

DE LA
CONSERVE
À LA **Han Looten & Filip Grisar**
HAUTE MER

*Une nouvelle qui aborde
les dilemmes quotidiens
du Leadership*

Lannoo
Campus

Aussi publié en néerlandais, traduit par Ombeline Castelein - Valérie Bioul-Castelein, sous le titre *Van ingeblikt naar open zee*, LannooCampus, 2020.

D/2020/45/473

ISBN 978 94 014 7245 6

NUR 808

MAQUETTE DE COUVERTURE Michel Van Dyck et Peer De Maeyer

MISE EN PAGES Keppie & Keppie

ILLUSTRATIONS Michel Van Dyck

© Han Looten, Filip Grisar et les Éditions Lannoo sa Tielt, 2020.

LannooCampus fait partie de la division livres
et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement, sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Toute ressemblance avec des événements et / ou des personnages existants est purement fortuite.

Éditions LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Louvain

Belgique

WWW.LANNOOCAMPUS.BE

Boîte postale 23202

1100 DS Amsterdam

Pays-Bas

WWW.LANNOOCAMPUS.NL

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	7
par Shéhérazade Semsar	
AVANT-PROPOS	9
par Bas van Werven	
REMERCIEMENTS	11
par Han Looten	
PRÉFACE	13
PARTIE 1 LE ROMAN	17
PARTIE 2 MODÈLES	137
Le mode de pensée Quantum	142
Le modèle du « Moi »	150
La culture des organisations	152
L'horloge de Looten	155
Le modèle d'Équilibre	159
Conclusions	162
REMERCIEMENTS	165
par Filip Grisar	

AVANT-PROPOS

par Shéhérazade Semsar

C'est au travers de l'histoire d'une entreprise familiale que Filip Grisar nous invite à réfléchir aux notions de leadership et de management. En effet, les entreprises familiales sont peut-être les mieux placées pour nous accompagner dans cette réflexion. Les générations se suivent, elles doivent s'adapter et relever les défis d'un environnement en constante évolution, transmettre leur entreprise sans perdre l'âme de ce qui a fait son histoire et qui lui donne un sens au-delà de l'efficacité immédiate. Les entreprises familiales sont aussi – et surtout – une histoire d'êtres humains et de familles, ce qui les rend d'autant plus passionnantes.

Je connaissais Filip Grisar en tant que formateur et coach, je ne connaissais pas l'écrivain. Quelle ne fut pas ma surprise de découvrir son talent caché en dévorant son livre d'une seule traite, comme un roman policier. L'histoire de l'entreprise Perfenec se confond avec l'histoire du couple formé par Maëlle et Nicolas. L'originalité réside dans le fait que Filip nous rappelle constamment que le leader/manager est aussi un père ou une mère, un actionnaire ou un salarié, un fils ou une fille, et qu'il doit gérer cet équilibre particulièrement fragile sans se perdre. Les clés de lecture sont multiples pour ceux qui gèrent des femmes et des hommes. Les traits de caractère des personnages et les situations dans lesquelles les protagonistes se retrouvent sont du « déjà vu ou vécu ».

L'autre histoire contée dans ce livre est celle d'un homme qui a perdu la liberté de devenir celui qu'il voulait être. Obsédé, comme toute une génération, par la question « que dois-je faire ? », il a oublié la question essentielle, à savoir « qui suis-je ? ». Car pour mener à bien le changement, la simple connaissance, la maîtrise des processus et nos aptitudes intellectuelles ne suffisent pas : nous avons besoin de notre cœur.

Rares sont les programmes de leadership qui nous apprennent que le « que dois-je faire » n'est peut-être pas la seule bonne et unique question à se poser. En effet, une question cruciale et souvent omise est : « qui suis-je ? »

Qui suis-je ? Notre travail et notre carrière ne nous permettent pas forcément de devenir ce que nous sommes censés être ou devenir. Seule la vocation permet d'accomplir pleinement le voyage qui mène à soi-même et ainsi d'avoir une véritable incidence sur notre environnement. Pour devenir qui vous êtes, vous devez connaître vos rêves, vos aspirations, vos désirs profonds, vos valeurs et vos principes non négociables. Vous devez avoir le courage de dire « non », de prendre le temps de réfléchir avant et après chaque action. Dans le monde d'aujourd'hui, ce ne sont pas des tâches faciles à réaliser.

Les outils que nous proposent Filip Grisar et Han Looten sont essentiels. À travers cinq clés de lecture, ils nous proposent en effet de mieux comprendre les dynamiques essentielles qui entourent la notion de leadership. Ce sont ces clés de lecture que nous retrouvons tout au long du livre au travers des hésitations, réflexions, décisions et comportements des différents protagonistes. Dans ces clés de lecture, l'interdépendance et l'interaction entre les organisations et les individus sont probablement les aspects qui m'ont le plus marquée. La tension entre l'individu et l'organisation est un point-clé pour les leaders et managers, d'autant plus au regard de la numérisation exponentielle et des nouveaux modes de travail à domicile. Avec la pandémie de Covid-19, nous avons été propulsés dans l'« avenir du travail » de façon assez brutale. Les managers et les leaders doivent rapidement comprendre et dessiner l'équilibre le plus harmonieux entre les individus – qui ont eux-mêmes des interdépendances différentes – et l'organisation.

Les trente dernières années ont vu la publication de nombreux livres de management et de leadership, mais les pistes que nous offrent Filip Grisar et Han Looten sont intelligentes et pratiques. Elles sont réalistes et, pour avoir eu Filip comme formateur et coach dans nos entreprises, je sais qu'elles sont aussi très accessibles, tant pour les jeunes managers que pour les plus aguerris, qui se doivent de réussir une transition.

Shéhérazade Semsar de Boisséson
CEO, POLITICO Europe
Member of the Board of Directors, Georgetown University (2013 - 2019)
Member of the Advisory Board of the School of Foreign Service,
Georgetown University (Since 2019)

AVANT-PROPOS

par Bas van Werven

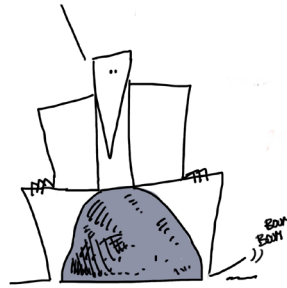
Le plaisir d'un bon livre est renforcé par les circonstances dans lesquelles ce livre est lu. Dans mon cas, il s'agissait de deux jours ensoleillés du mois d'août, après des vacances qui, grâce au Covid-19, se sont inévitablement déroulées dans mon propre jardin. Un splendide jardin, qui évoque en tous points un refuge du Sud de la France, si ce n'est qu'il est situé dans la commune néerlandaise de Betuwe. Avec le livre de Han et Filip sous les yeux, c'étaient là l'endroit et le moment idéal pour absorber et réfléchir aux luttes intérieures si facilement reconnaissables de Nicolas, le CEO à la vision étriquée. À quel point êtes-vous capable de vous perdre dans ce désir dévorant de toujours bien faire, sans vous donner la possibilité de réfléchir à ce que vous voulez vraiment, à ce que vous voulez voir et à ce que vous voulez ressentir ? Dans tous les rôles que vous remplissez en tant qu'être humain au cours de votre vie, il peut apparaître un déséquilibre malsain, magnifiquement exprimé dans ce roman sur le leadership, le management, le partenaire défaillant – et la parentalité. En fait, ce livre parle tout simplement d'amour. L'amour d'être, l'amour de soi, l'amour de son entourage et de ses proches, sur le plan tant professionnel que personnel. Il faut oser se montrer vulnérable dans cet amour. Ne pas demander de reconnaissance et faire preuve – mais pas trop – d'empathie face à la perception des autres. Le véritable amour n'exige pas de comptes, il ne coûte rien. Le livre m'a rappelé un incident dont j'ai personnellement beaucoup appris, et m'a incité à me demander à plusieurs reprises si j'agissais bien comme il le fallait, parfois piégé dans l'incertitude qui conduit inévitablement à l'indécision. Lors d'une conversation très intime, j'ai demandé au célèbre CEO d'une grande société cotée en bourse si toutes les décisions qu'il prenait étaient mises en œuvre en toute conscience et de manière réfléchie, sans être gêné par l'incertitude. Il s'ensuivit une histoire riche en passion, en sincérité, en vulnérabilité et en insécurité partagées. En chacun de nous se cache un Nicolas latent ou, du moins, une partie de lui. Profitez-en pour absorber ce livre et demandez-vous ensuite si vous êtes vraiment celui que vous voulez être. Dans tous les rôles que vous exercez. Vous n'en deviendrez certainement pas plus mauvais.

Bas van Werven

Anchorman, présentateur BNR, facilitateur et orateur invité

REMERCIEMENTS

« La vie se vit en regardant vers l'avant
et s'apprend en regardant en arrière. »



Mon expérience professionnelle, depuis le début de ma carrière (1970) jusqu'à ce jour, a enrichi ma vie. Elle a permis à des individus, à des groupes, à des organisations, mais surtout à moi-même, de trouver un meilleur équilibre.

Je remercie mes relations professionnelles pour leur confiance et leurs commentaires critiques, qui m'ont guidé dans mes choix.

Filip a choisi de relater nos expériences sous forme de roman. C'était un véritable défi.

Enfin, c'est grâce à d'innombrables conversations autour de la table de la cuisine que j'ai pu façonner mon parcours professionnel et donner naissance à ce livre.

Je vous souhaite une agréable lecture.

Han Looten

PRÉFACE

Écrire sur la thématique du Leadership en 2020 a-t-il encore du sens ? Y a-t-il encore quelque chose à ajouter ? Tout aurait-il déjà été dit, écrit, imaginé ? Les publications des quarante dernières années auraient-elles fait le tour de la question ? En 2018, au début du projet de ce livre, nous étions loin d'imaginer à quel point les événements que nous allons vivre allaient ébranler nos certitudes. Aucun système, aucune organisation, aucun individu ne s'est vu épargné par le changement et peu nombreux sont ceux qui peuvent prétendre y avoir été préparés. Aujourd'hui encore, nous n'en mesurons que partiellement les conséquences et il faudra encore de nombreuses années pour en tirer toutes les conclusions.

Une chose est certaine — et personne ne le contestera : le monde change à une vitesse vertigineuse. D'une part, il y a le monde réel dans lequel nous vivons, et d'autre part, un monde virtuel où vivent nos applications, nos profils Instagram, Facebook, LinkedIn et où les débats se mènent à coup de « likes ». Existe-t-il un mini-monde à la maison, dans le quartier, le village, la ville ? Tous tentent de s'intégrer dans un monde plus global.

Ces changements imposent-ils de nouvelles exigences en matière de Leadership ? Les débats que nous menons prennent-ils place dans un monde réel ou dans un monde virtuel ? À qui nous adressons-nous ? À un individu ou à un acteur qui joue un rôle dans un monde où le réel et le virtuel se chevauchent ?

Il nous faudra (vouloir) nous frayer un chemin dans cette ambiguïté. Sans juger le bien ou le mal, sans affirmer que le passé était mieux ou pire, plus compliqué ou plus simple. Il s'agira plutôt de prendre conscience du sens donné à nos normes et à notre réalité. Développer une vision pour repenser de nouveaux concepts, un nouveau Leadership.

Qui va nous guider ? Quelles seront nos nouvelles balises ? Et qui seront nos nouveaux leaders ? S'agira-t-il de nos institutions traditionnelles, qui ont subi de sérieux revers, et dont les normes et les valeurs se sont vues contestées à maintes reprises ? Pensez aux représentants des cultes, aux partis politiques,

aux entreprises et aux processus démocratiques, qui ont acquis des traits de plus en plus discutables. Ces institutions collectives semblent établir leur pouvoir aux dépens des individus qu'elles prétendent soutenir. Jusqu'où un dirigeant peut-il asseoir son autorité, fixer des cadres et des normes, et à partir de quel moment doit-il respecter l'individualité et l'autonomie de chacun et chacune ?

Ignorer que l'individualité se forge parfois, voire souvent, au détriment de la collectivité serait faire preuve d'un manque d'honnêteté dans notre réflexion. Devrions-nous revenir à un plus petit biotope, à la famille dans laquelle nous grandissons, où se développent notre système de référence, nos valeurs et nos normes ? Ce retour aux sources nous permettrait-il de nous recentrer sur l'essentiel afin d'évaluer notre impact sur l'environnement au sens large ?

Ce que nous savons sur nous-mêmes et notre pensée individuelle dépasse largement la somme des connaissances scientifiques. C'est pourquoi nous avons choisi d'adopter dans ce livre une vision différente en matière de relations humaines traditionnelles. Dans le monde d'aujourd'hui, ces relations se heurtent à de nombreux obstacles ; elles finiront par connaître un véritable développement individuel et se laisseront surprendre par de nouveaux modèles, elles vont adopter un regard différent, s'ouvrir à une autre façon de penser, expérimenter d'autres dynamiques.

Nous n'avons pas la prétention de répondre à toutes les questions posées ci-dessus. Il ne s'agit pas non plus de présenter une série de vérités objectives — si tant est que celles-ci existent —, mais bien la vision subjective et transparente des auteurs.

Écrit par Filip Grisar, un jeune entrepreneur, cet ouvrage est le fruit d'une réflexion menée avec Han Looten, éminence grise reconnue dans le domaine, grâce à ses quarante-cinq années de pratique et d'expérience. Pour quelles raisons les organisations ont-elles besoin de changement ? Pourquoi les institutions disparaissent-elles ? Pourquoi leur faut-il fournir de nouvelles réponses et quelles sont leurs perspectives d'avenir ? Comment l'être humain trouve-t-il sa place ? Qui prend l'initiative, quel style de Leadership entre en jeu et quelle direction faut-il prendre ?

Dans ce roman, nous avons expérimenté un mode de pensée dynamique de développement organisationnel, l'action traditionnellement déterminée par « faire, faire, faire, observer, penser » conduisant souvent à l'aliénation.

L'approche proposée ici met plutôt au défi d'« observer, observer, observer, penser, faire ». L'objectif est de faciliter la connexion sur les plans individuel, collectif — au sens large du terme — et organisationnel.

Dans la deuxième partie de ce livre, nous partagerons, d'une part, quelques clés de lecture afin de vous permettre de mieux identifier les différentes interactions et situations décrites dans le roman et, d'autre part, un mode de pensée que nous estimons primordial pour aborder de nouvelles dynamiques et voir le changement non plus comme un enchaînement de processus, mais comme une dynamique perpétuelle et un mode de pensée à part entière. Bien plus qu'une fonction ou qu'un titre, le Leadership est une véritable manière d'être.

Il ne s'agit pas ici d'un énième livre sur le Management, mais bien d'un ouvrage qui porte un regard différent sur le Leadership, soutenu davantage par l'Académie de la vie que par l'Académie des sciences.

PARTIE 1
LE ROMAN

- Tu ne peux pas me faire ça ! Après tout ce que j'ai fait pour la conserverie, pour ta famille, pour nous.

Nicolas s'était levé d'un geste brusque. Le fracas de la chaise sur le sol figea le temps l'espace d'un instant. Le silence pesant reprit ses droits et son emprise. Le calme avant la tempête. Les membres du conseil d'administration craignaient que la prochaine déferlante ne vienne se fracasser sur eux avec encore plus de violence, emportant avec elle tout espoir d'accalmie.

- Je comprends ta colère, mais c'est pour notre bien et celui de l'entreprise. La décision est temporaire, juste le temps de poser les choses.

Nicolas était immobile, figé tel un condamné. Maëlle cherchait désespérément son regard, en vain.

- Notre bien ? Tu te moques de moi ?
- C'est Jean qui va momentanément prendre ta fonction et assurer l'intérim. Il se chargera de la gestion quotidienne et me rapportera directement.

Jean était l'ancien bras droit du père de Maëlle. Il avait toujours lorgné le poste de CEO, lui le si fidèle et loyal employé depuis toujours. Il n'avait pas caché sa surprise et sa déception lorsque Nicolas avait été nommé à la tête de l'entreprise pour succéder à Pierre. Comment avait-il pu nommer son beau-fils, si jeune, sans expérience ?

Dans la famille Perfenec depuis trois générations, la conserverie avait été montée par le grand-père de Maëlle, à Carnac, berceau de la famille. Ancien pêcheur, il y avait voué toute sa vie. Fin des années septante, peu après la naissance de Maëlle, fatigué par trente-cinq ans de labeur, il avait transmis les rênes à son fils Pierre. L'époque était à la conquête. Celle des marchés, des procédés nouveaux. À l'expansion, la construction d'un empire. Le moment rêvé pour donner un nouvel élan, un nouveau cap.

Le regard porté au-dehors par la fenêtre du cinquième étage, Nicolas ne pouvait que constater la réussite. L'empire Perfenec était là, ancré dans le sol breton et orné d'une enseigne visible du large tel un phare qui guide les marins.

- Jean ???
- Oui, Jean, répéta Maëlle.

Abasourdi, pris dans la tornade, Nicolas était à la limite de l'implosion.

Il se concentrait pour rester debout. Seul dans la tempête, pris par le flot de la colère, le coin du mur pour seul soutien.

Respirer, ne pas flancher, se montrer fort. Il fallait lutter pour maintenir le rang, ses acquis et son statut pour lequel il s'était tant battu. Surtout ne pas baisser les bras.

Blessé, désespéré, Nicolas était prêt à tout pour sauver son monde, ses attaches... Il avait cette conviction profonde qu'il avait donné le meilleur de lui-même. L'injustice faisait rage en lui, anesthésiant le peu de bon sens qui lui restait, enfoui au plus profond de son être.

Un combat titanesque perdu d'avance.

- Monsieur Nicolas, assurez-vous que je mettrai tout en œuvre pour...
- Taisez-vous, je n'ai pas besoin que vous en ajoutiez davantage. Vous l'avez toujours voulu ce poste. Je suppose que vous êtes content ? Épargnez-moi vos politesses !

Glacé par le regard de Nicolas, figé sur sa chaise, Jean n'insista pas.

- Et ton père ? Il en pense quoi ?
- Il me fait confiance.
- Je vais lui parler, mettre les choses au clair. Je suis certain qu'il ne laissera pas faire une chose pareille.
- Laisse-le en dehors de ça, s'il te plaît. C'est moi qui lui ai demandé de mettre cette mesure en place.

Pour Nicolas, c'était le coup de grâce. Après ce qu'ils venaient de vivre ces derniers mois, ne pouvait-elle pas comprendre qu'il avait agi avec les moyens qui étaient les siens ? Comment pouvait-elle faire fi de leur histoire ? Vingt ans de vie commune, de bonheurs et de drames. Comment Maëlle pouvait-elle avoir si peu de considération pour sa douleur ?

Qu'allait-il expliquer à leur fils, Erwan ? Quelle image aurait-il de son père ?

Les questions se bousculaient dans sa tête, sans ordre, sans logique. Confusion et panique se mêlaient en lui comme le fruit de la pêche sur l'étal de la criée.

Était-il un imposteur comme l'avait si souvent sous-entendu Jean ou ce dernier était-il guidé par la jalousie ? Que serait-il devenu si Yann, le frère de Maëlle, son ami, était encore là ? Lui, l'héritier, le digne successeur de Pierre. Lui que tout le monde admirait. Ils avaient maintes fois imaginé les stratégies les plus folles pour conquérir le monde, affranchis de toute pression et de tout destin prédéfini. Oui : si Yann était encore là ? Si le drame avait pu être évité ? Que penserait-il de tout cela ?

Submergé par le flot de ses pensées, Nicolas fut rappelé à sa présence par le poids du silence qui régnait dans la salle de réunion. Personne ne soufflait

mot. Seuls les regards inquiets et les gestes maladroits témoignaient d'une présence humaine.

- C'est de la folie, tu n'imagines pas les conséquences. Les clients, les équipes, ils risquent de ne pas comprendre. Et moi ? Que vais-je devenir ?
- C'est temporaire, je te l'ai dit, le temps de poser les choses. Prenons un peu de hauteur et de temps par rapport à tout ça.
- Ça paraît si simple pour toi. Ça l'a d'ailleurs toujours été.

La colère de Nicolas s'était empreinte de cynisme, défense maladroite et blessante.

Maëlle lui avait offert une passerelle. En la refusant, Nicolas venait d'ériger un mur entre le monde et lui.

- Jean prendra ses fonctions à partir...
- C'est bon ! Ça suffit ! Pas besoin d'en entendre plus.

Raison et dialogue étaient emportés par la colère. Il fallait fuir, survivre.

Nicolas avait repris son portable et ses clés posés sur la table. Le café fumait encore.

Pas un regard, pas un geste, plus un mot. Le claquement de la porte pour seule conclusion. Au fur et à mesure qu'il s'éloignait de la salle de réunion, chaque pas dans le couloir devenait plus lourd, plus hésitant. Pris par les émotions, son cœur battait la chamade. Fuir, survivre, ne pas se montrer vaincu.

Nicolas fit irruption dans son bureau, saisit sa veste et ressortit aussitôt.

- Paula, annulez tous mes rendez-vous !
- Mais, Monsieur Nicolas, que se passe-t-il ?
- Rien, Paula. Rien. Je ne suis plus votre directeur.
- Je ne comprends pas, que s'est-il passé ? Le conseil d'administration de ce matin ?
- Voyez cela avec mon épouse et Monsieur Jean.
- Je suis désolée, j'ignorais...
- Ne soyez pas désolée, c'est inutile.

Les portes de l'ascenseur venaient de se refermer.

Le crissement des pneus sortit Maëlle de ses pensées. Restée seule après avoir clôturé la séance, elle observa Nicolas quitter le parking. Le regard trouble, elle resta figée, soudainement submergée par un flot de tristesse et d'incompréhension.

À tombeau ouvert, Nicolas roulait, mâchoires serrées, sans but, sans destination.

Partir, loin, loin...

