

Management



INTERVIEW
Leçon de management par le coach des astronautes

BUSINESS
Le marché de l'optique est dans le flou...

LEADERSHIP
Comment développer l'empathie en entreprise ?

ENTREPRENDRE
Ces femmes qui font bouger les lignes

VIE PRIVÉE
Et si on était aussi gentil que sur LinkedIn ?

LES SALARIÉS EN QUÊTE DE SENS

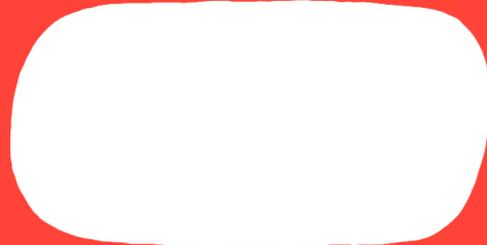
POURQUOI JE BOSSE ?



FAITES LE TEST !

QU'AIMEZ-VOUS VRAIMENT DANS VOTRE JOB ?

COMMENT SE REMOTIVER ET DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DE SES ÉQUIPES



Le magazine coach pour progresser dans son job

BEL : 7,50 € - CH : 13 CHF - CAN : 14 CAD - D : 11 € - LUX : 7,50 € - DOM : 7,90 € - GUYANE : 9,90 € - Maroc : 85 DH - Tunisie : 10 TND - Zone CFA Avion : 8 500 XAF - Bateau : 5 000 XAF - Zone CFP Avion : 2500 XPF Bateau : 1 000 XPF.



Devenez un chef zen et bienveillant... grâce au yoga

Dans «Manager comme un yogi», coach et professeurs de yoga partagent idées et conseils afin de s'inspirer des principes de cette pratique de bien-être pour mieux diriger : avec agilité, souplesse et harmonie. Extraits.

Pour ce livre, Luc Biecq, formé à la communication non violente, yogi et manager expérimenté, a fait se rencontrer Emmanuel Fort (un coach en management, pragmatique et inspirant) et Laurence Gay (enseignante en yoga, exégète et pédagogue). De leurs échanges est née une réflexion accessible, pour repenser le «travailler ensemble», efficacement et en douceur. Voici comment.

« Comme le yoga, en théorie, le management demande plus de souplesse que de rigidité. Mais être souple n'est pas simple, dans une culture entrepreneuriale adossée à une typologie de management rigide. Un manager contemporain devrait idéalement oser se montrer sensible, vulnérable, pouvoir indiquer là où il n'est pas le plus efficace sans perdre en légitimité. Comme le yogi, il aurait renoncé à la perfection et serait respecté pour sa capacité à se montrer humain, faillible ou même fragile. Il pratiquerait l'empathie avec nature. Tel un excellent ensei-

gnant de yoga, il saurait apporter aux équipes ce dont elles ont besoin pour exercer. Il serait né et surtout resté souple, intellectuellement et physiquement.

Tordons pourtant le cou à cette idée reçue : la pratique du yoga ne demande aucune souplesse préalable. «C'est un effet secondaire de la pratique. Ce n'est pas un prérequis», explique Laurence Gay. En quoi la pratique du yoga va-t-elle nous permettre de cultiver la souplesse ? «D'un point de vue mental, le yoga originel parle de calmer les turbulences du mental, c'est l'objectif si on se réfère aux textes. Le yoga est une activité mentale et une confrontation. Par les exercices, on est confronté à des situations hors de l'ordinaire. Les exercices de yoga sont bizarres, étranges, ils nous emmènent dans des espaces particuliers, que l'on fasse des exercices respiratoires ou des exercices physiques, des postures.» Quel est l'avantage ? «Cela nous permet justement d'observer nos réactions. Faire des gestes avec son corps, être dans une situation dérangeante, inconfortable ou au contraire rassurante, éclairante, lors de cette pratique, ça nous empêche de

tricher, on est avec soi-même, tel quel. C'est au fil de la pratique, que ce soit une pratique sur le corps, méditative ou bien respiratoire, que l'on s'en rend compte : le rapport à soi-même change.» L'idée n'est pas de reproduire un schéma de façon mécanique, ce qui ne nourrit aucune évolution. Pour Laurence Gay, «la souplesse en yoga peut être comprise comme le fait de casser les schémas et de ne pas être mécanique dans ce qu'on entreprend. Un principe du yoga, c'est que l'on ne refait pas une même chose par habitude, mais parce que c'est nécessaire.» Pour le coach, la souplesse évoque l'ouverture. «Être souple, en management, ça veut dire être ouvert, s'adapter aux autres, adopter la bonne attitude qui permet d'atteindre notre objectif. Ce qui ne veut pas dire parler à chacun de la même manière. En fonction de l'autre, le manager va devoir acquérir de la souplesse, aller au-delà de ce qu'il est, ou un peu à côté, aller plus loin que ce lui vient spontanément.»

Et tout le monde peut s'y mettre : la pratique du yoga ne demande a priori aucun investissement financier. «Je dis souvent aux gens que pour pratiquer le yoga, ils

n'ont besoin de rien si ce n'est d'eux-mêmes et d'un lieu où ils peuvent respirer. Il s'agit de mettre en application un certain nombre d'exercices, comme on prend une douche ou que l'on prend deux repas par jour. On l'intègre, en ce sens, ça n'est pas élitiste», précise Laurence Gay. (...)

« Autre chose que le yoga peut apporter à l'entreprise : la bienveillance. En sanskrit, la notion de bienveillance est traduite de plusieurs façons : le mot maitri désigne l'amitié et la bienveillance, ou même «trop d'affection» dans *Le Livre de la loi* (dharmashastra). Dans le bouddhisme, il s'agit de penser à des êtres avec amour et toujours chercher sécurité et choses heureuses, afin de leur apporter du bien. (...) Les professeurs de yoga commencent souvent leurs cours par quelques mots. On demande parfois aux participants d'être bienveillants avec eux-mêmes. Il s'agit sans doute de ne pas trop s'éloigner de ce qui est ressenti comme juste pour eux. Observer le silence et le souffle, être plutôt qu'exécuter. C'est aussi le début du cours, où l'on place une intention. L'entreprise, l'institution, l'association qui se définit comme bienveillante marque sans doute une intention (un élément essentiel en yoga). Qu'en pense notre coach ? «Ce n'est pas forcément une mauvaise intention, c'est juste difficile à faire. Avec cette tendance à la joie, à la bienveillance, au plaisir dans le travail, le management est complètement séparé de l'objet même de l'entreprise qui est de produire de la valeur. C'est bien ce lien qui est à faire aujourd'hui, qui donne du sens.» Pour notre coach, le management joue un rôle de levier. «La pratique managériale bienveillante, dit comme ça, ne veut rien dire. Associé et relié à un objectif de développement de l'entreprise (donc de business et de qualité), le management devient un levier de performance.» Il accompagne la création de valeurs. «Cet objectif de produire de la valeur ajoutée, ce n'est

pas un gadget, c'est quelque chose qui s'insère dans une stratégie où on cherche à faire la meilleure offre, le meilleur produit, le meilleur service, pour le vendre le mieux possible avec des équipes qui le font dans des conditions satisfaisantes et qui sont, le plus souvent, satisfaites de le faire.» Les conditions de travail sont un élément clé mais pas suffisant. La question du sens est cruciale. «Le manager doit donner du sens au métier, accorder de l'autonomie aux collaborateurs, leur donner le sentiment de pouvoir évoluer, d'apprendre tout le temps de nouvelles choses. Le manager qui s'inspire du yogi ne va pas se rouler dans la bienveillance, il va être centré sur l'impact de ses attitudes et de ses choix à chaque moment de son management, et vérifier : cet impact est-il aligné avec ses objectifs, est-il conforme pour l'entreprise, pour moi et l'équipe ? C'est la posture du gagnant-gagnant.» Pour Laurence Gay, notre siècle, en yoga et ailleurs, prêche un positivisme exacerbé, qui peut devenir pesant : «Il y a cette idée qu'on doit être positif en toute chose. Si on regarde ce qui s'échange dans le monde du yoga, sur les réseaux sociaux, on trouve beaucoup de hashtags comme «ça m'inspire», avec des expériences nécessairement positives ou «je suis tombé très bas, mais grâce au yoga ma vie a changé.» Au-delà des atmosphères

et des ambiances parfois factices, en laissant de côté les petites phrases new age balancées comme des slogans de pub, les principes du yoga sont à la fois plus simples et plus jolis. «Dans le principe de bienveillance en yoga, il y a deux branches. Cette bienveillance doit être menée, d'abord, à l'égard de soi, donc avec le fait de prendre soin de soi, de sa santé. On considère que le fait d'être en vie, en yoga, c'est quelque chose de sacré, donc prendre soin de sa santé c'est, en fait, rendre cet hommage à la vie. Le deuxième embranchement s'adresse aussi à tout ce qui n'est pas soi, au contexte, aux autres, à autrui.» Laurence Gay cite Eva Ruchpau, qui a introduit le yoga en Europe dans les années 60 et a donné des cours à Christian Dior et à Alain Afflelou, entre autres. A la notion de bienveillance, devenue mielleuse à force d'avoir été détournée, elle préfère l'idée d'«avoir des égards». Le yoga nous invite à avoir quelques égards pour notre «mécanique» physique. Et si, par extension, on étendait l'idée au monde du travail. Comment traiter avec égards ceux qui peuplent notre vie professionnelle ? Collègues, confrères, collaborateurs, prestataires, fournisseurs, partenaires et même clients ?*

5 PILIERS DU YOGA POUR ÉVITER LE SYNDROME DU PETIT CHEF

Dans ce livre, dix managers yogis portent un regard insolite sur le monde de l'entreprise. Une approche originale du management, qui invite à penser le travail en équipe comme une expérience riche d'échanges où chacun ferait de son mieux. Le tout organisé autour de cinq piliers du yoga : penser la non violence, travailler sa posture, affûter son éthique, aiguïser le

souffle et chercher sa cohérence. Le livre étant construit avec de nombreux parallèles entre les principes du yoga... et la réalité actuelle de l'entreprise.

MANAGER COMME UN YOGI, LES CLÉS D'UN MANAGEMENT HUMANISTE ET EFFICACE, de Luc Biecq, en collaboration avec Emmanuel Fort et Laurence Gay. 15,95 euros. First éditions.

