

Remerciements

Un grand merci particulièrement à Clémentine, Karine, Pascal, Patrick et Francis pour leur relecture attentive et leurs *feed-back* bienveillants.

Merci à Émilie, auteure de romans, qui m'a accompagnée dans la correction et la restructuration du manuscrit.

Merci aux dirigeants d'entreprise qui ont accepté de témoigner pour éclairer les propos de ce livre : M. Bertrand Bizalion, dirigeant de Nocéa Propreté ; Mme Dominique Dalle, directrice chez Entreprendre pour Apprendre ; M. Damien Deleplanque, président du comité stratégique RH du groupe ADEO ; Mme Alexia Ferrantelli, dirigeante de la SARL Ferrantelli ; M. Éric Mouveaux, dirigeant de Reflets Vidéo et M. Yann Orpin, dirigeant de la société CLEANING BIO et président du MEDEF Lille Métropole.

Merci à mes enfants et à toutes les personnes de mon réseau familial, amical et professionnel qui m'ont soutenue et encouragée dans cette grande et nouvelle aventure qu'est pour moi l'écriture.

Sommaire

L'auteure	V
Remerciements.....	VI
Introduction.....	1
1 Entreprendre le voyage vers l'altruisme.....	7
1.1 Comprendre la réussite qui rend heureux.....	9
1.2 S'inspirer de l'altruisme.....	18
1.3 Le dirigeant altruiste.....	27
1.4 Conclusion.....	38
2 Au cœur de la nature fondamentale de l'être humain.....	41
2.1 Du côté des neurosciences et des sciences humaines.....	43
2.2 L'éclairage de la sagesse bouddhiste.....	53
2.3 Associer altruisme et économie : dualité ou opportunité ?.....	59
2.4 Conclusion.....	64
3 Éclairer sa route avec les valeurs supports de l'altruisme.....	69
3.1 Se connecter à son humanité.....	71
3.2 Explorer les différents niveaux de responsabilité.....	80
3.3 Mettre le cap sur la coopération.....	91
3.4 Conclusion.....	99
4 Choisir son itinéraire en conscience.....	105
4.1 Se reconnecter à sa nature altruiste.....	107
4.2 Élargir le rayonnement de l'altruisme.....	115
4.3 Poser les actes du changement dans notre rôle de dirigeant.....	125
4.4 Conclusion.....	134

(VIII) Être un dirigeant HEUREUX

5	S'accorder les meilleures conditions pour avancer sereinement.....	137
5.1	Changer nos lunettes pour un regard différent.....	138
5.2	Alléger ses bagages pour voyager léger.....	146
5.3	Développer les postures cohérentes pour des compétences altruistes incarnées.....	151
5.4	Conclusion.....	163
6	Incarnar durablement la posture altruiste grâce à la connaissance de soi.....	167
6.1	Déployer un <i>leadership</i> inspirant et authentique.....	169
6.2	Arroser les bonnes graines à faire pousser.....	175
6.3	Prendre soin de soi grâce à une tri-écologie personnelle.....	184
6.4	Conclusion.....	192
7	Une raison d'être de l'entreprise au service d'une performance saine	199
7.1	Aligner vision, mission et stratégie de l'entreprise avec nos intentions altruistes.....	200
7.2	Une vision juste portée par nos valeurs.....	200
7.3	Créer de la richesse qui a du sens.....	210
7.4	Choisir les bons instruments de navigation.....	224
7.5	Conclusion.....	232
8	Prendre soin des autres pour aller loin.....	235
8.1	Nous positionner différemment dans nos relations.....	236
8.2	Se servir de notre intelligence émotionnelle pour comprendre les autres.....	249
8.3	Faciliter l'auto-motivation en éclairant au bon endroit.....	258
8.4	Conclusion.....	268
9	Garder le cap malgré les obstacles.....	271
9.1	Oser une véritable communication interpersonnelle authentique ..	272
9.2	Les bons remèdes aux bonnes causes.....	281
9.3	Vivre l'impermanence comme une alliée.....	288
9.4	Déployer les ailes de sa liberté intérieure.....	296
9.5	Conclusion.....	303
	Conclusion.....	307
	Annexes.....	311

Introduction

D'où vient l'idée de ce livre ? D'où vient mon désir de partager simplement avec vous mes réflexions, mes envies d'un « entreprendre autrement », d'un management basé sur l'altruisme ?

Très jeune, j'ai eu la chance de vivre une riche expérience de cheffe d'entreprise grâce à mon père qui m'a témoigné une grande confiance en me donnant les clefs de l'entreprise familiale de bâtiment. J'ai adoré cette aventure humaine faite de satisfactions, de *challenges*, de déceptions et d'échecs. J'ai appris en marchant, portée par un tempérament positif indestructible et un ADN familial entrepreneurial.

J'ai probablement fait beaucoup d'erreurs dans ma manière d'aborder les relations avec mes collaborateurs. Je n'avais pas pris conscience de l'importance de créer des liens authentiques avec les autres. Je n'avais pas compris que cette connexion commençait par une compréhension de sa propre nature fondamentale d'être humain. Mon *ego* était encore bien trop souvent aux commandes. Néanmoins, avec des valeurs fortes de respect et d'équité, issues de modèles parentaux solides, je pense avoir réussi à trouver une certaine justesse dans mon management, malgré, parfois, un mode de communication inadapté.

Au fil du temps, nourrie par la sagesse bouddhiste qui m'accompagne depuis de nombreuses années et mes différentes expériences professionnelles, j'ai pris véritablement conscience, d'une part, de la réalité de l'interdépendance de chaque être vivant sur cette planète et donc de la nécessité de prendre soin les uns des autres et de l'environnement et, d'autre part, de la réelle responsabilité du *leader* vis-à-vis de l'ensemble des acteurs de son entreprise, en interne comme en externe.

Or le mal-être est encore (devrais-je dire de plus en plus ?) présent dans nos entreprises - souffrance des salariés mais également des dirigeants - parce que nous nous sommes enfermés dans un fonctionnement sociétal basé essentiellement sur la recherche du profit et du pouvoir personnel sur les autres et le monde.

Cependant, je veux croire et je constate (comme beaucoup d'autres personnes - humanistes, philosophes, neuroscientifiques, dirigeants, etc.) que nous sommes de plus en plus nombreux à développer cette conscience du nécessaire changement d'état d'esprit pour sauver notre humanité commune. Peut-être que la crise liée à la COVID-19 que nous traversons au moment où j'achève l'écriture de cet ouvrage aura un effet salvateur d'accélérateur ?

Il semble alors intéressant, pour porter ce changement et le démultiplier, de compter entre autres sur les dirigeant(e)s dont les décisions et actions ont un impact considérable sur de nombreuses personnes.

Ils ont toujours le choix, au sein de leur entreprise, de remplacer le pouvoir illusoire « sur » les autres, sur le monde, par un pouvoir réunificateur « avec » tous, pour être à l'écoute des changements du monde et des besoins de chacun. Un nouveau paradigme est ainsi créé. Cela nécessite, en plus de la prise de conscience, une (r)évolution personnelle plus ou moins profonde - selon où nous en sommes de notre chemin de vie - de la vision de sa fonction et de sa posture de *leader*.

À travers ce livre, je souhaite partager ma conviction selon laquelle il est possible de conjuguer valeurs altruistes incarnées en exemplarité par le dirigeant, avec l'efficacité entrepreneuriale, pour le bonheur de tous. Au-delà du possible, il me semble essentiel de renforcer le lien entre le monde de l'entreprise et le respect de l'humain, pour contribuer à l'évolution de la conscience collective au service du vivant.

Alors qu'est-ce que *manager* avec altruisme ?

C'est diriger son entreprise avec l'intention d'avoir un impact positif sur les autres, sur l'environnement et soi-même et de minimiser les impacts négatifs. C'est œuvrer pour une entreprise profitable à tous, dans un esprit de solidarité et d'équité. C'est *manager* avec confiance dans la nature humaine fondamentalement altruiste.

Bien entendu, je n'oublie pas que la création de richesses participe de façon incontournable à la pérennité de l'entreprise. Mais pourquoi se cantonner à la seule richesse financière et ne pas étendre cette création à la richesse humaine, intellectuelle, spirituelle, pouvant bénéficier à chacun(e) ?

Cette approche ne se fait pas au détriment de la « performance » et de la « santé » de l'entreprise.

Au contraire, le postulat défendu ici est qu'en ayant pour intention première de contribuer au bien-être de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, au changement positif du monde, le dirigeant altruiste cultive les bases d'une

entreprise performante et pérenne. *C'est-à-dire l'entreprise au service des personnes et non l'inverse...*

Pour nourrir et développer ces idées, je m'appuie sur les apports de la philosophie et la science de vie bouddhiste, croisés avec les découvertes récentes en neurosciences, la psychologie positive et les analyses et déductions de sociologues, philosophes, penseurs, etc.

Ainsi, dans un premier temps, cet ouvrage aborde la construction de sa réussite sur les valeurs altruistes. Puis, après avoir exploré la manière dont le chef d'entreprise peut devenir un acteur altruiste pour changer le monde, des solutions pour *manager* avec altruisme sont proposées.

Osons donc faire de l'altruisme prospère les fondations de notre mission de dirigeants pour contribuer à notre échelle, comme le colibri¹, à ce que Jérémy Rifkin propose dans son livre², et partager sa conviction que : « L'homme est désormais condamné à remodeler sa conscience : nous devons parvenir au cours de ce *xxi*^e siècle à un état d'esprit proche de l'empathie universelle, qui témoignera de l'aptitude de notre espèce à survivre et à prospérer. »

1 Rabhi (Pierre), *La part du colibri - L'espèce humaine face à son devenir*, Éditions de L'Aube, 2006.

2 Rifkin (Jeremy), *Une nouvelle conscience pour un monde en crise - Vers une civilisation de l'empathie*, Éditions Les liens qui libèrent, 2012.

A large, light blue curved shape that frames the central text, resembling a stylized 'C' or a partial circle. The background is white.

Partie I

**Construire sa réussite
sur les valeurs altruistes**

1

Entreprendre le voyage vers l'altruisme

« Vous ne trouverez pas la joie en poursuivant un but. Le bonheur durable réside non pas dans la richesse et la célébrité, mais dans l'esprit et le cœur, où chacun d'entre nous peut le trouver. »

Le Dalaï-Lama³

Le postulat de la philosophie bouddhiste, confirmé aujourd'hui par de récentes recherches en neurosciences, est que la nature de l'homme est fondamentalement altruiste⁴. Et si nous osions nous appuyer dessus pour développer des entreprises prospères et pérennes ?

Nous aurions à gagner sur de nombreux plans en sortant de l'image solidement ancrée dans notre inconscient collectif selon laquelle : « Le chef d'entreprise réussit uniquement au détriment des personnes qui contribuent à l'existence de l'entreprise. »

Si nous osions dépasser le raisonnement de compétition qui imprègne depuis des siècles notre culture occidentale et nous fait dire « si je gagne, l'autre perd, et si je perds, l'autre gagne », pour aller vers une coconstruction dans laquelle chacun serait satisfait dans ce qui est important pour lui.

Pour cela, nous pourrions nous inspirer des sciences et philosophies humanistes et ancestrales, plutôt orientales, qui nous montrent une voie à la fois humaniste et très pragmatique, puisque directement reliée à notre être d'origine.

Je suis persuadée qu'il est possible et réaliste de construire sa « réussite » sur des valeurs altruistes, et cette option imprégnée, entre autres, des principes bouddhistes est prometteuse. Et je rêve que ce chemin se confonde avec celui de l'entrepreneuriat.

3 Dalai Lama, *Le livre de la joie - Le bonheur durable dans un monde en mouvement*, Flammarion, 2016.

4 Nous reprendrons cela en détails en nous appuyant sur de multiples sources dans le chapitre suivant.

D'ailleurs, lorsque je rencontre des chefs d'entreprise ou futurs chefs d'entreprise, je constate souvent qu'ils sont loin d'être obnubilés par la recherche de gains. Au contraire, ils sont de plus en plus nombreux à être animés par une recherche de sens durable, et je me dis que l'entrepreneuriat altruiste peut être une vraie réponse.

« Vous n'avez pas le monopole du cœur » répliquait en son temps Valéry Giscard d'Estaing à François Mitterrand. Je pense aussi que le cœur peut être au centre des affaires entrepreneuriales et se mettre au service de la réussite au sens large, et surtout à celui du chemin de bonheur pour chacun.

Aussi, pour réfléchir sur ces sujets, je vous propose d'aborder ces questions :

- La réussite dans notre monde occidental passe-t-elle obligatoirement par l'égoïsme, l'égoïsme, l'indifférence ou l'opposition aux autres ?
- Dans la même veine, pourquoi le chef d'entreprise ne pourrait-il pas entreprendre et diriger avec altruisme ET faire prospérer son entreprise ET réussir sa vie ?
- Qu'est-ce qui nous empêche de nous détacher de cette croyance d'antinomie ? D'un côté, une entreprise qui réussit et qui produit de la richesse ; et de l'autre, un dirigeant altruiste ? Qui dit que c'est incompatible ?

En quoi consisterait la véritable réussite pour l'être humain ? Qu'est-ce qui nous ferait dire au crépuscule de notre vie, sur notre lit de mort (ah oui, les dirigeants, les *managers* sont aussi mortels !), que nous avons réussi ou pas ?

De quelle réussite parlons-nous alors ? Celle qui a alimenté notre besoin de reconnaissance, de brillance, de survalorisation, c'est-à-dire celle qui a nourri notre *ego* ?

Ou celle, plus discrète, plus intériorisée, qui nous mène vers le véritable bonheur ?

Quelle serait donc cette réussite qui nous rendrait véritablement heureux ?

Le dirigeant est-il un être différent des autres ? Que cherche-t-il à atteindre à travers le développement de son ou de ses entreprises ?

Parce que finalement, le véritable enjeu de notre vie est là : la recherche du bonheur !

Toute la question est alors d'éclaircir ce qui est mis derrière le mot « réussite », de comprendre si ce que l'on pense être les ingrédients du bonheur le sont vraiment.

Vérifions simplement, avec objectivité, si les résultats que nous obtenons de nos comportements déployés en toute bonne foi nous permettent véritablement d'être heureux. Je parle ici de « comportements déployés en toute bonne foi », parce qu'aucun être humain - sain d'esprit, au sens médical du terme - ne

déciderait d'adopter un comportement en sachant d'avance que celui-ci va lui porter préjudice. Quand nous faisons quelque chose, c'est parce que - et nous verrons plus loin pourquoi nous nous trompons souvent - nous sommes persuadés que cette action va nous permettre d'obtenir ce que nous désirons.

Réfléchissez un instant : quelle action récente avez-vous entreprise en vue d'un résultat positif attendu et vous en a amené un autre, peut-être moins positif ? Avez-vous volontairement agi en vue de ce résultat inadapté ?

Volontairement, oui (parce que j'imagine que personne ne vous y a obligé), consciemment, non !

Si nous pouvions, dirigeants, mais avant tout, êtres humains, trouver le bon chemin (le « juste milieu » dans la philosophie bouddhiste) pour rapprocher la réussite et le bonheur ?

Cela passe, il me semble, par revisiter notre conception habituelle de la réussite pour sortir d'une vision opposant souvent le « je » et « les autres » et comprendre que cette promesse de bonheur peut être trompeuse.

Nous appuyer sur l'altruisme qui vise au bien commun, qui nous amène à agir en tenant compte à la fois de nos intérêts et de ceux des autres : voilà un chemin à explorer pour sortir de cette idée.

1.1 Comprendre la réussite qui rend heureux

Le postulat de base, sur lequel il me semble que nous sommes tous d'accord, est que chacun d'entre nous veut être heureux.

Et depuis ses origines, souvent inconsciemment, souvent maladroitement, souvent ignorant, l'homme cherche le bonheur.

Quelles sont nos croyances, nos idées préconçues depuis des siècles sur la réussite qui permettrait le bonheur ? Comment la réussite peut-elle se mettre au service du bonheur ?

1.1.1 La réussite matérielle, une illusion du bonheur

Dans notre société actuelle, dominée par l'utilitarisme matérialiste, beaucoup pensent que toute action entreprise doit obligatoirement l'être avec un objectif de réussite, de performance.

C'est souvent vrai pour toutes les initiatives individuelles et collectives, malgré une montée en puissance actuelle de la valorisation de l'échec comme étape vers la réussite !