

Laurent Chouraqui

Préface de **Frédéric Mazzella**

LES PASSEURS DE SENS

**À la rencontre de leaders
qui font grandir :**

Pierre Hermé, Laurence Equilbey,
Général Vincent Desportes,
Raí Souza Vieira de Oliveira...



Et si le véritable rôle d'un leader était de faire grandir ses équipes avant de passer le relais ?

Dans un monde où leadership rime souvent avec performance, pouvoir ou ego, il existe une autre manière de diriger : celle des passeurs de sens. Ces hommes et ces femmes n'envisagent plus seulement de réussir ou de transformer une organisation. Pour eux, manager signifie avant tout créer puis transmettre une raison d'être qui soit riche de sens à ceux et celles qui prendront le relais.

Au cours d'entretiens avec des leaders tels qu' Alain Némarq, directeur général de Mauboussin, ou encore Pierre Ferracci, directeur du Paris Football Club, Laurent Chouraqui propose une réflexion sur un leadership plus conscient et plus humain, en quatre piliers :

- remettre la raison d'être et le sens au centre des décisions ;
- intégrer l'intelligence émotionnelle et la pleine conscience au sein des entreprises ;
- activer l'intelligence collective dans les moments décisifs ;
- et, surtout, apprendre à transmettre aux générations futures.

Avec les témoignages de : Benjamin Abittan • Arthur Auboeuf • Cathy Collart • Général Vincent Desportes • Laurence Equilbey • Pierre Ferracci • Pierre Hermé • Crislaine Medina • Alain Némarq • Sandrine Roustan • Hawa Sangaré • Abdoulaye Sissoko • Raí Souza Vieira de Oliveira • Étienne Thobois • Anne-Laure Thomas • Guillaume Thureau • Nicolas Truelle • Postface de Philippe Gabilliet.

Laurent Chouraqui est coach et accompagne des managers en France et à l'étranger dans leur évolution. Ancien entrepreneur et dirigeant de plusieurs entreprises dans le domaine de l'I.T., il a fondé son cabinet, Step Ahead Consulting, en 2012. Professeur affilié à l'ESCP Business School, il anime des séminaires pour de grandes entreprises sur le thème du leadership et propose de nombreuses conférences et podcasts.

21,90 €
Prix TTC France

ISBN : 978-2-37935-668-1



9 782379 356681

Rayons : Développement
professionnel et personnel



Les Passeurs de sens

Suivi éditorial : Anthéa Krebs
Relecture-correction : Claire Bélet et Anne Mars (Le Champ rond)
Maquette : Émilie Guillemain
Design de couverture : Élisabeth Hébert

© 2026 Alisio,
une marque des éditions Leduc
76, boulevard Pasteur
75015 Paris
ISBN : 978-2-37935-668-1

Laurent Chouraqui

Les Passeurs de sens
À la rencontre de leaders
qui font grandir

Préface de Frédéric Mazzella
Postface de Philippe Gabilliet

ALISIO

*À tous les passeurs qui – un jour – ont allumé la flamme.
À mon copilote, Christophe, qui a allumé celle de ce livre.
À mes deux enfants, Ethan et Audrey.
Ils sont les passeurs de la flamme de demain.*

PRÉFACE

Il existe des livres qui rassemblent des idées. Et puis il y a ceux qui rassemblent des élans. *Les Passeurs de sens* appartient à cette seconde catégorie. En parcourant les entretiens qui composent cet ouvrage, j'ai été frappé non seulement par la diversité des parcours – de la gastronomie au sport, des arts aux technologies, de l'entreprise à l'engagement sociétal –, mais surtout par une énergie commune, une vibration partagée : celle de femmes et d'hommes qui ont choisi de ne pas subir le monde tel qu'il est, mais de contribuer à le transformer, chacun à sa manière, avec cohérence et exigence.

En tant qu'entrepreneur, fondateur de BlaBlaCar puis de Dift, j'ai eu la chance d'évoluer dans des univers très différents, mais toujours animés par une même question de fond : comment créer des systèmes qui ont du sens, pour ceux qui les utilisent comme pour ceux qui les construisent ? Comment faire émerger des projets qui ne soient pas uniquement performants, mais profondément utiles ? Ces interrogations, je les retrouve, formulées parfois autrement, dans chacune des conversations réunies ici.

Les pionnières et les pionniers de ce livre partagent des qualités rares, souvent peu visibles, et pourtant décisives. La première est sans doute leur capacité d'observation. Observer le monde, bien

sûr, ses dysfonctionnements, ses angles morts, ses tensions. Mais aussi – et c’est plus exigeant – s’observer soi-même avec lucidité, sans complaisance ni compassion excessive. Cette capacité à se regarder objectivement permet de progresser, de corriger, de grandir, sans se raconter d’histoires.

Ils ont également eu le courage de suivre leur intuition, y compris lorsque l’inertie de leur environnement les poussait vers un avenir plus rassurant, plus conforme, plus attendu. Car entreprendre, créer, innover, c’est souvent accepter d’être en décalage. C’est faire confiance à une petite voix intérieure, alors même que tout semble indiquer qu’il serait plus raisonnable de ne pas l’écouter. Cette confiance en soi n’est pas une certitude arrogante ; elle est au contraire souvent fragile, travaillée, interrogée. Mais elle est suffisamment solide pour résister aux doutes extérieurs.

Ce qui frappe aussi, chez ces passeurs et passeuses, c’est leur humilité. Malgré des réussites parfois spectaculaires, ils restent conscients de la part de hasard, de collectif, de circonstances favorables qui ont contribué à leur trajectoire. Cette humilité n’est pas un artifice : elle est le corollaire naturel de leur conscience aiguë du temps qui passe. Tous semblent habités par cette idée simple et vertigineuse : notre temps sur terre est limité. Et cette finitude crée une urgence à agir, à choisir, à s’engager. Elle oblige à identifier les projets essentiels, ceux que l’on doit absolument accomplir pour ne pas vivre avec des regrets lorsque viendra le moment où l’on ne pourra plus rien faire.

Aucun de ces parcours n’est solitaire, même s’ils sont souvent marqués par des moments de solitude. C’est un paradoxe que je connais bien. On parle beaucoup de la liberté d’entreprendre, mais on oublie parfois qu’entreprendre est une pièce à deux faces : la liberté d’un côté, la solitude de l’autre. La solitude au moment des décisions, lorsque personne ne peut décider à votre place. Et

pourtant, cette liberté de pensée n'a de valeur que si elle s'accompagne d'une capacité à fédérer largement autour de soi.

Car les grandes missions ne sont jamais accomplies par un individu isolé. Elles sont le fruit d'un collectif, d'une équipe, d'un écosystème. Savoir fédérer suppose une empathie profonde : comprendre celles et ceux avec qui l'on interagit, percevoir leurs motivations, leurs peurs, leurs aspirations. Mais aussi savoir donner envie, inspirer, créer un récit commun dans lequel chacun trouve sa place et sa raison d'agir. Construire ensemble, c'est accepter que l'impact soit démultiplié précisément parce qu'il n'est plus personnel.

Cela implique une conviction forte : il faut être convaincu avant d'être convaincant, inspiré avant d'être inspirant. On ne peut durablement embarquer les autres si l'on n'a pas d'abord trouvé, en soi, ce qui nous met en mouvement. La raison d'être ne se trouve pas dans la reconnaissance extérieure, ni dans les récompenses visibles. Elle se construit dans un dialogue intime avec le monde. Regarder la réalité comme un observateur extérieur, identifier les problématiques qui nous touchent, qui résonnent avec notre sensibilité profonde. C'est dans cette résonance que naissent l'énergie et la persévérance nécessaires pour agir sur le temps long et réaliser de grandes choses.

Avec le recul, je mesure à quel point l'une des difficultés majeures de nos parcours tient à notre rapport aux questions. L'école nous apprend à résoudre des problèmes que d'autres ont formulés avant nous. Elle nous prépare rarement à poser nos propres questions. Or, bâtir et transmettre du sens commence précisément là : dans la capacité à prendre de la hauteur, à relier les petites actions du quotidien à une vision d'ensemble, à regarder la « big picture » avec honnêteté, parfois avec inconfort, mais toujours avec courage.

À cet égard, la lecture de ces entretiens m'a rappelé un passage essentiel de Bergson, dans *Les Deux Sources de la morale et de la religion*. Il y distingue deux formes de morale. La première est une morale fermée, une morale de contrainte sociale, qui vise avant tout la conservation du groupe par la conformité des comportements. Elle est nécessaire, mais elle inspire peu. La seconde est une morale ouverte, une morale d'inspiration, portée par l'élan vital, par une surabondance d'énergie qui pousse les esprits en avant d'eux-mêmes. Pour Bergson, le passage de l'une à l'autre ne peut se faire que par l'héroïsme.

Cet héroïsme n'a rien de spectaculaire ou de grandiloquent. Il réside dans la capacité, pour certains individus, à proposer un modèle inédit, non pas en reproduisant ce qui existe, mais en créant. En devenant, selon les mots de Bergson, un enthousiasme qui se propage d'âme en âme indéfiniment, comme un incendie.

En découvrant les parcours et les réflexions des passeurs de sens réunis dans cet ouvrage, j'ai été profondément convaincu que cet héroïsme est une caractéristique éminemment humaine, qu'aucune machine ni aucune intelligence artificielle ne saura jamais reproduire. Et c'est précisément à cette capacité d'héroïsme que notre société doit aujourd'hui aspirer. Non pour glorifier les individus, mais pour nourrir l'élan collectif dont nous avons tant besoin.

C'est cette énergie, bien plus encore que les réalisations concrètes, qui rend ces parcours extraordinaires. Cette capacité à inspirer, à mettre en mouvement, à faire naître des vocations, à transmettre un enthousiasme qui se diffuse sans s'épuiser. Voilà pourquoi je suis particulièrement heureux et honoré de préfacier *Passeurs de sens*. Puissent ces pages être, pour chacune et chacun, une source d'énergie, de lucidité et d'inspiration – car c'est ainsi, toujours, que nos sociétés progressent.

Frédéric Mazzella

INTRODUCTION

L'éveil. C'est peut-être ce qui nous arrive au petit matin, à l'heure où le soleil n'a pas encore fait son apparition mais où on le devine quand il nous baigne d'une douce lumière ; tout nous paraît alors ouvert, tout nous semble possible. Je suis moi-même un adepte de ce que l'on appelle les *miracle mornings* – les matins miracle. Avant de faire un peu de lecture, de sport, ou de me mettre à ma table d'écriture, j'ouvre mes journées par une méditation, je laisse vagabonder mon esprit au gré des flots de mes pensées. Parfois, elles me conduisent loin. Très loin même, et me transportent du côté de l'Himalaya où je m'imagine en tailleur au bas d'un figuier, tel Siddhartha, le prince de la légende du Bouddha.

Voilà une histoire d'éveil qui est à revers de notre époque. À moins qu'elle ne soit annonciatrice de jours meilleurs. Siddhartha Gautama, prince de sang, vit dans le luxe et l'isolement, à l'abri des souffrances du monde dont son père, le roi Suddhodana, espère le protéger. C'est que les sages ont prédit à sa naissance qu'il serait soit un grand souverain, soit un guide spirituel d'exception. Suddhodana a choisi : son fils poursuivra son œuvre et sera roi. Et c'est ainsi qu'il fait tout son possible pour que celui-ci ne soit pas tenté de quitter son palais. Il lui fait construire une demeure pour chaque saison, s'assure qu'il sera en permanence entouré des

plaisirs sensoriels les plus exquis et écarte tout mendiant de son environnement. Mais peut-on décider de protéger sa progéniture de la vie ? Si chaque mythe donne sa propre version de la suite, invariablement dans chacun d'eux, Siddhartha décide de quitter les dorures et le lustre de son palais pour aller au-devant du monde extérieur. Lors de ses voyages, ses rencontres avec un vieillard, un malade et un cadavre lui font prendre conscience de la précarité de l'existence et de la souffrance qui y règne. Cependant, une ultime rencontre avec un moine errant change le cours de sa destinée et le porte vers l'éveil qui fera de lui le Bouddha. En effet, et alors qu'il ne possède rien, celui-ci rayonne d'une lumière intérieure qui interpelle le prince.

Ma rêverie me conduit alors vers un dialogue imaginaire entre ces deux protagonistes :

— Toi qui n'as rien, ni maison ni richesse, pourquoi es-tu si calme ?

— J'ai vu que la vie n'était que souffrance, et j'ai renoncé à la Maya – les illusions de ce monde. Je cherche la lumière de la vérité et la paix intérieure.

— Et les as-tu trouvées ?

— Tel que tu me vois, je marche vers elles.

Cette quête est aussi celle qui guide mes pas. Elle est même ma raison d'être. D'abord, parce que j'aspire à être la meilleure version de moi-même. Nous avons tous et toutes certaines caractéristiques qui nous rendent uniques. L'enjeu est de les identifier et de trouver un environnement propice à leur épanouissement pour répandre la lumière qui nous est propre. Cette recherche n'est pourtant pas des plus aisées. Beaucoup vivent en marge de leur essence, prisonniers d'une peur de manquer ou d'une soif d'avoir sans fin. Je me suis moi-même perdu des années durant et j'ai éprouvé cette peur. Je

suis le fruit de deux familles qui ont beaucoup perdu. Des biens et plus encore : l'appartenance à une terre, à un pays. Des vies aussi. Une guerre fratricide du côté de l'Algérie et la Shoah en Europe de l'Est ont conduit mes ancêtres à dire adieu à des centaines d'années d'existence dans des lieux dont ils avaient aimé les couleurs et les parfums, où ils s'étaient établis et étaient devenus partie intégrante de la société. Ils s'y étaient développés, y avaient prospéré. Ils y avaient noué des relations, des amitiés et y avaient aimé. Mes parents portent cette souffrance de déracinés. Ils ont voulu nous en protéger, mon frère et moi, et ont dès lors tout mis en œuvre pour nous éviter de souffrir.

C'est ainsi que je me suis retrouvé cloué aux bancs de la faculté de droit car c'était le seul et unique chemin. Celui qui avait sauvé mon père au sortir du rapatriement. Ces études m'ont poursuivi bien plus que l'inverse car elles ne me ressemblaient pas. J'étais un juriste médiocre par désintérêt complet pour la matière. Et l'injonction « tu ne souffriras point » a produit l'effet inverse de ce que mes parents espéraient. J'ai trimé comme jamais et mis de trop longues années à décrocher un diplôme qui n'a de valeur que parce qu'il me rappelle à quel point on est capable de se faire du mal avant de prendre son courage à deux mains pour se retrouver.

J'ai pris la décision de ne devenir ni avocat, ni huissier de justice, de ne pas reprendre la robe de mon père comme il l'aurait voulu. J'ai tout envoyé valser, et malgré sa réprobation, je suis parti créer ma start-up. Nous étions à la fin des années 1990, une époque où Internet balbutiait encore, mais où, sur le modèle d'Apple ou de Microsoft, tout semblait possible, même lancer une entreprise depuis un garage. Accompagné de mon frère, Jérôme, et de mon meilleur ami, Étienne, j'ai surtout monté le brouillon de ma vie d'homme sous la forme d'un projet d'entreprise.

En marge de la création de sites web qui fleurissait, nous avons choisi le développement de services interactifs pour les opérateurs qui lançaient leurs services de télévision numérique. Que ce soit en France, dans les pays nordiques ou même en Asie du Sud-Est, notre histoire a été celle de pionniers. Nous avons été des apprentis entrepreneurs au sein d'une embarcation où nous nous sommes surtout découverts et développés à défaut d'y connaître la réussite financière qui fait la une des journaux et gonfle les *ego* dans les dîners mondains. J'ai personnellement à cette occasion découvert mon amour pour les relations humaines. En fin de compte et avec le recul, je pense n'avoir exercé la direction commerciale de l'entreprise que pour cela. J'étais déjà bien loin du droit.

Plus de dix ans après le début de cette aventure et la cession de l'entreprise, il m'a fallu me réinventer et identifier un rôle encore plus en rapport avec mon essence, avec ma raison d'être. Lors de ma vie entrepreneuriale, j'avais été accompagné par un coach pendant près d'un an. Je me rappelle qu'elle m'avait mis face à moi-même en me demandant de me projeter au-delà des murs de mon entreprise. Que ferais-je de ma vie ? La question m'avait perturbé, voire irrité car je n'avais su y répondre. Une fois l'affaire vendue, peut-être serait-il temps pour moi de rentrer dans le rang et d'embrasser un « vrai job » plus sécurisant. Mais quoi ? Je ne m'étais pas encore vraiment trouvé et mon déficit de confiance en moi restait important. Je me sentais d'ailleurs un peu clandestin dans ma propre entreprise. J'étais le trait d'union entre mes deux associés et j'avais visiblement une bonne cote de sympathie auprès de nos clients. Mais à part ça ? Alors je me suis laissé porter par la question de ma coach. En premier lieu parce que les questions qui nous dérangent sont souvent celles qui méritent qu'on s'y arrête. La mienne – celle de l'estime de soi – m'a conduit devant les portes de la plus ancienne école de

commerce au monde située non loin de la place de la République à Paris. Au-delà des compétences que j'y ai glanées et des amitiés que j'ai nouées, j'y ai surtout fait le plein de confiance. C'est fou ce qu'un diplôme peut provoquer !

Et puis j'ai voulu comprendre les ressorts de l'accompagnement dont j'avais bénéficié. J'avais été fasciné par les résultats obtenus au terme de celui-ci et par l'impact qu'il avait eu sur moi à un niveau très profond. Je n'envisageais pas encore la carrière que j'allais embrasser quelques années plus tard, mais je sentais qu'une formation au coaching me permettrait *a minima* de progresser vers la meilleure version de moi-même, tant sur le plan professionnel que personnel. C'était en 2007, du côté de Jouy-en-Josas, l'année même où mes associés et moi-même cédions notre affaire. Chacun d'entre nous est parti vers de nouvelles aventures : Jérôme est devenu le chasseur de têtes iconique qu'il est toujours dans le secteur des médias. Étienne est parti faire le tour du monde, à la recherche d'un eldorado qu'il a fini par trouver en Espagne des années plus tard. De mon côté, j'ai d'abord exploité mes nouvelles connaissances sous la forme d'un projet d'entreprise innovante avec deux nouveaux associés que j'avais rencontrés lors de mes premières pérégrinations au pays du coaching. Entrepreneur un jour, entreprenant toujours. Nous proposons des sessions de coaching online, épousant en cela l'essor de la toute première plate-forme de visioconférences et un catalogue de coaches d'expérience que nous avons référencés. Nous avons eu raison trop tôt. Avant le marché, il n'y a pas de marché. Tout entrepreneur sait cela, mais il faut croire que j'étais soit peu doué pour l'exercice, soit un grand romantique. En 2009, notre marché n'était pas mûr. J'ai préféré solder les comptes avant qu'il ne soit trop tard et, la mort dans l'âme, j'ai mis un terme à l'aventure un an à peine après l'avoir engagée.

J'ai alors entamé ma traversée du désert. Celle que chacun redoute et que beaucoup connaissent à un moment ou à un autre de leur vie. Qu'elle dure quarante jours ou quarante ans, il y est souvent question d'une terre promise qui nous renvoie à celle que nous n'avons pas encore trouvée et qui n'est jamais que quelque part au centre de nous-mêmes. La descente en soi est un chemin par endroits obscur et semé de ronces, mais si l'on prend son courage à deux mains et que l'on ouvre son cœur à l'inconnu, on trouve sur sa route des âmes bien intentionnées. Elles nous tendent une main soutenant pour peu qu'on accepte leur aide et qu'on les écoute. Elles éveillent les âmes. Les miennes me renvoient à l'une de mes lectures de chevet : *Vol de nuit* d'Antoine de Saint-Exupéry¹. Dans un passage du roman, le pilote et héros du récit, Fabien, traverse la nuit à bord de son avion postal. L'appareil progresse dans l'obscurité, et le pilote, isolé dans l'immensité du ciel, commence à apercevoir des points lumineux qui s'éveillent sur terre : « La terre était tendue d'appels lumineux, chaque maison allumant son étoile face à l'immense nuit, ainsi qu'on tourne un phare vers la mer. » C'est de cette image que m'est venue l'idée que des hommes et des femmes puissent éclairer nos vies et éveiller nos âmes.

Ils et elles sont autour de nous et ne demandent qu'à se faire connaître. Souvent, nous ne les voyons pas. Peut-être préférons-nous les ignorer de peur de nous égarer... Mais, pour peu que l'on s'arrête et qu'on les écoute, ils nous donnent l'opportunité unique de prendre un autre chemin : celui qui nous permet d'aller nous chercher et de nous construire tels que nous sommes vraiment. Pour reprendre les mots si justes de Pierre Lemaître dans *Les Belles Promesses*, ils nous permettent de faire en sorte que « nos vies rentrent en phase avec nos existences² ». En ce qui me

1. Gallimard, 1931.

2. Calmann-Lévy, 2026.

concerne, j'ai compris que mon frère avait été le premier de ces individus qui avaient donné de la lumière et du sens à mon chemin. Notre complicité, douze années d'une association sans autre ombre que notre échauffourée annuelle, et surtout une séparation réussie m'ont permis de comprendre à quel point il avait été essentiel dans mon parcours. Il est aussi celui qui m'a poussé vers le métier que j'exerce aujourd'hui où, comme dans la chanson de Jean-Jacques, je marche seul. Ou presque. Le chemin vers mon essence m'a en effet conduit à d'autres rencontres qui ont été fondamentales. Les êtres auxquels je pense se reconnaîtront, je l'espère, à la lecture de ces lignes car chacun m'a permis, à un moment de son existence, d'accomplir un bout de la mienne depuis le premier jour du reste de ma vie.

Voilà près d'une quinzaine d'années que je fréquente le monde de l'entreprise. J'y côtoie des hommes et des femmes venus des quatre coins de la planète. Certains en sont les moteurs inspirants, tandis que d'autres aspirent à l'être. Beaucoup sont pétris de talent. Nous faisons un bout de chemin ensemble, que ce soit lors de missions que l'on me confie, de séminaires ou d'ateliers sur une thématique spécifique souvent en lien avec des changements à venir dans des environnements que l'on décrit comme complexes, volatiles, dans un monde dont la lecture est devenue par endroits incompréhensible. Mieux voir pour mieux comprendre et mieux agir est devenu le mantra que j'érige en objectif subliminal du travail que nous faisons ensemble. J'espère contribuer à faire d'eux des leaders éclairés.

Mes pérégrinations m'ont conduit à envisager ce que l'on appelle le leadership sous deux angles : il y a celui que notre siècle narcissique nous donne à voir trop régulièrement. On en trouve l'expression au travers de ces hommes et de ces femmes qui annoncent se soucier de l'intérêt collectif quand ils sont surtout

avidés de pouvoir. D'autres le manifestent par l'apologie de la force brutale et du rejet, voire de l'éradication de la différence. Tous sont des vaniteux, des misérables qui témoignent de ce que Blaise Pascal qualifiait en son temps de « pire bassesse humaine ». Ils flattent les *ego* et éveillent nos peurs pour assouvir leurs ambitions personnelles. Leur capacité au leadership, pourtant, est bien réelle. Elle nourrit le feu violent de la division, du repli sur soi, de la haine et des larmes. Ils se parent souvent de l'amour des autres et trompent leur monde car, dans leur cas, c'est l'amour de soi qui prévaut.

Il existe pourtant une autre voie : celle du leadership conscient dont les émules mettent du sens dans tout ce qu'ils font. Ceux-là portent leur raison d'être en viatique et affichent à l'extérieur cette lumière intérieure. L'énergie qu'ils dégagent a quelque chose de contagieux, car ils sont habités par une mission de vie qui est tout authentique. Mais cela ne s'arrête pas là : ces hommes et ces femmes ont aussi le sens de l'autre. Ils ont à cœur de nous voir grandir et exprimer notre plein potentiel. Ils se réjouissent de notre croissance et de notre épanouissement près d'eux mais aussi loin d'eux quand notre chemin se sépare du leur. Leur action est systématique dans la mesure où elle conduit à un éveil collectif. Une âme éveillée peut en éveiller d'autres car, comme dans « Heroes » de Bowie, « nous pourrions tous être des héros, juste le temps d'une journée ». La capacité à embarquer les autres dans son sillage n'est en effet pas l'apanage d'une caste unique. L'histoire nous livre ainsi quantité d'exemples de parfaits inconnus qui, en raison de leur cause, de leurs croyances ou encore de leur passion, ont fait naître des élans, de l'espoir mais aussi des révoltes et allumé une flamme dans le cœur de celles et de ceux qui les ont rejoints. Héros de l'ombre ou dans la lumière, tous nous montrent que chacun, à notre niveau, nous pouvons participer à changer le cours de choses. Vous l'aurez compris, ces princes de l'éveil sont parmi nous. On

les identifie souvent au détour d'une lecture, d'un article dans la presse, d'une conversation et même d'une rue. Parfois, ils sont là, tout près de nous, et nous n'en prenons conscience qu'avec le recul. Ils sont même peut-être en nous... On ne mesure pas toujours l'impact que l'on a autour de soi, ou peut-être seulement après coup.

De ces observations est né un besoin impérieux : bâtir un récit autour de celles et de ceux qui disposent de cette capacité à donner de la lumière dans ce monde du *xxi*^e siècle en proie au chaos et au fracas de crises à répétition, qui nous en offre si peu. J'ai alors pris la décision d'aller à la rencontre de femmes et d'hommes dont la raison d'être rencontre le désir sincère de faire grandir les autres. Par leur exemple, ils donnent du sens à leur vie et éclairent les nôtres : ce sont des passeurs de sens.

Mon périple a commencé à l'été 2023 où je me suis adjoint les services d'un copilote qui aurait pour rôle de m'aider à cartographier la route et à choisir les étapes du voyage. Christophe, journaliste, désormais coach, mais surtout frère d'âme, s'est installé avec moi dans le cockpit de l'appareil. Nous aurions pu décider de survoler la terre des hommes avec lesquels j'avais travaillé tout au long de ma carrière. C'eût été être juge et partie et cela n'aurait pas été juste. Nous avons alors dressé une première liste mais notre trajet s'est avéré bien différent de celui que nous avions imaginé à l'origine. À mesure que nous parlions de notre voyage autour de nous, des sympathisants de notre entreprise nous ont proposé d'ajuster notre plan de vol, nous donnant parfois rendez-vous en des terres inconnues. Eux aussi ont éclairé nos lampes et je veux ici les en remercier.

À l'hiver 2024, je disposais d'une matière à même de me permettre d'écrire ce que vous vous apprêtez à découvrir. J'ai voulu présenter dans ce livre ce que je propose dans les interventions que j'anime : un espace où j'expose des convictions qui prennent

forme au fil des instants de rencontre que j'ai eus avec les passeurs. Ensemble, nous suivrons un fil d'Ariane qui s'articule autour de quatre mouvements. Chacun de ceux-ci figure la construction d'un sens à même de nous permettre de naviguer dans les eaux troubles de l'époque que nous connaissons. Ainsi, la raison d'être, notre capacité à nous connecter à nos émotions et à celles des autres, la culture du lien et de l'être ensemble, et enfin la compréhension de la dimension temporelle de nos entreprises constituent les quatre piliers que viennent incarner mes rencontres avec les passeurs de sens.

Finalement, que retient-on d'une intervention, d'un séminaire ou d'une conférence ? Du plaisir, quelques apprentissages, des pistes de réflexion, de l'émotion peut-être aussi. Et puis, parfois, au détour d'une phrase, au carrefour d'un propos, se crée un espace. Celui d'un nouveau possible et d'une étincelle à même de rallumer une flamme : la nôtre. Celle qui nous permet d'aller bâtir du sens en nous et de transmettre aux autres cette envie irrépressible de construire le leur.

PREMIER MOUVEMENT

ET SI ON S'INTERROGEAIT SUR NOTRE RAISON D'ÊTRE ?

J'ai découvert ma raison d'être sur le tard. Et si, désormais, je me lève tous les matins pour effectuer le métier qui est le mien, il m'a d'abord fallu vaincre un certain nombre de démons, notamment ma peur de la foule. D'ailleurs, j'ai longtemps cru que j'y laisserais ma peau. Façon de parler évidemment, mais angoisse bien réelle. Sur ma route, j'ai eu la chance incroyable de rencontrer un couple. Ils sont et resteront à jamais les parents symboliques de mon renouveau et ont décelé ce que je ne sentais pas moi-même. La faute à un vieux mécanisme de défense qui me déconnecte de mon émotion dès lors qu'elle se présente. Avec une confiance et une tendresse infinie, ils m'ont permis de prendre une place comme membre à part dans la petite équipée qu'ils avaient assemblée. Pendant plusieurs années, nous avons parcouru la France comme une troupe de théâtre où chacun avait un rôle bien précis. La raison d'être de leur petit cabinet s'affichait à l'époque comme une boutonnière sur le revers de leur site web : donner du souffle à la relation en entreprise. C'est d'ailleurs précisément ce que nous avons fait. Et même si nous n'avons pas sauvé de vies, nous avons permis à certains de reprendre le fil d'une communication qui s'était enrayée dans une relation de travail, au sein d'une

équipe ou encore d'une entreprise. « Mieux vivre pour mieux travailler ensemble » aurait pu être le titre des représentations que nous propositions. De mon côté, j'ai pris un plaisir incroyable à ce travail d'animateur un peu, d'« anime-acteur » beaucoup. Je compilais la documentation que l'on me fournissait et assurais la conduite de séquences autour de thèmes comme la gestion des émotions, le feed-back, ou encore l'équilibre entre exigence et bienveillance. Tout cela me parlait grandement. Progressivement, j'ai apporté ma propre patte, mes savoirs, mes connaissances, mon expérience, et surtout, qui j'étais. Une certaine confiance a succédé à la crainte de mes débuts. Après la grisaille, le soleil... Enfin ! Plus je grandissais et plus je me découvrais – toujours anxieux avant que le rideau se lève – mais plein et heureux dès lors que j'occupais la scène.

Et puis le jour est venu où d'autres m'ont proposé de travailler à la réalisation de programmes d'accompagnement. Écrire un contenu pédagogique n'est pas une mince affaire, car même si une commande induit un cahier des charges plus ou moins précis, la peur de la page blanche n'est jamais loin. On me demandait de travailler sur le thème du leadership. C'est peut-être à cet instant précis qu'a émergé celui des passeurs de sens. Un défi se posait à moi : identifier les ressorts qui permettaient à une personne d'en inspirer d'autres. « J'ai alors fait une découverte, et cette découverte a profondément changé ma façon de voir les choses¹. »

J'ai fait la connaissance de Simon Sinek et de son concept du Golden Circle. Près de dix ans après sa création, j'ai été bluffé par l'incroyable impact de son sujet intemporel : la raison d'être. En synthèse, l'auteur américano-britannique nous enseigne que les leaders

1. Traduction de Simon Sinek dans son TEDxPugetSound en 2009 avec la conférence intitulée « How Great Leaders Inspire Action », où il introduit le concept du Golden Circle.

et les organisations inspirantes se présentent toujours, et avant toute chose, par leur raison d'être. Évoquer cette question existentielle, c'est être à contre-courant de la pensée dominante où l'on dit ce que l'on fait, le plus souvent sans dire *pourquoi* on le fait. Il suffit de penser aux dîners en ville pour s'en convaincre. Quand parlons-nous vraiment de ce qui nous anime en lieu et place du sempiternel *curriculum* sociétal ? En tout état de cause, Sinek a visé juste et j'ai été touché en plein cœur. Sans doute ai-je trouvé dans ses paroles un écho à ma propre vie, celle que, apprenti juriste et huissier, j'avais failli avoir, et celle que j'étais en train de développer.

Désormais, il n'est pas un séminaire que j'aborde sans adresser la question de notre identité, notamment dans nos rapports à notre environnement de travail. « La raison d'être, c'est la question la plus importante de notre vie », m'a dit Arthur Auboeuf, jeune entrepreneur visionnaire, cofondateur de Team for the Planet – un mouvement citoyen qui a déjà rassemblé plus de 128 000 actionnaires pour financer la lutte contre le changement climatique. Simon en parle beaucoup comme de la marque des entreprises qui nous inspirent. De mon côté, j'aborde la question en commençant par le soi, c'est-à-dire par la marque de l'individu. Sinek ne l'élude pas. Comme il l'explique, le *why* nous invite à nous questionner sur « notre cause et sur ce qui fait que nous nous levons tous les matins ». À l'heure où l'intelligence artificielle débarque tel un envahisseur inquiétant dans nos environnements de travail, peut-être cette réflexion sur notre identité est-elle plus que jamais d'actualité. Face à cette question ontologique, nous ne sommes pas tous égaux. Certains mettent des années, parfois sur un divan, à essayer d'y répondre. D'autres ont une vision précise de leur raison d'être et de ce qu'ils veulent accomplir ici-bas dès le plus jeune âge. D'aucuns se perdent avant de se retrouver. D'autres encore ne se posent pas la question et peut-être préfèrent vivre leur vie sans se la poser. Passer à côté de soi est aussi un choix, car savoir d'où nous

venons et où nous voulons aller implique des prises de conscience parfois très perturbantes.

Reste qu'on ne peut éveiller d'autres âmes sans avoir éclairé la sienne à la lumière de sa vérité profonde. D'ailleurs, je ne crois pas une seule seconde à la pérennité d'un *fake it till you make it* – l'expression idiomatique anglo-saxonne – qui nous enjoint de faire semblant jusqu'à ce que cela fonctionne. On peut sans doute faire illusion sur le court terme ; nos politiques en sont pour beaucoup coutumiers, ce qui leur permet de faire se lever les foules. Mais sur une longue période, cela peut se révéler dévastateur ; on ne se ment pas à soi-même et aux autres sans que cela ait des conséquences. La rançon du mensonge est parfois très coûteuse.

Ce premier mouvement nous donnera à voir les différents visages de la raison d'être, chez celles et ceux qui savent pourquoi ils se lèvent le matin. Les passeurs que j'ai abordés m'ont impressionné par leur verticalité. Ils ont les pieds profondément ancrés dans le sol d'une raison d'être qui est leur sève. Qu'elle relève d'un acte de foi ou qu'elle soit issue d'une révélation plus tardive, ils nous montrent à quelle enseigne les convictions emportent les cœurs et les corps. Certains ont parfois besoin d'une aide pour découvrir leur identité véritable, car ils se cachent derrière un masque. Pour d'autres, elle est un oxygène grâce auquel ils respirent et par lequel ils inspirent ceux qui les entourent et même ceux qui, à distance, les observent avec admiration. Tous trouvent leur accomplissement dans une cause qui reflète leur identité profonde et suscite l'adhésion de ceux qui décident de les rejoindre pour grandir à leurs côtés.

La raison d'être est un acte de foi

En 1987, George Michael sort sa chanson « Faith ». La pop star nous invite à partager les méandres d'une relation amoureuse fragile qui menace de la faire sombrer. Face à la passion qui met en péril, le chanteur affirme qu'il lui faut d'abord avoir foi en lui-même pour continuer à aimer en avançant sans se renier. C'est peut-être pour cela qu'Alain Némaïq m'explique qu'il regarde le monde d'en bas, cela lui permet de garder une certaine lucidité. C'est que le patron de Mauboussin est un homme animé par la foi de ceux qui ont un rêve de jeunesse. Célèbre pour avoir remis cette vénérable institution de la place Vendôme sur de nouveaux rails il y a plus de vingt ans, Alain a la figure d'un sage. Et si les yeux sont le miroir de l'âme, les siens m'indiquent au détour d'un plissement, d'un sourire, que j'ai en face de moi un capitaine qui a beaucoup voyagé. Et puisqu'il commence par le bas, Alain me propose un retour aux origines, sur les bancs de l'école.

« J'étais un élève consciencieusement en son milieu. Je n'étais pas le plus fort dans la cour de récréation. Je n'avais ni carrure ni charisme. » Pas vraiment un leader en culottes courtes, le jeune Alain préfère observer plutôt que jouer les forts en gueule. C'est peut-être là un de ses traits les plus marquants. Alain regarde d'en bas. Il scrute, il s'imprègne. Du coup, son silence interpelle. Il suscite l'interrogation, voire la curiosité : « J'avais une telle propension à me taire qu'on sollicitait ma parole. » Et si Mozart fait du silence un instrument majeur de l'expression de sa musique, on devine à quel point il est un vieux compagnon de route pour celui qui a plus besoin d'incarner que de parler.

Regarder le monde depuis le bas

Je l'observe, assis et concentré derrière son large bureau de la rue Cambacères, entre deux photos de Serge Gainsbourg et d'une

Coccinelle délavée. Le rythme est lent, posé, parfois grave. Il est fier de ses origines modestes, qui lui donnent un particularisme qui m'interpelle. « Je viens de la France d'en bas et je regarderai toujours le monde par le bas. C'est une formidable opportunité pour quiconque vise à exercer un quelconque leadership. » Outre l'humanité, on devine chez Alain une empathie qui lui permet d'être sensible, de comprendre sans se prendre pour quelqu'un qu'il n'est pas. C'est peut-être là la faille du monde d'en haut : ne pas comprendre ou, pire, « ne pas savoir que le monde d'en bas existe ». Chez Alain le leadership est affaire de légitimité. Ce sont les autres qui vous le donnent. L'exemple à suivre est celui de ses deux parents à qui il voue une admiration sans bornes. Communistes revendiqués, résistants de la première heure, ils prennent les armes pour lutter contre le nazisme. Des héros et, surtout, des Justes. « Comment ne pas être inspiré par leur parcours ? » me dit-il. Et d'ajouter : « Comment ne pas se sentir écrasé aussi ? » Comme si nos modèles, nos référents, pouvaient aussi être des fardeaux. Pour autant, il ne se sent l'obligé de personne, y compris dans son costume de manager. « Si vous inspirez les autres, c'est eux qui pourront vous dire que vous les avez inspirés. » Alain inspirerait-il donc malgré lui ?

On sent chez lui, si ce n'est de la fragilité, la volonté de ne pas en faire trop. « Vous n'êtes rien d'autre qu'un grain de sable dans l'histoire. » Il y a comme un paradoxe à le voir, ce rebelle à la silhouette fragile, la voix de Mauboussin, dire qu'il se refuse à la lumière : « Le muet n'est pas quelqu'un qui cherche à ce qu'on le découvre, mais quelqu'un qui cherche à ce qu'on lui fiche la paix, ce qui n'est pas exactement la même histoire. » Un paradoxe pour celui qui fut l'un des pionniers de la moquette antitache chez Balsan, et surtout un homme au désir profond : celui que la haute joaillerie cesse d'être le privilège de certains pour devenir accessible à tous. Car c'est bien une révolution qu'Alain Némarq

a menée place Vendôme. Sa démarche parle de lui et de sa volonté de remettre en cause l'ordre établi : « À 20 ans j'aurais eu peur de pousser la porte d'un magasin place Vendôme. C'était pour moi le temple du luxe. Mais sur ce lieu où siégeait le ministère de la Justice régnait aussi la plus profonde des injustices. »

La foi, cette confiance qui vient de l'intérieur

Révolutionnaire certes. Passionné et amoureux aussi, Alain a fait le rêve que les femmes, quelle que soit leur condition, puissent se parer des bijoux d'une grande maison. En 2002, lorsqu'il se trouve propulsé à la tête de l'ancienne joaillerie familiale, celle-ci est en perte de vitesse complète. Alain en profite pour en changer la stratégie et pour la réorganiser¹. Il a des idées précises qui s'inscrivent dans cette raison d'être qu'il porte au plus profond de lui.

En conversant avec Alain, je comprends vite qu'il conjugue à merveille conviction et conscience, deux qualités qui font de lui un passeur dans toute son essence. Il sait déconstruire avant d'édifier. Ainsi, dans un article du *Figaro*, il annonce qu'il désire changer la sociologie de la place Vendôme. Tel l'apôtre qui voulait établir une église sur une pierre, lui propose une station de métro sous les pavés de la célèbre place. Une intention – sacrilège qui lui vaut un fort ressentiment de la part de certaines institutions historiques du lieu qui n'hésitent pas à le critiquer ouvertement. C'est là que la raison d'être des uns rencontre la résistance des autres. Il est – selon ses propres mots – le vilain petit canard. Mais peu lui chaut, car son image, il n'en a cure. Il a par ailleurs de la suite dans les idées. Grâce à sa ténacité et à

1. À son arrivée en 2002, Alain Némarq prend la direction de Mauboussin alors que la maison, fragilisée par la fin de grandes commandes et par une image vieillissante, est engagée dans un nécessaire processus de restructuration et de relance stratégique ; en 2019, il s'associe au groupe Galeries Lafayette pour reprendre le contrôle de la marque.