

## PRÉFACE

Et si notre Cercle du Leadership avait un 7<sup>e</sup> sens ?

Un 7<sup>e</sup> sens qui résumerait tous les autres et les transcenderait pour le plus grand bénéfice de ses membres et leur intérêt.

Car, en vérité, ce Cercle nous démontre chaque fois son sens de l'anticipation des tendances : en travaillant en pionnier et en creusant chaque année le sillon du leadership, de ses évolutions, de ses objectifs et de ses incarnations, il entraîne ses membres au dépassement et à la remise en cause de leurs habitudes. Chaque année, le décryptage et les analyses des faits marquants et des bonnes pratiques observées dans nos entreprises, en France et à l'étranger, ouvrent l'esprit et démontrent que le champ des possibles en management est élastique, plastique, adaptable et adapté au temps de transformations que nous vivons.

Mais, au-delà, le Cercle du Leadership nous aide et nous incite à l'avance de phase : ne pas subir, bien sûr ; ne pas suivre non plus, ce serait trop simple.

Devancer, prendre des risques et embrasser l'audace : le propre du leadership... à condition d'en avoir le bon état d'esprit !

Les membres de ce Cercle sont des audacieux ; des entrepreneurs ou des managers qui ne tiennent pas pour acquises les positions. Ils ont démontré leur capacité à activer une

vision, une écoute, une intuition, un goût certain pour leurs produits. Ils ont accepté avec bonheur de s'en remettre à leurs sens et souvent d'y ajouter celui de l'humour de l'autodérision, qui les garde proches du terrain et des réalités.

Pour avoir compris ces leviers profonds, ils nous entraînent aujourd'hui sur des réflexions innovantes et décloisonnées. Ils nous offrent, comme un cadeau, la liberté d'expression managériale en contrepartie de l'authenticité de nos témoignages sur ce qui nous construit : nos sens ; presque la génétique de nos actions ; l'activation intime de nos réactions, conscientes, assumées ou non...

De quels ressorts sensitifs dépendent les décisions et les choix de ceux qui ont changé le monde ? Nous rêvons tous de le savoir et sans doute aussi d'aiguiser encore davantage nos sens pour démultiplier notre imagination et notre efficacité.

Nous lirons ce livre goulûment, comme on se jette sur un dessert préféré ; mais nous en tirerons tout le meilleur, comme on déguste un bon vin dont on ressent longtemps les saveurs subtiles.

Et notre intuition nous guidera ensuite vers ce qui nous ressemble le plus, ou ce qui au contraire nous permettra de casser nos codes intérieurs pour progresser et nous dépasser encore...

L'abondance et la qualité des témoignages seront déjà pour nous, en soi, un socle inestimable d'informations et de transmission.

Au-delà, nous serons reconnaissants au Cercle du Leadership de son 7<sup>e</sup> sens : celui d'avoir aussi su créer et tisser au fil du temps un lien solide et fructueux entre tous ceux qui y contribuent ; le sens de l'amitié, qui est sans doute le plus précieux de tous.

Véronique MORALI,  
*présidente du directoire de Webedia*

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

*par Philippe Wattier, président du Cercle du Leadership  
(CDL)*

Bercé par la pensée cartésienne et par l'esprit des Lumières, l'homme occidental a préféré depuis plusieurs siècles se développer dans sa dimension cérébrale en se distanciant de son corps, perçu comme une entrave à son épanouissement intellectuel.

Notre épanouissement psychique et spirituel en a souffert, puisqu'en oubliant notre dimension corporelle, nous avons fermé la porte qui donne accès à la pleine conscience de nous-mêmes.

Ce règne sans partage de la pensée qui permet par l'abstraction de se projeter en permanence dans le temps et dans l'espace a fini par nous couper de notre vécu de l'instant présent.

Nous ne sommes plus enclins à écouter les signes que nous envoie notre corps. Nous perdons ainsi la sensation d'exister.

Comment en serait-il autrement, si la force de notre pensée nous emporte en permanence en d'autres lieux et dans d'autres temps, nous dispersant ainsi sans cesse au détriment de la vie qui est en nous et qui bouillonne ?

Sans tomber dans l'amalgame, on avancera que les technologies modernes ne vont rien arranger à l'affaire.

En nous permettant en permanence d'être connectés au monde entier et à tous les habitants de la planète, ne nous prédisposent-elles pas à n'être plus connectés avec nous-mêmes ?

En oubliant notre corps – c'est-à-dire nos cinq sens fondamentaux : l'ouïe, la vue, le goût, l'odorat et le toucher –, nous nous privons de marges de manœuvre, d'espaces de liberté et de possibilité d'évolution indéniables.

En effet, la pensée a pour mission essentielle de nous permettre de garder le contrôle et la maîtrise des choses. Elle nous mène inévitablement à notre zone de confort, celle où le risque est minime. Penser empêche de lâcher prise, car lâcher prise conduit à la perte de contrôle.

Nous sommes donc les esclaves de notre pensée.

Nous avons tous connu cette situation où il nous faut prendre une décision face à une prise de risque, tiraillés entre ce que nous commande notre pensée et ce que nous dictent nos sensations. Par exemple, nous sommes au sommet d'une station de ski. À droite, une piste bleue, bien large, « raisonnablement » pentue et parfaitement damée ; à gauche, un mur bosselé, une pente ardue, une piste noire redoutable. Qu'allons-nous décider ? Notre raison nous dicte que nous n'avons pas le niveau requis pour la noire – du moins le croit-elle, faute de l'avoir jamais descendue – et nous invite au contrôle, donc à la prudence, donc au renoncement. À l'inverse, nos sens nous invitent à défier nos limites et à connaître le parfum de sensations nouvelles : ils nous incitent à choisir la noire.

Il ne s'agit pas d'affirmer qu'une solution est supérieure à l'autre. La réflexion est souvent « mère de sûreté » ; son rôle premier est finalement d'assurer la survie de l'espèce en nous préservant de dangers trop importants. Elle a fort heureusement son utilité.

Mais la seule raison nous encourage à demeurer dans notre zone de confort. Si nous y avons systématiquement

recours, qu'advient-il de nous le jour où nous devons faire face à une situation imprévue ?

Imaginons que, par un mauvais concours de circonstances, nous nous apercevions, en haut de la montagne, que la seule voie possible pour redescendre est d'emprunter la piste noire... Nous voilà confrontés à une situation inattendue – ce qui, bien sûr, n'arrive jamais dans la vraie vie ! Comment allons-nous réagir ? Il est vraisemblable que, pris de panique et mal préparés à cette situation, nous courons à la catastrophe.

« Lorsque nous sommes ligotés par notre pensée – disons-le, par notre “prêt-à-penser” –, nos ennemis sont identifiés : il s'agit de l'imprévu, du changement, de la remise en cause, de la question sans réponse, de la perte de contrôle, de l'inconnu, du doute, pour ne pas parler du mystère de la vie<sup>1</sup>. » L'auteur de ces mots, Bertrand Piccard, sait de quoi il parle. Il est tout à la fois psychiatre, explorateur, sportif accompli et homme de tous les défis. Il a notamment accompli un tour du monde en ballon et, plus récemment, un tour du monde aux commandes d'un avion solaire. Il a repoussé ses propres limites aussi loin qu'il est possible de le faire.

Cerveaux intelligents, nous finirons sans nous en rendre compte, rassurés mais prisonniers, protégés mais rigides, enfermés dans une boîte de certitude que nous portons sur notre dos comme une coque trop lourde qui entrave notre liberté.

Nous y perdrons tout simplement notre sensation d'exister.

Alors, oui, sans tomber dans les philosophies orientalistes, il est temps d'écouter ce que nous percevons avec chacun de nos sens : le regard, si puissamment connecté au réel, qui délimite et fixe notre espace ; l'ouïe, subtil capteur des signes les plus fins de notre environnement ;

---

1. Bertrand Piccard, *Changer d'altitude*, Stock, 2014.

le toucher, indispensable point d'ancrage aux choses qui nous entourent ; l'odorat ou encore le goût, merveilleux catalyseurs de nos envies et de nos plaisirs.

Oui – et par-dessus tout –, il est nécessaire d'écouter ce sixième sens, l'intuition, qui s'appuie sur les cinq autres, car c'est celui qui va nous donner la pleine conscience de nous-mêmes et, par la suite, nous amener à la meilleure conduite possible.

Enfin, et puisque nous en avons décidé ainsi, il est temps d'écouter ce septième sens que nous appelons de nos vœux, celui qui, à partir de cette conscience retrouvée de nous-mêmes, va nous relier aux autres : le goût des autres.

Dans cet ouvrage, nous nous demanderons en quoi l'éveil de ces sens est utile aux dirigeants que nous sommes. Et nous aurons raison de le faire, puisque l'art de diriger ne saurait s'abstraire de ces considérations.

Nous avons voulu le faire en reliant le fond et la forme et en abandonnant l'autoroute confortable de la pensée, pour emprunter les chemins plus mystérieux des sensations et de l'action.

Nous avons résolument choisi la piste noire.

C'est pourquoi nous avons sollicité bon nombre de dirigeants, membres ou non du Cercle du Leadership, pour qu'ils nous livrent leurs « impressions » sur tel ou tel sens sur lequel ils ont pu s'appuyer en situation managériale.

Ce livre est donc un « recueil impressionniste », et non un opus scientifique. Il s'appuie néanmoins sur des témoignages de personnes très impliquées sur toutes ces questions et saura parler, je devrais dire « faire sentir » au lecteur la force inouïe de l'Être humain, lorsqu'il décide enfin de laisser toutes ses sensations s'exprimer.

## PREMIER SENS

### LA VUE

*Avec la collaboration de :*

DOMINIQUE BARREAU, *partner du pôle stratégie d'Innovation et ambassadrice du Leadership au féminin, Aessio*  
– HAMOU BOUAKKAZ, *consultant, conseiller du XX<sup>e</sup> arrondissement, président de l'association Paul Guinot* – DANIELLE CLERGEOT, *CEO de DCC, administrateur, business angel*  
– CHRISTINE FABRESSE, *présidente du directoire de la Caisse d'Épargne Languedoc-Roussillon* – JEAN-PIERRE HULOT, *membre du conseil d'administration, groupe IGS*  
– RAPHAËLLE LAUBIE, *entrepreneur, directrice générale du Cercle du Leadership, professeur affilié à ESCP Europe*  
– YVES LAVAIL, *président de LVL Conseil, partner PenCx, senior advisor* – ALAIN-FRANÇOIS PIALAT, *directeur général adjoint, Fraikin* – PHILIPPE WATTIER, *président fondateur du Cercle du Leadership.*



## INTRODUCTION

*par Raphaëlle Laubie*

La vue nous offre de multiples perspectives et significations du monde qui nous entoure. Ses ressources sont infinies : il existe d'innombrables informations offertes à l'œil pour permettre à tout individu de construire sa vision du réel. Et ce d'autant plus que, contrairement aux autres sens qui ne peuvent s'exercer qu'à proximité, la vue se déploie jusqu'à perte de vue, déroulant ainsi des perceptions profondes et distantes.

Et pourtant, malgré les formidables potentiels offerts par ce sens, l'individu est souvent désemparé quand il s'agit de bien voir. Détenir la juste captation du réel n'est pas tâche aisée. Comment oserait-on l'envisager ? Cette ambition ne relève-t-elle pas du fantasme ? Peut-être, sans doute, puisque le regard n'est jamais vierge d'interprétations en rapport avec les pensées ou systèmes de valeurs de celui qui observe. Ce qu'il croit être la vérité n'est en fait que sa vérité. Il faut alors avoir conscience que toute vision produit un sens filtré par l'observateur, vision assujettie aux inférences visuelles de celui qui porte le regard.

Dans cette première partie consacrée à la vue, cette idée du regard filtré de l'homme sur le monde est très présente. Le regard de l'homme sur les choses a perdu de son

innocence. Son vécu, son inconscient, ses mises en perspective du réel sont autant de filtres qui conditionnent sa perception de la vérité. « La vision n'est rien sinon un certain usage du regard<sup>1</sup>. » Voir, ce serait donc distinguer jusqu'à *filtrer mécaniquement*, selon des modalités préétablies dont il faut avoir conscience.

C'est aussi un formidable outil d'anticipation, lorsque l'individu sait regarder et analyser son environnement, au lieu de s'abandonner à une si commune cécité devant faits et circonstances. Savoir décrypter, savoir analyser, savoir réfléchir pour mieux entraîner sa vue à sortir d'un aveuglement de routine.

En toute conscience de ces phénomènes, le manager doit voir au-delà de l'image et asseoir ses collaborateurs sur ses épaules pour leur montrer la voie et le sens afin de les faire grandir. « Tout regard projeté sur le monde, même le plus anodin, effectue un raisonnement visuel pour produire du sens<sup>2</sup>. » La vision du manager et le sens produit guident ainsi les collaborateurs.

La vue est aussi ici le sens de la délégation : pour savoir voir, pour laisser voir, pour permettre à l'autre de montrer sa vision des choses. On voit moins bien seul. Comment apprendre ce sens pour mieux décoder le réel qu'il souhaite nous montrer parfois à travers la vision d'autrui ?

Enfin, quand on ne voit plus, quand notre vue semble à bout de souffle, s'aveugler permet alors de changer radicalement de perspective. Cette marginalité permet le plus souvent la mise en place et en œuvre d'autres réponses lumineuses et sources de créativité. Quand de la contrainte naît l'étincelle créative...

---

1. Maurice Merleau-Ponty, *Phénoménologie de la perception*, Gallimard, 1945, p. 258.

2. David Le Breton, « Pour une anthropologie des sens », *Vie sociale et traitements*, n° 96, 2007/4, p. 45-53.

## UN CONSULTANT LUMINEUX

*par Dominique Barreau*

En ce temps-là, la société Mindfultitudes baignait dans l'obscurité la plus totale.

Dès que l'on franchissait les portes de l'entreprise, on n'y voyait pas à un mètre. Un visiteur qui aurait tendu la main aurait été incapable de voir le bout de ses doigts. Les seules sources de lumière provenaient des écrans d'ordinateur qui restaient allumés du matin au soir.

Curieusement, les collaborateurs de Mindfultitudes retrouvaient le chemin de leur alvéole personnel, telles des taupes dans leurs galeries, et se mettaient aussitôt au travail. Et celui-ci ne manquait pas, comme le rappelait la sédimentation de mémorandums, comptes rendus de réunions et Post-it qui constellaient les parois de plexiglas délimitant les espaces de travail. Par souci d'optimisation des lieux, ceux-ci étaient insérés entre de hautes falaises d'armoires et de fichiers qui s'élevaient du sol au plafond.

Mais si l'ambiance était studieuse, elle n'était pas particulièrement chaleureuse. Les équipes se plaignaient depuis toujours de cette atmosphère crépusculaire. Le directeur, qui se souciait de la santé de ses collaborateurs, faisait intervenir consultants, experts et autres ergonomes qui remettaient un volumineux rapport avec les solutions *ad hoc*,

rapports qui s'en allaient garnir les rayonnages des armoires. Leur nombre était devenu tel qu'ils s'élevaient en colonnes entre les postes de travail, formaient des monticules dans les ascenseurs et proliféraient dans les couloirs. C'est un fait : plus les experts expertisaient la question, moins on y voyait clair chez *Mindfultitudes*.

Il advint qu'un jour, le directeur financier vint annoncer une terrible nouvelle en plein *comex* – une nouvelle qui fit écarquiller les yeux au directeur, événement qui passa inaperçu dans la pénombre ambiante.

— L'année dernière, notre bénéfice a diminué de 5 %.

La stupéfaction fut totale – en vérité, personne n'en croyait ses yeux, si l'on ose s'exprimer de la sorte. Pour la première fois depuis sa création, *Mindfultitudes* régressait. Le directeur ne fut qu'un cri :

— Il faut trouver une solution !

Et tous ses adjoints de préconiser le recours à telle société de consultants ou tel cabinet d'audit, lesquels détenaient sûrement la solution miracle.

Une petite voix s'éleva dans le brouhaha.

— J'ai trouvé.

Le silence se fit. C'était la première fois que le jeune homme, dont on distinguait à peine les traits dans les ténèbres, prenait la parole dans cette assemblée.

— Donnez-moi l'accès aux locaux pendant le week-end et je vous règle le problème.

On leva les yeux au plafond et on se mit à ironiser à mi-voix sur la prétention de ces jeunes directeurs qui croient tout savoir, au prétexte qu'ils sont frais émoulus d'une grande école.

— Fort bien, dit le directeur. Vous me remettrez votre rapport lundi à la première heure.

On imagine la stupéfaction des collaborateurs de *Mindfultitudes* lorsqu'ils reprirent leur travail le lundi matin. Les couches de papier avaient été arrachées des alvéoles et

les armoires évacuées sur le trottoir. Quant aux millions de rapports, ils gisaient dans une énorme benne. Les employés n'en croyaient pas leurs yeux : on y voyait clair comme en plein jour ! Ils reprirent le travail avec enthousiasme et Mind-fultitudes ressembla bientôt à une ruche bourdonnante.

Le directeur se précipita sur l'homme providentiel.

— Jeune homme, vous êtes un génie ! Qui êtes-vous ?

Le jeune homme sourit modestement.

— Je suis Ahmed. L'homme de ménage.

## **QUAND PERDRE LA VUE MÈNE À LA LUMIÈRE**

*par Hamou Bouakkaz*

Chienne de vie !

Hier, je gambadais dans les champs, comme les enfants de mon âge, je m'amusais à attraper les coccinelles et pas un soir ne passait sans que je cueille pour maman un bouquet de fleurs multicolores !

Aujourd'hui, je marche les deux mains tendues devant moi, je me cogne partout et il fait nuit noire depuis vingt-quatre heures !

Tout ça parce que j'ai voulu jouer avec le foutu poinçon qu'utilise mon père pour travailler le cuir !

Il m'est entré dans l'œil et il l'a crevé ! L'autre s'est infecté par... sympathie !!!

J'ai envie de crier ! De pleurer ! C'est trop injuste ! Au lieu de partir sur les mers pour faire le tour du monde, je vais devoir mendier pour manger !

Mais il n'en sera pas ainsi ! Je me le suis juré au pied du grand chêne auquel je m'adossais après mes courses folles d'il y a... combien de temps déjà ?

C'est dur de compter les heures, quand on ne voit plus le soleil !

Je l'ai enlacé, humé, palpé et je lui ai murmuré le serment que voici : « Je jure de ne jamais mendier ma nourriture !

De marcher la tête haute et de chercher la lumière par-delà mes ténèbres ! »

Comment la trouver ? La réponse s'imposa très vite à l'enfant : par le livre !

L'invention d'une nouvelle écriture sera son odyssee et Ithaque sera le braille !

Il chercha pendant des années, se heurta à toutes sortes d'épreuves ! Déjoua les pièges, vainquit les doutes...

Grâce à sa vision, son intelligence, le soutien des savants Cosinus de son temps, il donna naissance à l'écriture la plus universelle qui soit !

Le braille est utilisé dans toutes les langues du monde, se lit aisément avec la pulpe de la dernière phalange de l'index, la plus sensible, et préfigure avec cent ans d'avance le langage binaire qui préluda à l'informatique.

Chaque caractère est composé d'une combinaison de points parmi six.

Dès lors, il s'écrit comme une combinaison de 0 et de 1, selon que le point est actif ou non.

Le *a* devient 100000, le *b*, 110000, le *c*, 100100, le *d*, 100110, le *e*, 100010, et ainsi de suite.

Et c'est avec un poinçon que, jusqu'à une date récente, on créait les points et les caractères.

Louis Braille n'avait rien *a priori* d'un leader ! C'est la privation d'un sens qui créa chez lui le déséquilibre moteur de sa créativité.

Il y eut des millions d'aveugles avant Louis Braille. Lui seul a eu la vision de s'ouvrir le chemin de la lecture et de l'écriture autonomes.

Quelle place donnons-nous dans nos entreprises à celui qui emprunte les chemins de traverse ? Qu'un destin différent amène à penser « *out of the box* » ? Comment mettons-nous en place des pratiques managériales attentives aux marges ?

Telles sont les questions que doit se poser un leader en phase avec son temps.

## LES 7 SENS OU L'ESSENCE DE L'ENTREPRISE

L'heure est en effet à la désinsularisation, à la création de ponts, à la prise en compte non de segments de marché, mais de singuliers à traiter comme autant de centres du monde.

Pour un tel monde, la vue est sans doute utile, mais surtout si elle permet de voir au-delà de la norme les leaders, même les plus inattendus.