# 10 ANS

«TOUTES LES GRANDES PERSONNES
ONT D'ABORD ÉTÉ DES ENFANTS,
MAIS PEU D'ENTRE ELLES
S'EN SOUVIENNENT.»

LE PETIT PRINCE, SAINT-EXUPÉRY

evol' action

10 ans d'expertise, de révélateur de talents… ans de confiance partagée.

Selon certaines cultures asiatiques, il y aurait dix réalités de chaque vérité, c'est-à-dire dans l'apprentissage et la compréhension de toutes les facettes d'un aspect.

Pour ce premier anniversaire à deux chiffres, au cours de l'année qui vient de s'écouler, nous avons décidé de donner la parole à 10 partenaires, d'horizons variés, auprès desquels nous pensons avoir été utiles, en matière d'accompagnement, de partage, de développement d'eux-mêmes et/ou de l'organisation dans laquelle ils évoluent.

10 bougies allumées une à une au fil des mois de cette année 2015.

Les voici ici toutes réunies dans ce livret…

Antoine et Cécile, Emmanuel, Pascal, Catherine, Patricia, Gabriel, Jean-Christian, Francis, Greg, Michel, veuillez trouver ici l'expression de notre plus grande reconnaissance : du fond du cœur, **merci pour tout…**

# LES BOUGIES


N°1 CÉCILE ET ANTOINE TAUVEL 4

N°2 EMMANUEL DODÉ 6

N°3 PASCAL GAHÉRY 8

N°4 CATHERINE MAÏA 10

N°5 PATRICIA BOUCHARD 12

N°6 GABRIEL MORIN 14

N°7 JEAN-CHRISTIAN MATTEI 16

N°8 FRANCIS GUÉRIN 18

N°9 GRÉGORY LÉVIS 20

N°10 MICHEL LESCANNE 22

BOUGIE numéro 7

# CÉCILE ET ANTOINE TAUVEL

## LA MINUT'RIT

« L'ENTREPRENEUR EST CELUI QUI DÉCIDE DE SE SAISIR DE SA LIBERTÉ, DE CE CHAMP DE DÉCISION QUI LUI EST LAISSÉ. »

**Cécile et Antoine Tauvel** sont les jeunes créateurs de la Minut'Rit, franchise de conciergerie d'entreprise. Ils ont remporté plusieurs prix dans des concours de création d'entreprise et leur Minut'Rit au fonctionnement innovant, est aujourd'hui en plein essor.
**www.laminutrit.fr**

la minut'rit
services aux salariés

## ENTRE-PRENDRE

Si initialement **entreprendre** signifie commencer, mettre en œuvre, il est aussi composé de deux termes qu'il est intéressant d'isoler, **entre et prendre** : **entre**, dans le sens d'espace intermédiaire et **prendre**, dans le sens de se saisir.

En effet, **l'entrepreneur est celui qui décide de se saisir de sa liberté**, de ce champ de décision qui lui est laissé. Il est aussi celui qui constate **un espace intermédiaire** dans la vie économique dont il se saisit pour entreprendre. Si cette image est valorisante pour le dirigeant, elle est pourtant bien parcellaire.

Plus profondément, **toute action humaine véritable est une relation avec autrui.** *« Entre-prendre »* prend ainsi toute sa valeur quand il apparaît comme **le fait de mettre en œuvre une action commune, entre plusieurs personnes**. Car en réalité, que serait une entreprise sans cette relation qui se noue entre ses fournisseurs, ses clients, ses investisseurs et ses dirigeants, c'est-à-dire entre l'ensemble de ses parties prenantes ?

**La Minut'Rit n'aurait jamais vu le jour sans l'ensemble des personnes qui lui ont permis de passer de l'idée au projet, puis du projet à sa concrétisation** : la CCI du Havre, nos amies de la Majeure Entrepreneuriat de Néoma *« reines du Business Plan »*, les organisateurs et jurys de concours, le réseau entreprendre, France Initiative, la presse locale, la presse nationale, etc. Tous véritables relais de communication et de crédibilisation.

S'en est suivie **la confiance de notre premier client** sur l'agglomération du Havre, puis celle de ses autres clients ; confiance aussi de ses fournisseurs, qui lui permettent au quotidien de livrer du pain, du pressing, de la cordonnerie, du repassage, des produits fermiers de qualité… pour générer la confiance de ses utilisateurs, les collaborateurs des entreprises. Ce sont eux qui donnent tout son sens à notre action.

Et puis tout au long de ces mois, il y a eu, en filigrane, **le soutien indéfectible de nos *« mentors »*, comme celui de Valérie, notre marraine des Entrepreneuriales.**

Nous sommes heureux aujourd'hui, avec la Minut'Rit, de faire sourire, au quotidien comme dans la durée, les collaborateurs des entreprises !

Et si la volonté est un feu qui s'entretient chaque jour, tout cela ne réside que dans une chose : **notre capacité à s'ouvrir aux autres, pour entre-prendre… avec les autres.**

### LE MOT D'EVOL'ACTION

*« L'authenticité de Cécile et Antoine est le moteur même du développement de leur projet : ils sont la Minut'Rit ! La structure, l'enthousiasme, soutenu par leur « sourire au quotidien », devenu leur marque de fabrique, se sont révélés grandissants mois après mois. Ils sont l'incarnation du célèbre « sourire inspire confiance ».*

BOUGIE numéro 2

# EMMANUEL DODÉ
## CHAMPION DU MONDE DE VOILE

« LA QUESTION N'EST PAS DE SAVOIR POURQUOI ON GAGNE OU ON PERD, MAIS PLUTÔT DE SAVOIR COMMENT ON GAGNE. »

**Emmanuel Dodé**
Chirurgien Ophtalmologiste et Champion du Monde de Voile.
En 2008, Emmanuel intègre le coaching dans sa préparation sportive et sa recherche de performance.

## L'ÉTAT DE FLUIDITÉ…

En sport de haut niveau, **la dimension émotionnelle est déterminante, dans la victoire, comme dans la défaite**. L'émotion ne découle pas de l'action : elle doit être considérée comme une forme d'anticipation de la situation à venir.

En 2008, soucieux de m'ouvrir à tous les aspects de la performance dans mon projet de voile légère et sportive, **ma rencontre avec la préparation mentale d'Evol'Action est décisive** pour l'acquisition des nombreux titres internationaux qui suivront. En effet, **mon travail en coaching agit comme un véritable accélérateur de performance** et me permet de découvrir **un nouveau paradigme dans mon fonctionnement personnel : l'état de fluidité.**

En voile, comme en chirurgie, comme dans la vie de tous les jours, **l'état de fluidité est un état mental particulier**, porté par une vigilance accrue, dans lequel **le sujet est concentré sur son objectif, confiant, en contrôle** et dans lequel il ressent du plaisir alors que ses actions sont efficaces.

La préparation mentale m'a permis de prendre conscience que **cet état de fluidité est présent en chacun de nous**, mais aussi et surtout de comprendre comment l'atteindre. Cet apprentissage me permet désormais d'envisager les défis sous un angle nouveau : **la question n'est pas de savoir pourquoi on gagne ou on perd, mais plutôt de savoir comment on gagne.**

Ce « *comment* » n'est pas nécessairement composé de grandes choses mais davantage de **l'enchaînement des mêmes gestes, simples, conscientisés les uns après les autres, comme une sorte de routine vertueuse** menant de manière presque évidente à la performance. La préparation mentale permet la conscientisation de ces gestes et de leur enchaînement !

**Oui, être performant, c'est donc atteindre l'état de fluidité : je suis confiant, je prends plaisir, je suis concentré, je contrôle, je suis souple et efficace.**

Et parce que je suis le même sur mon bateau ou au bloc opératoire avant une chirurgie oculaire, **l'accès à cet état mental si particulier est un atout capital** pour faciliter le détachement nécessaire à l'accomplissement d'une chirurgie périlleuse.

Retrouvez le défi d'Emmanuel sur carpediemteam1812.wordpress.com

### LE MOT D'EVOL'ACTION

*Emmanuel, le « médecin navigateur » est ce qu'on appelle un personnage brillant et hors du commun : en grande énergie, il ne lâche jamais rien, y compris dans les conditions les plus extrêmes ! Toujours très centré, sur le « comment faire et comment gagner », il a développé un rare niveau d'expertise, tant sur l'eau, que dans son métier de chirurgien.*

*Le travail intense qu'il réalise sur lui-même, lui permet d'atteindre une victoire précieuse : dompter sa fougue par une concentration extrême… pour atteindre le fameux « état de fluidité ».*

BOUGIE numéro 3

# PASCAL GAHÉRY
## ASSOCIATION AGIR

« FAIRE VIVRE MON ÂME DE SAUVEUR, Y COMPRIS DE CEUX QUI NE DEMANDAIENT RIEN… »

**Pascal Gahéry**
Directeur de l'association AGIR
(Aider pour Générer
l'Insertion et la Réussite).
Visitez le site de l'association :
**agir-laredingote.org**
Pour écrire à l'association Agir :
**agir.laredingote@wanadoo.fr**

## ÊTRE ET METTRE UN ADULTE EN EMPLOI

Durant mes années de lycée, il m'était difficile de me projeter professionnellement. Un jour, j'ai rencontré et œuvré sous l'autorité d'une personne qui m'a donné *« la foi »* : un manager à l'écoute et proche de ses collaborateurs.

J'ai observé des employés reconnus et reconnaissants, bien dans leur environnement professionnel malgré des contraintes pesantes. Une sorte de vie de famille.

J'ai donc fait le choix d'une année de spécialisation en Ressources Humaines.

**Faire vivre mon âme de sauveur, y compris de ceux qui ne demandaient rien…**

Mon cursus terminé, et toujours animé de la même foi, aux bras tendus de services RH de grands groupes industriels, j'ai pris la décision d'entrer dans une association dont la mission est d'accompagner les demandeurs d'emplois de longue durée vers une insertion professionnelle.

D'une trentaine de personnes dans les années 90, nous accompagnons plus de 200 personnes chaque année. Le tout se fait dans un esprit associatif, convivial voire familial.

**20 ans après, des questions de fonds sont venues perturber l'homme convaincu que j'étais.**

Assis dans le même fauteuil, j'ai changé cinq fois d'employeur. À chaque fois, la notion de gouvernance a été réinterrogée ; tout comme cette articulation complexe d'un système associatif qui n'en a plus que le nom. D'un côté les administrateurs ayant adhéré au projet social, de l'autre, les représentants de notre société et leurs modèles qui viennent parfois percuter celui en place : ils déstabilisent, par la même occasion, les croyances et savoirs du directeur seul que je suis, se sentant nécessairement parfois isolé.

**Le coaching m'a permis de réconcilier ce socle de valeurs fondamentales qui m'anime depuis le départ avec les exigences de la fonction de Dirigeant de structure associative.**

Si je suis toujours doté de la même force de convictions et avec le même engagement, je dois apprendre à gérer avec ma nature profonde, mon histoire, pour exercer pleinement mon *« métier d'homme »*.

Qui je suis ? Qui est l'enfant qui, en moi, anime tout à la fois l'adulte en fonction et l'homme père de famille ? Fini le temps des modèles, je suis et je dois être.

### LE MOT D'EVOL'ACTION

*A la manière d'Esope et de La Fontaine, Pascal nous rappelle que le travail est un trésor. Il dédie une bonne part de sa vie à rendre dignité et valeur aux personnes qui en ont besoin, en les « mettant » ou les remettant au travail pour qu'ils deviennent des professionnels expérimentés, en activité.*

*Le total alignement entre son socle de valeurs personnelles, ses fonctions de « patron-intrapreneur » dans un milieu associatif, et son engagement lui permettent aujourd'hui d'avoir pris le chemin de l'individu « libre d'être celui qu'il est vraiment, mais aussi et surtout libre de le ressentir, de le vivre et d'y goûter pleinement ».**

**Patrick Estrade*

BOUGIE numéro 4

# CATHERINE MAÏA
## AXA

« MANAGER, C'EST AUSSI DONNER DE L'ÉNERGIE À SES COLLABORATEURS »

**Catherine Maïa**
Après 7 ans en tant que Responsable des Engagements du Particulier, Catherine a rejoint la Direction des Ventes des agents généraux sur la région Normandie Maine chez Axa : un job passionnant, rempli de rencontres et d'échanges, pour accompagner les agents dans leur développement commercial et la transformation de leur métier. L'écoute et le soutien d'une équipe engagée et enthousiaste y est pour beaucoup !

## MANAGER... C'EST SE REMETTRE EN QUESTION !

Le jour où l'on m'a dit *« tu vas pouvoir bénéficier d'un coaching »*, j'avoue ne pas avoir sauté de joie... Eh oui, bien souvent, cet accompagnement personnel est encore perçu comme la mise en avant du *« je ne suis pas bon »* alors que, bien au contraire, il s'agit d'une reconnaissance et d'un investissement de l'entreprise sur l'Humain *« parce qu'il le vaut bien »* ! J'ai donc dépassé ce malentendu pour m'inscrire dans une dynamique essentielle et nécessairement commune au management et au coaching : **savoir se remettre en question.**

**Savoir se remettre en question, c'est continuer à avancer** et ne pas se scléroser dans un savoir et/ou dans une expérience qui peut nous enfermer : c'est rester ouvert et s'ouvrir aux autres pour se renouveler, optimiser son temps de travail et benchmarker les bonnes pratiques et donc… écouter encore, toujours et toujours mieux !

**Pouvoir et vouloir se remettre en question** passent par apprendre à mieux se connaître pour mieux appréhender sa relation aux autres. Manager, c'est interagir avec les autres, les emmener vers en ayant toujours en tête (et au cœur) l'indispensable **aider l'autre à construire son sens !**

Pour pouvoir y parvenir, j'ai dû apprendre à prendre le temps de me *« pauser »* avec mes collaborateurs avec, toujours dans ma tête, en toile de fond, le fameux *« à quoi je sers ? »*. Retours très instructifs mais aussi très confrontant sur le positionnement, et aussi sur la lecture des messages et orientations que nous, managers, donnons au quotidien.

**Se remettre en question exige de la volonté et de l'énergie.** Manager, c'est aussi donner de l'énergie à ses collaborateurs et pour qu'elle soit durable, j'ai appris à la gérer en s'appuyant sur le lâcher prise et sur le fait de savoir choisir ses bons sujets et ses bons combats ; c'est-à-dire ceux avec le ROI le plus élevé !

Enfin, **manager c'est faire grandir et rendre autonome. C'est vrai pour nos collaborateurs… mais aussi pour nous-même !** Et, à ce niveau, le temps peut être tout à la fois notre meilleur allié et notre pire ennemi ! Notre ennemi car nous en manquons souvent, notre allié car c'est bien dans la durée et non pas en *« one shot »* que se construisent les acquis et la capitalisation sur ce qui nous met en réussite chacun, en prenant conscience de ses succès et des points d'amélioration et en valorisant aussi souvent que possible *« le verre à moitié plein »*… Preuve elle-même de notre capacité à le remplir un peu plus chaque jour et… à **nous remettre en question !**

### LE MOT D'EVOL'ACTION

*Catherine, manager en action, trouve ici les mots justes pour illustrer le fait que la problématique ne se limite pas au trop commun « savoir gérer son temps ». Tout est affaire de l'équilibre entre « le temps que ça prend », « l'énergie que ça demande » et « ce que ça rapporte ». Au-delà des clichés sur la gestion du temps, la vraie question est de savoir si nous ne sommes pas, nous-même, le principal obstacle à une meilleure gestion de notre temps et de notre énergie. Quel est l'avantage caché à « ne pas avoir le temps » ? Est-ce une forme de valorisation par l'épaisseur de l'agenda ? On dit bien avoir un agenda de ministre ! Une forme de fuite peut-être, ou tant d'autres choses possibles en fonction de notre histoire personnelle ou de nos paradigmes.*

*C'est parce qu'elle a su accepter qui elle est, que Catherine a pu accéder à la fameuse remise en question, indispensable à tout travail sur soi pour savoir… gérer l'essentiel.*

BOUGIE numéro 5

# PATRICIA BOUCHARD
## GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

**Patricia Bouchard**
Depuis 13 ans dans le Groupe Crédit Agricole, Patricia a notamment occupé les fonctions de Directeur Financier d'Amundi. À 52 ans, elle est aujourd'hui et depuis 2 ans, Directeur de la Comptabilité et de la Consolidation Groupe Crédit Agricole.

## LE COACHING : VITAL POUR REDYNAMISER LES RELATIONS

Qui n'a pas, dans sa vie professionnelle, connu des collaborateurs individuellement intelligents et compétents, mais collectivement inefficaces ?

Qui n'a pas commis l'erreur de recruter en privilégiant la compétence technique au détriment de la capacité à communiquer ou collaborer en équipe ?

Qui n'a pas connu des patrons brillants, mais incapables d'entraîner et motiver leurs équipes ?

Nous voyons, en effet, que, dans le monde complexe et hyper connecté qu'est le nôtre, **la connaissance de soi et des autres** est devenue **la clé dans le bien-être et l'efficacité au travail.** A titre personnel, j'ai eu le grand privilège, dans les moments charnières de ma vie professionnelle, de bénéficier d'un coaching et de voir l'immense valeur au quotidien de ces *«arrêts sur image»* qui donnent l'occasion de se poser, d'analyser les situations et les personnes.

A l'occasion de ma prise de poste d'une nouvelle équipe il y a deux ans, j'ai vite compris que je pouvais faire monter en puissance mes collaborateurs en leur donnant également cette possibilité : je me suis même dit qu'en réalité, c'était vital pour **redynamiser les relations, restaurer confiance ou plutôt complicité et favoriser l'initiative.**

Si au départ j'ai hésité à m'inscrire moi-même dans le processus, me disant que ma présence bloquerait peut être la spontanéité des échanges, j'ai finalement choisi de travailler ce coaching d'équipe avec eux, car j'avais besoin, moi aussi, de mieux les comprendre et qu'ils me connaissent sous cet angle de contributeur. Nous sommes partis de la feuille blanche, avec un objectif très simple et annoncé clairement : que cette expérience soit **une valeur à long terme** pour chacun d'eux. Le dispositif a donc été articulé autour d'échanges collectifs, mais aussi d'entretiens individuels strictement confidentiels et au cours duquel chacun a abordé à sa façon les sujets ou situations qui le préoccupent et la manière de les traiter. Au final, **les relations dans l'équipe ont été profondément transformées**. Mes collaborateurs ont compris le bénéfice pour eux de cette expérience et nous avons engagé des actions concrètes, ensemble, dans les domaines du management et de la communication.

En conclusion, chacun de nous a perçu que :

- **La réussite collective procure un plaisir bien plus grand que la réussite individuelle**. Il suffit, pour s'en convaincre, de regarder l'épanouissement des sportifs et leur bonheur communicatif. Ils savent que leur réussite est aussi celle de leurs coéquipiers, de leurs proches, de leurs coachs... Car on n'atteint jamais le meilleur niveau seul,
- **le *«team spirit»* d'une équipe est directement lié au comportement du management au plus haut niveau**,
- **l'efficacité est décuplée quand règnent exigence, mais aussi bienveillance et confiance**
- enfin, **le sentiment d'utilité aux autres est le terreau du respect mutuel**.

« LE « TEAM SPIRIT » D'UNE ÉQUIPE EST DIRECTEMENT LIÉ AU COMPORTEMENT DU MANAGEMENT »

### LE MOT D'EVOL'ACTION

*Patricia, leader charismatique, partage avec nous les bénéfices personnels, collectifs et induits par la co-construction du projet commun de son équipe.*

*Contribution et exemplarité sont les conditions nécessaires et indispensables à la réussite d'une équipe. Cette réussite collective, par essence partageable et vertueusement contagieuse, tirera bien souvent la performance individuelle vers le haut.*

*Du côté du manager et/ou du Dirigeant toute l'action sera orientée dans l'idée de transformer les différences en complémentarité et dans l'objectif de concilier les composantes individuelles et collectives de son équipe.*

*Enfin, pour être efficace dans son management et assurer son « métier d'homme », le manager se doit de prendre en compte la nécessaire hiérarchie des fonctions et la nécessaire égalité des personnes.*

BOUGIE numéro 6

# GABRIEL MORIN
## CHERCHEUR / CONFÉRENCIER

« AVANT DE SAVOIR ÊTRE NE FAUT-IL PAS DÉJÀ COMMENCER PAR ÊTRE ? »

**Gabriel Morin**
Gabriel Morin est chercheur en sciences de gestion à Paris II Panthéon/Assas, et conférencier à Sciences-Po Paris, Dauphine et Paris II. Il termine un doctorat sur le développement du leader et du leadership pour lequel il a été lauréat de l'IHEDN. Il a d'abord travaillé 20 ans dans la finance dont 7 ans comme associé chez KPMG et 8 ans en charge du recrutement.

## AVANT D'APPRENDRE À SAVOIR ÊTRE, APPRENONS À OSER ÊTRE

Les ressources humaines semblent de plus en plus consacrer **le savoir-être** comme **une compétence clé du salarié**. Ce discours, qui tient aujourd'hui plus du verbe que de l'acte, en vient même parfois à reléguer au second plan les deux autres compétences de la sainte trinité de la GRH que sont le savoir et le savoir-faire. Mais le management n'est-il pas ici allé plus vite que la philosophie ? **En effet, avant de savoir être ne faut-il pas déjà commencer par être ?**

La philosophie, plus que toute autre discipline, peut nous aider à comprendre ce qu'être signifie. ***« L'existence précède l'essence »*** nous a prévenu Sartre. Il est vrai que dans l'entreprise nous commençons par incarner un rôle, une fonction, un employeur, bref un personnage plutôt qu'une personne. Nous jouons ainsi à représenter autre chose que ce nous sommes. Or cette représentation tient bien plus de l'existence que de l'essence.

***« Etre est un acte (l'acte d'être : l'être en acte) »*** nous dit André Comte-Sponville. En effet être suppose au moins deux actions : **se connaître et oser être soi.** Tout part donc de la connaissance de soi. Mais cela ne suffit pas dans la mesure où l'on peut très bien se connaître sans oser être soi. Ici c'est **le courage** qui va réaliser la transformation de la connaissance en évènement : être soi dans la réalité, c'est-à-dire face aux autres, dans l'action et non juste dans un coin de sa tête.

Le savoir-être doit ainsi se mettre en place sur des fondations solides qui empruntent autant à Socrate (le fameux *« connais-toi toi-même »*) qu'à Heidegger (*« osez être soi »*). Ces deux actes de connaissance et de courage aboutiront à créer cet évènement que constitue **le surgissement de l'être.**

Le savoir-être doit aussi s'accompagner d'un processus de transformation, en réalisant des potentiels et des devenirs, qui s'effectuent dans leur puissance dirait Spinoza. Ici c'est l'angle du pouvoir être qui prend place. Il s'agit toujours de la personne mais au futur. Ce **pouvoir être** respecte une logique temporelle dans la mesure où il s'inscrit dans le continuum d'un passé (la connaissance de soi) puis d'un présent (le courage d'être soi).

***« Oui »* pour un savoir-être à condition qu'il soit ancré sur un oser-être et un pouvoir-être.**

Il en va d'abord de l'**accomplissement de l'individu** et de celui, plus large, de l'organisation au sein de laquelle il évolue. Le savoir-être ne doit pas terminer en prêt-à-penser ou en mot magique. Il est temps de lui restituer ce qui lui revient de plus précieux, l'être et les trois actes temporels qu'il présuppose.

### LE MOT D'EVOL'ACTION

*Opérer des transformations intérieures en restant fidèle à qui je suis, mes valeurs, mon histoire, ma nature profonde est une aventure passionnante, qui comme Gabriel le met en lumière, commence par le « oser être » qui je suis.*

*Ce développement de la personne, quelle qu'en soit sa déclinaison opérationnelle, permet l'équilibre entre le « qui nous sommes », une meilleure vision de ce que nous voulons pour nous même et pour les systèmes. Il nous permet ainsi de nous mettre en action de la manière dont nous avons choisi de le faire, nourrissant ainsi la quête de cet équilibre durable.*

BOUGIE numéro 7

# JEAN-CHRISTIAN MATTEI
## BOSE

« LE LEADER A SES DOUTES ET SES FAIBLESSES… IL RESTE UN HUMAIN. »

**Jean-Christian Mattei**
Responsable formation France & Italie BOSE.
En charge de la formation des produits grand public et de la formation multicanal (revendeurs, grands comptes, indépendants) il est également responsable de toute la formation de l'interne Bose. (Produits et Techniques de vente).

## LA SYMPHONIE DU LEADERSHIP

***« Eh bien voilà. Il faut que vous dirigiez à 15h. Pas le temps de répéter. On vous attend dans les coulisses à 14h45 ».***

C'est ce que le Directeur adjoint du Philharmonique de New-York dit, à 9h du matin en décembre 1943 à Léonard Bernstein, alors que ce dernier sort d'une nuit de fête avec la gueule de bois. Bruno Walter illustre Chef d'orchestre grippé, allait être remplacé par Léonard Bernstein au pied levé à Carnegie Hall, pour le concert de l'après-midi qui serait diffusé dans tout le pays.

Mais comment Bernstein a-t-il fait ?
Comment a-t-il toujours fait pour que tous ceux qui ont croisé sa route, ne se lassent pas de dérouler, à son endroit, la partition de la symphonie du Leadership.
Ce sont eux, lui-même également, qui apportent les réponses.

**Aimer les gens pour apprendre et transmettre**

*« Le moteur originel, l'énergie qui me pousse à composer, c'est le désir de communiquer et de communiquer avec autant de personnes que possible. Car ce que j'aime dans le monde et dans la vie, ce sont les gens, je les aime autant que la musique sinon plus. J'aime les gens, et j'ai besoin de partager avec eux ce que je ressens, ce que je sais, ce que je pense.*
*Aimer (vous-mêmes, les autres, vos professeurs, Bach, les Beatles) est le seul moyen d'apprendre, de manière authentique. C'est l'apprentissage qui fera toujours parti de vous, celui qui illuminera votre existence. Il n'y a pas d'autre moyen. »*
Léonard Bernstein

**Se preparer : clé de voute**

*« Lenny se préparait pour un concert à 125% - de manière à se donner à 150%. C'était sa manière. »*
Craig Urquhart

**Faire s'exprimer la singularité, générer l'inspiration pour reussir collectivement**

*« Une fois où nous répétions une œuvre de Copland, j'ai demandé à Lenny si je devais faire sonner le solo de Cor Anglais plus jazzy. Il m'a répondu : Faites le sonner plus comme Tom Stacy ».* Après ça, forcément, ça vous fait dépasser vos limites.
Thomas Stacy (Philarmonique de New York)

*« Je ne pense pas qu'il y ait un musicien vivant – qui ait été en contact avec Lenny et qui n'a pas ressenti une profonde transformation de son être. Vous ne pouviez tout simplement pas vous empêcher qu'une partie de cette brillante personnalité ne déteigne sur vous. »*
Glenn Dicterow (Philharmonique de New York)

**Travailler en équipe**

*« Il était extrêmement reconnaissant à tous ceux qui travaillaient avec lui et qui l'aidaient à créer, car il était parfaitement conscient qu'il n'aurait jamais pu faire tout ça tout seul. »*
Craig Urquhart

**Communiquer avec le non-verbal**

*« Les grands chefs d'orchestres font passer leur expression de la musique, avec leurs doigts… avec les mouvements de leurs mains. Avec Lenny, l'expression de son visage parlait aussi. »*
Peter Wachter (Philarmonique de Vienne)

**Accepter l'erreur & reconnaître la performance**

*« En concert, je ne l'ai jamais vu manifester des signes de colère. Si quelque chose avait raté - une mauvaise entrée, une mauvaise note - il vous faisait un petit clin d'œil pour vous montrer qu'il était conscient de la gaffe. Il était comme un père qui reconnaissait votre erreur mais qui vous pardonnait car il savait que l'erreur était humaine. D'un autre côté, quand il était particulièrement satisfait d'une performance d'un musicien, il vous souriait et vous faisait comprendre sa satisfaction… et ces sourires étaient de véritables cadeaux pour ceux qui les recevaient. »*
Ray Parnes (Philarmonique d'Israël)

**Le leader a ses doutes et ses faiblesses (et Léonard Bernstein n'en était pas épargné)… il reste un HUMAIN.**

Pour l'illustrer, autre domaine, autre chef d'orchestre : le Général 4 étoiles, Stanley Mc Chrystal ancien commandant en chef des forces US & Alliées en Afghanistan, conclut sa conférence Ted d'Avril 2011 sur le Leadership en ces mots :
*« Les leaders sont bons, car ils ont la volonté d'apprendre et de faire confiance.*
*Vous pouvez vous retrouver à terre parfois. Et ça fait mal. Mais si vous êtes un Leader, les gens sur lesquels vous comptez, vous aideront à vous relever.*
*Et si vous êtes un Leader, les gens qui comptent sur vous… ont besoin que vous soyez debout sur vos pieds. »*

### LE MOT D'EVOL'ACTION

*Un des dangers qui guettent le leader peut être lié à un certain « effet pilote ». C'est un mécanisme cognitivo-physiologique généralement illustré par le fait que le conducteur du véhicule, à l'inverse des passagers, n'a jamais mal au cœur lors d'un trajet. En effet, il arrive que le « patron », notamment au début de l'exercice de sa fonction, se coupe des ressentis, du vécu émotionnel, et des messages envoyés par les personnes qu'il manage.*

*Jean-Christian, au travers de Léonard Bernstein nous offre ici l'opportunité de reconnecter le « patron » à toutes les dimensions du vrai leader, celui qui aime et fait monter en puissance.*

BOUGIE numéro 8

# FRANCIS GUÉRIN
## INSA

« RESPECT ET TOLÉRANCE, CONNAISSANCE DE SOI, DIFFÉRENCES ET PLURALITÉ, HUMAIN. »

**Francis Guérin**
Après une carrière de consultant en management et gestion des ressources humaines et d'enseignant en grandes écoles de gestion, Francis Guérin est aujourd'hui Maître de Conférences en sociologie au sein du Département Humanités de l'Institut National des Sciences Appliquées (INSA) de Rouen et chercheur dans le laboratoire DySoLa (Dynamiques Sociales et Langagières) de l'Université de Rouen.

## LE RÔLE SOCIAL DE L'INGÉNIEUR

**Les élèves ingénieurs sont, comme chacun de nous, des êtres pleins de surprises, voire de paradoxes** : souvent excellents sur les plans scolaire et intellectuel, ils s'avèrent souvent - plus que d'autres populations - très peu confiants en eux-mêmes et facilement déstabilisés dans les situations qui seront leur quotidien professionnel : **la communication interpersonnelle, la coopération en équipe, le travail en groupe**. Comme la plus belle porcelaine, ils sont brillants et en apparence dénués de défauts visibles ; ils supportent les très hautes pressions et les chaleurs extrêmes… mais un rien les ébrèche et les effrite.

Certains endossent une illusoire cuirasse de dureté ; d'autres se font de la technique un rempart protecteur ; d'autres encore se replient en désordre au fond d'eux-mêmes quand les derniers mettent un frein sévère à leurs ambitions si elles les exposent à se retrouver dans les rases campagnes de la relation humaine.

Pour autant, **le *« rôle social de l'ingénieur »*** évoqué dès 1897 par Emile Cheysson, s'il s'est bien transformé depuis la fin du XIXe siècle, est plus présent que jamais, tant les bacheliers qui ont souvent opté pour cette formation par amour pour la Science sont en réalité **de futurs chefs de projet, managers, ingénieurs d'affaires ou consultants qui s'ignorent encore**, mais ne le pourront plus très longtemps.

**Dès lors, comment les y préparer sans les briser ou les effrayer ?**

Oh, nous recevons quantité d'offres de prestations en la matière : celui-ci nous vend un séminaire résidentiel de sept jours à l'issue duquel tous nos étudiants seront devenus des leaders charismatiques. Celui-là nous propose, pour *« en faire des hommes »*, des méthodes pédagogiques héritées de la tradition des commandos. Ce gourou mystérieux qui ne parle que par énigmes n'a de cesse de leur enseigner la sagesse qu'il a ramenée de ses lointains voyages. Tel autre fait son miel des recettes qui ont fait la fortune et la gloire des grands patrons (et des librairies de gare qui en écoulent par piles la vie et l'œuvre).

Mais, **en matière humaine**, il n'y a jamais de beaux dégâts et jouer les apprentis sorciers sur un matériau aussi fragile ne présente que des périls sans ivresse. Pourtant, de loin en loin, nous croisons des offres qui sont aussi - souvent - des rencontres. Je me souviens d'une d'entre elles qui a eu lieu, il y a presque dix ans (tiens, tiens), avec deux personnes prénommées **Michèle et Valérie. Elles n'ont rien promis de spectaculaire, n'ont pas proposé de métamorphoses ou de recettes miracles. Leur propos était bien plus simple et tenait en quelques mots : respect et tolérance, connaissance de soi, différences et pluralité, humain.**

**Et cela fait donc dix ans maintenant que Valérie intervient auprès de nos étudiants chimistes de dernière année**, à ce moment charnière où, ayant hâte de ne plus être élèves, ils et elles ont encore peur de devenir autre chose. **Et cela fait dix ans qu'elle nous rend des étudiants qui n'ont pas de réponses**, mais qui se posent de vraies questions, qui ne savent pas mieux parler, mais qui savent mieux écouter et entendre, qui ne sont pas forcément devenus des *« battants »*, mais qui se sont réconciliés avec leurs doutes et leurs craintes, qui ne sont pas meilleurs, mais qui se donnent un peu plus la permission d'être soi. Et cela fait désormais dix ans que, chaque année, j'ai droit aux mêmes phrases : ***« Mais pourquoi on l'a pas fait avant ? »*** [peut-être que ce n'était pas encore le moment : l'auriez-vous entendu ?] ; ***« ça, faut surtout pas le supprimer c'est indispensable »*** [parce que le reste, ça ne l'est pas ?!] ; ***« vous auriez pu nous dire que c'était si intéressant »*** [Ben voyons !] ; ***« finalement, ça ne valait pas le coup d'avoir peur »*** [Mais qui diable vous a dit qu'il fallait avoir peur ?].

Mais surtout, **ça fait dix ans que je vois des étudiants et des étudiantes se mettre à bouger sans être ébranlés**. Et ça, si ça n'a l'air de rien, c'est *« énorme »* comme ils disent. La prochaine fois, c'est le 4 janvier 2016 : ils ne savent pas encore ce qui les attend, mais moi, oui… et j'ai hâte.

### LE MOT D'EVOL'ACTION

*Les grands changements qu'un être humain opère au cours de sa vie sont toujours à relier à sa nature profonde. C'est ainsi que l'on peut sans doute parler d'humilité à travailler en profondeur sur soi… Humilité au sens premier et étymologique du mot Humus : la Terre. En s'élevant, la personne s'ancrera dans le sol, en connexion avec ses racines. On parle bien de « périodes fertiles de l'existence »…*

*Les conférences d'ouverture proposées par Francis Guérin à ses étudiants ingénieurs ont pour vocation de les préparer à cet aspect des relations humaines. Francis leur donne ainsi la possibilité de lâcher pour un moment ce qu'ils font, pour s'arrêter sur qui ils sont et s'ouvrir, en toute humilité, sur la manière dont ils entreront en relation avec leurs futurs coéquipiers, managers ou collaborateurs.*

BOUGIE numéro 9

# GRÉGORY LÉVIS
## DIAGNOSE-TIC

« LE TRAVAIL [...] PEUT ÊTRE SOURCE D'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE, DE RECONNAISSANCE, DE CRÉATIVITÉ, DE RESSOURCEMENT ET D'ÉPANOUISSEMENT INDIVIDUEL. »

**Grégory Lévis**
Grégory est sociologue, enseignant et intervenant en entreprise. Co-fondateur du cabinet Diagnose-TIC, il est spécialisé en sociologie de l'entreprise et en sociologie du risque. Grégory s'intéresse en particulier aux mutations des entreprises sous l'impulsion des technologies, la montée du stress au travail et les mécanismes d'innovation pour y faire face. Il conseille les dirigeants dans la compréhension du fonctionnement des collectifs de travail face aux incertitudes multiples et aux environnements de plus en plus turbulents, afin de favoriser des organisations à la fois efficaces et respectueuses de l'humain.

## SORTIR DU BROUILLARD AMBIANT EN COMBINANT RÉFLEXION ET ACTION

Que l'on regarde le secteur public comme le secteur privé, quels que soient les secteurs d'activité, **toutes les organisations de travail sont aujourd'hui confrontées au quotidien à un brouillard ambiant qui détériore progressivement le rapport au travail**, le rapport aux autres et le rapport à soi-même. La perte de sens colonise tous les étages, des acteurs de terrain aux cadres dirigeants. Tous semblent perdus face à des écosystèmes de travail qui bougent en permanence, de plus en plus vite, dans lesquels **les points d'ancrage pour stabiliser le sens de son propre travail**, celui de ses collègues et celui de l'entreprise se font de plus en plus rares.

Vues ainsi, les organisations de travail peuvent donner l'impression d'être un lieu de souffrance, de plainte et de tensions, desquelles on aurait plus envie de sortir que d'y entrer. Pourtant, on peut également s'intéresser à l'autre facette de la situation : celle qui permet aux collectifs et aux individus de tenir face à l'incertitude grandissante du système économique et de la société ; celle qui est source d'implication, d'innovation, de qualité de vie au travail. Car **si le travail peut abîmer physiquement et psychologiquement, il peut (et doit !) également être source d'identité professionnelle, de reconnaissance, de créativité, de ressourcement et d'épanouissement individuel mais aussi collectif.**

La sociologie, souvent perçue comme une science distante et un peu poussiéreuse, est une ressource importante pour sortir du brouillard dans les organisations de travail. Par sa capacité à remettre en contexte les situations vécues (*« est-ce normal ? », « sommes-nous les seuls à vivre ces situations ? », « comment se débrouillent-ils ailleurs ? »*), à décrypter les vécus individuels par l'intermédiaire des mécanismes collectifs en jeu dans le travail, permet de *« monter d'un étage »*, de se placer un peu en dehors de l'agitation permanente, de souffler, de *« sortir le nez du guidon »* pour prendre le temps de penser. Penser est devenu un luxe, mais ce luxe est souvent salutaire. **Les entreprises qui amorcent des démarches collectives de réflexion sur le sens du travail de chacun**, sur l'efficacité de leur organisation et de son adéquation à l'activité de production (en dehors de toute mode managériale, aussi rassurante et séduisante soit-elle), **en ressortent toujours grandies.**

Les entreprises évitent la tentation simplificatrice de la stigmatisation (*« si ça va mal, c'est de la faute des dirigeants, ils sont déconnectés du réel », « le management de proximité n'est pas à la hauteur de la stratégie », «avec les collaborateurs que nous avons, aucun changement n'est possible », « les jeunes ne sont pas adaptés au monde du travail », « les séniors ne comprennent rien à l'innovation »* etc.) et au contraire donnent à chacun la possibilité de comprendre son vécu et **l'importance du rôle de chacun dans le fonctionnement collectif, terreau fondamental pour l'engagement et l'épanouissement.**

J'ai la conviction, avec d'autres, que **la sociologie doit se faire pratique, aller vers l'opérationnel,** le concret, qu'elle doit se *« mouiller »*, qu'elle doit devenir une ressource à disposition des acteurs du monde du travail, et en particulier les dirigeants, qui ne sont pas immunisés face à l'agitation ambiante. Par le décalage intellectuel qu'elle permet, à la fois exigeant et stimulant, elle ouvre de nouveaux horizons et peut contribuer à redonner la capacité d'action, là où tout semble verrouillé, contraint, décidé ailleurs.

**Le travail que nous menons depuis plusieurs années avec Evol'Action montre qu'il est possible d'articuler efficacement action et pensée**. Que l'un ne peut aller sans l'autre. Que beaucoup de cabinets de conseil ou d'accompagnement ne finissent plus que par voir que l'outil, la méthode, l'approche *« miracle »* sur catalogue pour résoudre les difficultés, comme on utiliserait un extincteur. Sans chercher les causes profondes. Sans chercher à décrypter ce qui fait la différence de chaque univers de travail : son système social. C'est ce travail que nous tentons de mener.

Oui, **il est possible - et indispensable - de concilier pensée et action pour sortir du brouillard ambiant en entreprise.** Décrypter les systèmes sociaux en marche dans le travail pour mieux comprendre l'action en train de se faire et le vécu, forcément individuel, qui en résulte. Comprendre les dynamiques complexes entre acteurs de l'entreprise pour choisir le bon mode d'action et de changement. Pas celui qui brille dans un catalogue, mais celui dont l'entreprise a vraiment besoin à cet instant précis. C'est avec humilité et pragmatisme qu'Evol'Action tente de le faire, et c'est avec beaucoup de plaisir que nous partageons nos compétences et réflexions, que nous confrontons nos regards, pour essayer de rendre plus efficaces nos interventions et redonner de la capacité d'action aux acteurs des entreprises dans cette perte de sens généralisé qui souvent les paralyse.

### LE MOT D'EVOL'ACTION

*Un des écueils qui guette les acteurs comme les observateurs de l'entreprise est la certitude de détenir la vérité via son prisme d'approche, à l'aide de ses outils, comme nous l'explique Greg.*

*En coaching, en sociologie, comme en management, il est nécessaire de revisiter très régulièrement ses pratiques, non pour faire émerger LA vérité, mais pour mieux la questionner.*

*Car la vérité, parce qu'elle est affaire de chacun, est toujours éminemment complexe : simplifier ne signifie pas adopter une pensée simpliste ; au risque de ne produire que… des actions simplistes.*

*Le principe de communication est d'enrichir l'idée de l'autre afin d'apporter sa pierre à l'édifice. Ce sont les différences qui sont enrichissantes.*

BOUGIE numéro 10

# MICHEL LESCANNE
## GROUPE NUTRISET

« L'INNOVATION INSUFFLE D'ABORD UNE MOTIVATION ET UNE DYNAMIQUE FÉDÉRATRICE. »

**Michel Lescanne**
Fondateur et Président de Nutriset, Michel Lescanne a mis au point Plumpy'Nut®, une barre alimentaire riche en nutriments essentiels et destinée à lutter contre la malnutrition des enfants du tiers-monde. Michel Lescanne a mis l'innovation au service de sa mission et en a fait la marque de fabrique de son entreprise.
Il a ainsi été finaliste pour le Prix de l'Inventeur européen en 2015.
**www.groupenutriset.fr**

## INNOVER

De l'automobile aux télécommunications en passant par le commerçant du quartier, **l'INNOVATION est à la mode dans les entreprises. Mais c'est un mot trop souvent galvaudé**. Il existe en fait deux types d'innovation : **l'innovation incrémentale** qui consiste en l'amélioration progressive d'un produit, et l'innovation de rupture qui rend un produit obsolète grâce à des compétences et à des expertises révolutionnaires.

Lorsque j'ai présenté en même temps Plumpy'Nut® et ma conception d'un business éthique, on m'a pris pour un fou. Mais Einstein, lui, disait, que *« la folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent »*. **L'innovation implique en effet de déformater le système.** Elle demande de l'audace, un point de vue original, un changement des habitudes.

**L'innovation est une philosophie qui doit être adoptée par l'ensemble d'une entreprise**, et non cantonnée au service de Recherche et Développement. Le chercheur façon Géo Trouvetou dans son laboratoire est un mythe. **L'innovation peut venir de tous, à condition de lever les blocages**.

Afin de libérer et d'encourager la créativité de ses collaborateurs, le Groupe Nutriset tente de leur fournir un cadre de travail propice. **La nature, l'art, les voyages… sont autant d'éléments de défixation et d'ouverture qui invitent à briser les inhibitions et éveillent les esprits créatifs**.

Innover, c'est parfois avancer dans le noir. Il est donc nécessaire aussi de sécuriser, d'écouter, de respecter tous ceux avec qui l'on travaille, sans considération de hiérarchie. **Le souci de l'autre contribue au sentiment de bien-être, et donc indirectement à la capacité de chacun à innover**. Je crois profondément que la gentillesse est une valeur qui doit être réhabilitée en entreprise.

L'innovation est bien souvent la marque des petits, des start-ups. En grandissant, une entreprise peut se heurter à des lourdeurs managériales qui freinent l'inventivité. **L'innovation n'est pas une qualité intrinsèque. Elle se travaille et doit être intégrée dans le fonctionnement même de l'entreprise**. Elle est aussi fille de souplesse et d'adaptabilité **car l'innovation de rupture ne peut pas avoir de business plan.**

Le jeu de l'innovation en vaut assurément la chandelle. Non seulement il apporte **une vision et une image progressistes** à l'entreprise, mais il est également le terreau de nombreuses qualités humaines. L'innovation insuffle d'abord une **motivation** et une **dynamique fédératrice**. En introduisant l'expertise de profils atypiques, elle produit ensuite de la **diversité** et, par conséquent, de la **richesse humaine**. Elle invite enfin à **l'ouverture, à l'échange et à la confrontation des idées**.

Revers de la médaille, l'innovation est exigeante et requiert de se montrer toujours à la hauteur. Elle peut aussi effrayer. Les investisseurs, les clients, les salariés, les fournisseurs. En tant que dirigeant, je me suis donc fixé pour mission d'**emmener tous mes partenaires dans mon rêve** : innover pour nourrir tous les enfants de la planète.

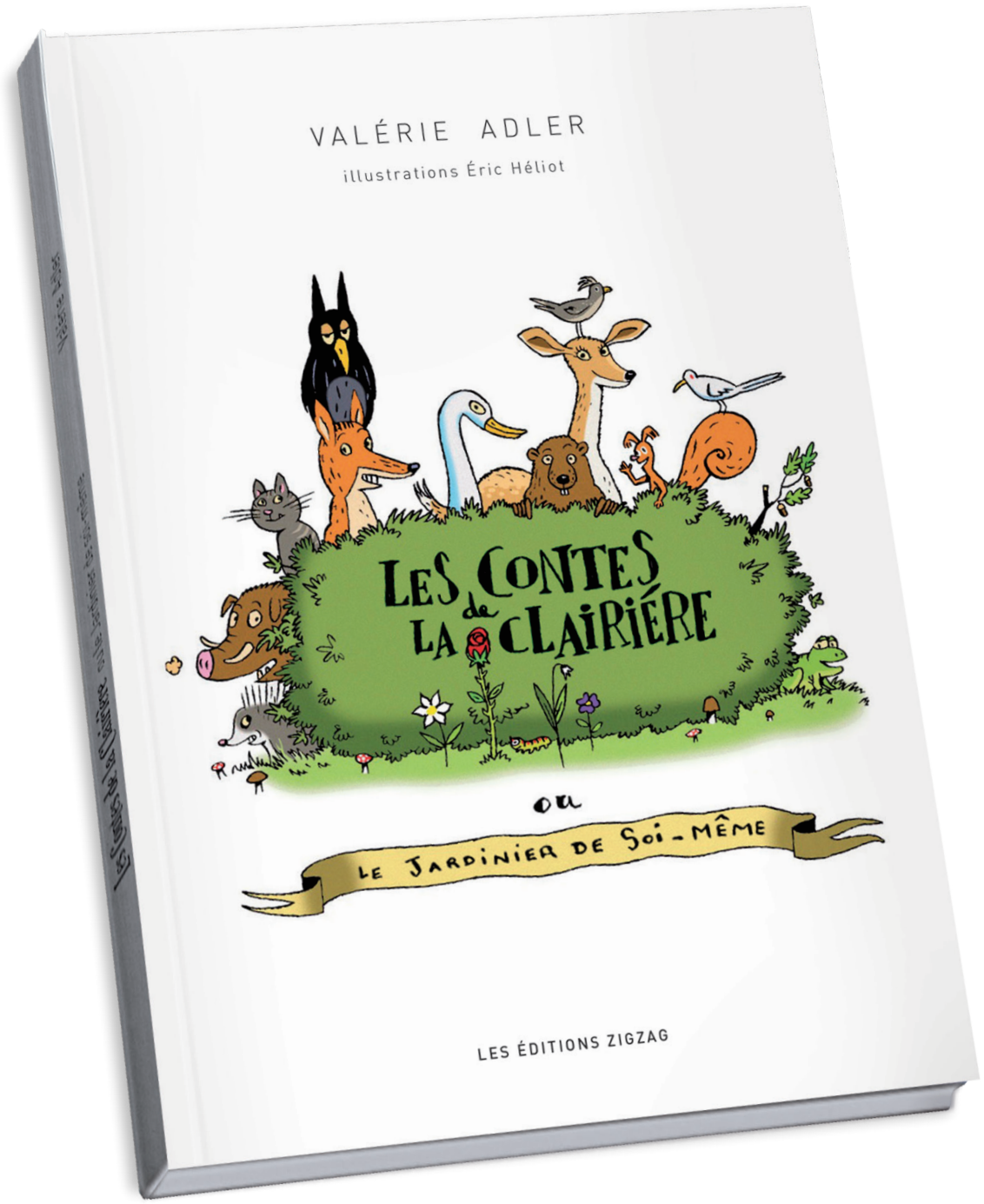
## LE MOT D'EVOL'ACTION

*Michel, à la manière d'un Georges Bernard Shaw, « rêve de choses qui n'ont jamais été » et se dit « pourquoi pas » ! Innover c'est abandonner une vision figée du monde pour envisager les choses comme possibles.*

*Pour les organisations qui se veulent innovantes, cela suppose pour tout à chacun (collaborateurs, managers, dirigeants et même clients et fournisseurs), de lâcher ses certitudes autant que faire se peut. Cette belle intention repose sur un principe de base dans notre relation à nos interlocuteurs : c'est uniquement parce que l'autre se sent entendu, écouté et compris, qu'il va cesser de camper sur ses positions.*

*Écouter et comprendre ce que vivent ses interlocuteurs, pour cheminer ensemble, lever les freins et faire en sorte de se rejoindre sur la voie du progrès juste et partagé.*

*Voilà ce que nous vous souhaitons pour ces 10 prochaines années : une vie portée par les « pourquoi pas » et l'Humain, comme valeur la plus sûre…*




# Une vision du développement personnel, entre philosophie, métaphores et fraîcheur enfantine.

Comme aime le dire son auteure Valérie ADLER, certains y verront de simples histoires enfantines et ils auront raison. D'autres y verront beaucoup de symbolique et de philosophie et ils auront raison aussi. D'autres encore des enseignements de développement personnel et ils auront, bien entendu, raison.

Pour Valérie, ce projet est le fruit d'un long cheminement et d'une envie, depuis de nombreuses années, de reprendre le chemin de l'écriture, et notamment celui de contes, accessibles à tous, grands et petits. Des contes qui nous parlent de nous, de qui nous sommes, de qui nous voulons être.

Huit histoires mettant en scène trois enfants et les habitants d'une forêt, toutes magnifiquement illustrées par le talent d'Eric Héliot sont nées de cette collaboration.

*« Je me suis retrouvée dans un doux mélange de vie d'enfant… un doux moment qui permet de stopper le rythme, aide à se poser, à prendre le temps de réfléchir… ce qui manque trop souvent ! »*
*Véronique K*

*« Un vrai régal ! D'une légéreté apparente, la lecture de ce conte révèle une enrichissante et subtile analyse de la nature humaine. »*
*Didier J*

*« Cet ouvrage très bien écrit et illustré a été une agréable surprise : ces contes sont l'occasion de revenir vers l'enfance et son imaginaire mais aussi de méditer sur soi et le rapport aux autres, sur le sens de la vie tout simplement. Bravo à l'auteur pour ce livre, un beau cadeau. »*
*Yucca*

Découvrez *Les Contes de la Clairière* sur **www.evolaction.com**

*« L'entrepreneur est celui qui décide de se saisir de sa liberté, de ce champ de décision qui lui est laissé. »*
Cécile et Antoine Tauvel

*« La question n'est pas de savoir pourquoi on gagne ou on perd, mais plutôt de savoir comment on gagne. »*
Emmanuel Dodé

*« Faire vivre mon âme de sauveur, y compris de ceux qui ne demandaient rien… »*
Pascal Gahéry

*« Manager, c'est aussi donner de l'énergie à ses collaborateurs. »*
Catherine Maïa

*« Le «team spirit» d'une équipe est directement lié au comportement du management. »*
Patricia Bouchard

*« Avant de savoir être ne faut-il pas déjà commencer par être ? »*
Gabriel Morin

*« Le leader a ses doutes et ses faiblesses… il reste un HUMAIN. »*
Jean-Christian Mattei

*« Respect et tolérance, connaissance de soi, différences et pluralité, humain. »*
Grégory Lévis

*« Le travail [...] peut être source d'identité professionnelle, de reconnaissance, de créativité, de ressourcement et d'épanouissement individuel. »*
Michel Lescanne

evol'
action

www.evolaction.com

3, rue du Dr Léonard 76000 Rouen
tél/fax 02 35 71 62 03
contact@evolaction.com

design © zigzag 2016