



Charisme et leadership : Application à l'Intelligence de Soi©

Frédéric CALMETTES

Mémoire n° 66 - MP/47 - Promotion 14

Pierre SMILOVICI

Mémoire n° 67- MP/48 - Promotion 13

Sandrine SMILOVICI

Mémoire n° 68- MP/49 - Promotion 17



Formation COACHING Intelligence de Soi

Août 2019

Remerciements

Nous remercions bien chaleureusement Geneviève Cailloux et Pierre Cauvin pour leur enseignement, leur accueil bienveillant de tout ce que nous sommes, leur confiance et leur soutien,

Nous remercions toute l'équipe d'Osiris Conseil pour le temps qu'elle a consacré à chacun de nous dans l'apprentissage des valeurs jungiennes et les postures professionnelles de coaching,

Nous remercions Sandrine Barreau pour le soin respectueux qu'elle a pris de nous, lors de nos séjours de formation,

Nous remercions chaque membre de nos différents groupes avec lesquels nous avons partagé nos expériences, nos peines, nos fous rires, et avec lesquels nous gardons des relations amicales et professionnelles,

Nous te remercions, cher lecteur, pour l'attention que tu porteras à notre travail et espérons que nos réflexions présentées ici pourront alimenter les tiennes...

Pierre, Sandrine et Frédéric

Table des matières

Introduction	5
1. Etat des lieux... notre vision du contexte actuel	7
1.1. Les constats.....	7
1.2. Comment s'adapter au niveau grandissant d'incertitude ?	9
2. Leadership et CCTI	12
2.1. Définitions	12
2.2. Leadership au regard des préférences jungiens.....	13
3. Leadership et Sous-personnalités	18
3.1. La découverte de ses Sous-personnalités	18
3.2. Existe-t-il un chemin pour devenir leader ?.....	21
4. Leadership et scénarios relationnels	25
4.1. Nature des scénarios relationnels dans la relation Suiveur / Suivi.....	27
4.2. Les limites du scénario relationnel positif.....	35
5. L'entreprise libérée et le leader-serviteur	39
5.1. Ambiance.....	39
5.2. Que peut apporter le praticien de l'Intelligence de Soi à ces entreprises qui veulent intégrer les principes, à la mode, de l'entreprise agile et libérée ?.....	43
Conclusion	45
BIBLIOGRAPHIE.....	47

Préambule

L'idée de se concentrer sur le leadership, jaillit lors de la 1^{ère} présentation des scénarios relationnels par Pierre Cauvin. A l'époque, je partage mes doutes avec Sandrine et Fred sur l'unilatéralité du charisme et nous vient l'idée que cette capacité d'attraction serait une combinaison, une mise en relation invisible et réelle entre Sous-personnalité Primaire chez le leader, reniée chez le ou les suiveurs. Cette piste nous intéresse, Sandrine sur la dimension du lien social et du lien parent/enfant et Pierre davantage sous l'angle managérial, dans une équipe au travail. Puis arrive le concept d'entreprise libérée et Fred nous rejoint pour éclairer notre chemin d'écriture sur cette dimension de la place du manager dans un système « libérant » ou « agile ». Ensemble, nous construisons un plan, nous nous répartissons la première tâche d'écriture des parties. Rapidement nous nous mettons dans une écriture à trois sur la base de la première production.

Cette co-construction entre extravertis nous amène à des moments délicieux de créativité collective, et d'autres à des prises de bec bénéfiques (mais toujours à posteriori). Nous acceptâmes les affres du collectif pour tester entre nous consciemment et inconsciemment les joies de la prise de leadership ou celle de l'inhibition réussie. Les univers s'entrecroisent, nos fonctions de perception (S,N) se confrontent pour ne pas s'affronter. Les débats les plus intenses nous amènent à des simplifications notamment sur la définition suiveur-suivi, l'élargissement du sujet au domaine de la vie en général, et d'acteur dans la cité versus le monde du travail-hiérarchique.

La 1^{ère} partie nous a permis ensemble de faire le point sur les préférences charismatiques de chaque polarité.

Dans la 2^{ème} partie, nous avons pu poser véritablement le sujet de l'interaction comme territoire d'exercice du leadership, et ainsi, d'introduire l'idée développée dans la 3^{ème} partie que les positions de suiveur-suivi se tissent dans les relations issues des Sous-personnalités mises en scène dans les scénarios relationnels positifs et négatifs.

Enfin, la 4^{ème} partie est à entendre comme un hommage au futur, et à l'idéal que des relations, au travail ou ailleurs que dans les systèmes d'organisation dits « agiles » ou « libérés » nous suggèrent.

Ainsi tout au long de cette élaboration collective, nous comprenons que cette capacité à être suivi dépend du contexte qui s'impose à nous ou que nous fabriquons, et du positionnement de chacun des acteurs dans le système.

Introduction

« *Plus que jamais le monde a besoin d'hommes et de femmes fortes !* »... Mais qui parle ? D'où ça parle ? De quelle partie de nous ? Quelle Sous-personnalité est capable de réclamer de s'en remettre à l'autre avec autant de désir, de passion, de soulagement ? A quelle peur, quelle terreur, à quelle tension l'être humain peut-il être soumis pour être capable de donner le pouvoir à autrui de sauver sa vie ?

Comment la démarche d'Intelligence de Soi peut-elle nous donner des éclairages sur cette question du rapport de Suiveur-Suivi, Dominant-Dominé, Actif-Passif ? Comment regarder la notion de charisme, de leadership, à la lumière de la typologie de Jung, de l'approche CCTI, des Sous-personnalités, des scénarios relationnels ? Car il n'y a pas de dominant sans dominé, de suiveur sans leader, de locomotive sans wagon, sans vaches qui les regardent non plus, mais ça c'est une autre histoire...

Comment proposer une observation sur ces phénomènes de soumission librement consentie ou servitude volontaire, chère à La Boétie, via le prisme du Dialogue Intérieur ? Comment percer les mystères du rapport et de la confrontation à soi ? Nos propres Sous-personnalités ? Du rapport à l'autre ? Et quels sont les scénarios relationnels positifs qui deviennent, à terme, destructeurs ? Quel rapport entretenons-nous avec notre perception de la société ou du système dans lequel nous acceptons de nous intégrer ? Quel but conscient ou inconscient poursuivons-nous ? Quelles nécessités culturelles, contextuelles, temporelles nous entraînent vers cette injonction, parfois paradoxale, du « développement personnel » ?

Le sentiment d'appartenance à un groupe, le besoin de reconnaissance, sont-ils but ou moyen ? La vie en collectivité est-elle l'héritage de la meute ou la raison d'être de l'espèce ? Toute vie collective entraîne des rapports de dominance, de subordination...

Pour l'homo-économus, les liens sont toujours régis par le contrat, qu'il soit de travail (la subordination est explicitement énoncée) ou de prestation (la soumission est liée au mandat confié par le client). Dans tous les cas, l'individu accepte la privation de liberté que lui impose une relation en contrepartie d'un bénéfice. C'est une transaction, dans laquelle il troque une partie de sa liberté pour un avantage personnel (économique, statutaire, affectif...).

Nous réfléchissons ici à la posture de leader dans le champ de l'entreprise et plus généralement du monde du travail. La liberté ici ne s'entend pas comme totale en dehors du contexte, mais de choix de ses contraintes. Nous nous attacherons à comprendre la notion de leadership sous l'angle du CCTI ou plus largement de l'Intelligence de Soi : la posture de l'individu dans ses préférences archétypales de fonctionnement, dans ses conflits intérieurs entre ses Sous-personnalités primaires et reniées, dans les scénarios relationnels qu'il impose ou qui s'imposent à lui, et enfin, nous déclinerons notre réflexion aux nouveautés que propose le contexte relationnel de l'entreprise « *agile et libérée* ».

1. Etat des lieux... notre vision du contexte actuel

« Ce que tu n'apprends pas par la sagesse tu l'apprends par la douleur »

« C'est une triste chose de songer que la nature parle et que le genre humain n'écoute pas »

1.1. Les constats

- Dans un monde de 7,5 milliards d'habitants, l'interaction est à la fois une chance pour l'espèce et une pression terrible pour chacun.
- Dans un monde ouvert et connecté, où l'information est abondante, comment faire preuve de discernement et forger des diagnostics partagés, sans être emporté par des vagues d'émotions venues de si loin, qu'elles ne devraient pas nous atteindre ?
- Dans un monde où l'innovation est aux frontières de nos espaces classiques, comment rester créatif ?
- Dans un monde multiple, la puissance de réflexion et d'action des communautés d'intérêt dépasse les hiérarchies, les états, les formes classiques de pouvoir et de commandement.
- Nous sommes passés d'un monde de valeurs matérielles générées par des actifs matériels à un monde de valeurs immatérielles générées par des actifs immatériels (sens, ouverture, réseaux, transversalité, intelligence collective, structure apprenante, transparence, fun, engagement, innovation...).
- Comment vont évoluer les usages, les modes de management, les modèles économiques, les méthodes pédagogiques ? Dans ce contexte, quels sont les nouveaux enjeux, les nouveaux rôles et compétences des leaders, des suiveurs...?
- Dans un monde où la plupart du temps 1+1 est inférieur à 0,5, il y a urgence du collectif !
- Dans un temps où l'accélération vient de nous (notre intelligence, notre agilité) la constante n'est plus l'environnement mais SOI !

Pourtant, depuis 300.000 ans, Sapiens utilise son cerveau pour survivre dans des contextes hostiles et dangereux, où le but n'est pas de réussir sa vie, mais de rester en vie. Pourquoi l'homo-économus souffre autant dans un monde qui bouge ? Les changements d'aujourd'hui sont-ils plus soudains ? Plus profonds ? Plus irréversibles ? Paradoxalement,

le monde économique n'est que virtuel : nous sommes rarement en danger de mort immédiate dans une réunion, face à un patron, une revendication d'un collaborateur ou la réclamation d'un client. Alors, quelles représentations symboliques nous mettent autant en stress ? Soit on subit le monde, soit on pèse dessus : c'est peut-être la logique du leader.

Le courage ici, ne serait-il pas de changer ce qu'il faut changer, d'accepter ce qui ne changera jamais et de s'ouvrir au discernement et à la lucidité pour ne pas confondre les deux ?

Au cœur de ces ruptures et quelle que soit notre activité professionnelle, il ne suffit pas d'être particulièrement doué dans un domaine ou d'avoir des facultés de raisonnement supérieures à la moyenne. Savoir habilement naviguer dans le brouillard des relations humaines devient un avantage de survie dans le monde de l'entreprise, une source de singularité quand tout s'uniformise. La dimension relationnelle, la capacité à se relier à l'autre, de forger des liens solides et durables devient un accélérateur puissant de notre capacité de réussir avec et/ou malgré les autres.

Notre réputation était importante, elle devient notre principal actif, source de récurrence de nos affaires. Notre réputation est un de nos actifs immatériels. Déjà, dans la pensée grecque antique, l'image de soi que l'on donne à voir est un élément majeur : cette idée est culturellement stable depuis au moins 3.000 ans.

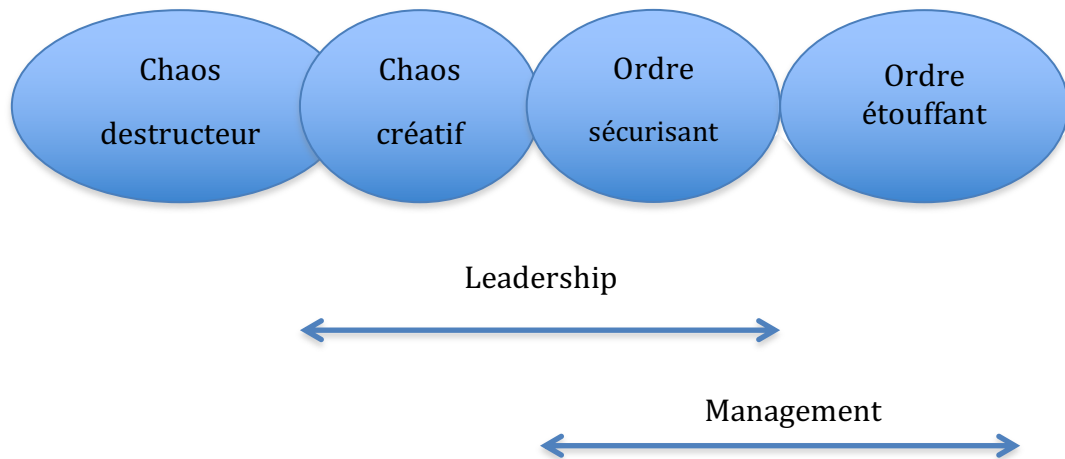
Aujourd'hui, le niveau d'incertitude relève davantage de l'imaginaire et des projections de chacun, que de la réalité objective (si tant est qu'elle puisse exister) de notre environnement.

1.2. Comment s'adapter au niveau grandissant d'incertitude ?

Depuis la découverte du Big Bang et le démarrage de l'extension de l'univers, l'homme est confronté à l'idée d'un désordre naturel. La tendance de l'univers est à l'entropie, c'est-à-dire, un degré de désorganisation, un état de désordre systémique. L'être humain, face à cette incertitude croissante, n'a d'autre choix que d'organiser le monde, de mettre de l'ordre dans ses perceptions de ce qui l'entoure. Il doit faire face à la désorganisation et à l'imprédictibilité de l'avenir. En grec, entropê, signifie « action de se transformer » et « retour vers l'intérieur ». Pour faire face à sa perception du désordre, l'humain construit son ordre pour s'apaiser. Le langage est une forme d'organisation du monde. Il construit son système de croyances, c'est-à-dire des éléments subjectifs perçus comme totalement objectifs.

Dans le contexte du monde économique, le manager d'hier, plutôt considéré comme donneur d'ordres, consacre son énergie à la logique « ordre et contrôle ». Comme nous le verrons plus loin, dans un monde économique en pleine mutation, le rôle du manager d'aujourd'hui, pour demain, devient de permettre à chacun de devenir plus créatif, plus efficace, efficient, collaboratif, agile : il devient l'éclaireur dans le chaos, l'apporteur de lumière quand tout semble devenir flou ou sombre. Le manager devient « leader serviteur », celui qui navigue entre ordre et désordre. Entre le chaos destructeur et l'ordre étouffant, le territoire de jeu du leader de demain se situe entre ordre et désordre : le leader est celui qui apporterait sa vision sécurisante, pour faire face au désordre ambiant, sans jamais tomber dans les affres de la simplification de normes et de règles étouffantes, qui seraient censées garantir la coopération et le bien-vivre ensemble.

Les territoires du manager leader :



Ainsi, on peut être manager sans être leader ou leader sans être manager. Certaines organisations sont sur-managées et sous-dirigées : l'inverse est également vrai. Un «bon» manager ne sera pas nécessairement un «bon» leader et inversement. Aussi, il peut être utile de distinguer leurs caractéristiques respectives.

Le manager :

- Est focalisé sur **la gestion de processus** : relations entre les méthodes, les métiers, les personnes, les interfaces.
- Quel que soit son rôle (hiérarchique, projet, transversal), il est **centré sur l'objectif de sa mission** : planifier, organiser, contrôler, évaluer, assumer les résultats.

Le leader :

- Est passionné, **focalisé sur le sens**, c'est-à-dire sur **la vision stratégique**. Il relie sa fonction à la stratégie d'entreprise. Il intègre une dimension d'ouverture vers l'environnement interne et externe. Il est « accoucheur » de sens pour l'entreprise et pour chacun des collaborateurs.
- Est capable de donner le cap parce qu'il est porteur d'une vision
- Influence son entourage dans le sens défini par l'organisation.

Tableau 1 : Évolution des définitions du leadership (adapté et traduit de Rost, 1991)

Les années 1920	Le leadership est la capacité du leader à imposer sa volonté à ses suiveurs.
Les années 1940	Le leadership résulte de la capacité à persuader ou diriger des hommes, hormis le prestige ou le pouvoir conférés par des circonstances externes.
Les années 1960	Le leadership est l'action d'influencer une autre personne pour l'orienter vers une direction partagée.
Les années 1980	Le leadership concerne la motivation des autres dans le but de les amener à mener une action représentant un sens commun.

MANAGER	LEADER
-> Sait quoi et comment faire	-> Sait pourquoi et pour quoi faire et faire faire (stratégie et sens)
-> Sait atteindre les buts	-> Sait définir les finalités, les buts et les priorités, les finalités. Sais faire atteindre les buts.
-> Est entraîneur, facilitateur	-> Influence dans les sens de la vision. Est "accoucheur" de sens.
-> Accompagne les changements	-> Pilote les transformations

2. Leadership et CCTI

2.1. Définitions

Définitions du dictionnaire historique de la langue française Le Robert sous la direction d'Alain Rey :

CHARISME n.m. est la francisation savante et tardive (1879) du grec chrétien *kharisma* « don, faveur, grâce, d'origine divine » (Philon), attesté depuis Saint Paul au sens précis de la théologie catholique « don surnaturel accordé à un croyant ou à un groupe de croyants pour le bien de la communauté ». Le mot est dérivé de *kharizein*, « être agréable à qqn, faire plaisir, être complaisant, pardonner », et au passif « être agréable ». Ce verbe est apparenté à *kharis* « grâce », avec les spécialisations « beauté », « gloire », à la fois « faveur de qui accorde » et « reconnaissance de qui reçoit », concrètement « faveur », en particulier « faveurs érotiques ». Ce substantif abstrait, très ancien, est très probablement un déverbatif de *khairein* « se réjouir, être heureux, aimer » (-> cerfeuil) ; il n'a pas de correspondant exact, mais avec un autre vocabulisme, on se rapproche de l'arménien ancien *jir* (moderne *jirk*), « don, grâce ».

- ◆ Attesté dans l'histoire des origines du christianisme (Renan), *charisme* est un terme de théologie catholique. Il est passé dans le domaine de la sociologie politique avec le sens « d'autorité, fascination irrésistible qu'exerce un homme sur un groupe humain » (v.1960).

LEADER n.m. est emprunté (1822) à l'anglais *leader* « celui qui mène, dirige, conduit », attesté dès le moyen âge pour désigner les chefs de troupes, les meneurs d'hommes, et dérivé de *to lead* (v.825) « conduire », verbe correspondant au néerlandais *leiden* et à l'allemand *leiten*, au suédois *léda* et au danois *lede*. Tous ces mots sont issus d'un verbe germanique dérivé d'un nom désignant le chemin, le convoi.

La multiplicité des sens en anglais devait faire adopter le mot en français, non seulement en politique (1822 ; 1829 dans le contexte français), mais bientôt dans d'autres domaines de la vie sociale : journalisme (1852 *leader article*, d'après l'anglais *leader*, 1844), du sport (1882), etc.

LEADERSHIP n.m. (1875 ; 1864, au féminin) est emprunté à l'anglais *leadership* (1821) avec -ship, suffixe indiquant « l'état, la condition », apparenté à la racine germanique *skap-*

*« créer, façonner » que l'on retrouve dans l'anglais to shape « former, façonner ». Le mot a été introduit en français en parlant de la fonction de leader à la chambre des Communes britannique et est resté plus longtemps que leader réservé à une réalité anglo-américaine. Cependant sa fréquence dans la langue actuelle de la politique et de l'économie marque sa renaissance, suscitée par l'intérêt pour la dynamique des groupes. Voir **LEITMOTIV***

Définition de Rost, 1991 : Étymologiquement, le mot leader vient du mot ancien anglais leden (guider) et du mot latin ducere (conduire). Plusieurs langues européennes anglo-saxonnes et latines créent leurs versions de ce mot à partir des racines anglaises et latines depuis 1300 à nos jours, hormis la langue française, qui ne possède toujours pas d'équivalent pour les mots leader et leadership.

Il semblerait donc que le charisme soit l'« état » intrinsèque et singulier d'une personne qui « rayonne », qu'elle en ait conscience ou non, alors que le leadership, serait le résultat de son action dans le monde.

2.2. Leadership au regard des préférences jungiennes

Si l'on part de cette proposition sémantique, nous postulons du point de vue du CCTI, qu'un sujet bien centré sur l'ensemble de son profil, présenterait une harmonie de fonctionnement général. Le charisme peut se dégager de cette aptitude bien calée à être soi. C'est à dire que l'individu a réussi à intégrer les différentes composantes de ses préférences. Explorons différentes préférences jungiennes :

Par exemple, l'extraverti (E), par la place qu'il occupe dans l'espace (puisque souvent il déborde !!) son apparente spontanéité ou rapidité à exprimer sa pensée car il réfléchit à voix haute, ne s'oppose pas à l'introverti (I) qui pense sans doute aussi vite mais ne l'exprime que quand elle est finalisée.

Le charisme du S (analytique, dans le présent et le passé selon que c'est Se ou Si) se déploie dans sa capacité à vivre au présent pour le Se (puisque sa vision spontanée de l'avenir est floue), centrée sur les détails, ne s'oppose pas à celui du N, qui influence par métaphores (puisque il ne voit le monde qu'à travers ses propres représentations), par ses

visions pénétrantes et positives de l'avenir (puisque quand il est ici il veut déjà être ailleurs) ...

Le charisme du T, par la distance qu'il prend par rapport aux choses (puisque cette distance est indispensable à son analyse, qu'il ne peut regarder les choses qu'en s'en dissociant), par sa logique et sa rationalité qui en fait un formidable gardien des choses (puisque'il est moins gardien des gens), ne s'oppose pas à celui du F, qui construit chaleur et harmonie (puisque'il est prêt à renoncer à ses objectifs face au spectacle de la zizanie)...

Le charisme du J, par son organisation fascinante d'efficacité (puisque'il passe son temps à mettre de l'ordre dans le désordre), par sa précision et la qualité de ses engagements (puisque'il fait ce qu'il a dit qu'il ferait), ne s'oppose pas au charisme du P, véritable acteur du changement, adaptatif et souple (puisque'il ne rigidifie pas son futur pas des décisions hâtives et qu'il fait en fonction de ce qu'il se passe !)...

Bien sûr qu'en combinant ces polarités, nous obtenons des éléments plus fins du charisme intrinsèque de chaque archétype. Le charisme du tempérament SP attirera les férus de liberté et d'autonomie. Le charisme du SJ présentera sécurité et stabilité aux hommes et aux femmes de devoir. Le charisme du NT stimulera l'apprentissage et la compréhension de tous ceux qui ont soif d'apprendre. Le charisme du NF éblouira les militants des lendemains qui chantent et les passionnés d'imaginaire.

Par exemple, le charisme de l'ENFJ, profil typique de leader, peut être synthétisé comme *« ENJF, le « donneur », n'aime pas être seul. Humain et sensible, il est surdoué dans le rapport aux autres »* (cf. tiré d'un dialogue de la série Tunnel 2).

Un sujet qui comprendrait son cheminement personnel au regard de la croix des fonctions, saurait prendre en compte avec une plus grande clairvoyance les scénarios relationnels qui s'installent avec l'autre. Son leadership peut alors se déployer avec fluidité et efficacité auprès d'un autre, ressentant avec confiance la bonne prise en compte du lien établi. Il est facilité cependant, lorsque la personne suit son chemin de développement « tracé » par son profil CCTI, pour accéder à son « inférieure », qui ainsi élargit le champ des possibles et développe des registres relationnels plus riches, renforce ses polarités opposées, dans la croix des fonctions. Cette conscience de l'ensemble de ses polarités n'est pas un état, plutôt un processus, qui permet d'accéder à ce que nous appelons le « Moi Conscient », c'est-à-dire la conscience que notre unicité est multiple !

Si la plupart du temps ces phénomènes humains s'établissent inconsciemment, les révéler à soi-même, les observer et les comprendre permet d'accéder à une plus grande justesse vis-à-vis de soi et d'autrui. Heureusement, de nombreuses fois, tout cela nous échappe, ce qui fait de nous la beauté d'un être imparfait ; mais savoir que nous pouvons tendre vers une progression de plus en plus consciente de nos états et de nos actes assoit un certain apaisement et calme intérieur.

Le CCTI permet un « RE-connaiss-toi toi-même ». Loin de recouvrir une vision déterministe, la lecture CCTI de soi laisse l'entière liberté d'être au monde ; elle permet de se réaliser dans un espace plus confortable, avec une vitalité plus forte et donc plus durable.

Cette tension positive permanente à devenir soi-même influence la manière dont nous rentrons en lien avec l'autre.

Les différents types de scénarios relationnels qu'il introduit améliorent le leadership du sujet : « Reconnais autrui pour te connecter à lui », car s'écouter sans écouter l'autre n'est jamais très favorable, ni pour soi ni pour le groupe social.

Nous considérerons à cette étape que la posture de suiveur consciente ou inconsciente n'existe que dans la relation. L'autre devient leader dans les yeux du suiveur. Le langage et l'imaginaire de l'autre peuvent nous conduire à nous sentir tout petit, dépassé dans le sens positif du terme. Nous prétendons qu'il s'agit là de nos « Sous-personnalités reniées » qui entreraient en vibration avec l'instant qui se joue.

Dans tous les cas, aucune recette n'est proposée, car aucune ne marche sauf à faire sien et sans jugement délétère, un important travail personnel de « déblayage » de ses croyances et « d'acceptation » de soi, bien nécessaire. La seule personne sur laquelle nous ayons le moindre pouvoir n'est jamais que soi-même... et encore !

N'accédant à notre inconscient que par interstices, ce modelage de nous-même prend toute une vie ! Inutile donc de penser changer l'autre, changer le monde. Nous ne pouvons tout au mieux qu'induire un mouvement par rayonnement sincère et suggérer une dynamique « homéopathique » par l'intégration de l'autre, comme il est, dans nos échanges.

Charisme et leadership peuvent conduire au meilleur comme au pire, car il en est ici comme de toute chose : l'intention colore l'action. L'approche « Intelligence de Soi », permet de comprendre les mécanismes généraux qui se déploient et animent la psyché.

Le CCTI nous enseigne la **posture d'équilibre**. Les travaux de Jung qui ont inspiré le CCTI, montrent l'intérêt qu'il avait développé pour les philosophies, médecines et pratiques physiques indiennes et orientales.

Considérant que l'outil CCTI est connu du lecteur, nous insisterons sur le fait qu'un profil typologique ne se pose pas comme définitif « Je suis comme ci ou comme ça ». Il est une porte à 4 entrées des zones de confort, singulières et propres à chacun. On ne rentre pas non plus au chausse-pied dans sa typologie. Ainsi, le propos n'est pas de se dire « Il est de bon ton dans notre société actuelle d'être extraverti, alors je veux être de type extraverti », car

1/ l'effort déployé pour être un autre est considérable et jamais satisfaisant pour soi-même,

et 2/ même le meilleur acteur ne tiendrait pas sur la durée d'une vie, aussi, ce décalage généré entre « ce que je suis, ce que je crois que je suis, ce que je crois que les autres croient que je suis et ce que donc je crois qu'il faudrait que je sois » nous ferait sonner faux dans le monde. Admettre avec la plus grande douceur ce que je suis en me débarrassant de mes fausses croyances, en reconnaissant les avantages, en prêtant attention aux points critiques qui pourraient se transformer en inconvénients selon les situations, c'est accéder à la justesse de son être et donc à sa forme charismatique.

S'autoriser à croire en soi, c'est sûrement ça la « grâce » qui se définit en un mot : le charisme.

Si je suis de type « extraverti », cela ne veut pas dire que je ne sois jamais « introverti ». On est toujours un peu tous les profils, avec une certaine préférence pour notre façon d'être au monde. L'exercice de « déblayage » tient à l'identification de ce que notre culture et notre éducation ont apporté de couches successives, et qui font notre expérience de vie. On ne s'en départit jamais tout à fait, mais se représenter vierge de tout dans son monde idéal nous permet d'accéder au soi fort et fragile, de renoncer à sa toute puissance

tyrannique et mortifère, d'endosser la réalité des apports extérieurs qui nous fondent à part égale avec notre soi intime et intrinsèque.

Ce que nous enseigne le CCTI, c'est aussi **d'assumer sa singularité et s'individualuer**.

Cela signifie reconnaître ses excès et tenter de les tempérer sans brimade, (gare aux retours de bâton !)... savoir se protéger sans penser que le monde n'est que méchant ou dangereux... savoir aussi reconnaître ce qui est excessif venant de l'extérieur et qui blesse mon intégrité... savoir donc ce qui est acceptable pour moi et les limites que je pose à ce qui ne l'est pas... savoir qu'il ne suffit pas de savoir, mais que ressentir les signaux les plus subtils est un grand respect de soi... comprendre que l'autre ne nous en voudra pas d'être soi et de l'affirmer : il reconnaîtra là ce qui fait notre charisme, et si ce n'est pas le cas, autant savoir couper la relation vampirique d'avec un autre qui nous voudrait à son image... et comprendre enfin que tout cela est sans fin, et que se respecter sans se retrancher est source de joie...

3. Leadership et Sous-personnalités

"L'être humain est composé d'une pluralité de forces quasi personnifiées dont tantôt l'une, tantôt l'autre se situe à l'avant de la scène et prend l'aspect du moi. Nous ne sommes pas un sujet, mais un champ de bataille, le lieu où se rencontre une multiplicité de perspectives sur le monde et la vie.

La grande santé, c'est accueillir cette multiplicité qui nous compose, accueillir la contradiction, en un mot : le tragique de l'existence. Trop souvent, nous voulons le bien sans le mal, la lumière sans les ténèbres... Le dieu grec Dionysos symbolise pour Nietzsche l'homme qui accueille inconditionnellement, en lui comme hors de lui, les polarités opposées : le bien et le mal, la vie et la mort, la création et la destruction... Au delà de ces polarités s'offre la joie tragique, celle de la lucidité et du oui à la vie."

*Denis Marquet, Philosophe,
dans Psychologies Magazine Février 2012. Certifié MBTI par Osiris*

3.1. La découverte de ses Sous-personnalités

Par association d'idées et de représentations, chacun pourra identifier l'ensemble de ses singularités à des Sous-personnalités pour mieux se figurer. Cette créativité n'est pas caricaturale tant qu'elle permet de se comprendre. S'incarner ne veut pas dire revêtir le mauvais costume : la chaussure de vair ne va pas au pied de tout le monde...

La relation à soi... quelle aventure et que de terra incognita contenues dans ce que ma psyché établit ! La boussole que l'approche par le Dialogue Intérieur et l'Intelligence de Soi, éclairée par le CCTI propose à l'aventurier(e) que je suis, un GPS pour se diriger dans le labyrinthe de tous mes états structurels et subjectifs, de tenir compte de la météo de mes émotions, de mes affects, dans le temps qui s'écoule, de découvrir mes ressources impensées, cachées, très anciennes et d'en inventer, d'en entrevoir de nouvelles.

L'autre entrée, celle de la voie des rêves, est une clé précieuse, qui fait partie du même trousseau que celle de la typologie jungienne qui la complète. Elle me permet d'entrer en contact avec une part de moi-même que j'aurais préalablement pris soin de recouvrir d'un drap blanc. La « technique » de leur restitution au PRESENT et par la voix du JE me facilite cette rencontre avec moi-même. Par le langage et la pensée, j'ELABORE, je PRENDS CONSCIENCE ; en disant, j'entends aussi ce que je tais... : Je m'entends, je me vois, je me sens, je touche et je goûte à ce que je suis...

« Ce que je suis »... c'est-à-dire « ce que je peux être » dans un instant T, c'est peut-être ce qu'une partie de moi s'autorise à être et que nous appelons Sous-personnalité. Mais aussi ce que cette partie de moi poursuit pour s'accomplir.

Cette représentation de mon intime, ce que cela me raconte, met au grand jour des conflits internes entre les différentes Sous-personnalités qui me fondent et que je reconnais.

Pour la question qui nous intéresse, celle du charisme et du leadership, comment comprendre que nous trouvions un autrui charismatique, ou qu'il exerce sur nous une forme de leadership ?

Imaginons...

Si j'éprouve de l'intérêt, positif ou négatif, pour ce que l'autre représente pour moi, c'est qu'il me présente une facette de pensée ou d'attitude, ou plus précisément, que *je perçois au travers de mon filtre de représentation*, une facette de pensée ou d'attitude qui s'emboîte et comble ce que, jusqu'ici je pense être vide en moi. Dit autrement, *cette représentation que je me fais de l'autre vient en résonance avec une part de moi que je ne reconnais pas encore, ou pas tout à fait : une Sous-personnalité reniée* de moi-même qui entre en vibration avec cette part d'autrui éveille mon intérêt, jusque parfois à l'éblouissement. Dans une échelle de grandeur difficile à établir, par une mesure intuitive, je peux me dire que plus je suis sous le charme, plus la résonance est forte, plus j'ai affaire avec une part de moi-même que j'aurais étouffée, reniée. C'est très intéressant de l'observer, car cela me permet d'entrer en relation avec cette part de moi. Ce qu'en psychanalyse on nomme transfert est actif aussi dans sa relation au coach. Par la voie de ce tiers, porte-manteau de mes émotions, j'accède à donner la parole à cette part de moi que je refreine : celle que d'habitude je ne m'autorise pas à entendre, celle que désormais, je me prends, (parfois avec surprise), à ECOUTER. Car j'ai des choses à me dire. L'expression de ce point de vue, écrasé par ce que d'autres parts de moi estimerait plus valables ou plus légitimes (mes Sous-personnalités primaires), élargit le champ de perception de mon être en même temps que celle du monde.

Aussi, je fais remonter à la surface de mon Moi Conscient, une force insoupçonnée ou mal intégrée. Toute Sous-personnalité possède une face lumineuse autant qu'une part d'ombre, que j'apprends à accepter. Une Sous-personnalité reniée peut piquer, gratter, démanger une Sous-personnalité primaire. Elle peut aussi l'accompagner. J'apprends à renoncer à la toute-puissance qu'une part de moi-même, qu'une Sous-personnalité primaire revêt, et à accueillir en conscience, ce que, par mécanisme de défense, pour pallier mes angoisses, j'enterrais laborieusement (cela est très coûteux psychiquement,

car pour une vraie-fausse bonne cause, je me réduirais, je me rassurerais, je me cantonnerais à ce que je crois connaître et ce que je crois sûr en me laissant guider par le petit bout de moi qu'est une Sous-personnalité primaire).

Cette reconnaissance de mes Sous-personnalités reniées, au contact d'autrui, me fait gagner en assurance, en confiance, et me permet d'utiliser le maximum de mes forces. Je prends plaisir à me déplier en m'individuant !

En terme CCTI, si, en roue libre, en zone de confort, je fonctionne sur une modalité NP, je peux considérer avoir du mal à prendre une décision ; les autres pourraient même qualifier mon tempérament d'indécis, de butineur. Par la voix du Dialogue Intérieur, lorsque je me réconcilie avec cette part de moi-même, alors j'accède à une meilleure qualité dans ma capacité de prise de décision. Soutenue par la grille de lecture « croix des fonctions » du CCTI, cette Intelligence de Soi mène à une meilleure intégration de tout son être.

Toutes ces considérations ne mènent pas à la conclusion que je pourrais vivre seul(e) si j'avais la capacité d'être tout, car c'est tout simplement impossible. Ce qui nous fait humain c'est justement d'être social, de vivre au sein d'une communauté humaine pensante (voire pansante !), et que l'on n'est évidemment jamais tout, tout le temps. Que je rayonne par ma capacité à être plus juste avec moi-même me rendrait plus charismatique, et que je reconnaisse cette capacité de l'autre à faire de même dans sa singularité, me permet de l'accueillir, de le reconnaître, de me laisser embarquer dans l'aventure, le plaisir, les surprises de la relation par ce que je comprends mais que la seule intellectualisation n'explique pas : le charisme.

Pourquoi faire le parallèle entre la posture de coach et le leadership ?

Aujourd'hui, la notion de leader est associée à celle de leader-serviteur. Ce déplacement des rôles invite chaque manager à passer d'un schéma ordre/contrôle à une posture bienveillante dont la finalité serait de faire progresser et rendre autonome chaque équipier. Dans ce monde utilitaire et « court-termiste », le chemin est tout tracé vers une simplification à vouloir transformer les managers en coachs. Nous ne traiterons pas ici de cette question à la fois philosophique, éthique et économique, mais quid d'un coach dont

les objectifs seraient interdépendants des objectifs du coaché ? Et quid de la supervision de ces « nouveaux chefs-coachs » ?

3.2. Existe-t-il un chemin pour devenir leader ?

Si le leader est celui qui rayonne par sa stabilité, par ce qu'il est (ce qu'il présente de soi au monde dans un état stable), et par ses différents et multiples registres relationnels (qui augmentent le spectre des sous-personnalités qui vont entrer en vibration dans l'auditoire, alors, il nous apparaît que le chemin d'individuation, par la compréhension des états de maturité de la psyché, est un formidable fond de carte pour l'aventurier en quête de devenir manager leader.

Le processus d'individuation permet à un être humain de devenir une entité autonome et indivisible, dans un paradoxe qui dépasse la pensée rationnelle, de « la multitude fondant le un ». Ce processus se déroule sur deux niveaux : collectif (phylogénèse) et individuel (ontogénèse).

L'émergence du Moi Conscient est un processus permanent de conciliation des opposés. Au-delà des conflits intérieurs, le travail personnel relève de tensions dynamiques sans rentrer en opposition. C'est une démarche en trois temps :

- identifier les polarités en présence,
- se désidentifier des Sous-personnalités dominantes,
- concilier les pôles opposés... qui ouvre vers une « troisième voie » : principe du tiers inclus.

Les étapes vers l'individuation :

1. Le temps de la participation inconsciente ou pré-identitaire :

Être l'autre, bébé-maman, ou « le monde et moi c'est pareil ». Ce premier état, pourrait correspondre à l'état de l'infans, le nourrisson sans langage verbal se confond avec sa mère (elle et moi, c'est pareil !).

Il s'agit d'une fusion entre le monde et soi, d'un état dans lequel le monde se limite à ce que je vois, à ce que je ressens sans pouvoir le nommer. Incapable de prendre de la distance, de lâcher prise, je suis comme dans un état d'agrippement à l'environnement. Cela permet à minima d'être en empathie naturelle et immédiate avec l'environnement : à cette étape point de possibilité d'accéder au Moi conscient, car le sujet n'a pas pu encore développer de sous-personnalité primaire ou reniée.

2. Le temps de la différenciation :

C'est le temps de la constitution du « moi » (« Je suis comme ça »), de la projection sur un sujet ou un objet, de la jalousie (l'autre est tout puissant), et du développement de comportements grégaires d'imitation.

C'est un état proche de l'étape du « NON » chez l'enfant. Le sujet va se focaliser sur des objets très précis et psychiquement peu élaborés : « j'aime, j'aime pas ». C'est aussi une étape indispensable à la construction d'un soi distinct du monde, comme une première distance aux choses et aux autres.

C'est le temps de la construction inconsciente des Sous-personnalités primaires.

A ce stade la construction psychique est extrêmement dépendante de son contexte et des réactions de l'environnement. Le sujet commence à prendre conscience de ses états de frustration et y fait face avec difficulté.

A cette étape de maturité le sujet est dans une situation dichotomique d'être tout puissant ou soumis à la toute puissance extérieure : tantôt maître, tantôt esclave, il est sensible au charisme d'autrui. En acceptant les règles sociales, et les hiérarchies, il s'inscrit dans le groupe. Sur le plan affection, le sujet est ballotté entre la passion ou le sentiment du rejet.

3. Le temps de la désillusion :

C'est celui du retrait progressif des projections, décentré sur Moi, « le concret a déçu », de la projection sur les idées, des projets, et des « -ismes ».

C'est aussi celui du renoncement : « Je ne suis pas mon père, ni ma mère ». Le sujet reconnaît l'altérité et prend sa place dans le monde.

A cette étape de construction psychique le renoncement peut être douloureux, il s'agit d'une série de deuils à effectuer, à la fois déchirants et structurants. Cette épreuve

devient moteur de développement. Ainsi le sujet accède aux abstractions et aux concepts qui fondent son monde, il renforce son moi et découvre ses premiers paradoxes. Il peut être sensible et dévoué aux idéologies, mais en excès, peut rester aveugle à ce qui le dépasse. Ici, la fin peut justifier les moyens, chacun reste sensible aux slogans et aux leaders charismatiques.

4. Le temps du réalisme :

C'est le temps de la projection sur soi, et de l'inflation de l'égo.

Le sujet accepte la complexité du monde et de soi-même. Il peut y avoir compatibilité entre tout et son contraire. Les opposés peuvent être réconciliés avec un Moi Conscient renforcé. Ainsi, la complexité peut continuer de se déployer. Le sujet découvre ses Sous-personnalités reniées et il élargit son registre émotionnel. En élargissant son champ de connaissance, il élargit son champ de doutes et d'ignorance. Il peut se sentir abattu et fragile. Sa distance au monde, dans son acception négative induit un renforcement défensif de l'égo jusqu'à la misanthropie et au désenchantement : dans ce cas, le sujet n'aurait pas encore renoncé à ses objets d'amours primaires.

En matière de leadership, le sujet prend une plus grande conscience de son niveau de responsabilité. Dans le jeu social, il comprend les comptes qu'il devra rendre au monde.

5. Le temps de la réunification :

C'est le temps de la conscience des opposés, du retrait des projections, celui d'apprendre à désapprendre, vers le Moi conscient.

Au-delà de la conscience des Sous-personnalités opposées, le sujet « compose » avec elles, en réalité il fait comme il peut, dans l'acceptation de leurs aspects positifs et des risques associés. Il est conscient de ses projections et qu'il est aussi sujet des projections d'autrui. Il accède plus rapidement à l'état de Moi conscient par l'acceptation de ses polarités. Il est censé devenir moins dupe de lui-même, conscient de ses forces, de ses zones de vulnérabilité, il est le prince de la complexité (par exemple : Je suis radin, donc je suis économe) et d'une forme de lucidité.

Cet état facilite les choix rationnels et personnels, en limitant les effets de l'influence d'autrui. Cette sagesse peut tendre vers une forme de neutralisme qui pourrait limiter la prise de décision ou donner le sentiment à autrui de son non-engagement.

Dans un monde où les valeurs sont engagement, décision et la prise de position, ce stade de développement peut entraîner une forme d'agacement pour les autres.

C'est un temps où l'on peut plus facilement avoir une posture de coach. Il aura en partie résolu les problèmes de projection, tant qu'il y reste vigilant. Il sait que le Moi conscient n'est pas un état stable.

En restant ouvert et attentif au monde et à ses besoins propres, le sujet développe sa sensibilité aux synchronicités, sa psyché est en phase avec son temps et considère le monde comme abondance.

4. Leadership et scénarios relationnels

*« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et tes femmes pour leur donner des ordres,
pour expliquer chaque détail, pour leur dire ou trouver chaque chose,
si tu veux construire un bateau fais naître dans le cœur des membres de l'équipe le désir de la mer »*

Saint-Exupéry

*« L'autre est le reflet de nous-même, aimer l'autre et soi-même c'est la même chose,
c'est en donnant que nous recevrons ».*

Saint François d'Assise

Si le CCTI nous éclaire sur les énergies en présence, la compréhension des scénarios relationnels (SR) nous montre ce qui se joue dans l'interaction, mettant en jeu des Sous-personnalités propres à chacun. L'observation comportementale se décrypte par l'approche psychique des Sous-personnalités de chacun : l'atout d'une Sous-personnalité primaire dans un scénario relationnel est la vitesse de sa force de conviction.

Nous postulons qu'une Sous-personnalité primaire qui impacte chez l'autre une Sous-personnalité reniée est une lecture possible de ce que serait le leadership dans une logique suiveur/suivi.

Burns (1978) affirme que « *le leadership est l'un des phénomènes les plus observés et les moins compris* ».

La définition du terme leadership est complexe et a évolué au cours du temps et des différents courants ainsi que disciplines s'y étant intéressés. Y-a-t-il une forme d'autorité dans le leadership ? L'autorité est assimilée à un pouvoir devant lequel on s'incline par crainte ou par respect sans avoir recours à la force. C'est aussi une relation. Le pouvoir, lui, est une domination sur quelque chose ou quelqu'un. Ainsi, l'autorité serait un environnement créé par le leader qui permet aux suiveurs de se dire « dans ces conditions j'ai envie de... »

Les leviers de l'autorité :

- Séduction
- Confiance
- Culpabilité
- Chantage

- Appel à l'autorité
- Gestion de l'information
- Appel à la raison

Il s'agit d'une identification et une projection des subordonnés autour de 4 notions :

- SAVOIR
- LEGITIMITE
- RECONNAISSANCE
- SOUMISSION

Exemple :

Le transfert de la peur et de la haine de soi vers un guide qui fait autorité, c'est une catharsis. Le Gourou absorbe leurs craintes avec le récit et c'est pour cette raison que l'efficacité est proportionnelle au niveau de certitude qu'il peut projeter. Le langage a ce pouvoir ! La catharsis au théâtre, selon Aristote, est effet de purification des passions produites par une représentation sur les spectateurs. La catharsis en psychologie est une libération émotionnelle liée à l'externalisation de souvenirs longtemps refoulés d'événements traumatiques.

Le leadership serait une gestion émotionnelle de soi et du groupe au service d'une œuvre, le chef d'orchestre ou d'un pouvoir, le chef de guerre.

Etre leader devient une posture qui questionne le monde. Qu'est ce qui manquerait dans le monde pour le monde ? (Versus être 1^{er} au monde).

Les leviers :

- L'attention aux choses aux autres : mentor
- Gardien de l'expérimentation : mémoire
- Gardien du retour d'information : produire de la résilience, capitaliser l'échec
- Consolider les acquis : aller de l'implicite vers l'explicite
- Le leader aurait une vision holistique du monde, globale, transpersonnelle
- Inspirant par l'exemple. Ex du courage

- Ce que tu n'apprends pas par la sagesse, tu l'apprends par la douleur

Manager en leader c'est donc donner du pouvoir pour renforcer le sien.

Illustration :

« Je n'ai jamais vu un général être aussi proche de ses hommes. A l'entraînement il est notre maître, au banquet notre père, dans la troupe notre frère, au combat notre dieu sur qui nous comptons pour sauver notre âme ».

*« Certains veulent que ça arrive
Certains aimeraient que ça arrive
D'autres font en sorte que ça arrive » (Gladiator)*

« En somme, le leadership peut être vu selon divers angles, tout en tenant compte, chaque fois, de trois composantes. Le leadership ne peut être réduit à un seul trait de personnalité ou à un processus d'interaction ou d'influence. Sans l'aide ni la stimulation de l'échange avec ses collaborateurs, le leader ne peut exercer son leadership. Les collaborateurs jouent un rôle essentiel dans cette relation. S'ils suivent le leader, c'est parce qu'ils sont motivés et qu'ils ont des attentes envers lui. Leur relation est tissée d'émotions senties, qui se modifient et se construisent, dans lesquelles le leader puise sa capacité à projeter sa compétence de leadership. Grâce à des contextes, des situations, des échanges et des événements, cette compétence évolue et se transforme. Orienté vers des buts, le leader a les compétences et les attitudes pour mener le groupe vers l'accomplissement d'objectifs communs »

Natalie Rinfret, Professeure, titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public.

4.1. Nature des scénarios relationnels dans la relation Suiveur / Suivi

Charisme et leadership sont la résultante d'une mise en relation. « *L'œuvre se situe dans l'œil de celui qui regarde* » (Marcel Duchamp) : l'œuvre n'existe pas seule, elle est un lien entre l'œil du public et le travail du maître.

Le charisme n'existe pas en soi, intrinsèquement. Il a besoin d'un contexte et de l'autre.

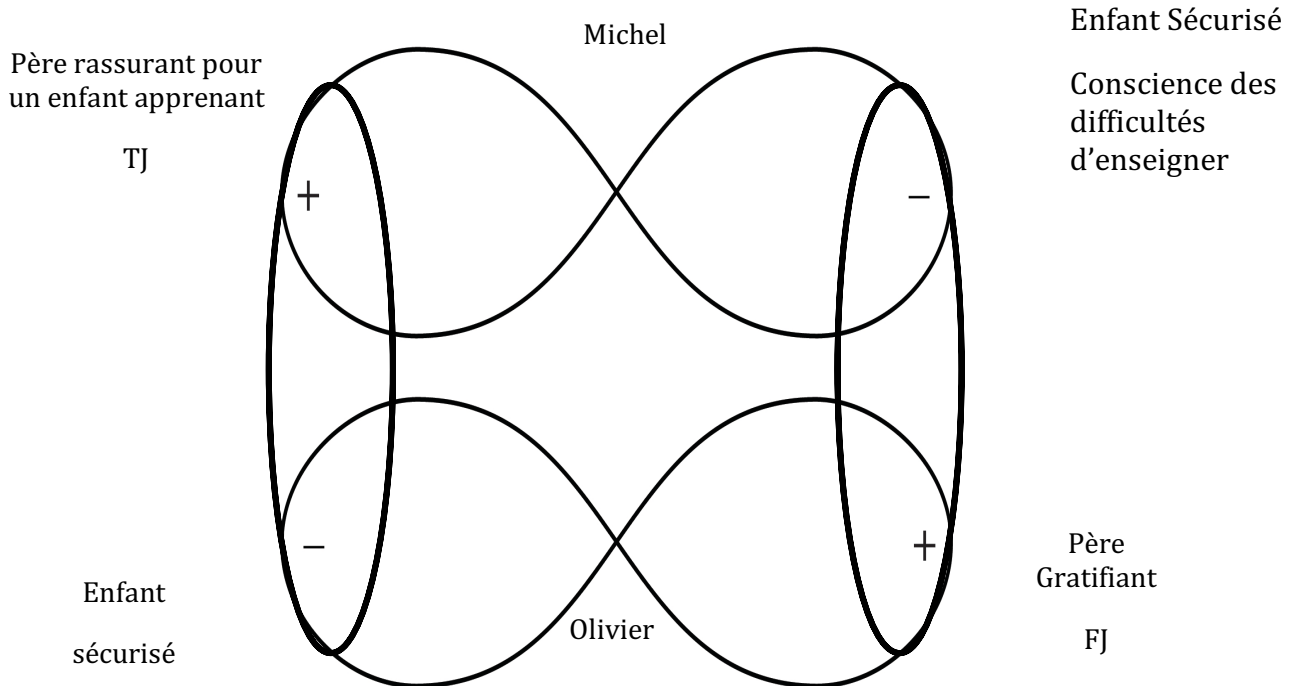
Sous le prisme de l'Intelligence de Soi, toute relation met en jeu certaines de nos Sous-personnalités de chacune des parties en présence. Nous rentrons en relation par le biais de nos Sous-personnalités. Les Sous-personnalités reniées du suiveur se mettent en résonance avec les Sous-personnalités primaires du suivi. Quand les parties y trouvent satisfaction et souhaitent que cela dure, nous parlerons de **Scénario relationnel positif**.

1. Le suiveur voit sa propre vulnérabilité s'améliorer au contact du suivi.
2. Le suivi voit sa force mise en valeur.
3. le suiveur permet au suivi d'être professeur de quelque chose
4. le suivi permet au suiveur d'être plus fort.

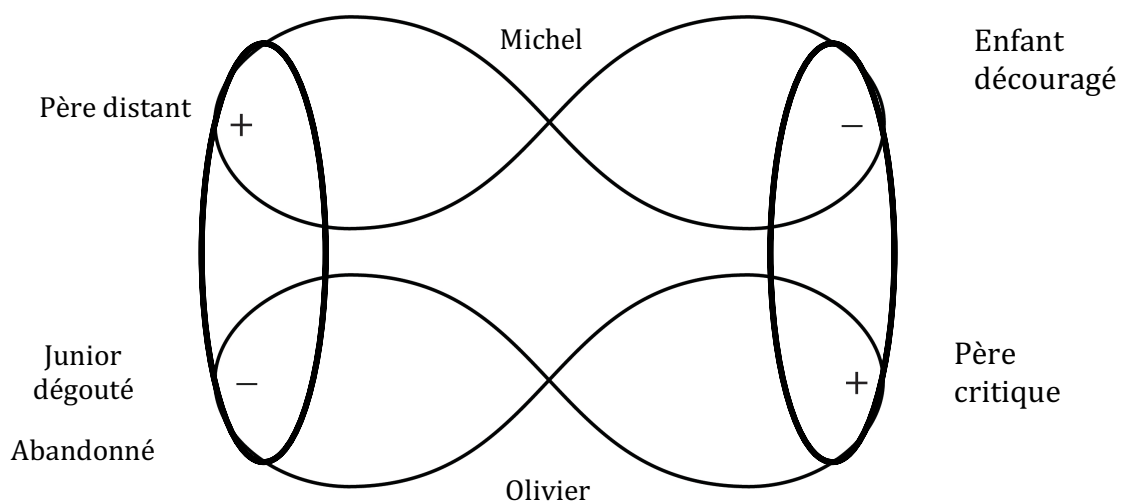
Quelles options de travail pour le praticien ?

Exemple 1 : Olivier, Le patron expérimenté (gardien des pratiques) et Michel, le débutant doué (en soif de tout apprendre)

Le Scénario relationnel patron/débutant va donc se représenter comme suit :



Scénario Positif



Scénario négatif

Au démarrage de la relation, ce binôme présente toutes les conditions d'une complémentarité des talents. Olivier, collaborateur junior, a tout à apprendre. Il le sait. Depuis qu'il a quitté l'école, il sait qu'apprendre c'est commencer par désapprendre. Il sait aussi que l'être humain doit découvrir les choses pour les comprendre. Michel a depuis 30 ans toujours pris grand soin de l'accueil des nouveaux dans les différents services qu'il a gérés. Il est consciencieux et exigeant avec ses collaborateurs. Pour lui, son équipe c'est un peu comme sa deuxième famille. Il est heureux de se voir chef de ce petit groupe, et se sent extrêmement responsable de chacun et de tous.

Scénario positif (confortable) :

Partie gauche :

La vulnérabilité d'Olivier relève de son histoire avec la relation au « sachant ». En effet, il a besoin pour apprendre d'un référent, d'un mentor, qui sache à la fois être exigeant et valorisant. Olivier se souvient des remarques négatives de ses professeurs, il a toujours besoin de regards extérieurs pour se rassurer. Ce junior anxieux de bien faire perd souvent ses moyens et oublie ses forces surtout quand la situation présente des enjeux forts ou doit être traitée dans des temps très courts. La peur de l'échec et du manque de temps peut devenir paralysante. Olivier trouve dans la présence de Michel un gardien de la méthode et du résultat. Chaque fois que Michel met en lumière les talents d'Olivier et prend le temps de lui faire découvrir sa capacité à trouver la solution, il sécurise beaucoup son collaborateur.

Partie droite :

Michel se souvient du débutant qu'il a été. « Il faut travailler pour réussir, écouter ceux qui savent ». Il a été un disciple sensible au savoir et au « maître ». Quand il découvre un sujet ou une discipline, il lui arrive de ressentir la vulnérabilité du junior : il considère d'ailleurs que l'on peut être débutant de quelque chose à tout âge. Mais cette sensation n'est pas toujours agréable pour lui, surtout quand les plus confirmés ne maîtrisent pas leur sujet. Il se sent extrêmement vulnérable quand il ne comprend pas. Olivier est un jeune adulte qui trouve sa force dans son engagement au projet, il devient sans s'en rendre compte un puissant protecteur des résultats et de l'harmonie entre les acteurs du système. La partie vulnérable de Michel est apaisée par les attitudes bienveillantes et posées par cette partie d'Olivier. Le disciple sensible (Michel) peut être rassuré par la posture humaine d'Olivier (« La fin ne justifie jamais les moyens ! »).

Scénario négatif (inconfortable) :

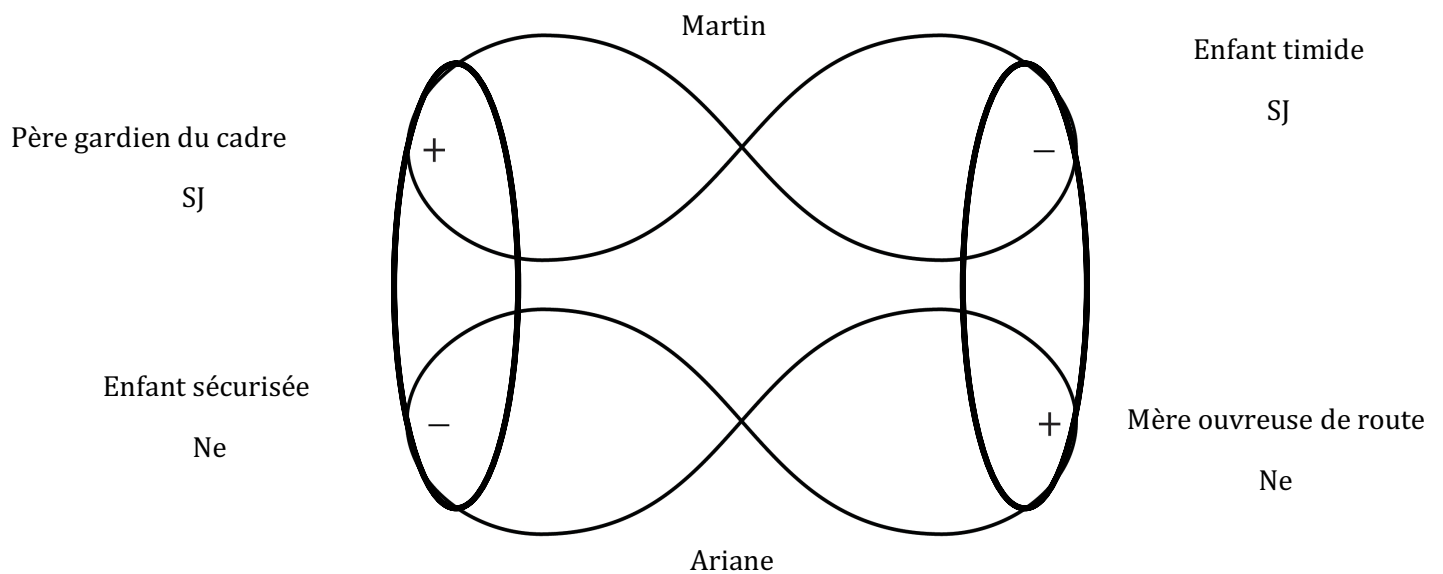
Partie gauche : Le scénario positif de départ bascule de plus en plus dans un scénario négatif. Les déclencheurs sont de deux natures : Michel ne prend plus le temps ni de valoriser les qualités d'Olivier (qui y est très sensible, surtout face à des situations à fort enjeu), ni de faire de la pédagogie déductive (faire découvrir par une maïeutique la solution à l'apprenant). Ces deux déclencheurs sont de plus en plus présents avec le temps. En effet, Michel considère qu'Olivier devrait être plus autonome. Alors que pour Olivier il trouve la capacité à faire seul quand il se sent en sécurité. Olivier polarise sur une partie de lui : « junior dégouté ». Il connaît les modalités pour l'aider à réussir et trouve particulièrement injuste que son patron ne prenne plus le temps comme avant de l'orienter et de le faire réussir. Il se sent « abandonné », Olivier s'exprime sous forme de revendications logiques. « Je ne peux pas réussir puisque mon patron ne me manage pas ! » CQFD, soit en l'occurrence une énergie de père critique.

Partie droite : Une partie de Michel se sent très vulnérable dans cette situation. Il a vraiment l'impression d'avoir fait de son mieux et qu'Olivier doit maintenant être plus autonome. « Je suis triste de voir que malgré tous mes efforts et le temps passé, Olivier ne prenne pas sa place. » et finit par basculer dans l'autre polarité (partie gauche) « A quoi bon ? Olivier n'est pas une bonne recrue ! ».

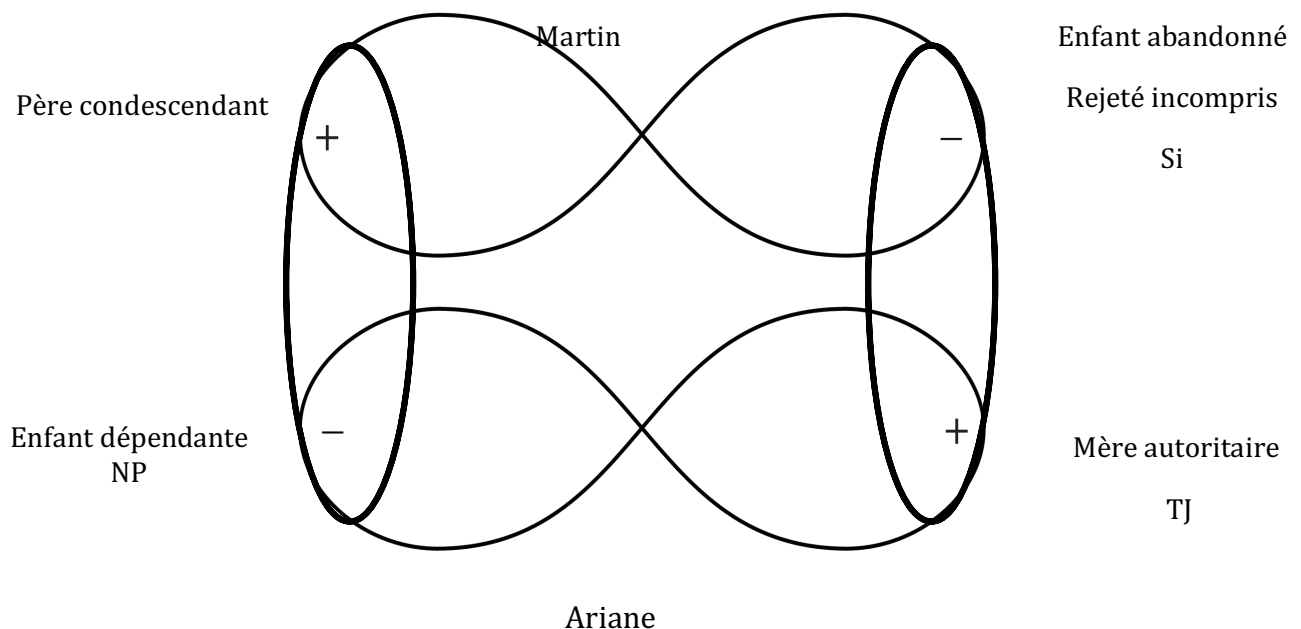
Depuis que Michel et Olivier font des séances de Dialogue Intérieur avec Martine (coach certifiée par Osiris), ils abordent leur relation depuis le point de vue du Moi conscient. Les projections et polarisations intempestives sont perçues et prises en compte. Il ne s'agit plus de scénarios relationnels positifs et négatifs, même si au quotidien, c'est une vraie discipline que de rester toujours dans une discussion de Moi Conscient à Moi Conscient. Les scénarios relationnels de départ sont ancrés dans un coin de la mémoire inconsciente de chacun.

Exemple 2 : Ariane entrepreneuse (exploratrice 360°) et Martin, son expert-comptable (gardien des lois et des normes)

Le Scénario relationnel Client /Fournisseur va donc se représenter comme suit :



Scénario positif



Scénario négatif

Ariane a 32 ans et vit son rêve. Elle a lancé son projet d'entreprise et depuis 2 ans, ça marche du tonnerre. Cette expérience lui donne des ailes, elle sait qu'elle est faite pour ça. Martin est expert comptable, il sait qu'il a une mission. Il est gardien des règles et doit coûte que coûte protéger ses clients. Il est toujours surpris de fréquenter des entrepreneurs qui n'ont aucun goût pour la comptabilité, la fiscalité et encore moins le droit social. Ariane rebondit d'idées en idées, de projets en projets, considère que l'intendance suivra et s'en remet à son expert comptable pour la paperasse. Tout ça pour elle n'est que perte de temps et lourdeur, qui l'éloigne terriblement de son envie de liberté et d'entreprise.

Scénario positif (confortable) :

Partie gauche : La posture « maternante » de Martin rassure terriblement Ariane. Elle sait qu'elle peut continuer à explorer ses idées, sa créativité au service de son business. Martin dans son rôle d'aîné, gardien des lois et des règles sera toujours là si elle « dérape ». C'est d'ailleurs ce qui lui a fait choisir ce prestataire car elle s'est sentie très vite en sécurité par Martin qui présentait des garanties de compétences, mais surtout un relationnel apaisant et chaleureux qui lui rappelle sa grand-mère. Elle est convaincue que la vulnérabilité du « créateur » est « la dispersion et le fait de préférer initier, que suivre et finaliser notamment les détails ». Elle compte sur Martin pour la rappeler à l'ordre avec douceur et bienveillance si besoin.

Partie droite : Martin est un « vieux de la vieille » à qui « on ne la fait pas ! ». En revanche, son expérience et sa séniorité peuvent le rendre aveugle aux évolutions du monde et notamment, du monde des affaires. Il sait que les clients de demain ne sont pas ceux d'aujourd'hui et que la difficulté de recrutement des nouveaux talents pour son cabinet passera par une meilleure adaptation aux générations nouvelles. La personnalité d'Ariane le rassure, lui permet d'avoir un pied dans le monde de demain auquel il ne comprend pas tous les codes. Les capacités d'Ariane à « regarder global et agir local » l'impressionnent. Il doit tirer le meilleur de ses clients « nouvelle génération » qui l'obligent, même si ce n'est pas toujours agréable, de désapprendre pour apprendre. Finalement cette partie de lui, est ravie d'être potentiellement un « junior » de certaines choses même à 57 ans !

Il apparaît dans cet exemple la complémentarité Si/Ne en terme de typologie.

Scénario négatif (inconfortable)

Partie gauche : C'est lors d'une réunion avec son expert-comptable qu'Ariane se met très en colère contre Martin qui ne veut pas présenter un business plan hyper optimiste. Pourtant, Ariane a besoin de ce document pour convaincre ses partenaires financiers de la suivre pour son nouveau projet.

Le côté enfant de Ariane est perdue, lâchée par son « papa » et se retourne en mère critique en colère.

Martin se sent alors incompris alors qu'il commençait à s'ouvrir à de nouveaux horizons et va se retourner. Lui qui surinvestit la relation client/fournisseur depuis le début, a la sensation qu'Ariane lui doit beaucoup. En effet, il n'a pas toujours facturé son temps, notamment au début de leur relation de travail. Il a beaucoup pris sur lui car Ariane, forte de ses rêves et de ses ambitions, n'a pas toujours été facile à convaincre de faire les choses de façon sincère, régulière et présentant une image fidèle. Ariane, dans ces moments-là, considère qu'elle est reléguée au rang d'exécutante. Elle se sent trop dépendante de Martin. Comme si elle, la « petite fille », n'était pas capable de faire face. Elle comprend Martin mais commence à en avoir assez de la dimension condescendante de cette Sous-personnalité de Martin qui fait bien comprendre qu'ils ont un pacte « pour la vie ». Cette partie d'Ariane qui en grand besoin d'être libre se sent enfermée malgré elle.

Partie droite : Martin n'aime pas cette partie de lui-même qui se sent rejetée alors qu'il « a tout fait pour l'autre, notamment investir dans les premiers instants alors qu'Ariane montait son projet ». « Sans moi rien n'existerait et Ariane a des idées mais les idées, c'est 5% de la réussite d'un projet, le reste c'est du travail et de la rigueur ! ». Le côté « propriétaire, je suis chez moi, au final on fera comme je dis ! » d'Ariane renforce cette sous-personnalité et met Martin dans une situation d'infériorité qui lui fait perdre confiance, il sent la maîtrise lui filer entre les doigts. Rejeté, amoindri, Martin ne voit d'autre échappatoire que de faire « toujours de la même chose » et réclame son dû, sa créance. Ariane se demande si elle a le « partenaire 4x4 » dont elle a besoin.

Il semble qu'il y ait alors sortie du Scénario Relationnel négatif, une relation de Moi conscient à Moi conscient par le travail de verbalisation. Martin comprenant l'importance

que revêt ce nouveau projet pour Ariane, met de l'eau dans son vin, il comprend que ce business plan n'est pas un document officiel (il ne sera d'ailleurs pas obligé de le signer). Ariane, de son côté, sensible aux arguments de Martin adopte des positions plus prudentes ; elle est consciente des risques à trop faire briller son projet. Nous pourrions considérer dans ce deuxième scénario que le dialogue, la patience, l'écoute réciproque tend vers un mécanisme inconscient d'accession à un Moi Conscient. Sans s'en rendre compte, les 2 protagonistes en verbalisant les différentes polarités, les peurs et les passions en présence, se sont mis dans un processus de Moi conscient.

4.2. Les limites du scénario relationnel positif

La belle relation relève sans doute d'un scénario relationnel positif. En apparence chacun y trouve son compte. Voire chacun trouve que l'autre est indispensable car démontre des complémentarités concrètes. C'est l'expression de « ma moitié » dans un couple, mon alter ego en amitié, mon partenaire dans le business. La relation s'installe dans une logique d'utilités réciproques, conscientes ou inconscientes.

En revanche s'installer durablement dans cette situation peut si on n'y prend garde figer les acteurs dans un statu quo mortifère. Le manque d'esprit critique, le désir de maintenir l'harmonie à tout prix risque d'enfermer la relation dans une routine qui protège le scénario, plus que la capacité créative du binôme. Comme si on voulait maintenir à tout prix le souvenir « C'était mieux avant », le côté plaisant, agréable du lien et oublier les finalités des interactions. Dans cette situation, le scénario relationnel débouche inmanquablement sur trois possibles soit vers un nouveau scénario positif, soit sur un scénario négatif avec deux conséquences la rupture ou l'inhibition réussie, soit vers une relation évolutive et adaptative de Moi conscient à Moi conscient.

Si les deux partenaires polarisent (vont dans l'excès de leur polarités), dans le scénario positif, chacun voit sa propre force et la vulnérabilité de l'autre qu'il peut aider et dans le négatif, chacun voit sa propre vulnérabilité que la force de l'autre écrase. Si la polarisation des parties est trop marquée alors chacun ne voit plus que la vulnérabilité de l'autre et la sienne. On parle donc, de-scénario relationnel négatif. C'est très souvent le cas dans les organisations ou les acteurs ne peuvent plus se supporter. « Je suis venu pour un projet, je pars à cause de mon chef ». A l'idéal, il s'agit de sortir du scénario négatif encore faut-il

faire le diagnostic de la situation partagée et de ne pas enfermer le problème dans un problème de personne. « C'est sa faute, c'est lui qui a commencé ». Chacun doit pouvoir sortir par le haut. Chacun doit pouvoir sauver la face. Il est notable que certains scénarios relationnels négatifs donnent satisfaction à l'une des parties. Je me sers de la faiblesse de l'autre pour me mettre en avant, pour me comparer. Dans le binôme l'un a toujours le beau rôle. Dans ce type de Scénario Relationnel, les projections sont à l'œuvre, la recherche de culpabilité et de bouc émissaire devient un sport national. Nous imaginons dans les organisations les dégâts invisibles que produisent à tous les étages ces liens négatifs. Mais surtout le manque de clés de lecture efficace pour en sortir.

L'usure du temps :

Avec le temps un scénario relationnel positif peut perdre de sa superbe. Le collaborateur qui devient plus compétent ne voit plus d'intérêt à rester dans sa posture de disciple.

L'expert comptable qui comprend que maintenir son client dans l'ignorance (Dr Knock) brise le pseudo cercle vertueux de « Je suis indispensable puisque je maintiens mon client dans l'ignorance ».

Le stress et la fatigue :

Très présents en entreprise, ils ne facilitent pas la sortie naturelle de ces situations. En effet, s'éloigner des états de calme fait apparaître plutôt nos sous-personnalités reniées et nos fonctions inférieures. Sans la capacité à connecter au Moi conscient le jeu de polarisation bâtit son plein entre Sous-personnalités reniées et Sous-personnalités primaires. Ce qui faisait l'admiration d'hier devient sujet d'antagonisme. L'amour et la haine sont les deux faces d'une même pièce. Le mécanisme « d'énantiodromie » cher à Jung, devient dans les organisations le processus très connu du PODIUM-PLACART-PORTE. Les 3 P... A l'arrivée dans l'entreprise, ce nouveau directeur commercial impressionne par son intelligence pratique et son assurance, perçu comme un dieu sorti de la machine. Il est l'objet de toutes les projections positives. Avec l'arrivée de Jean-Claude, « nous sommes sauvés, il va nous régler le problème récurrent avec notre client principal, il va nous trouver de nouveaux leviers de croissance, son management autoritaire permettra aux équipes commerciales de terrain d'arrêter de faire la pluie et le beau temps dans toute l'entreprise ». Avec le temps et la confrontation au réel Jean-Claude devient de plus en plus « normal », au point de n'intéresser plus personne, on ne

l'interroge plus, il n'est plus invité dans les réunions stratégiques... l'exigence du temps faisant son œuvre, on finit par voir ses failles, ses faiblesses, bientôt Jean-Claude prendra la porte, soit de son plein gré, soit de force.

Ce que peut faire le leader pour générer des relations constructives au-delà des Scénarii positifs.

Le but n'est pas de générer des scénarios positifs mais plutôt d'établir des relations de Moi conscient à Moi conscient.

Tout individu voulant déployer une posture de leader, sans être expert ni du CCTI, ni du Dialogue Intérieur ni de l'Intelligence de Soi, peut garder en tête que celui qui suit sera d'autant plus suiveur que le leader intégrera des postures de compétence (sa force), et d'ouverture (sa chaleur relationnelle). En revanche, dans les premiers instants du lien, il s'agira de conserver un ordre obligatoire : d'abord la chaleur, puis la compétence. Pour ne pas titiller des Sous-personnalités reniées chez le suiveur, tant que l'autre n'est pas identifié comme un partenaire, sa force et ses compétences pourraient apparaître comme néfastes. Si par malheur, avec le temps on ne perçoit plus l'ouverture, la chaleur, alors la compétence, les talents de l'autre peuvent devenir menaces. Et le scénario relationnel devient négatif.

En réalité les scénarios sont en mouvement permanent, les entreprises qui durent sont capables de permettre à toute relation client-fournisseur interne de prendre le temps de se régénérer, de se réinventer, lors de séminaire, de temps de méta-discussion, grâce à des médiations internes (dyade). Finalement, pour faire durer les belles relations de travail, de quoi faut-il protéger ces liens fragiles, indispensables à la création de valeur collective de l'organisation ? Nous appelons ça l'intelligence collective, cette idée des synergies qui fait que $1+1 = 3$. Dépêchons-nous de trouver les clés du déploiement de l'intelligence collective, sinon nous serons remplacés par des machines et leur intelligence artificielle...

En fait, cela relève que chaque acteur peut via le processus de connexion avec son Moi conscient : faire l'effort de lâcher la tendance naturelle à la polarisation et de regarder le monde, les situations à traiter, les enjeux, les défis depuis cet état exigeant qui libère !

Etablir des relations de Moi conscient à Moi conscient devient un état bien plus profitable que d'établir des scénarios positifs. Car, nous l'avons vu, les scénarios positifs le sont toujours à court terme, mais après ? Ils s'érodent avec le temps, les passions, les nouvelles exigences, le moindre grain de sable et tout l'édifice positif s'effondre. Chacun fait un tiers du chemin (travail sur soi) et le dernier tiers est réalisé à deux. Pour autant la relation de Moi conscient à Moi conscient est aussi instable que de se maintenir dans un état personnel de Moi conscient et pourtant... c'est sans doute la seule solution pour rendre durables les belles relations de travail.

5. L'entreprise libérée et le leader-serviteur

La loi est ainsi : vous ne pouvez être seul
Si l'autre n'est pas heureux, vous ne le serez pas non plus.
Si l'autre n'a pas devenir, vous n'en aurez pas non plus.
Si l'autre est pauvre, vous le serez aussi.
Si l'autre est dans l'erreur, vous le serez aussi.
Si l'autre est dans l'amertume, vous en vivrez aussi.
Si l'autre est dans amour, vous le serez aussi.
Le monde est nous tous ou rien.
L'abri de notre égoïsme est sans effet sur l'éternité.
Si l'autre n'existe pas, vous n'existez pas non plus.

Poème africain

5.1. Ambiance...

Nous vivons dans un monde en mutation permanente qui confronte les individus et les entreprises à une nouvelle donne. Demain les organisations performantes joueront avec la versatilité de leurs clients, partenaires, collaborateurs. Elles sauront tirer profit de la complexité, de l'accélération et de l'incertitude.

De nouvelles économies se structurent : digitales, collaboratives, circulaires, partagées, sociales et solidaires.

Les entreprises sont déjà confrontées à la globalisation, la digitalisation, la rencontre entre les différentes générations, les nouvelles conditions de l'engagement individuel autour du sens et des valeurs, le besoin grandissant de développement personnel tout au long de la vie, les mutations vers des organisations plates, agiles, ouvertes, où chaque collaborateur devient un client et où les rôles et compétences des managers changent ! Hier les produits étaient rares, aujourd'hui les clients sont rares, demain les collaborateurs seront rares...

Les entreprises qui gagnent ne sont pas les entreprises qui gagnent, mais des entreprises qui durent. Comment durer sans client pour la vie, sans collaborateur pour la vie ? Quels rôles pour les managers de demain ? Quels rôles et compétences pour les équipes dirigeantes, les équipes supports, et notamment les équipes RH de demain ? Comment faire pour réussir l'alchimie du binôme manager/collaborateur dans ce contexte ?

Toute remise en cause durable passe par une modification des comportements.

Toute intervention sur les comportements mérite une attention particulière car elle demande d'intégrer de façon subtile, les personnalités, les rythmes, les cultures différentes, pour que chacun s'inscrive dans un processus de progrès permanent.

La pérennité des projets repose sur le désir et donc le plaisir de chacun à faire bouger les lignes (motivation intrinsèque). Personne ne motive personne ! Le principe essentiel pour chaque projet de transformation est que chacun devienne auteur du projet pour en être acteur du quotidien. Ainsi, chacun devient ambassadeur du projet stratégique de l'entreprise.

C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept d'« entreprise libérée », avec des pionniers qui expérimentent et des auteurs comme Frédéric Laloux, Jérôme Barrand, et Isaac Getz pour les plus connus. Quand on interroge les individus au travail (Gallup, 2012), ils déclarent 3 leviers majeurs d'auto-motivation : la capacité de progresser en permanence, s'auto-diriger, et participer à un projet qui les dépasse et fait sens pour eux. Quand on combine les exigences des marchés cités plus haut (vite, bien et pas cher) avec celles des collaborateurs, l'entreprise libérée apparaît comme une oasis, cette terre promise, dans le système économique actuel, efficace mais loin d'être efficient (destruction de la planète, désert écologique, épuisement psychique et physique des acteurs).

Dans le même temps, 91% des français (idem dans le monde) déclarent ne pas être engagés (65%) et désengagés (26%) (étude Gallup, 2012). Le principe même d'une entreprise libérée serait celui d'une entreprise libérante (libérer les énergies, la motivation personnelle, les relations de travail, la créativité, le tout par la confiance). Quand on fait la synthèse des ouvrages de référence, compilée à nos expériences professionnelles, quels pourraient être les invariants des entreprises dites libérantes ?

1. Définir ensemble un but commun, une étoile du berger, présenter l'histoire de ce projet qui nous dépasse et qui permet de donner un cadre stable à nos décisions, nos actions.
2. Viser la combinaison fine entre motivation intrinsèque et extrinsèque de chaque individu.
3. Accès à l'information et à la transparence : c'est donner à chacun le pouvoir de l'information.

4. Distance à la hiérarchie, la norme, les règles, les process, car ces éléments structurent mais rigidifient.
5. Celui qui fait est celui qui sait, celui qui sait décide : c'est le pouvoir de l'action et de la responsabilité.
6. Le nouveau rôle des managers : ils deviennent guides dans un environnement instable, mobilisateurs dans des temps anxiogènes, et créent par la posture basse du coach (centrée sur l'autre et partant de l'autre avant d'imposer une vision, donner un conseil, une solution) initie un nouveau rôle, celui de leader-serviteur.
7. Organiser des temps de réflexion, de résolution de problèmes, de prise de décision pour décider ensemble de l'objectif.

Quelle est exactement la notion de liberté dans une entreprise libérée, pour les managers et les collaborateurs ? Dans le terme et concept d'« entreprise libérée », il faut entendre que tout ne sera pas libéré : les collaborateurs n'auront pas la liberté de remettre en question la stratégie décidée par la direction. A y regarder de plus près, les objectifs restent imposés, et c'est sur le territoire des moyens que pourra s'exercer cette libération. Cela nous permet de bien faire le distinguo avec l'entreprise en autogestion. Chacun devient plus libre sur ses modalités d'action, avec la contrepartie de responsabilisation : les collaborateurs vont être en devoir de rendre des comptes. Dans ces conditions, le manager de l'entreprise libérée doit passer d'un mode « ordre/contrôle » à un mode « leader/serviteur », c'est-à-dire gardien du sens, coach de ses collaborateurs, pour leur permettre de trouver par eux-mêmes et en équipe les solutions, accélérer la prise de décision collective, renforcer la confiance et l'autonomisation de chacun par une forme d'autocontrôle délégué à chacun des acteurs.

Rappelons que la posture de coach réclamée, intègre rarement une formation longue et le principe de supervision est lui aussi rarement intégré en entreprise. Les accompagnateurs, et les managers doivent s'adapter... Pour stimuler des postures de leader chez les managers, au-delà des techniques de questionnements ouverts, de feed-back bienveillants, de postures bienveillantes, le travail principal devient personnel pour chaque chef d'équipe, et notamment sur son système de croyances.

Illustration (Getz, 2016) :

« C'est une histoire, l'histoire d'un leader aveugle...bien sous tous les aspects, mais tellement aveugle sur lui même...c'est l'histoire d'un leader qui a tout réussi mais qui est bien vide... très très vide. Ce leader fait des dégâts autour de lui, mais ne s'en aperçoit pas. Il fait partie des réseaux qu'il faut, il assure au niveau des résultats et il sait se vendre et se mettre en avant... ce leader là est un « requin », un « loup » comme d'autres l'appellent. Il joue avec les règles du système. Beaucoup des dirigeants que j'accompagne m'ont raconté l'histoire de ce leader. Et ils me disaient n'être pas assez politique à leur poste et qu'on leur aurait reproché maintes fois. Mais ils ne veulent en aucun cas être comme eux, comme ces mercenaires. Alors maintenant imaginons ce leader et transformons le... Ajoutons lui par exemple...**De la conscience...** Conscience de lui et conscience des autres, donnons-lui un peu plus d'humanité, plus de coeur. Ca commence par lui, ce leader-là est plus conscient de son corps, de ses émotions, de ses perceptions. Ce leader là est plus conscient de ses limites, de ses failles et de ses forces. Ce leader a compris que l'écoute est son outil le plus précieux et que l'autre est un monde à part entière qu'il ne pourra jamais comprendre mais qui va toujours l'enrichir. Et maintenant saupoudrons une dose.... **D'intention...** Ce leader a posé un cadre pour lui même. Il veut évoluer, avancer dans la vie, apprendre... Et il a réfléchi et ressenti le sens de son engagement de leader, il veut apporter plus d'humanité dans l'entreprise et même si c'est un compétiteur, qui a envie du meilleur, son intention est claire et, du coup, lumineuse. Elle guide ses actes et ses choix. Et enfin terminons par une pincée... **De sagesse...** Ce leader devient tout à coup un roc, un roc sur lequel on peut s'appuyer avant de continuer notre propre traversée. Pas une béquille, un roc. Il a expérimenté que rien ne sert de courir, que l'on peut parfois préférer s'asseoir et méditer plutôt que continuer à s'agiter. Il sent et sait que la richesse ne réside pas dans le pouvoir, l'argent, mais bien dans la capacité à mettre de la lumière sur le chemin parcouru, sur les apprentissages de toutes situations pour s'en enrichir, grandir. Et en marchant au côté de ce leader, on se sent grandir, apprendre, avancer... C'est le leader agile de demain. Il voit dans toute innovation, comme le digital, une opportunité pour se simplifier la vie. Il ose remettre en question les modèles établis. Ca ne lui fait pas peur parce qu'il a en lui-même une solidité qui lui permet de vivre les changements. Un leader humain, en lien avec son temps, qui nous inspire et nous porte vers demain. »

Cette petite histoire ressemble au chemin que chacun prendra pour accéder fugacement et au prix d'efforts importants au processus de Moi conscient.

5.2. Que peut apporter le praticien de l'Intelligence de Soi à ces entreprises qui veulent intégrer les principes, à la mode, de l'entreprise agile et libérée ?

Nous comprenons bien qu'au-delà du rapport d'accompagnateur, chaque personne au travail trouvera des ressources dans un chemin de compréhension de soi. Dans un monde où nous devons apporter de la valeur, créer de la richesse, notre énergie durable se trouve dans nos talents : autant reproduire à l'infini ce qui produit des choses sans rien coûter ! Le « connais-toi toi-même » de Socrate reste traditionnellement innovant !

La capacité d'intégrer les principes du « dialogue de dyade » dans ces rapports de travail, posera des éléments favorables à de la coproduction et de la coopération (écoute active, reformulation fidèle et acceptation de ne reprendre l'argumentation qu'après que l'autre ait signifié qu'il a été bien compris). Enfin, toutes les séances de Dialogue Intérieur, ou pratiques personnelles de concentration sur l'identification lucide de ses tendances à polariser, permettront d'affronter le monde où « développement durable » rime avec « faire toujours plus et mieux avec moins ». L'environnement ainsi décrit est éminemment facteur de stress, il est temps de donner les clés à chacun, d'accéder à son rythme à son Moi conscient.

Les interventions possibles du praticien auprès des directions générales pourraient s'orienter vers les sujets suivants :

- Accompagner le dirigeant à choisir depuis le Moi conscient, ce qui sera libéré dans l'entreprise et ce qui ne le sera pas.
- Renforcer ses postures de leader-serviteur, notamment par l'exemplarité (par exemple : suppression des signes de subordination).
- Accompagner le dirigeant à affronter les échecs et construire une résilience collective.

Pour les managers, le praticien aide à :

- Intégrer les fondamentaux des postures du coach et s'entraîner.
- Comprendre les scénarios relationnels qu'il instaure dans ses rapports hiérarchiques vers le haut et vers le bas.

- Entamer un travail de développement personnel pour limiter l'impact négatif des projections et des polarisations.

Pour les collaborateurs, il pourra aider à :

- Oser poser des questions, remettre en cause, donner son opinion, prendre la parole, faire face aux coups de mous.
- Savoir reconnaître ses préférences et ses talents pour s'économiser et garder de l'énergie pour ses autres vies (personnelle, familiale, amicale...).
- Apprendre l'autonomie, apprendre à apprendre.

En bon professionnel et en toute liberté, le praticien choisira la forme de ses interventions, les modalités pratiques, les rythmes, les alternances de temps collectifs et temps individuels, les temps d'apprentissages et les temps d'entraînement, évolutifs en fonction des contextes et des enjeux.

Dans un système orienté vers la performance individuelle et collective, où le niveau d'interdépendance entre les acteurs n'a jamais été aussi fort, le calme et la sérénité deviennent de rigueur. Il est urgent de réfléchir lentement et de créer les temps pour le faire. Notre pratique depuis 20 ans de la typologie grâce au CCTI, du Dialogue Intérieur et de l'Intelligence de Soi depuis 5 ans, nous a renforcé à titre personnel. La charge de travail ne cesse d'augmenter, les délais sont toujours très courts, les résultats attendus sont plus innovants, plus créatifs, plus hauts... Et pourtant, nous sommes toujours vivants, trouvant l'énergie nécessaire face à ces nouvelles exigences... nous remercions le hasard ou la nécessité qui nous ont fait croiser cette approche Intelligence de Soi : au-delà des clés de lecture indispensables, elle nous permet d'accéder à des leviers d'apaisement efficace et nous renvoie humblement, systématiquement, à notre chemin d'apprentissage.

Conclusion

Avons-nous encore besoin d'un « homme fort » ? De suivre des leaders ? Avons-nous la nécessité de devenir leader ? A la lumière de l'approche Intelligence de Soi, peut-être que le seul « homme fort raisonnable » à suivre, serait l'humain qui est en nous ! Le fait de toujours mieux se connaître, et ainsi, d'être plus à l'aise avec soi-même, plus curieux, plus fluide, plus relatif, plus nuancé, plus individué, crée des mécanismes qui rendent attractif. Ce mélange d'ouverture, de chaleur mais aussi de compétences et de force, sont des leviers puissants de prise de leadership.

Toute relation à l'autre peut s'analyser comme une succession de scénarios relationnels positifs et négatifs, qui favorisent l'attraction du suiveur pour le leader. Etre leader ou suiveur, est un jeu d'alternance, où contexte et enjeux nous invitent dans le groupe, à prendre des positions choisies ou qui s'imposent : tour à tour wagon ou locomotive ! Nous avons voulu montrer dans ce travail, que leader et suiveurs n'existent pas intrinsèquement, que l'un n'existe jamais sans l'autre. Travailler à la relation, c'est travailler à la fois sur soi et sur la relation. Le concept de leader/suiveur ne peut s'entendre hors du champ relationnel ! Nous comprenons à la lecture de la mise en scène des Sous-personnalités, que le renforcement du leadership est surtout lié au scénario relationnel mis en place consciemment ou inconsciemment. Comme si le moteur du suiveur, était la mise en vibration de ses Sous-personnalités reniées propres, face à l'expression des primaires du leader. Les séances d'Intelligence de Soi, via la mise en évidence des Sous-personnalités en présence, permettent à chaque sujet de revisiter, entre autre, des temps de sa propre enfance, temps structurants de la psyché, et par ce biais de mettre en évidence ses polarités. En prenant conscience de ces polarisations, il devient possible de s'inscrire dans le processus du Moi conscient. Quand ce dialogue intérieur s'apaise, il est plus facile de s'assumer, de se réunifier et d'être un accompagnateur dans une posture de leader-serviteur, capable de prendre soin du tout et de chacun.

Le praticien Intelligence de Soi devient un partenaire pour l'entreprise, ses dirigeants, ses managers, l'ensemble de ses collaborateurs : son action de conseil externe met en avant sa démarche pour les aider à accueillir l'incertitude, le doute et la complexité des situations.

Le monde d'aujourd'hui réclame des individus de force et de douceur, dans une constance durable...

Plus que jamais, le terme de « leader » devient une qualité voire une qualité professionnelle attendue, en première ligne dans le système de reconnaissance des entreprises. Au « tous leader », nous proposons la liberté de choisir : être suiveur, être leader ou se mettre hors du jeu, mais DEPUIS LE MOI CONSCIENT !

Et là encore... qui parle ?

BIBLIOGRAPHIE

- Jérôme Barrand, *Le bug humain*, Edition d'Organisation – 2001
- Sébastien Bohler, *La liberté ça marche !*, Points -2016
- Gustave Le Bon, *Psychologie des foules*, Presses Universitaires de France – 1985
- Pierre Cauvin & Geneviève Cailloux, *Deviens qui tu es*, Le souffle d'or - 1994
- Pierre Cauvin & Geneviève Cailloux, *L'Intelligence de Soi ... et de l'autre*, ed. Dunod, 2009
- Jean Pierre Changeux, *L'homme neuronal*, Inter éditions – 1983
- Robert Cialdini, *Influence et manipulation*, First – 1994
- Robert Cialdini, *Pré-suasion*, ESF Edition - 2016
- Alan Fustec & Jacques Fradin, *L'entreprise neuronale*, Points - 2001
- Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle – tomes 1 & 2*, Robert Laffont – 1997 et 1999
- Isaac Getz, *Reinventing Organizations*, Points - 2004
- Edward T. Hall, *La dimension cachée*, Marabout, Verviers – 1984
- Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Points – 1989
- Henri Laborit, *La nouvelle grille*, Marabout – 1996
- Henri Laborit, *L'éloge de la fuite*, Ari Zal – 1995
- R. Lafontaine & B. Lessoil, *Comment leur dire – La process communication*, R. Laffont – 1989
- Jerôme Laloux, *Le manager agile*, Pluriel - 1983
- Jacques-Antoine Malarewicz, *Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines*, Marabout – 1996
- Nicole Millet, *Développer son charisme*, Albin Michel - 1993
- Paul Watzlawick, *Le langage du changement*, Seuil – 1980
- Paul Watzlawick, *Comment réussir à échouer*, Seuil – 1988
- Paul Watzlawick, *Changement*, Seuil - 1975
- Arlette Yatchinovsky, *L'approche systémique*, ESF - 1992