

Le Leadership du vivant – Une pédagogie du devenir – Danièle Darmouni

Danièle Darmouni a publié en 2013 « Le leadership du vivant ». Elle nous en livre ici des extraits qui éveillent notre intérêt pour la « pédagogie du devenir ».

A travers les crises successives des trente dernières années, j'ai eu le privilège d'accompagner l'évolution de nombreuses organisations qui se développaient en prenant en compte le potentiel de créativité des équipes et des personnes qui les composaient. J'ai beaucoup appris sur les conditions de réussite ainsi que sur les limites de cet exercice, qui passe par l'intégration renouvelée de la diversité des talents et des cultures.

A partir de cette expérience de plus de trente ans, je souhaite contribuer à ce qui est en train d'émerger dans l'urgence et l'incertitude, mais aussi dans un sursaut de vitalité et de renouveau. Dans les organisations comme dans l'ensemble de la société, c'est, comme le dit Edgar Morin, davantage à une mutation profonde, à une métamorphose qu'à une crise que nous sommes confrontés. Un territoire inconnu s'ouvre à nous, riche de formidables défis : penser et vivre autrement, « laisser partir » nos comportements destructifs et laisser venir quelque chose de nouveau, oser une note d'espoir, une projection optimiste du futur.

Aujourd'hui, j'éprouve un sentiment d'urgence alors qu'il nous reste bien des possibilités à explorer. Voilà pourquoi je désire dans cet ouvrage apporter mon témoignage : oui, le monde du travail et, plus largement, la vie en société peuvent devenir des lieux vivants, sources d'épanouissement et de développement continu pour tous. Oui, si nous le choisissons et si nous en prenons la responsabilité, nous pouvons inventer ensemble une façon différente de traverser les crises successives ainsi que d'autres moyens pour en accompagner la sortie ! ...

J'ai d'abord écrit un chapitre, « Le leadership du vivant » pour lancer une première réflexion sur ce thème qui me tenait à cœur... Ce chapitre se terminait ainsi : « Rêvons d'une sagesse fondée sur une connaissance, en harmonie avec les lois du vivant, et sur une juste autorité qui saura être souple dans l'application de ces lois pour incarner de façon vivifiante ce nouveau mythe du XXI siècle.

A la suite de cette publication sont venus les conférences, les questions, les commentaires, les encouragements à poursuivre... Je me suis rendue compte que je portais ce projet depuis toujours ou presque et que de nombreux fils tissaient la toile qui constitue aujourd'hui le support de mon témoignage.

1. Le goût de l'innovation et de la coopération

Le premier fil remonte à mon enfance. J'ai vu mon père se battre toute sa vie pour son entreprise, la perdre pour des raisons politiques, recommencer dans un autre pays et rebâtir un autre projet professionnel tout en gardant des liens avec son pays natal. Passionné par l'innovation dans son secteur industriel, il a su aller au-delà de l'esprit de vengeance et contribuer à la modernisation de ce pays en travaillant main dans la main avec les chefs d'entreprise locaux.

2. Le désir de se réaliser dans un métier vivifiant

C'est le second fil : à la fin de mes études (...) j'ai découvert très tôt que ma génération, celle des enfants nés au début des années 1950, avait très peu de chance de bénéficier d'une retraite confortable. J'ai donc décidé, dès cette époque, de trouver une profession me permettant de travailler longtemps et avec plaisir. Voilà pourquoi, lorsque je me suis retrouvée à vingt-cinq ans dans un bureau à travailler dans des conditions qui me faisaient périr d'ennui, j'ai fortement déprimé. J'en suis sortie le plus rapidement possible avec un fort sentiment d'échec. Ce fut après quelques mois de désarroi, l'occasion ou, plutôt, l'opportunité d'une profonde transformation personnelle et professionnelle. Cela me permet de soutenir encore aujourd'hui ceux qui osent désirer se réaliser dans un métier qui leur correspond vraiment. « Les sentiers battus sont fait pour les gens battus », cette phrase lue à cette

époque m'a donné le courage de suivre ma voie et de me former à un nouveau métier, choisi celui-là.

3. Un vif intérêt pour l'humain et son mystère

Le troisième fil s'est aussi tissé dès le début de ma vie professionnelle. Pendant ma formation initiale, j'avais étudié les travaux de nombreux économistes qui cherchaient à orienter efficacement les décisions d'investissement en mettant en équation les composantes de la croissance économique. Mais l'écart entre leurs prévisions et la croissance réelle demeurait constant. Le progrès technique et l'élément humain montraient en effet une tendance persistante à troubler ces prévisions. De nombreux chercheurs ont tenté de réduire cet écart, nommé petit lambda, et pourtant, à chaque découverte, mystérieusement petit lambda persistait. A la suite de la crise qui a remis en question mes repères de vie et mon choix professionnel, j'ai décidé de me consacrer autrement à la recherche sur ce fameux petit lambda, en partant d'une forte intuition sur l'impact de « l'élément humain » que je souhaitais valider. (...) Trente ans plus tard, ces mystérieux enjeux de développement relationnel sont toujours au cœur de mon travail auprès de mes clients car de la qualité des relations nouées entre les personnes dépend le déploiement de cette puissance potentielle de réussite.

4. La puissance potentielle

Ce quatrième fil, se mêle et colore les premiers avec une forte accentuation depuis l'automne 2008, avec la perte de repères et la confusion qui touchent tous les niveaux de la société. La nécessité d'une réflexion sans langue de bois s'impose sur la nature du pouvoir, ses abus, ses limites et sur la qualité du contexte dans lequel ce pouvoir peut se transformer en véritable puissance de concrétisation, celle qui permet de *croître avec*. ...

5. Une pédagogie du *devenir*

Lorsque j'accompagne la réussite des projets d'évolution des personnes et des organisations, je propose de mettre en œuvre une pédagogie du *devenir* plutôt qu'une conduite du changement.

L'idée de « conduire le changement » fait partie des illusions entretenues par une représentation mécaniste du monde : celui-ci, comme une voiture, et souvent comme un bulldozer, pourrait se piloter à son gré. Cette illusion entretient « la résistance au changement », justification classique des échecs des stratégies manipulatrices. La résistance vient, selon mon expérience, de la rigidité de celui qui prétend « conduire » en position haute et bloque la possibilité pour l'ensemble des collaborateurs de devenir cocréateurs de leur évolution.

Avant d'aller plus loin, je souhaite préciser ce que j'entends par ce « CO » que je reprendrai souvent dans ce texte en utilisant les termes « cocréateur », « cocréation » ou « coresponsabilité ».

La traduction en français de la racine latine *co* par « AVEC » évoque l'idée qu'une entreprise se fait avec les autres. Le CO en début de mot résume ainsi un des critères de possibilité la création pour les êtres vivants : le fait de se relier aux autres et à son environnement au sein d'un « NOUS » pour agir et innover ensemble. Je reviendrai dans les chapitres 1 et 3 sur les obstacles et les difficultés que nous pouvons rencontrer dans notre relation avec ce NOUS.

Ce que je souhaite ici souligner lorsque j'utilise ce CO, c'est la notion essentielle de réciprocité¹ dans la relation, qui n'est pas seulement, selon Robert Misrahi², « *calcul d'intérêts et d'avantages mutuels, elle est l'affirmation intelligente et intuitive de chacun par l'autre accompagnée de la conscience positive du fait que l'autre nous affirme dans le temps où nous l'affirmons dans une donation spontanée libérée de tout calcul* ». Cette réciprocité permet d'œuvrer ensemble joyeusement.

La pédagogie du *devenir*, fondée, dans un premier temps, sur l'approche systémique, s'est construite au sein du réseau d'International Mozaik au fil de nos apprentissages et de l'évolution des enjeux de nos clients... Cette approche permet de penser la complexité de notre monde, d'engager un dialogue

¹ Martin Buber, *Je et Tu*, Aubier Montaigne, 1959.

² Robert Misrahi, *Le Bonheur. Essai sur la Joie*, éditions Cécile Defaut, 2011.

créatif avec ses paradoxes en les intégrant et d'inventer de nouvelles façons de rester en lien et de collaborer, même à distance.

La pédagogie du devenir peut se résumer ainsi : apprendre avec plaisir à apprendre à agir différemment dans des contextes à fort enjeu en s'appuyant sur des relations d'alliances puissantes et sur un processus créatif. Ce processus est une initiation « *aux ambiguïtés, aux ambivalences, à l'écologie de l'action et à l'affrontement d'inévitables contradictions... Il s'agit d'échapper à la pensée binaire et mutilante qui est partout aux commandes*³ ».

Face aux enjeux de notre époque, je ressens la nécessité d'aller plus loin que le diagnostic systémique et de vous inviter à un nouveau voyage. Oser transformer la quête du Héros solitaire des mythes de jadis en *une quête du goût et du plaisir de vivre l'aventure collective de ce XXI siècle* : faire le choix d'avancer ensemble, dans le complexe et l'incertain, en partageant une structure de pensée solide, fondée sur des principes de sagesse renouvelée au service de la collectivité.

Ces principes sont ceux qui régissent la vie sur Terre depuis des millions d'années. Ils ont fait la preuve de leur compétence à maintenir la vie du plus grand des systèmes vivants, la « Nature » à travers ses mutations successives⁴.

Quels sont les principes du vivant ?

Le principe fondamental de l'unité du Vivant est au cœur de la dynamique de tout système vivant. Un système vivant est un ensemble d'éléments en interaction continue ; ces éléments sont organisés en fonction d'une finalité et ils évoluent dans le temps. Ainsi « **tout est lien** » et « **tout évolue** ».

Ces deux principes essentiels se déclinent en de nombreuses « lois du vivant » particulièrement pertinentes pour accompagner une personne, une équipe ou l'ensemble d'une organisation dans son évolution et l'ouvrir à la coopération. Je présenterai les plus importantes d'entre elles dans les prochains chapitres : « Tout est lien », « Tout évolue », « Tout est juste », « Tout est polarité », « Tout est au commencement ».

Je propose que nous nous inspirions de ces lois du vivant pour choisir une nouvelle dynamique de création collective au sein de nos organisations : le *leadership du vivant*. Le terme « leadership » évoque le plus souvent l'affirmation d'une personnalité forte, d'un charisme assez puissant pour motiver et mener les autres à la victoire. Selon cette approche de l'exercice du pouvoir, encore présente aujourd'hui en dépit de l'évolution des formations au leadership, être un leader est une aventure qui implique courage, détermination, vision stratégique... solitude aussi et, le plus souvent, rapports de forces avec son environnement pour maintenir son autorité et sa position en tête.

Ce modèle s'essouffle aujourd'hui et Alain Gauthier⁵, dans son dernier ouvrage sur le leadership, partage sa pratique d'un changement organique qui serait moins un « bulldozer ». Nous avons à repenser nos modèles pour enfin innover dans nos relations à l'autorité. J'ai pu de mon côté expérimenter avec les groupes que j'accompagne la mise en œuvre d'un *leadership du vivant* qui offre à tous les membres d'un collectif la possibilité d'exercer tour à tour l'autorité, chacun avec son style et ses talents propres.

Ce *leadership du vivant* n'est pas une mode de plus. Le poids des habitudes est tellement prégnant que les rapports de forces anciens continuent tant que ne sont pas mises en œuvre des fondations solides permettant le renouvellement des relations professionnelles. Pour jouer pleinement et ensemble leurs rôles de leaders, ceux-ci ont à mener, dans un premier temps, un dialogue approfondi sur le sens du projet commun, des principes partagés, inspirés des lois qui régissent le vivant. A partir de ces échanges, ils s'accordent et s'engagent sur un fonctionnement collectif formalisé par un pacte qui

³ Egard Morin, *Les 7 savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Unesco, 1999.

⁴ Janine Benyus, *Quand la nature inspire des innovations durables*, éditions Rue de l'échiquier, Paris, 2011.

⁵ Alain Gauthier, *Co-leadership évolutionnaire*, édition HD, 2013.

fonde leur nouvelle alliance. Je reviendrais sur ce pacte dans le chapitre suivant.

J'étais parvenue à peu près au milieu de la rédaction de ce livre quand Flora, la charmante et très efficace personne qui m'assiste par ses conseils avisés dans cette aventure, me dit : « Tu devrais illustrer tous ses principes à travers le récit d'un de tes accompagnements d'entreprise. Cela donnerait de la structure et en même temps un cadre concret qui permettront au lecteur de se projeter plus concrètement. »

Certes, mais... et la confidentialité à laquelle je suis engagée vis-à-vis de mes clients ? Si je fais un récit complet au lieu d'évoquer seulement quelques instants forts, cet engagement sera impossible à respecter et, si je change suffisamment le contexte pour que nul ne puisse les reconnaître, alors ma démonstration sera elle aussi faussée », répondis-je rapidement. Après un temps de silence, Flora revint à la charge : « Alors raconte l'histoire de ton entreprise, celle d'International Mozaik et comment les principes du vivant ont inspiré son développement au cours de toutes ces années. Tu pourras en parler de l'intérieur. »

Je suis restée sans voix quelques instants, traversée par un maelstrom d'émotions. Mon intuition m'a tout de suite dit qu'elle avait trouvé le bon angle pour inscrire mon projet d'écriture dans un témoignage authentique et accessible au plus grand nombre. Il est vrai que, depuis l'origine de sa création et encore aujourd'hui, j'expérimente, en tant que dirigeante, la pertinence de ces principes pour construire les fondations solides d'une organisation vivante qui apprend à se renouveler en continu pour assurer sa pérennité et mener à bien sa mission. Après quelques objections pour la forme, surtout dues à la crainte de devoir tout reprendre, je me suis donc lancée dans la réécriture de ce texte, portée par ces mots de Paul Auster : « *l'écriture comme forme intérieure de danse* ».

Du Héros solitaire aux Leaders du vivant solidaires

Après les mille et un visages, toujours solitaires, des héros qui ont peuplé notre histoire, les héros de notre 21^{ème} siècle, en s'inspirant des principes du vivant, sauront être à la fois des leaders libres de leurs choix et des alliés au service de la réussite du projet collectif.

Je comprends que le rapprochement des mots « vivant » et « leader » peut choquer car « leader » réveille toutes les craintes concernant les abus de pouvoir qui leur sont associés. De crainte de se salir, le pouvoir est alors laissé à ceux qui ne craignent pas d'en abuser et d'en faire un exercice solitaire. Pour aller au-delà de ces dérives, ce nouveau leadership collectif permet de récupérer et de diffuser dans toute l'organisation les valeurs anciennes du héros traditionnel : l'audace, la puissance d'agir et la générosité qui sont essentielles pour pénétrer dans l'inconnu. La puissance d'agir s'équilibre chez les *leaders du vivant* par la puissance de leur réceptivité : l'écoute accueillante, le sens du dialogue et celui du prendre soin. Ces *leaders* au masculin comme au féminin apprécient la richesse issue de la complexité des relations humaines. Ils saisissent avec gourmandise toutes les opportunités d'échanges féconds. Ils aiment autant recevoir que donner : respirer avec les autres, s'ouvrir à eux et même se laisser transformer par eux.

Ils laissent partir les conformismes, les passivités et les fausses réassurances qui condamnent l'organisation à l'immobilisme et à l'attente... à une fin dite irrémédiable. Ils laissent venir à leur esprit les petits enfants de leurs petits-enfants... et l'héritage d'amour qu'ils leur transmettront. En souriant, ils se mettent alors en marche ensemble avec une passion renouvelée pour la vie. Les *leaders du vivant* deviennent les coauteurs de l'avenir de notre société, quelles que soient leurs positions dans les structures officielles. Il y a toujours une hiérarchie institutionnelle dans une organisation, avec un processus de décision, ne serait-ce que pour répondre aux obligations légales de responsabilité.

Le *leadership du vivant* permet de compléter le processus officiel : le rôle de leader devient tournant en fonction du talent, de l'opportunité ou de la nécessité, chacun se sentant autorisé à proposer et à prendre des initiatives. Les autres l'acceptent et font équipe pour réussir ensemble cette partie de projet. Puis une autre équipe se forme autour d'un autre leader pour la phase suivante et ainsi de suite.

Vigilance et transgressions

« *A trop s'appuyer sur les principes, ils finiront par céder* » écrit Oscar Wilde dans *Le Portrait de Dorian Gray*. Je vous ai invités tout au long de cet ouvrage à vous inspirer des principes du vivant pour structurer et renforcer vos relations professionnelles.

Il s'agit bien d'une invitation à la coresponsabilité créative et non d'un endoctrinement : « *celui qui est juste par contrainte est un esclave* » dit la sagesse populaire. Donc restons lucides et faisons preuve de vigilance pour remettre en question toute application rigide ou manipulatoire de ces principes du vivant. Ceux-ci sont nombreux et, si j'ai choisi de vous en présenter cinq, c'est que le chiffre 5 est, selon la tradition, le chiffre de l'Homme. Sur le plan symbolique, il m'évoque aussi la curiosité et la liberté d'esprit. Ensemble, ces cinq principes fonctionnent de manière circulaire. Chacun vient compléter, enrichir et aussi limiter ce que l'application de ces principes pourrait avoir d'excessif si elle voulait en imposer un de façon tyrannique, au mépris du bien-être des personnes. Les principes du vivant sont là pour nous ouvrir une voie vivante. A chacun de choisir librement de faire vivre ces principes en les adaptant, de façon fluide, à son style et à son contexte de travail, lorsqu'il désire contribuer avec les autres à l'avenir souhaité pour son organisation.

Même si je suis encore moi-même en devenir (en « travaux pratiques »), ce que je revendique d'être à l'infini, j'ai choisi de partager ici mes apprentissages encore inachevés ... Je relaie ici la pensée de Philippe Gabilliet qui a écrit dans « *Eloge de la chance* » : « *car s'il est un point commun entre l'amour, la connaissance et la chance, c'est qu'ils sont faits pour circuler, pour passer entre les êtres afin de créer davantage de valeur humaine. Chaque fois qu'un acte d'amour, une connaissance ou un coup de chance passent d'une personne à une autre, ils cumulent leur puissance initiale* »

Osons le pas sage !

L'avenir attend que nous le choisissons aujourd'hui. Puisque l'inspiration vient des Muses... si on s'amusait ? Inspirée à la fois par Pierre Dac et Peter Senge, j'ose penser qu'il n'est plus temps de seulement *changer le pansement... qu'il est temps de danser le changement*. Au lieu de nous intoxiquer avec des idées noires, entrons gaiement dans le monde de l'innovation. Lucides de la réflexion, optimistes de la volonté, possibilistes de chaque instant, osons explorer ensemble une autre voie relationnelle que celle de la destruction pour la suite du XXI siècle... Participons concrètement à une organisation vivante, en perpétuel renouvellement et ajustement à l'évolution de son environnement.

Notre prochain pas ? De l'A.I.R.

Pour continuer à explorer les thèmes croisés de l'innovation et des relations humaines, j'ai créé, au printemps 2013, [A.I.R. fund ou l'Alliance pour l'Innovation Relationnelle](#). Dans une finalité d'intérêt général, ce fonds a pour objet de développer, de promouvoir et de diffuser les connaissances interdisciplinaires de l'innovation relationnelle...

Danièle Darmouni

Autres publication de l'auteur

- Contribution dans *Les Voies de la Résilience*, Dir. Carine Dartiguepeyrou, L'Harmattan, coll. Prospective, 2012.
- Contribution dans *Artisans du Devenir*, Dir. Danièle Darmouni et Philippe Gabilliet, Pearson, 2011.
- Danièle Darmouni et René-David Hadjadj, *La Supervision des coachs*, Eyrolles, 2010.
- Contribution dans Michel Moral et Geoffrey Abbott, *The Routledge Companion to International Business Coaching*, Routledge, 2009.