

Samy Kallel - Olivier Masselot

Le leadership du CŒUR

Les 4 postures
des nouveaux leaders



GERESO

ÉDITION



Le leadership du cœur

Le leadership du cœur

Les 4 postures des nouveaux leaders

Auteurs: Samy KALLEL - Olivier MASSELOT

Édition 2018

© GERESO Édition 2018

Direction de collection: Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture: Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure: GERESO Édition

Illustration: © Vectorios2016/istockphotos.com

www.gereso.com/edition

e-mail: edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal: Mars 2018

ISBN: 978-2-35953-584-6

EAN 13: 9782359535846

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social: 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



Dans la même collection :

- Adieu les problèmes au travail!
- À la conquête de mon bien-être
- Communiquer efficacement
- Communiquer en situation de crise
- Comprendre l'évaluation professionnelle
- Crise de motivation au travail ? Rien d'anormal!
- Cultiver l'engagement de vos équipes
- Dix entretiens incontournables en entreprise
- Évaluer les compétences professionnelles : mode d'emploi
- Être recruté dans les métiers de l'industrie
- Gagner en leadership
- L'art de conclure une vente avec la PNL
- Le manager de proximité
- L'entreprise de soi : clé de la réussite entrepreneuriale
- Le recrutement gagnant-gagnant
- L'estime de soi au cœur du management
- Les groupes Mastermind : accélérateurs de réussite
- Manager le travail à distance et le télétravail
- Manager l'innovation autrement
- Manager une équipe projet

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESCO

Dans la même collection (suite):

- Mieux communiquer avec soi-même et avec les autres
- Parler en public, être écouté et convaincre
- Prendre la bonne décision avec la méthode des 4 Éléments
- Préparer son futur professionnel
- Prévention des RPS avec la PNL
- Réalité des RPS: actions et solutions
- Recadrer sans démotiver
- (Re)Donner du sens à son management
- Réussir son intégration professionnelle
- Réussir son oral d'examen ou de concours
- Réussir vos entretiens professionnels
- Révélez votre Talent avec l'intelligence prismatique
- Travailler, pour quoi faire ?
- Vers un leadership créatif, efficace et humain

Remerciements

À Tanya Sakovich, sans qui tout ce qui s'est passé dans mon évolution de coach n'aurait pas eu lieu.

À Samy Kallel, dont la rencontre nous a permis de créer tant de choses qui vont dans le sens de ma mission.

À Nathalie Le Quemener, qui partage ma vie et m'inspire tant.

À mes quatre enfants qui sont à la fois ma fierté et décuplent ma motivation à enseigner.

À mes professeurs de coaching - Max Meulemens - MCC, Pierre Lucas et Daniëlle De Wilde, ainsi qu'à mon amie Patricia Lambert - MCC, qui me supervise et m'a accompagné vers la certification PCC.

À Michel Zylbermann pour la confiance qu'il me témoigne et les possibilités de développement qu'il m'apporte.

Et aussi à celles et ceux qui collaborent ou ont collaboré dans l'élaboration et l'organisation de formations et d'ateliers, que ce soit en live ou en ligne ; merci de m'avoir permis ces beaux moments !

Olivier Masselot

LE LEADERSHIP DU CŒUR

À ma femme Maria, avec qui j'ai grandi en authenticité et profondeur dans la relation.

À mes enfants, Antoine et Joseph, dont je suis fier d'être le père.

À mes parents qui m'ont permis d'être ce que je suis.

À Michel Zylbermann, mon ami et associé qui m'a encouragé il y a 20 ans à sortir de ma zone de confort.

À Olivier Masselot, dont la rencontre m'a permis de me rapprocher de ma raison d'être.

À Tan Nguyen qui m'a appris à accepter ma vulnérabilité.

À Père Philippe Dautais qui m'a ouvert à une spiritualité de la présence.

Samy Kallel

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Remerciements | 5 |
| Préface | 11 |
| Prologue | 13 |
| Le « leadership du cœur » : utopie ou nécessité ? | 13 |
| Pourquoi ce livre ? | 16 |
| Et en pratique ? | 18 |
| Chapitre 1 - La lucidité | 21 |
| Pourquoi parler de lucidité ? | 21 |
| Lucidité sur soi | 22 |
| Lucidité et leadership | 24 |
| Lucidité et changement | 25 |
| Lucidité et philosophie | 27 |
| Lucidité, neurosciences et intuition | 29 |
| Le processus « V.O.I.R. » | 35 |
| Synthèse | 37 |
| Chapitre 2 - V : Va vers toi | 39 |
| Subjectivité | 40 |
| Parler à partir de « je » | 42 |
| Faire face | 43 |
| Vision du monde et comportements « B.A.R.J. » | 44 |
| Rencontrer son ombre | 48 |

| | |
|---|-----|
| Trouver nos ressources, notre vision, notre identité et notre but | 51 |
| Créateur de ma réalité | 53 |
| Et pour conclure..... | 54 |
| Synthèse..... | 55 |
| Chapitre 3 - O : Observe | 57 |
| Regarder la réalité avec lucidité | 58 |
| Être présent..... | 59 |
| La qualité d'attention | 60 |
| Réceptivité et vulnérabilité..... | 62 |
| Observer sans juger, sans présupposer et avec authenticité..... | 65 |
| La qualité de notre énergie..... | 66 |
| Comment entrer dans un nouvel apprentissage ? | 69 |
| Neurogenèse, changement et nature... .. | 70 |
| Et pour conclure..... | 71 |
| Synthèse..... | 72 |
| Chapitre 4 - I : Investigue et oriente ton intention | 75 |
| Action/intention | 76 |
| Attention et intention positive..... | 77 |
| Dynamique du cœur..... | 78 |
| Intention et cœur | 81 |
| Intention et importance | 82 |
| Leader de la peur ou leader du cœur ? | 83 |
| Qu'est-ce que le leadership du cœur | 85 |
| C comme Connexion | 85 |
| O comme Ouverture | 88 |
| E comme Engagement | 91 |
| U comme Unique | 92 |
| R comme Rythme | 93 |
| Cœur et amour ?..... | 95 |
| Le questionnement du non-sachant | 97 |
| Et pour conclure..... | 99 |
| Synthèse..... | 101 |

| | |
|--|-----|
| Chapitre 5 - R : Relâche et fais confiance | 103 |
| Vous avez dit fixation ? | 104 |
| Fixations et situations récurrentes..... | 105 |
| Fixation, identification et résistance..... | 107 |
| Lâcher les fixations..... | 108 |
| Le hasard existe-t-il ?..... | 111 |
| Hasard et intelligence du vivant..... | 112 |
| Pardon et gratitude..... | 117 |
| Courage et authenticité | 120 |
| Et pour conclure..... | 122 |
| Synthèse..... | 124 |
| Chapitre 6 - Questions et changement | 127 |
| Le questionnement..... | 127 |
| Le changement..... | 131 |
| Les exercices..... | 133 |
| Chapitre 7 - Entraînements | 137 |
| Déroulé de l'entraînement | 138 |
| 1 - Exercices sur le « V » de voir..... | 139 |
| A - Un rendez-vous avec soi-même | 139 |
| B - Discerner pensées émotions et sentiments | 139 |
| C - Pratiquer la M.A.P. | 140 |
| D - Exercice de dés-identification | 141 |
| 2 - Exercices sur le « O » d'observer | 145 |
| A - Le body scan..... | 145 |
| B - La respiration consciente | 147 |
| C - Observer avec curiosité et réflexion globale | 147 |
| 3 - Exercices sur le « I » d'investigue et oriente ton intention | 149 |
| Poser l'intention - Les cinq principes actifs de la dynamique du cœur | 150 |
| A - La Connexion – Cœur | 150 |
| B - L'Ouverture – cOeur | 152 |

| | |
|--|-----|
| C - L'Engagement - coEur..... | 154 |
| D - L'Unique - cœur..... | 158 |
| E - Le Rythme - cœur..... | 160 |
| Investiguer : adopter la posture du non-sachant..... | 162 |
| A - Les questions qui éclairent nos crispations..... | 162 |
| B - Les questions qui mettent lumière notre potentiel..... | 163 |
| C - Les questions qui élargissent notre connaissance du monde et des autres..... | 164 |
| Investiguer : le questionnement préfrontal - investiguer avec les six dimensions..... | 166 |
| 4 - Exercices sur le « R » de relâche avec confiance..... | 168 |
| A - Exercice sur notre qualité d'énergie..... | 168 |
| B - La gratitude..... | 170 |
| C - Le pack minute..... | 171 |
| D - L'authenticité dans ma relation..... | 172 |
| Postface..... | 175 |
| À propos des auteurs..... | 178 |

Préface

Les écrits sur le management et le leadership ne manquent pas, mais depuis quelques années, nous avons l'impression d'avoir fait le tour, pourquoi ?

D'abord, parce qu'ils se répètent depuis au moins deux décennies et ensuite parce qu'en parallèle le monde a été bouleversé par l'explosion du « digital » dans la vie personnelle et professionnelle.

Il s'est ensuivi des changements radicaux anticipés ou subis dans les entreprises en termes d'organisation, d'utilisation de l'espace et du temps et donc logiquement de management.

Agilité, authenticité, émotion, remise en cause, ont remplacé l'orgueil, l'obstination et la toute-puissance.

Agilité, car l'accélération de la transformation digitale dans la vie personnelle et professionnelle est telle qu'il est impossible de se cramponner à des principes totalement dépassés. Ceci pour le meilleur, concernant les modes de management: il n'y a plus de place pour un management tout-puissant, directif, rationnel à outrance, tout simplement parce qu'il prend sa source dans l'idée de vérité absolue et pérenne et ne résiste pas à notre époque de changement de règles du jeu permanent. Place donc au management agile, à l'écoute de son environnement, à commencer par ses collaborateurs !

Authenticité, vertu réhabilitée par bonheur. L'authenticité, il y a peu, était en milieu professionnel, plutôt à bannir, et pouvait être une entrave au management par le process roi.

L'obéissance au process ne suffisant plus, place au naturel, à l'authenticité qui fédère, qui pardonne les défauts individuels au profit de l'excellence collective.

Émotion, en continuité logique de l'authenticité. Faire parler l'émotion pour accélérer le changement, pour créer...

Samy Kallel et Olivier Masselot nous accompagnent sur ce chemin, en éclaireurs avec leurs quatre accords des nouveaux leaders, les leaders de cœur, leaders lucides, stratèges en même temps dans le présent, acteurs impliqués et à l'écoute, créateurs de confiance.

Stéphane Roussel

Président-Directeur Général de Gameloft
et membre du Directoire de Vivendi

Prologue

Le « leadership du cœur » : utopie ou nécessité ?

Aujourd'hui, le terrain sur lequel nous évoluons est mouvant, imprévisible.

Fragilité et instabilité économique et sociale nous poussent à nous poser la question de l'attitude à adopter : voulons-nous être dans une posture défensive, entre agressivité et victimisation, ou dans une posture créative, agile et bienveillante, celle que nous appelons ici le « leadership du cœur » ?

Si la première attitude pouvait tenir du réflexe nécessaire de survie, en quoi la seconde pourrait-elle, au regard de notre monde, devenir une nécessité ?

Nous sommes tous des leaders ; leaders de notre vie et leaders de nos projets. Comment se diriger soi-même vers sa propre réussite ? Les pistes de réflexion et outils que nous proposons s'adressent à tous, même si, compte tenu de notre expérience, nous ferons souvent référence dans ce livre au leader en entreprise.

Le monde à la fois confrontant et imprévisible pourrait inciter les dirigeants à se replier sur eux-mêmes et à renforcer les contrôles et la sécurité ; à revenir à un mode de gouvernance basé sur la hiérarchie et la discipline militaire. Or, toute personne lucide se rend compte que cette solution ne fonctionne plus de nos jours – **le terrain est trop complexe...**

Il y a bien trop d'éléments interdépendants qui nous empêchent d'avoir une vision globale ; avec les réseaux sociaux et les moyens de communication, tout est interconnecté et les réactions sont immédiates. Nous ne maîtrisons plus ce qui se passe, **nous le découvrons au fur et à mesure**, d'autant que les paramètres des situations sont souvent ambigus.

Face à cette réalité, nous n'avons qu'une solution : **être agiles tout en suivant un cap.**

Confrontés à ces accélérations, nous n'avons d'autre choix que de nous adapter, ce qui implique de nous mettre constamment dans une dynamique de remise en question, de mobilisation de moyens et d'acquisition de savoirs pour mieux faire face. Tout comme les réseaux sociaux, l'entreprise doit pouvoir être un terreau fertile de création de liens.

Face à cette dynamique de l'inconnu, nous devons savoir improviser, nous adapter. Pour le dire d'un mot, nous devons savoir être à l'aise dans l'imprévisible.

Pour cela, **nous avons besoin de ressources et d'informations**; des informations rapides et immédiates... qui reflètent au mieux la réalité, avec le moins de distorsion possible.

Dans une organisation au système managérial basé sur le contrôle et le compte-rendu, nous sommes face à un paradoxe: la peur génère de la contraction, et cette contraction limite et déforme l'information. Le voile défensif que suscite le contrôle ne laisse passer que l'information que l'on veut bien nous donner! Or, **tout leader agile a besoin de toute l'information.**

Il en est de même pour les ressources.

Face à ces situations qui surgissent, le nouveau leader a besoin de mobiliser l'ensemble des compétences de chacun des membres de son équipe, de sa famille ou de son entourage; un tel engagement n'est possible que si ces derniers ont **le sentiment d'appartenir à une structure au sein de laquelle ils se sentent reconnus.**

Beaucoup d'entreprises mettent en place des programmes de bienveillance dans leur organisation; le dernier exemple nous vient du directeur de la transformation Hyper France Carrefour, Sébastien Mélenchon, qui nous dit que « s'il est important dans la stratégie de satisfaire le client, il est tout aussi important qu'il y ait une symétrie d'attention qui prenne en compte le collaborateur ». Il vient de lancer un programme ambitieux sur plusieurs années pour faire rentrer **la posture du leader agile et bienveillant** dans la culture d'entreprise.

Pourquoi agile et bienveillant? Parce que seules ces conditions permettront aux personnes de notre entourage d'être à l'aise avec l'inconnu et ne pas être déstabilisées par la peur du changement. Elles pourront ainsi mieux participer

à la dynamique collective, partager l'information, prendre des initiatives et être au service du bien-être de tous.

Face à cela, **le leader moderne n'a d'autre le choix** que d'adopter une **posture d'ouverture** innovante et d'entrer dans une **dynamique de cœur**.

Pour l'y aider, l'associé idéal est sans nul doute le **cortex préfrontal**. Comme le souligne Olivier Houdé, directeur du laboratoire de psychologie du développement et de l'éducation de l'enfant à la Sorbonne : « La pédagogie du cortex préfrontal est une pédagogie pour la vie. Il ne suffit pas de connaître les règles, il faut en permanence inhiber nos automatismes », ce qui se traduit en termes de leadership par « se challenger continuellement ».

Le préfrontal est cette partie de notre cerveau qui permet l'adaptabilité, la créativité et la gestion de l'inconnu. Il nous permet d'obtenir une vision globale des situations qui va au-delà de tout le savoir que nous aurions pu accumuler.

En considérant que toute personne dispose des ressources et de l'information utiles à la bonne marche d'une organisation, le leader adopte alors **la posture du « non-sachant »** et pose de vraies questions. Il écoute avec attention, sans juger, et restaure ainsi la confiance avec son collaborateur tout en bénéficiant d'une véritable mise en commun des connaissances.

Ce n'est plus un chef distant qui donne des directives, mais un leader et son équipe qui, unis, construisent ensemble la dynamique de l'organisation.

L'ambiance constructive et sereine qui en résulte favorise initiative, autonomie, responsabilisation... Et **l'impact d'une telle dynamique dépasse le cadre du travail pour devenir sociétale!**

En effet, nous pouvons aisément imaginer que lorsqu'un collaborateur heureux rentre chez lui de meilleure humeur, le rapport à son conjoint et à ses enfants n'en est que plus épanouissant. Rappelons que le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée devient ainsi un enjeu important pour les organisations. Il se retrouve d'ailleurs au cœur des préoccupations des entreprises qui visent le label Great Place To Work¹.

Vu ainsi, **le choix du management devient un enjeu lié à une ambition forte : que la notion de lien devienne une priorité.**

1. Great Place to Work : organisme qui a établi une norme et un palmarès des entreprises où il fait bon travailler.