

RASMUS HOUGAARD, JACQUELINE CARTER  
& MARTIAL VIDAUD

Préface de Dominique Steiler  
docteur en management et psychologie,  
titulaire de la chaire Mindfulness,  
Bien-être au travail et Paix économique

# L'Esprit du leader

**Révolutionner son management  
grâce à la pleine conscience**

**« Un manuel de réussite  
pour les dirigeants. »**

Arianna Huffington

A L I S I O

**La plupart des dirigeants pensent motiver efficacement leurs employés, or il est prouvé que ces derniers sont plus désengagés et moins inspirés que jamais. Faut-il mieux former les managers ? Multiplier les *team buildings* ?**

Pour Rasmus Hougaard et Jacqueline Carter, la solution réside dans l'esprit même du leader, qui doit développer trois qualités fondamentales : la pleine conscience, l'altruisme et la compassion.

Fondé sur des sondages et interviews menés auprès de plus de 35 000 dirigeants et cadres supérieurs, les dernières recherches en leadership, des expériences inspirantes (Marriott, Accenture, McKinsey & Company, LinkedIn, etc.) et jalonné d'idées pratiques, cet ouvrage a le potentiel de faire de vous un grand leader.

« Un puits de connaissances et de réflexions sur l'essence même du leadership moderne. »

**Pär Stenmark, Directeur des Affaires réglementaires chez IKEA**

« Un guide pour tous les dirigeants qui veulent mobiliser et motiver leurs collaborateurs. »

**Tony Stuart, PDG de l'UNICEF en Australie**

« Des théories et des conseils pratiques extrêmement judicieux. »

**Maria Farrow, Responsable des ressources humaines chez LVMH Parfums et cosmétiques**

**Rasmus Hougaard** est le fondateur de The Potential Project, l'un des principaux fournisseurs mondiaux de solutions basées sur la pleine conscience pour les entreprises, implanté dans 20 pays. Il forme des cadres supérieurs, des dirigeants et des employés d'organisations telles que Google, Nike, Accenture, GE, en Amérique du Nord, en Europe, en Asie et en Australie.

**Jacqueline Carter** est associée de The Potential Project International et directrice pour l'Amérique du Nord. Elle détient une maîtrise en comportement organisationnel et a travaillé avec le programme « Change Leadership Practice » de Deloitte.

**Martial Vidaud** est directeur général de Potential Project France.

Traduit de l'anglais par Élodie Hunault

ISBN 978-2-37935-004-7



**23 euros**  
Prix TTC France

**A L I S I O**

design : bernard amiard

Rayon : Management



**Suivez toute l'actualité des éditions Alisio sur le blog :**  
[www.alisio.fr](http://www.alisio.fr)

*Alisio est une marque des éditions Leduc.s*

Titre original : *The Mind of the Leader*  
Copyright © 2018 by Rasmus Hougaard and Jacqueline Carter  
Traduit de l'anglais par Élodie Hunault

Maquette : Sébastienne Ocampo

Pour la traduction :  
© 2019 Alisio,  
une marque des éditions Leduc.s  
10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée-Buffon  
75017 paris  
ISBN : 978-2-37935-004-7

**Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter et Martial Vidaud**

Préfacé par Dominique Steiler et Arne Sorenson

# **L'ESPRIT DU LEADER**

*Révolutionner son management  
grâce à la pleine conscience*

A L I S I O

# SOMMAIRE

Préface de Dominique Steiler	5
Préface d'Arne Sorenson	11
Introduction	15
<b>PARTIE 1</b>	
SE COMPRENDRE ET SE DIRIGER SOI-MÊME	39
<b>PARTIE 2</b>	
COMPRENDRE ET DIRIGER SES COLLABORATEURS	139
<b>PARTIE 3</b>	
COMPRENDRE ET DIRIGER SON ORGANISATION	219
Postface	285
Annexes	289
Notes	297
Index	319
Remerciements	335
À propos des auteurs	337
L'équipe rédactionnelle	341
Table des matières	343

# PRÉFACE

## de Dominique Steiler

Comment intégrer nos valeurs les plus profondes dans un monde des affaires de plus en plus globalisé et de plus en plus agressif et dans lequel le message dominant est «il ne peut en rester qu'un»? Comment basculer d'une vision de l'entreprise dont le seul objet serait de générer du profit comme une fin en soi à une entreprise contributrice du bien commun? Comment faire pour que nos bénéfiques — étymologiquement des *bienfaits* — ne soient pas majoritairement constitués, plus ou moins inconsciemment, de maléfices — de dégradation des personnes, des liens sociaux ou de la nature? Comment être respectueux, ou au-delà s'obliger — au sens le plus noble du terme — à faire de nos activités un vecteur d'épanouissement de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : des employés aux clients, des fournisseurs à la nature? Comment mener une activité professionnelle en étant capable de concilier ce qui semble incompatible : l'exigence et la bienveillance? Comment développer des capacités de discernement pour prendre des décisions, non pas toujours optimales, mais les plus ajustées avec la situation en cours? Enfin, comment améliorer notre propension à être «ceci, ici et à présent»?

La pratique de la pleine conscience nous conduit sur un chemin de découverte dont les obstacles sont contenus dans ces questions. De mon parcours de vie, j'ai retiré une conviction profonde : ce qui fait notre force c'est notre commune humanité, notre conscience d'une interrelation perpétuelle et immuable, notre besoin vital de prendre soin les uns des autres et, enfin, la certitude que nous sommes réellement puissants quand nous savons mieux prendre conscience et intégrer nos forces et nos vulnérabilités.

Très souvent, les managers ou les dirigeants qui contactent notre centre de recherche pour intégrer la pleine conscience dans leurs entreprises évoquent la difficulté qu'ils ont à combiner deux réalités. Ils expriment cette difficulté en ouvrant leurs deux mains pour symboliser un fossé qui leur semble infranchissable. Dans une main, ils placent leur conviction que la bienveillance, le bien-être au travail ou encore la coopération sont des éléments fondamentaux de la vie professionnelle qui contribuent à la performance de leur entreprise, et, dans l'autre main, ils mettent la dureté, l'âpreté de la vie professionnelle, son état d'hypercompétition : « on n'est pas là pour rigoler ».

La première chose que la pleine conscience apporte est qu'il ne faut pas attendre une autre vie que celle qui se présente, qu'il n'y aura pas de bon moment pour commencer à pratiquer, et que l'objet n'est pas de créer un monde idéal, mais, de façon bien plus passionnante de pouvoir, tous les jours, répondre à la question fondamentale que se posait Marc-Aurèle : « Comment puis-je faire acte d'Homme aujourd'hui ». La notion de paix économique que nous développons, associée à la pleine conscience pose comme principe fondamental que le but de l'entreprise est de s'inscrire dans la cité, de participer au renforcement du tissu social et de contribuer au bien commun. Alors, par une appréhension la plus juste possible des choses, l'entreprise saura être performante et jouer pleinement son rôle de créatrice de biens de services et de richesses pour améliorer le vivre ensemble.

De nombreux travaux de recherche ont présenté les effets de cette pratique sur les personnes et les organisations. Les plus anciens et, à ce jour, les plus solides scientifiquement, ont montré qu'elle contribue à réduire les risques de rechute de la dépression. Cela peut sembler loin du monde du travail, mais il est important de prendre conscience que la dépression tout comme le stress et le burnout sont parmi les problèmes majeurs que les entreprises vont avoir à gérer dans les cinquante années à venir. Les neurosciences prouvent combien la pratique de la pleine conscience améliore le processus de vieillissement cellulaire, la capacité à faire face au stress et à mieux gérer ses émotions.

Certains travaux se sont spécifiquement penchés sur les effets directement intéressants pour le monde du travail. Ainsi, la pratique de la pleine conscience améliore la résilience et favorise la capacité à travailler dans l'incertitude. Elle renforce également la propension à contribuer à une œuvre collective tout en apprenant mieux de ses erreurs. Un pratiquant a également une plus grande capacité à détecter des signaux faibles pour apporter une réponse plus adaptée à la situation. Enfin, il semblerait que les pratiquants adoptent des positions plus éthiques dans leurs prises de décisions qui sont ainsi plus adaptées aux problèmes rencontrés.

D'un point de vue plus organisationnel, les études commencent à montrer que dans une entreprise où se développe une culture de pleine conscience, les personnes apprennent à partir de multiples perspectives et sont plus proches des opérations que des jeux relationnels. L'expertise y est plus valorisée que le rang et, une fois le but fixé, on accorde plus d'attention au processus de transformation qu'au contrôle des KPI. Enfin, il semblerait que la solidarité interpersonnelle reprenne le pas sur l'ego.

Prenons maintenant le temps de considérer les dérives possibles de l'utilisation des approches de pleine conscience.

C'est sous un seul intitulé qu'il me semble important d'évoquer ce sujet : les dangers de l'instrumentalisation de la pleine conscience. Prise dans son urgence quotidienne, l'entreprise et ses acteurs se retrouvent dans une quête frénétique d'outils ou de méthodes qui sont censés régler le plus vite possible les difficultés qu'elle rencontre, et il y a là tout l'espace nécessaire aux dérives instrumentales. Si la pleine conscience s'oppose bien à quelque chose, c'est à la réification de la personne humaine.

Les travaux de recherche évoqués ci-dessus et les résultats qui y sont associés ont provoqué une vague d'engouement relayée par les médias. Rares sont les jours où ne paraît pas dans la presse un article qui vante les mérites des interventions basées sur la pleine conscience. Dans une société consumériste où l'ultra-connexion

nous expose à une accélération et à une intensification du flux informationnel, ce succès de la méditation souligne peut-être en creux nos besoins d'espace, de liberté intérieure, de calme, et de lien aux autres. Cependant, dans un contexte économique où dominant encore le court terme, la compétition à outrance, et le culte de la performance, la méditation fait déjà l'objet d'une instrumentalisation à croissance exponentielle.

L'objet de mon propos est bien de montrer l'intérêt de cette pratique en attirant l'attention, de manière certainement trop superficielle ici, ses dérives. La lente progression des recherches pâtit trop souvent de l'impatience « d'aspirants à des résultats immédiats » tandis que le monde du travail, de l'éducation et de la santé n'a jamais eu autant besoin d'orientations nouvelles et solides. Les scientifiques n'ont jamais eu l'intention de faire de la pleine conscience une panacée, les pratiquants sérieux non plus du reste. Mais les recherches, aussi rigoureuses soient-elles, doivent toujours nous inciter à garder un regard vigilant et critique.

Qu'est-ce qu'instrumentaliser ? C'est détourner de manière illégitime un processus ou un objet vers d'autres fins que celles initialement prévues. Ainsi, parmi les intentions de la pratique de la méditation, nous retrouvons la prise de conscience de nos conditionnements, la capacité à agir avec plus de discernement, et le développement de la compassion à l'égard de soi-même et des autres. Pareilles intentions sont en contradiction avec l'usage trop fréquent des interventions de pleine conscience en entreprise dont la visée principale se résume souvent à l'augmentation de la performance et non à l'épanouissement des personnes. L'instrumentalisation n'est pas le processus au travers duquel un concept serait rendu opérationnel. Au contraire, incluant un détournement déontologique, elle représente fondamentalement un usage dérivé, source de réprobation morale.

Cette approche ne prend son sens plein et entier que si l'entreprise intéressée se conçoit, non pas comme une entité économique à moteur social ou, dit autrement, à créer de la richesse financière

comme une fin en soi, mais comme une entité sociale à moteur économique — autrement dit, un acteur parmi d'autres du bien commun et de l'épanouissement de l'ensemble de ses parties prenantes.

La méditation de pleine conscience fait référence à un ensemble de pratiques conçues pour exercer la personne à cultiver une attention au moment présent dépourvue de jugement et empreinte de bienveillance. Elle permet, par un «entraînement de l'esprit», de mieux comprendre son propre fonctionnement (notamment les liens et influences entre corps, émotions et pensées) et de cultiver davantage de liberté intérieure, un domaine où nous fonctionnons bien souvent de manière automatique et conditionnée. Elle invite aussi à une conscience de notre interdépendance avec les autres et le vivant dans un contexte culturel qui promeut l'illusion de la toute-puissance de l'individu. Son rapport à la performance est ainsi très clairement de l'ordre d'une conséquence et pas d'un contrôle.

L'instrumentalisation la plus ancienne est certainement de la présenter comme une panacée : elle agirait presque sur tout et réglerait de très nombreux maux de l'entreprise. Ses promoteurs utilisent aveuglément les travaux de recherche et, par manque de connaissance, oublient souvent que les mesures des effets ont rarement été réalisées au-delà d'une durée de quinze jours après l'entraînement et que les données sur le long terme sont rares. Par ailleurs, ils omettent de mentionner que le maintien des effets nécessite que les personnes aient l'opportunité d'une pratique continue intégrée dans leur vie au-delà des séances d'entraînement. Inscrire la pleine conscience dans le quotidien de l'entreprise contribuerait ainsi probablement au succès de la démarche.

Une autre instrumentalisation se trouve confirmée par nos expériences en entreprise : la pratique de la pleine conscience aurait uniquement des effets positifs pour les personnes et les organisations. À court terme, elle améliorerait certaines variables individuelles telles que le stress, le bien-être ou la satisfaction et à long terme aurait un effet sur la qualité de vie au travail... ce qui, de facto, réduirait alors toute velléité au désaccord.

Pourtant, l'objet réel de la pleine conscience n'est pas tant le bien-être, qui n'est qu'une conséquence secondaire, que l'amélioration du discernement. Ce discernement, en améliorant la capacité des personnes à mieux comprendre les enjeux d'une situation, les conduit à exprimer plus librement leurs besoins et leurs désaccords ; ce dont a fondamentalement besoin l'entreprise.

Cette instrumentalisation peut conduire à un ensemble de mauvaises pratiques : la mise en œuvre d'un premier programme sans donner de suite concrète à long terme, ce qui décourage les bonnes volontés, la tentation du « séminaire incentive » présenté comme une récompense et non comme un engagement sérieux, ou encore, la stigmatisation de personnes ou d'un groupe que l'on « envoie » en formation de pleine conscience pour régler leurs problèmes.

Quand une entreprise intègre la pleine conscience dans sa culture, elle entreprend de développer des leaders résilients, volontaires et engagés, des guerriers pour la paix, capables de prendre soin d'être bienveillants, d'avoir de la compassion, de cueillir les fruits quand c'est le moment et de trancher quand c'est nécessaire. Ces qualités qui trop souvent sont opposées, en réalité, ne vont pas l'une sans l'autre : par l'effort, je mets en œuvre et par la douceur j'évite que l'effort devienne punition — par la discipline, je maintiens le cap et par la bienveillance je veille à la liberté — par la persévérance, je laisse le temps aux choses et par la compassion, j'évite le jugement de valeur et l'enfermement. La pratique de la pleine conscience conduit à une forme d'épanouissement qui ne rejette pas la vie ni ne la fige dans une position qui serait idéale.

Que ce livre, très important pour notre société, vous enrichisse et vous éclaire sur les possibilités de la pratique de la pleine conscience dans le monde professionnel.

Dominique Steiler  
Directeur associé de Grenoble École de management  
Titulaire de la Chaire Paix économique,  
Mindfulness et Bien-être au travail

# PRÉFACE

## d'Arne Sorenson

Le groupe Marriott n'était, à ses débuts en 1927, qu'un stand de bière de neuf places à Washington, qui s'est mis à proposer des plats chauds en hiver. Plus tard, l'entreprise s'est agrandie : elle est d'abord devenue un hôtel, puis la plus grande chaîne hôtelière du monde. Quelques années après que J. W. et Alice Marriott eurent fondé leur entreprise, survenait la Grande Dépression, exerçant une pression considérable sur les entreprises américaines et leurs salariés. La réaction de J. W. et Alice ? Engager un médecin pour s'assurer que leurs collaborateurs puissent bénéficier de soins de santé. Pourquoi ? Certes, ils se souciaient d'eux, bien sûr. Mais ils voulaient aussi des salariés fiables, en bonne santé et bien soignés. J. W. et Alice étaient convaincus que leurs salariés, en bénéficiant de soins adéquats, seraient davantage en mesure de fournir les services de qualité qu'ils voulaient assurer à leurs clients.

La clé de la réussite a toujours été la priorité donnée aux personnes. Nous sommes persuadés que si nous prenons soin de nos collaborateurs, ces derniers prendront soin de nos clients, et la réussite viendra d'elle-même. Même après les attaques terroristes du 11 septembre à New York, où notre taux d'occupation est passé de 75 à 5 % du jour au lendemain, c'est-à-dire quand notre hôtel s'est vidé de ses clients mais pas de son personnel, notre priorité était toujours de donner la priorité aux personnes. Plutôt que de procéder à des licenciements de masse, nous avons mis en place des programmes de formation, nous avons maintenu les bénéfices de soins de santé et nous avons fait tout ce qui

était en notre pouvoir pour faire face à cette crise en limitant autant que possible les effets négatifs sur nos collaborateurs.

Dans une entreprise comme la nôtre, comme dans toute entreprise je crois, nous ne pouvons réussir que si les salariés sont heureux et si leur travail leur tient à cœur. Nous nous sommes engagés à mettre en place un environnement où les contributions uniques de nos collaborateurs sont reconnues. Si Marriott est considéré depuis longtemps comme un employeur de premier choix, c'est sans nul doute grâce au résultat de ces efforts.

Le socle d'une culture donnant la priorité aux personnes, c'est le leadership. Les dirigeants doivent montrer la voie en agissant, en interagissant avec les personnes qu'ils dirigent de manière à ce qu'elles se sentent prises en compte et valorisées. Dans *L'Esprit du leader*, Rasmus Hougaard et Jacqueline Carter donnent la direction à suivre pour mettre en place des organisations centrées sur l'humain. Ce livre invite les dirigeants à développer leurs qualités humaines avant tout : la pleine conscience, le désintéressement et la compassion. De cette manière, ils renforceront leur capacité à répondre aux besoins de motivation, d'épanouissement et de sens, ce qui, par conséquent, renforcera la réussite de leur entreprise.

En tant que leaders, la pleine conscience nous permet de mieux connaître ce qui est réellement important pour nos collaborateurs. Elle nous aide à être plus présents, plus attentifs et plus curieux. Ce n'est pas toujours facile, mais je sais quand je suis présent et quand je ne le suis pas. Car je n'ai d'influence que quand je le suis.

En tant que leaders, le désintéressement nous apporte une vision plus globale que nos seuls besoins égoïstes, et nous permet la mise en place d'une culture de croissance et d'apprentissage. Bill Marriott, notre directeur général, reste à l'écoute encore aujourd'hui, à plus de 80 ans. Il cherche sans cesse à comprendre le point de vue des autres plutôt que de suivre aveuglément ses propres convictions et idées.

En tant que leaders, la compassion nous aide à manifester notre soutien à nos collaborateurs. Comme ce livre l'explique clairement, la compassion n'est pas un sentiment de mollesse ni de tendresse. La compassion est concrète et pratique. Il s'agit d'un devoir moral, comme, par exemple, engager un médecin pendant la Grande Dépression. Encore une fois, si nous prenons soin de nos collaborateurs, ces derniers prendront soin de nos clients, et l'entreprise prospérera naturellement.

À plusieurs titres, les principes énoncés dans ce livre vont à l'encontre de la manière dont la plupart des entreprises sont dirigées aujourd'hui. Ces principes m'inspirent et m'indiquent la voie à suivre pour faire évoluer notre culture et l'axer autour de l'humain. Je crois que tous les dirigeants et les autres organisations bénéficieront grandement des messages transmis par ce livre.

ARNE SORENSON,  
président et directeur général  
de Marriott International



# INTRODUCTION

Au cours de l'été 2015, Pierre Nanterme, directeur général d'Accenture, a annoncé que l'entreprise, à l'échelle mondiale, allait repenser son système de gestion des performances. Après plusieurs décennies, ce système était devenu lourd et démotivant. Ses ressources humaines, partout dans le monde, avaient changé.

Ses salariés, tout comme les vôtres, ne sont pas motivés par l'idée d'être représentés par un chiffre sur une échelle d'évaluation des performances. Dans le monde du travail aujourd'hui, les individus sont de plus en plus à la recherche de sens, de relations humaines, du bonheur véritable et du désir de contribuer au monde de manière positive. Pierre Nanterme et son équipe dirigeante ont pris conscience qu'Accenture devait améliorer son management afin de répondre à ces besoins humains fondamentaux et d'apporter aux 425 000 salariés du groupe une raison de s'investir personnellement.

Accenture n'est pas un cas particulier. Ce mouvement mondial se répand parmi les hauts cadres de milliers d'organisations progressistes telles que Marriott, Starbucks et LinkedIn. Les leaders de ces organisations se posent la question suivante : « Comment mettre en place un leadership et une culture axés autour de l'humain, où salariés et leaders se sentent plus satisfaits et plus motivés ? » En tant qu'êtres humains, nous sommes

mus par des besoins de base en termes de sens, de bonheur, de relations, et par un désir de contribuer positivement à la société.

C'est le cas chez nous, hors de chez nous, ou au travail. Cependant, être conscient de ces besoins est une chose, agir en conséquence en est une autre. Pour que ces besoins intrinsèques de motivation soient satisfaits, il faut que les leaders et les organisations y pourvoient. De plus en plus, les plus visionnaires d'entre eux prennent conscience de cette responsabilité et l'assument. Comme nous l'a expliqué lors de notre entretien Javier Pladevall, directeur général d'Audi Volkswagen en Espagne, « le leadership d'aujourd'hui consiste à désapprendre la gestion et à réapprendre l'humain<sup>1</sup> ».

*L'Esprit du leader* fournit les moyens d'opérer cette transformation. L'ouvrage montre comment les leaders peuvent se diriger eux-mêmes, et diriger leurs salariés et leurs organisations de manière à libérer une motivation intrinsèque, à créer une culture axée autour de l'humain et, en fin de compte, à obtenir des résultats extraordinaires. Quelle est l'importance de ce livre ? Jugez plutôt : dans une étude de McKinsey & Company, en 2016, 86 % des 52 000 dirigeants interrogés se considéraient comme des modèles inspirants<sup>2</sup>. Toutefois, les évaluations des salariés révèlent une tout autre réalité. En 2016, un sondage de Gallup sur l'engagement en entreprise a mis en avant que 82 % des salariés jugeaient leurs dirigeants fondamentalement démotivants. En fait, ce même sondage a rapporté que seulement 13 % des salariés dans le monde se sentent motivés, alors que 24 % d'entre eux se déclarent activement désengagés<sup>3</sup>. Ce manque apparent d'un leadership de qualité ne provient pas d'un manque de bonne volonté.

Selon un rapport récent, les organisations investissent, dans le monde entier, environ 46 milliards de dollars chaque année dans des programmes de renforcement du leadership<sup>4</sup>. Cela représente une somme colossale au vu des résultats. Où le bât blesse-t-il ? C'est en partie le système qui ne fonctionne pas. Selon des recherches menées par Dacher Keltner, professeur de psychologie à l'université de Californie à Berkeley, chez beaucoup

de leaders, lorsqu'ils commencent à avoir plus de pouvoir, leurs qualités humaines déclinent. Les dirigeants sont trois fois plus susceptibles que leurs collaborateurs occupant des postes plus modestes d'interrompre les autres, d'effectuer plusieurs tâches pendant les réunions, d'élever la voix et de faire des commentaires insultants. Le professeur Keltner a également découvert que les dirigeants sont plus susceptibles que les autres de se comporter de manière impolie, égoïste et contraire à la déontologie<sup>5</sup>. Rien, dans cette attitude, ne répond au besoin intrinsèque de motivation que nous avons tous. Si les 46 milliards de dollars dépensés en formation peuvent renforcer l'efficacité des leaders, du moins en ce qui concerne les résultats d'un point de vue purement commercial, il faut aller plus loin : il est nécessaire de mettre en place un leadership véritablement humain, qui motive réellement et qui réponde aux besoins de base de tout salarié. Et cela commence avec l'esprit du leader.

Peter Drucker, pionnier en matière de leadership, a déclaré : « Vous ne pouvez diriger d'autres personnes que si vous vous dirigez vous-même<sup>6</sup>. » Si cela est exact, la majorité des programmes de formation en leadership sont construits à l'envers. La plupart d'entre eux commencent par aborder des compétences telles que la stratégie, la gestion des ressources humaines, la finance. Mais, d'après Peter Drucker, cette approche commence par la fin et oublie le début. Ce serait comme construire une maison en commençant par le toit.

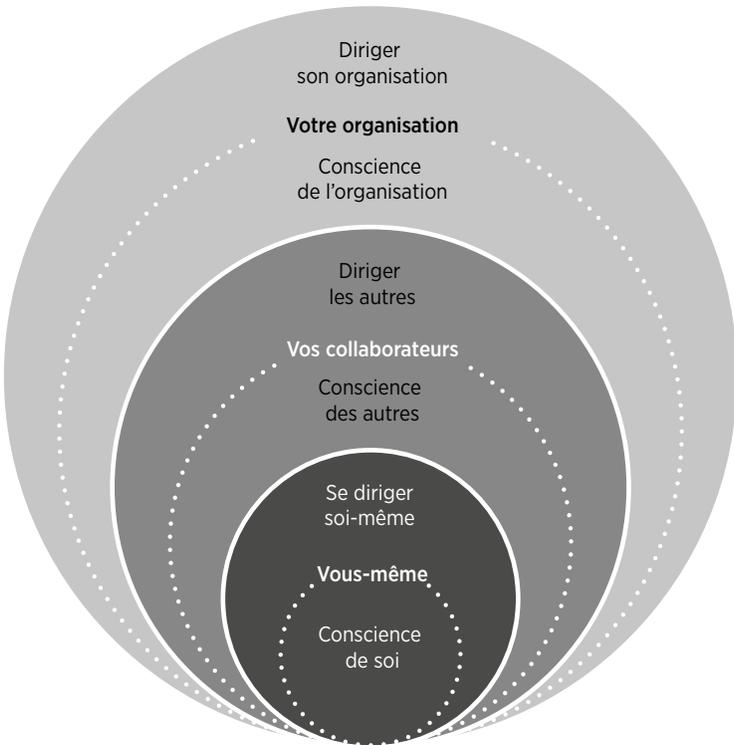
Tout comme Peter Drucker, nous pensons que le leadership commence par nous-mêmes. Plus précisément, il commence par notre propre esprit. En comprenant comment fonctionne votre esprit, vous êtes en mesure de vous diriger vous-même efficacement. En vous comprenant vous-même et en en apprenant plus sur vous-même efficacement, vous pouvez comprendre les autres et les diriger efficacement. Et, enfin, en comprenant et en dirigeant les autres plus efficacement, vous pouvez comprendre et diriger votre organisation plus efficacement – et « efficacement » signifie d'une manière qui se base sur les motivations et le besoin de sens de vos salariés. Si vous pouvez le faire (et nous

avons personnellement constaté qu'avec de la pratique et de la persévérance, chacun le peut), vos salariés seront plus motivés et plus productifs. De plus, et c'est peut-être le plus important, vous contribuerez à créer un environnement qui améliore le niveau de bonheur et les relations humaines, et où la cohésion sociale dépasse le cadre de votre organisation. Pendant plus de dix ans, nous avons, chez Potential Project, formé à la pratique de la pleine conscience des dizaines de milliers de leaders au sein de centaines d'entreprises, telles que Microsoft, Lego, Danone et Accenture. Recherches détaillées à l'appui, il a été prouvé que cette méthode obtient des résultats remarquables. Mais dans le contexte actuel où émerge un mouvement de recherche de sens, de bonheur et de relations humaines chez les salariés, nous nous sommes penchés sur les besoins qu'ont les leaders pour diriger leurs collaborateurs, leurs organisations et eux-mêmes de manière à obtenir des résultats extraordinaires. Dans ce cadre-là, nous avons effectué un sondage auprès de plus de 30 000 leaders au sein de milliers d'entreprises dans plus d'une centaine de pays. Nous avons mené des entretiens approfondis avec des cadres supérieurs. Puis, nous avons compulsé des milliers d'études sur le leadership dans les domaines des neurosciences, du développement en entreprise et de la psychologie.

En nous basant sur ces recherches, nous avons identifié de manière déterminante trois qualités mentales fondamentales pour les leaders d'aujourd'hui : la pleine conscience (C), le désintéressement (D) et la compassion (C). Combinées, ces compétences fondamentales constituent une méthode que nous appelons le « leadership CDC ». Alors, comment appliquer, en tant que dirigeant, le leadership CDC afin de mieux renforcer la motivation individuelle de vos collaborateurs et de réaliser leur potentiel en termes de résultats ? En appliquant la pleine conscience, le désintéressement et la compassion d'abord à vous-même, puis à vos collaborateurs, et enfin à votre organisation. *L'Esprit du leader* vous mène pas à pas au long de ce processus.

Puisque le leadership CDC commence avec vous-même, votre propre esprit, et se reflète ensuite sur vos collaborateurs et votre organisation, ce livre est structuré de manière à vous guider le long de ces étapes. En vous comprenant vous-même (c'est-à-dire en comprenant votre esprit), vous parvenez à vous diriger vous-même efficacement. En vous dirigeant vous-même, vous êtes en mesure de diriger les autres efficacement. Et en dirigeant les autres, vous pouvez mieux diriger votre organisation. C'est la structure globale que suit ce livre, comme représentée par le graphique ci-dessous.

### Les trois niveaux du leadership



La partie 1 explique comment se comprendre et se diriger soi-même. La partie 2 précise comment comprendre et diriger ses collaborateurs. Enfin, la partie 3 indique comment comprendre et diriger son organisation.

Chaque partie commence par un chapitre consacré à la « compréhension » et vise à expliquer le fonctionnement de votre esprit, de celui des autres, et de la « culture de l'entreprise ». Ensuite, chaque partie aborde des chapitres de nature plus pratique. Ils expliquent comment développer et appliquer à votre leadership chacune des composantes du leadership CDC : la pleine conscience, le désintéressement et la compassion.

Nous vous proposons ce livre avec confiance. Lors de son élaboration, nous nous sommes hissés sur les épaules de géants : les maîtres de l'entraînement de l'esprit qui nous ont inspirés durant des décennies, les leaders qui ont partagé avec nous leur sagesse, et les chercheurs qui nous ont fait part de leurs découvertes. Nous vous invitons maintenant à nous rejoindre dans ce projet, mais vous n'êtes pas seul. Des milliers de personnes ont appris ces pratiques avant vous, et cela les a transformées, elles et leur manière de diriger. Vous êtes sur le point de rejoindre un mouvement, et nous sommes là pour vous soutenir tout au long de cette aventure.

# CHAPITRE 1

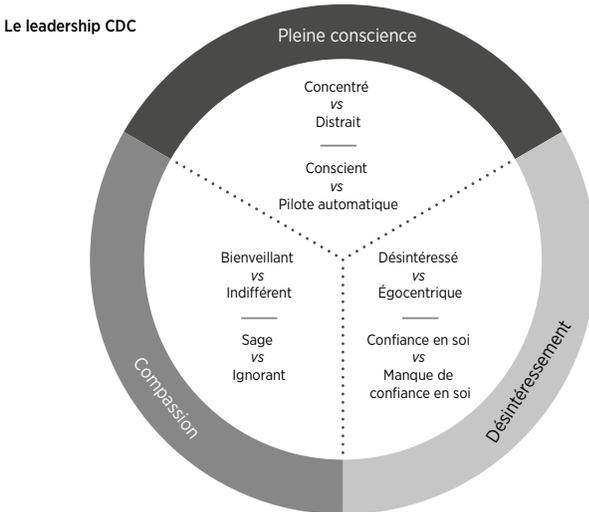
## LE LEADER CDC

Traditionnellement, les pratiques mises en place en milieu professionnel visant à renforcer la motivation et à augmenter la productivité se concentrent sur la satisfaction extérieure : des primes, des promotions, un environnement de travail branché, des tickets repas, des horaires flexibles et ainsi de suite. Certes, tous ces avantages peuvent être appréciables, mais ils ne constituent que des solutions à court terme. Ils fonctionnent pour un temps limité, mais leurs effets se dissipent à mesure que les individus commencent à considérer l'argent, le statut, les tables de babyfoot et les collations gratuites pour acquis. Les initiatives et les avantages basés sur des facteurs externes ne motivent jamais à long terme. Au contraire, des stimulations internes, telles qu'un engagement significatif, des liens sociaux et le sentiment d'être valorisé peuvent favoriser la motivation des salariés à un niveau qui améliore la productivité et l'engagement à long terme.

Lors de nos entretiens avec Steven Worrall, directeur général de Microsoft en Australie, ce dernier nous a confié son point de vue : « Dans les années 1990, on parlait d'équilibre travail-vie personnelle. Aujourd'hui, où l'on doit être disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, cette notion est dépassée. À présent, on s'intéresse à l'engagement et à la satisfaction. Mais dans un avenir proche, il s'agira de créer un véritable sentiment d'utilité et de sens. À l'avenir, seuls ceux en mesure de favoriser un *bien-être véritable* pour leurs salariés seront considérés comme des dirigeants accomplis. » Si nous, en tant que dirigeants, voulons

entretenir un réel dynamisme dans nos organisations, nous devons comprendre ce qui est réellement important pour les êtres humains. Nous voulons tous être heureux. Nous voulons tous mener une vie qui ait du sens et contribuer au bien-être des autres. Cette réalité s'applique aussi au monde du travail. Ceux qui, chaque soir, quittent le bureau avec un sentiment de satisfaction intérieure auront envie de revenir, de se concentrer sur des projets exigeants et de travailler dur. Grâce à cette motivation individuelle et fondamentale, ils auront envie de faire de leur mieux jour après jour, année après année.

Alors, comment entretenir le sentiment d'utilité, de lien social et de bonheur réel chez les personnes que vous dirigez ? Ou, plus précisément, quelles qualités d'esprit un leader doit-il développer pour renforcer sa capacité à diriger son personnel, en constante évolution ? En nous basant sur des recherches approfondies – parmi lesquelles des sondages et des évaluations de dizaines de milliers de dirigeants – nous avons, chez Potential Project, discerné trois qualités mentales essentielles pour accroître l'engagement, le bonheur et la productivité : la pleine conscience (C), le désintéressement (D) et la compassion (C). Ce sont les trois qualités fondamentales d'un grand leader, que nous appelons le « leader CDC ». Le graphique ci-dessous résume visuellement ces trois qualités.



Elles sont étroitement liées et se renforcent même les unes les autres. En effet, la pleine conscience renforce notre désintéressement, et le désintéressement renforce notre compassion. Une plus grande compassion accroît à son tour notre pleine conscience et notre désintéressement. S'il est vrai que certains dirigeants ont développé ces qualités naturellement, notre expérience nous apprend que ces dernières peuvent, toutes trois, être développées, pratiquées et renforcées.

Examinons maintenant chacune de ces qualités plus en détail.

## **Les fondements de la pleine conscience (C)**

La pleine conscience fait référence à la fois à la pratique et à l'état d'esprit. Plus vous la pratiquez, plus elle deviendra votre état d'esprit. La pleine conscience vise à améliorer votre efficacité mentale afin que vous réalisiez votre potentiel, tant au niveau professionnel qu'au niveau personnel. L'efficacité, dans ce contexte, signifie la capacité à atteindre vos objectifs et à réaliser vos désirs.

Les outils et techniques de formation à la pleine conscience existent depuis des milliers d'années. Dans le cadre de notre travail auprès d'organisations dans le monde entier, nous tenons à conserver une approche pratique et théorique de la pleine conscience qui soit simple et proche de son origine : concentrer son attention, dans le moment présent, avec un esprit calme et lucide.

La pratique de la pleine conscience est basée sur l'entraînement à maintenir votre attention. Lorsque vous apprenez à maintenir votre attention, vous apprenez à gérer vos pensées. Vous apprenez à rester concentré sur l'objet de votre choix, qu'il s'agisse d'une page, d'un e-mail, d'une réunion, ou des personnes avec lesquelles vous vous trouvez. En d'autres termes, vous vous entraînez à être plus présent dans l'ici et maintenant.

Récemment, des études ont confirmé ce que revendiquent depuis des années les personnes qui pratiquent la pleine conscience : elle a des effets positifs sur notre physiologie, notre psychologie et sur les performances au travail<sup>1</sup>. Au niveau physiologique, les chercheurs ont démontré que l'entraînement à la pleine conscience renforce le système immunitaire, et réduit la tension artérielle et le rythme cardiaque<sup>2</sup>. En outre, les personnes qui pratiquent la pleine conscience dorment mieux et se sentent moins stressées<sup>3</sup>.

L'entraînement à la pleine conscience augmente la densité des cellules grises dans le cortex cérébral, c'est-à-dire la partie de notre cerveau qui pense de manière rationnelle et qui résout les problèmes<sup>4</sup>.

En raison de cette nouvelle densité, les fonctions cognitives sont renforcées, ce qui améliore la capacité mémorielle, augmente la concentration, diminue la rigidité intellectuelle et réduit le temps de réaction<sup>5</sup>. Selon des études, grâce à tous ces bienfaits, la qualité de vie des personnes qui pratiquent la pleine conscience s'est améliorée<sup>6</sup>.

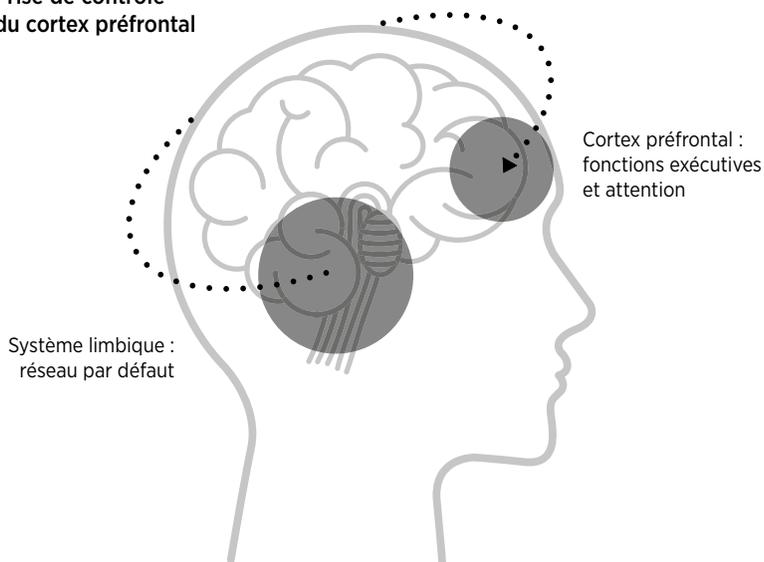
Les bienfaits de la pleine conscience ont également été observés dans le contexte organisationnel.

Par exemple, Jochen Reb, chercheur à l'Université de management de Singapour, a évalué le niveau d'efficacité de certains de nos programmes de formation à la pleine conscience pour les dirigeants de Carlsberg et If P & C Insurance, une grande compagnie d'assurances scandinave. Il a remarqué des améliorations significatives en termes de concentration, de vigilance, de mémoire, de performances et de satisfaction générale au travail après seulement neuf mois de formation, à raison de dix minutes par jour. Les participants ont également rapporté une réduction de leur niveau de stress et une meilleure perception de l'équilibre travail-vie personnelle<sup>7</sup>. D'autres chercheurs ont aussi révélé des bienfaits de la formation à la pleine conscience en entreprise, notamment davantage de créativité et d'innovation, une meilleure relation entre employeur et employé, une

diminution du taux d'absentéisme et de meilleures décisions d'ordre déontologique<sup>8</sup>.

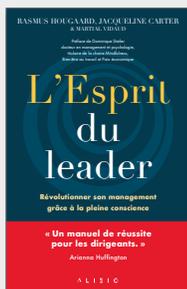
Cependant, les effets de la pleine conscience sont beaucoup plus profonds que les bénéfices mentionnés jusqu'ici. En effet, la pleine conscience transforme positivement notre perception de la réalité. Grâce à une pratique régulière, la pleine conscience fait passer le contrôle des fonctions cognitives vers la région frontale du cerveau (graphique ci-dessous). Ce faisant, nous percevons notre monde, nos émotions et notre entourage sans être dans un état d'esprit de fuite ou de lutte, sans impulsivité, et nous bénéficions ainsi d'une meilleure résilience émotionnelle<sup>9</sup>.

#### Prise de contrôle du cortex préfrontal



Cette modification des réseaux neuronaux nous aide à percevoir les situations et à prendre nos décisions davantage en conscience, en évitant ainsi certains pièges inconscients. Faire fonctionner davantage le cortex préfrontal renforce aussi notre fonction exécutive, le centre de contrôle de nos pensées, de nos mots, de nos actes<sup>10</sup>. Une fonction exécutive renforcée nous aide à poursuivre des objectifs communs. Grâce à une activité préfrontale plus performante, nous sommes moins distraits, et nous développons

Nous espérons que cet extrait  
vous a plu !



## L'esprit du leader

Rasmus Hougaard et Jacqueline Carter



J'achète ce livre

Pour être tenu au courant de nos parutions, inscrivez-vous à la lettre des éditions Leduc.s et recevez des **bonus**, **invitations** et autres **surprises** !

Je m'inscris

Merci de votre confiance, à bientôt !

A L I S I O