrôlées dans le monde économique. C'est un élément dont on semble disposer de manière égale, mais qui peut être perçu et vécu de façon si différente.

Avant tout, les lois du vivant sont un chemin, un cheminement. Qui a fait Compostelle en avion? Qui a oublié l'importance des étapes du pèlerin en route vers un sens plus grand? La clef est de projeter un chemin avant son résultat et son point d'arrivée. Confucius disait déjà en son temps « le but est dans le chemin ». Avec l'intelligence collective et l'incarnation des lois du vivant, les expériences vécues marqueront le chemin et ses participants de manière plus véritable et plus pérenne que des résultats et réussites de court terme.

Laisser le temps au vivant, c'est se rappeler que ce n'est pas en tirant sur une plante qu'elle poussera plus vite. Dans un monde de mesure et de quantitatif, ouvrons-nous au qualitatif. Toute transformation prend du temps et ne peut se mesurer dans des espaces temps fermés et délimités.

Au niveau individuel, la question à se poser est «que se passe-t-il en moi, pour moi, lorsque j'ai du temps?» Quelles ouvertures, quelles inquiétudes, quelles transformations prennent ainsi place? Quelles nouvelles voies ouvrent-elles?

### 3. AGIR À SON ÉCHELLE, SUR SON TERRITOIRE

Le vivant est à l'échelle de la cellule et de celle d'à côté, avant d'être à l'échelle du monde. Notre monde connecté et global a transformé nos perspectives. Nous sommes plus ouverts sur le monde que jamais, plus informés, plus conscients des enjeux et des multiplicités. Parallèlement, nous sommes distants, nous voyons loin et avons tendance – parfois peut-être – à perdre de vue ce qui est tout près.

Christiane Singer écrivait «chaque matin, les hommes et les femmes qui prennent soin de la parcelle du réel qui leur est confiée, sont en train de sauver le monde, sans le savoir.» Si chacun, si chacune s'engage pour sa parcelle de réel, son espace physique et relationnel, pourrions-nous sauver notre monde?

Marie-Hélène Straus, co-auteur du livre *Le Choix du vivant* avec Éric Julien, raconte son histoire de manager dans une entreprise internationale: «Lorsque les grands patrons Bruno et Marc<sup>2</sup> demandaient des résultats inaccessibles et durs pour les équipes, lorsqu'il devenait impossible de donner du sens aux exigences et aux licenciements, j'ai apporté au bureau deux poissons rouges et un bocal. J'ai appelé ces poissons Bruno et Marc et demandé à mon équipe de prendre soin d'eux. Sans volonté de se moquer, juste avec l'intention de prendre soin d'un territoire possible et à proximité, de prendre de la hauteur tout en restant dans le lien, dans le concret, dans le quotidien».

Au-delà de l'anecdote et de l'humour, c'est un mode d'action concret, c'est la possibilité d'agir à son échelle. C'est refuser de se positionner en victime du système, d'un égrégore flou et impersonnel. C'est un clin d'œil et une incitation à choisir une voie en lien avec notre parcelle de réel.

### 4. INTÉGRER LA CULTURE DU FEEDBACK POUR PLUS DE COMMUNICATION ET DE RELIANCE

Lorsque nous accompagnons des entreprises – que ce soit pour permettre aux dynamiques d'équipes de se renforcer, pour transformer les formes de gouvernances, pour résoudre un conflit – il est quasi systématique de constater que les bases de la communication interpersonnelle nous échappent. Il est souvent très délicat pour un manager de devoir résumer sa demande d'accompagnement avec un coach face à son collaborateur. Ne parlons même pas des équipes qui se plaignent systématiquement du manque de clarté de la transmission de la vision de leur entreprise, du manque de reconnaissance à tous les niveaux et des situations de conflits non déclarés qui sont cristallisées depuis plusieurs années, parfois simplement par manque d'un retour constructif.

Dans de nombreux cas, un feedback qui aurait pris cinq minutes à l'époque, aurait résolu la situation de manière transparente et efficace. Il semble plus aisé de trianguler à propos des personnes absentes et d'entamer les plaintes sans fin autour des machines à café sans jamais oser effectuer un retour ou questionner les intéressés.

<sup>2</sup> Prénoms fictifs

Pour nourrir une communication porteuse de sens et être «comme-unis-dans-l'action» comme aime le dire Marie-Hélène Straus, un bon moyen de commencer par soi-même consiste à:

- > prendre son courage à deux mains, à rester authentique et à pratiquer des retours spontanés de cadrage et d'encouragement;
- > sous une forme de communication *consciente* et orientée autant auprès de ses collègues, sa hiérarchie, que de ses équipes;
- > en évoquant systématiquement les faits, son ressenti, ses besoins, ses attentes et d'accepter d'en recevoir des autres en retour.

Les effets induits sont qu'un état d'esprit et une posture générale collaborative et constructive va s'instaurer, ce qui constitue un élément clé de la confiance.

#### 5. MÉTAMORPHOSES DES REGARDS

L'objectif de cet article en particulier, et plus généralement de ce dossier, est de questionner notre regard et d'en proposer un autre:

- > un regard qui n'est pas forcément nouveau – puisqu'il prend sa source au cœur même du Vivant et de ses préceptes ancestraux;
- > un regard qui n'est pas unique – puisqu'il tient volontiers compagnie à d'autres approches de la Vie;
- > un regard qui est avant tout intérieur – et qui pourtant n'est pas individuel – puisqu'il engage et pousse à chercher et à s'ouvrir aux regards des autres.

C'est ce à quoi vous invitent les Cercles de Résonance: construire un cercle, un groupe de proximité de dix managers et dirigeant.es dont les échanges et les temps d'entraide et de créativité ouvrent les regards, questionnent les pratiques et permettent de se transformer.

Au-delà des dogmes, des experts et des nouvelles écoles, les lois du vivant sont à rechercher et à vivre au cœur, à l'intérieur de nous-mêmes pour commencer.

Nos années d'expériences cumulées nous permettent d'affirmer qu'il n'est pas de changement organisationnel qui ne passe par un réel changement intérieur des personnes clefs et sources du système. Et pour que ce changement soit réel et profond, il se doit d'être volontaire, sincère et authentique. On ose même affirmer aujourd'hui qu'il doit venir du cœur.

#### BONUS

Pour ceux qui souhaitent aller plus loin et faire le lien entre les 9 principes du Vivant et les pratiques en entreprise, Marie-Hélène Straus et Éric Julien proposent ce tableau de correspondances et les actes d'actions portés sur le tableau ci-après. (Voir schéma page suivante)



PRINCIPES			OBJECTIFS	
VIE	BIOLOGIE	MANAGEMENT	ORGANISATION	
1	LE 2 ET L'ÉNERGIE	DILATATION / RÉTRACTATION	ALTÉRITÉ	ÉTABLIR DES LIENS CRÉATIFS ET POSITIFS
2	SYSTÈME ET INTERDÉPENDANCE	ADOPTOSE	SYSTÉMIE	PRENDRE DES DÉCISIONS JUSTES
3	SENS, FINALITÉ ET ÉQUILIBRE	HOMÉOSTASIE	VISION PARTAGÉE	DONNER DU SENS POUR MOTIVER
4	COMMUNICATION ET RELIANCE	SIGNALISATION CELLULAIRE	DIALOGUE	COMMUNIQUER EFFICACEMENT
5	COOPÉRATION ET INTELLIGENCE COLLECTIVE	ENDOSYMBIOSE	VALEURS	TRAVAILLER EN HARMONIE
6	FRONTIÈRES ET LIMITES	NÉGUENTROPIE	CADRE	CRÉER LES CONDITIONS DE L'EFFICIENCE
7	VIE ET ÉMERGENCE ADAPTIVE	NEURONES MIROIRS	CRÉATIVITÉ	FAIRE ÉMERGER DE LA VALEUR AJOUTÉE
8	TEMPS, CYCLES ET SPIRALE	PLASTICITÉ NEURONALE	TEMPS	PILOTER LE CHANGEMENT
9	MÉMOIRE ET TRANSMISSION	MÉMOIRE CELLULAIRE	TRANSMISSION	TRANSMETTRE UN SYSTÈME DURABLE

## CONCLUSION

Incarner les lois du vivant en entreprises consiste simplement à revenir aux sources des relations interpersonnelles. Commencer par exprimer les choses de manière authentique, à oser montrer sa vulnérabilité. S'offrir et offrir aux autres des instants de recul permet de changer de regard et donne les moyens d'adopter une nouvelle posture. Ces micro-changements au quotidien, à explorer aisément et en priorité sur soi-même, sont les leviers puissants, sans consommation d'énergie additionnelle, pour faire évoluer le système. Tester par soi-même, sur le mode de l'ouverture, du plaisir et de l'étonnement, ne coûte pas grand-chose. Et pourtant, cela peut rapporter gros en bien-être et en efficacité collective.

Et si «vivre dans le monde des bisounours», c'était admettre et vivre volontairement dans une oasis où nous pouvons être bien, heureux, parler de nos émotions, vivre en lien avec nos talents, être en connexion avec nos voisins? Et si c'était avant tout agir sur soi pour nourrir l'énergie nécessaire à un engagement et à une transformation? Encore une dernière question: si nos vies durent en moyenne 30'000 jours, combien de matin voulez-vous vous lever avec fatigue, frustration et boule au ventre?