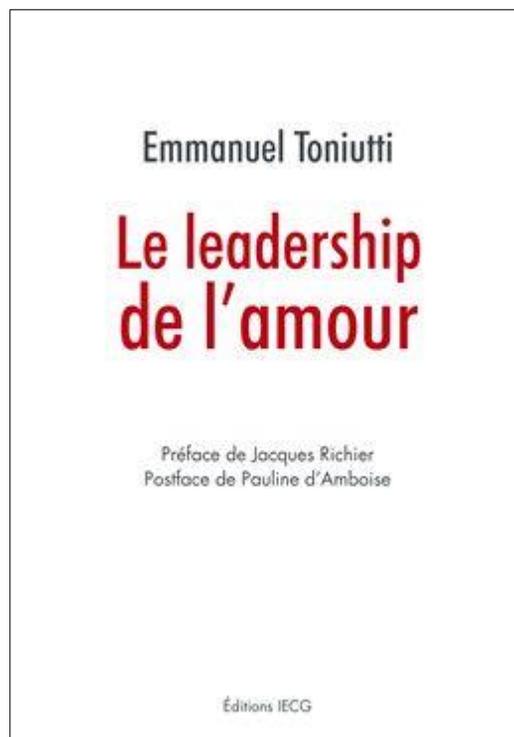


REVUE DE PRESSE



Février à Mars 2015

LesEchos.fr

Accueil > Directions générales

Leadership : quand la gouvernance est inspirée par l'amour

JULIE LE BOLZER | LE 13/05/2015 À 11:54

Le leadership de l'amour

Préface de Jacques Richier

Postface de Pauline d'Amboise

L'ouvrage d'Emmanuel Toniutti « Le leadership de l'amour » fait suite à « L'urgence éthique » - DR

2 / 2

Dans un livre* nourri par son expérience de conseil auprès de dirigeants internationaux, Emmanuel Toniutti explique comment un « leadership de l'amour » peut rendre une entreprise plus performante.

Dans un monde de la gouvernance où la « performance » est sur toutes les lèvres, associer les mots « leadership » et « amour » peut paraître incongru. C'est pourtant le pari que relève Emmanuel Toniutti (@EToniutti), docteur en théologie diplômé de l'université de Laval au Québec (son expertise : l'analyse des comportements des leaders sous stress), président de l'International Ethics Consulting Group (IECG), professeur de leadership au sein de l'Executive Education de HEC Paris.

Jacques Richier, PDG d'Allianz France, un convaincu

Faisant suite à son ouvrage « L'urgence éthique »* dans lequel il démontre les origines et les fondamentaux de l'éthique appliquée au monde des affaires autour de la notion de dirigeant responsable, son nouvel opus révèle comment l'amour peut devenir, de manière pragmatique, un modèle de leadership performant et respectueux de toutes les parties prenantes. Avec « Le leadership de l'amour »*, dont la préface est signée par Jacques Richier, PDG d'Allianz France, et la postface par Pauline d'Amboise, secrétaire générale du Mouvement Desjardins, Emmanuel Toniutti estime que « *lorsque la pérennité de l'entreprise dépend, en tout ou en partie, de notre style de leadership, il devient essentiel d'approfondir notre connaissance de nous-mêmes pour nous permettre d'évoluer vers un leadership toujours plus responsable* ». « Le leadership responsable » aurait d'ailleurs pu être le titre de cet ouvrage. Mais c'est à dessein que l'auteur a choisi le terme « *amour* », en s'appuyant sur des exemples concrets et sur les démarches volontaristes de certains dirigeants d'entreprises avec lesquels il collabore depuis de nombreuses années (Allianz, Saint-Gobain, la banque BPS (Suisse), Vivalto Santé, INEO Support Global, Orange...).

Concrètement, qu'est-ce que le leadership de l'amour ? « *Je définis le leadership de l'amour de la manière suivante : donner ce que l'on a le moins à quelqu'un qui en a fondamentalement besoin* », explique Emmanuel Toniutti. Pour illustrer cette définition, il l'applique à un exemple simple, connu de tous, aujourd'hui, dans l'entreprise : le temps. « *En optimisant le temps (en accomplissant vingt tâches à la minute, là où nos ancêtres n'en traitaient qu'une), nous perdons le contact réel et tangible avec les équipes*, explique Emmanuel Toniutti. Or, dans un environnement dans lequel tout s'accélère, les collaborateurs ont besoin, dans les moments où les prises de décisions sont difficiles, de la présence réelle du manager ou du dirigeant ». De son avis, il est temps pour le leader de « donner » : du temps, de l'éthique, de l'intégrité... bref de saupoudrer une bonne dose d'humanisme sur tous les rouages de l'organisation. « *Mettre en pratique le leadership de l'amour n'est pas si compliqué, dès lors que le dirigeant et le top management portent la démarche et y croient sincèrement* ».

Du point de vue méthodologique, la mise en place d'un tel leadership obéit à plusieurs étapes :

1. identifier les valeurs de l'entreprise à partir d'une relecture de ses mythes et rites fondateurs ; puis en se

2. se concentrer sur la mise en pratique de ces valeurs dans les comportements de leadership ; enfin en

3. organiser régulièrement des « workshops » qui permettront d'élaborer des plans d'action concrets sur des décisions stratégiques et opérationnelles réelles en cohérence avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise

« Enfin, il convient d'adopter une démarche d'accompagnement du changement, avec tout ce que cela suppose de réunions managériales, de programmes d'entraînement, de mise en confiance des équipes... Les résultats viennent ensuite. Le leadership de l'amour est réellement possible. Mais le leader responsable ne peut se faire serviteur des autres qu'à la condition qu'il croit en l'humanisme et aime les personnes. En respectant leur dignité et leur intégrité », explique Emmanuel Toniutti.

** Le leadership de l'amour, d'Emmanuel Toniutti (préface de Jacques Richier, PDG d'Allianz France ; postface de Pauline d'Amboise, secrétaire générale du Mouvement Desjardins), janvier 2015, éditions IECG.*

** L'urgence éthique. Une autre vision pour le monde des affaires, éditions IECG, 2010. ●*

LE FIGARO.fr

CHRONIQUES

Laurent Fabius ose reconnaître que la baisse de l'euro appauvrit les Français

Quelqu'un qui ne veut pas brader la monnaie, c'est rare au gouvernement.

Libres ÉCHANGES



Jean-Pierre Robin

Voilà l'euro habillé. L'habit français le rendait à court et long, et France habillée le premier, qui agit que le « mode de France » s'en trouvera amélioré. C'est pourquoi le propos de Laurent Fabius, l'ancien directeur, dans ses entretiens menés à l'Europe. L'entretien d'entretien sur le « l'investissement de l'industrie française ». « À partir de maintenant un contrat de France, ce qui est un objectif possible, à l'heure actuelle, ce serait d'abandonner totalement, sans attendre pour les applications et d'autres catégories, mais pour tous les Français, puisque le rendement en France, il faut le reconnaître, est au-dessous de 20 % en 2015. Cela veut dire que la baisse de l'euro a entraîné un déclin plus grave de 20 %, ce qui explique la situation des affaires étrangères et du Développement International.

La dévaluation au marché financier et pas de conséquence, ce qui rendrait que Laurent Fabius « voit la plus grande fois de son pays » et s'aperçoit que le produit qui est dans la main, « France », il dégage la série de la France de l'euro principal par Marie-Laure, et il a une série de l'emploi qui se dévalue de 20 % à 25 % de « mode monnaie, France », ce qui rendrait plus possible. Mais de l'Europe, il semble évident que « mode monnaie, France », et il est bien possible d'augmenter pratiquement 20 % de sa valeur via « valeur de la France ». On devrait à la même date. Sans parler de la dégradation récente par rapport aux États-Unis.

Enfin, ce « mode » de l'indicateur comparable de l'euro, est bien depuis l'été 2014, Laurent Fabius estime à juste titre que la dévaluation du taux de change d'euro est de 20 %, ce qui explique la situation des affaires étrangères et du Développement International.

L'euro habillé soulève les débats et change les règles du jeu. La baisse de l'euro appauvrit les Français.

Plus de 20 % de dévaluation de l'euro.

Laurent Fabius, l'ancien directeur, dans ses entretiens menés à l'Europe. L'entretien d'entretien sur le « l'investissement de l'industrie française ». « À partir de maintenant un contrat de France, ce qui est un objectif possible, à l'heure actuelle, ce serait d'abandonner totalement, sans attendre pour les applications et d'autres catégories, mais pour tous les Français, puisque le rendement en France, il faut le reconnaître, est au-dessous de 20 % en 2015. Cela veut dire que la baisse de l'euro a entraîné un déclin plus grave de 20 %, ce qui explique la situation des affaires étrangères et du Développement International.

La dévaluation au marché financier et pas de conséquence, ce qui rendrait que Laurent Fabius « voit la plus grande fois de son pays » et s'aperçoit que le produit qui est dans la main, « France », il dégage la série de la France de l'euro principal par Marie-Laure, et il a une série de l'emploi qui se dévalue de 20 % à 25 % de « mode monnaie, France », ce qui rendrait plus possible. Mais de l'Europe, il semble évident que « mode monnaie, France », et il est bien possible d'augmenter pratiquement 20 % de sa valeur via « valeur de la France ». On devrait à la même date. Sans parler de la dégradation récente par rapport aux États-Unis.

Enfin, ce « mode » de l'indicateur comparable de l'euro, est bien depuis l'été 2014, Laurent Fabius estime à juste titre que la dévaluation du taux de change d'euro est de 20 %, ce qui explique la situation des affaires étrangères et du Développement International.

La dévaluation au marché financier et pas de conséquence, ce qui rendrait que Laurent Fabius « voit la plus grande fois de son pays » et s'aperçoit que le produit qui est dans la main, « France », il dégage la série de la France de l'euro principal par Marie-Laure, et il a une série de l'emploi qui se dévalue de 20 % à 25 % de « mode monnaie, France », ce qui rendrait plus possible. Mais de l'Europe, il semble évident que « mode monnaie, France », et il est bien possible d'augmenter pratiquement 20 % de sa valeur via « valeur de la France ». On devrait à la même date. Sans parler de la dégradation récente par rapport aux États-Unis.

DEVENIR UN LEADER RESPONSABLE

Devenir un leader responsable



Emmanuel Tonnart



Emmanuel Tonnart

Devenir un leader responsable, ce n'est pas un objectif facile. C'est un processus qui nécessite un engagement profond et une vision claire. Il s'agit de créer une culture d'entreprise qui valorise l'éthique et la responsabilité sociale. Cela implique de prendre des décisions difficiles, mais nécessaires, pour assurer le long terme de l'entreprise et le bien-être de ses parties prenantes.

Devenir un leader responsable, ce n'est pas un objectif facile. C'est un processus qui nécessite un engagement profond et une vision claire. Il s'agit de créer une culture d'entreprise qui valorise l'éthique et la responsabilité sociale. Cela implique de prendre des décisions difficiles, mais nécessaires, pour assurer le long terme de l'entreprise et le bien-être de ses parties prenantes.

PROSPECTIVE BOURSE

La baisse des taux favorise les foncières

Une absence de rendement sur la quasi-totalité des placements à taux fixe. Les foncières ont de plus en plus réduit leurs rendements.



Les actions ont de plus en plus réduit leurs rendements. La baisse des taux favorise les foncières.

La baisse des taux favorise les foncières. Les investisseurs cherchent à diversifier leurs portefeuilles vers des actifs à plus long terme.



La baisse des taux favorise les foncières. Les investisseurs cherchent à diversifier leurs portefeuilles vers des actifs à plus long terme.



Les dirigeants apprennent à devenir des leaders responsables

Par Yann Le Galès le 27 février 2015 8h20 | Réactions (0)

Partager sa vision avec son équipe. Convalncire les salariés que la stratégie est bonne. Motiver ses collaborateurs. Telles sont quelques-unes des tâches d'un dirigeant d'entreprise. Mais certains patrons ont une idée plus haute de leur mission.

« *Je ne suis qu'un banquier qui fait le travail de Dieu* », déclarait en novembre 2009 Lloyd Blankfein, directeur général de Goldman Sachs, première banque du monde, au *Sunday Time*. « *Avec l'aide de Dieu, je ferai la transparence sur notre situation* », affirmait Timothy Cook, directeur général d'Apple le 21 mai 2013 devant la commission d'enquête du sénat américain qui l'accusait d'avoir soustrait au fisc près de 30 milliards de dollars.

« *Appeler à l'aide Dieu pour faire la transparence sur une possible escroquerie fiscale, c'est se prendre pour Dieu, c'est se croire tout permis, c'est la conviction que nous savons dans toute situation distinguer le bien du mal et que nous sommes immortels. C'est ce que la théologie appelle le péché* », analyse Emmanuel Toniutti, président de l'International Ethics Consulting Group, qui publie *Le Leadership de l'amour* aux Éditions IECG.

Docteur en théologie, ce spécialiste de l'analyse des comportements des leaders, qui conseille des groupes comme Allianz France ou Saint-Gobain Benelux, décrypte le rôle et les qualités d'un leader responsable. Acteur clé d'un humanisme fraternel et universel, ce type de dirigeant refuse de tout sacrifier pour « *satisfaire le besoin financier narcissique de l'actionnaire* ». Il sait partager des « *valeurs humaines fortes. Il favorise le respect et le service de l'autre* ». Qu'il soit collaborateur ou fournisseur.

S'inspirant de sages comme Confucius et Jésus tout en vulgarisant les concepts de grands penseurs, Emmanuel Toniutti constate que « *le leader responsable se construit pas à pas* ». Il doit effectuer un travail sur soi, comprendre ses forces et ses faiblesses, prendre en compte ses émotions, vaincre ses peurs et ses angoisses pour prendre les bonnes décisions.

Car le numéro un de l'entreprise ne vit pas dans un univers feutré. Les craintes les plus profondes qui viennent de l'enfance peuvent influencer son style de management. « *Le monde du leadership est le lieu d'un combat: celui de l'ego, et des ego, celui des stratégies individuelles et des tactiques habiles, celui du mensonge et de la manipulation, celui de l'argent et de la politique* », observe Emmanuel Toniutti.

Le dirigeant doit aussi avoir une véritable culture générale, accepter la remise en question, analyser les succès et les échecs et « *aussi accepter que l'énergie positive dont nous avons la capacité nous est donnée par nous-même et un Autre* » relève du

METTEZ DE L'AMOUR DANS VOTRE LEADERSHIP !

Publié le 02/02/2015 par [Laure Trehorel](#)

Quel rapport existe-t-il entre l'amour et le leadership ? Découvrez l'étonnante réflexion, applicable et concrète, d'un professeur d'HEC spécialisé dans les comportements de leaders.

Stress, manque de temps, pression des actionnaires... la vie des leaders est loin d'être tranquille. Et pourquoi ne pas y ajouter une touche d'amour ? Loin d'être farfelue, cette idée est développée par [Emmanuel Toniutti](#), président de l'[International Ethics Consulting Group](#)



(IECG) et professeur de leadership au sein de l'Executive Education d'HEC Paris, dans son nouvel ouvrage, "**Le leadership de l'amour**".

Celui-ci définit le leadership de l'amour comme "**Donner ce que l'on a le moins à quelqu'un qui en a fondamentalement besoin**". En clair, il s'agit pour le leader de considérer l'autre - ses collaborateurs mais également ses clients et ses partenaires - comme un autre lui-même, et de ce fait lui accorder **reconnaissance et respect**.



Mais il existe un principe de base auquel le leader doit adhérer pour appliquer le leadership de l'amour : **avoir foi en l'humanité**. "Si vous ne croyez pas en l'être humain, il est inutile de vous lancer dans cette démarche", prévient d'emblée Emmanuel Toniutti. Et celui-ci de poursuivre : "Une certaine **dose de courage** s'avère nécessaire pour affronter la réalité de notre existence de leader." Le leader doit en effet pouvoir regarder la réalité en face, **respecter les différences** de chacun et les respecter.

Emmanuel Toniutti,
président de l'IECG

L'exemple d'Allianz

En 2009, la société d'assurance est touchée par la crise. L'occasion de tout remettre à plat, en lançant un plan stratégique afin d'améliorer la performance commerciale de ses quatre réseaux de distribution. Chacun disposait jusqu'alors de structures managériales indépendantes, de méthodes et d'outils d'aide à la vente bien distincts. L'idée est donc de construire une culture commune, au travers du **plan "Vision et Confiance"**. Tout d'abord, chacun des membres du Codir est invité à l'exprimer librement, sans enjeu et sans risque sur l'histoire et la vie de l'entreprise, de sa création à aujourd'hui, en mentionnant ce qui avait été pour eux les grandes étapes, tant dans la réussite que dans l'échec. Un **travail introspectif** qui a permis de mettre en avant que l'entreprise reposait avant tout sur son expertise technique. Une priorité qui aboutissait à une offre complexe, laissant peu de place à l'humain. De ce fait, les membres du Codir votent à l'unanimité de remettre le client au centre des préoccupations, de restaurer l'envie des collaborateurs et de **tuer l'individualisme**, tout en assurant la performance. Pour y parvenir, des mesures concrètes sont mises en place, dont un nouveau système de rémunération des commerciaux, commun pour les quatre réseaux de distribution, et collant à ces nouvelles valeurs. Afin de faire perdurer les effets de cette nouvelle stratégie, les équipes managériales sont largement sensibilisées et sollicitées pour donner leur avis. Par ailleurs, une réunion ainsi que des **roadshows ont lieu chaque année** pour rappeler les nouvelles lignes directrices. Résultat, cinq ans après, chacun des canaux de vente a gagné des parts de marché.

Emmanuel Toniutti résume encore : "Le courage consiste d'abord à **accepter** que le monde du leadership est une **guerre obsessionnelle des égos** dans laquelle le vice cherche à l'emporter sans cesse sur la vertu." A ce titre, le leader doit développer sa capacité à **repérer les motivations** de chacun et d'inciter au partage des états d'âme. Celui-ci doit également s'enquérir de l'état de ses collaborateurs au quotidien, à travers des "J'espère que tu vas bien" ; "Si tu as besoin n'hésite pas" ... bref, toutes ces petites attentions qui montrent que l'on se soucie de l'autre et que l'on est prêt à **lui accorder du temps**.

Pour parvenir à instaurer un leadership de l'amour au sein de l'entreprise, Emmanuel Toniutti propose des séminaires, qu'il compare volontiers à des **"thérapies d'entreprise"**, lors desquelles sont définies les valeurs porteuses de sens pour la société, mettant en exergue là d'où l'on vient et la direction que l'on souhaite prendre.

Néanmoins, comme pour toute application d'une nouvelle méthode, celle du leadership de l'amour demande **des efforts**, et notamment sur la durée. Piqûres de rappel, mais surtout identification de personnes spécialement motivées et suffisamment croyantes en la méthode pour la diffuser et accompagner les autres sont nécessaires pour ancrer le leadership de l'amour au sein de la société.

"Le Leadership de l'amour, par Emmanuel Toniutti, aux Editions IECG

Mot clés : **Hec | Leadership | Management | Management commercial | Management d'équipe**



Laure Trehorel
Journaliste, stratégie et vente

► [Tous ses articles](#)

🏠 Politique Télé Médias Internet Ciné People Sports Société Sciences Business Santé Sexe Conso

Temps forts FN 'ONPC' François Hollande Société Dapos Témoignages

Pour avoir de l'autorité, inutile d'être craint. Un bon leader montre aussi ses faiblesses

Publié le 07-02-2015 à 09h00 - Modifié à 15h04
4 réactions | 9209 lu

🕒 Temps de lecture : 3 minutes



Par **Emmanuel Toniutti**
Chef d'entreprise



LE PLUS. Pour devenir tout-puissants, certains sont prêts à tout. Comment se manifeste cette obsession du pouvoir ? Emmanuel Toniutti, chef d'entreprise et professeur de leadership, prépare les futurs dirigeants à une nouvelle vision du monde des affaires. Et il a remarqué que le pouvoir était souvent confondu avec l'autorité. Explications.

Édité par Anaïs Chabalier

PARTAGER



RÉAGIR



RECEVOIR LES ALERTES

📧 Votre adresse e-mail

OK



Les personnes qui cherchent à dominer ont inconsciemment peur d'être humiliées par les autres (J.KNILL/Mood Board/REX/SIPA).

L'étymologie du mot "pouvoir" provient de *posse* en latin. Il signifie "être capable de, avoir la force de" faire quelque chose, d'agir en vue d'atteindre un objectif.

Appliqué au leadership, nous pouvons distinguer deux formes de pouvoir.

La première consiste en notre capacité à guider les autres vers une direction bien définie, avec une vision claire du futur vers lequel nous souhaitons aller et une notion forte de responsabilité collective.

Dans ce cas, le leader dégage une énergie puissante et accompagne les personnes à s'épanouir pour générer de l'énergie positive. Cette forme de pouvoir s'enracine dans l'autorité.

La deuxième forme de pouvoir consiste à contraindre les autres à agir contre leur propre volonté, en leur faisant faire quelque chose qu'ils ne feraient pas d'eux-mêmes.

Dans ce modèle, le leader exerce une pression de domination sur les autres et génère de l'énergie négative. Cette forme de pouvoir s'enracine dans l'agressivité, l'intimidation et le contrôle. Elle caractérise la recherche de la maîtrise absolue d'un sujet, d'un individu, d'une situation. Elle s'exprime généralement sous stress, par l'excès de colère et la vengeance.

"Je suis plus fort que tous les autres réunis"

Les personnes qui cherchent à dominer ont inconsciemment peur d'être humiliées par les autres, car, pour elles, il vaut mieux être craint qu'aimé.

Elles ne montrent pas leurs faiblesses et sont persuadées qu'elles n'ont peur de rien, confrontant en permanence les autres en leur imposant leur vision du monde. Elles sont impulsives, agissent avant de réfléchir à la situation et oublient de penser aux autres.

Cette obsession du pouvoir conduit à la témérité, c'est-à-dire à la croyance selon laquelle nous sommes le seul, ou la seule, à être capable d'affronter les difficultés et à redresser les situations difficiles : "Je suis plus fort que tous les autres réunis. J'ai raison contre tout le monde".

Cette forme de pouvoir génère naturellement une pensée et un modèle dictatoriaux. Il est relativement aisé de repérer les comportements des leaders qui imposent cette dimension négative du pouvoir, car leurs attitudes s'accompagnent de menaces subtiles ou violentes : "Il vaudrait mieux que tu penses et fasses comme moi autrement je te sanctionne".

Le pouvoir consiste à créer un clan indestructible

Dans son livre "Power", Robert Greene définit 48 manières d'exercer son pouvoir. L'une des thèses majeures de son ouvrage exprime l'idée selon laquelle une façon d'agir mal (tuer, voler, trahir, flouer la loi), peut conduire à un bien nécessaire.

De nombreux leaders estiment en effet que la transgression des lois et l'invention de nouvelles règles du jeu sont inévitables pour réussir.

L'important est d'être fort, d'avoir du culot et le sens de la répartie. Il s'agit d'aller directement au but, sans détours. Intimider son entourage par la puissance de ses propos et développer une hostilité difficile à gérer par les autres, font partie des comportements quotidiens des personnes qui sont obsédées par le pouvoir.

La dimension inhérente à son mode de fonctionnement s'accompagne très souvent de la mauvaise foi, la facilité à dissimuler les informations importantes et la volonté de posséder l'autre, de manière à fusionner avec lui pour se l'accaparer pleinement.

Le pouvoir consiste à créer un clan dont les membres se soutiennent les uns les autres, pour devenir indestructibles. Le chef dirige ce clan avec fermeté. Tous ceux qui ne sont pas avec lui sont contre lui, ils deviennent une cible à abattre. Il est jaloux de tous ceux qu'il estime être plus forts que lui.

L'autorité est l'antidote nécessaire au pouvoir

Dans le langage quotidien, nous confondons souvent pouvoir et autorité. Le mot *auctoritas* en latin signifie "augmenter, la capacité de faire grandir" les autres avec soi-même.

Elle est l'antidote nécessaire à l'obsession du pouvoir. Si celle-ci consiste en effet à démontrer sa force pour détruire l'autre, l'autorité souligne au contraire la capacité à se mettre le plus gratuitement possible au service des autres en conduisant l'équipe avec détermination et respect des personnes.

Le comportement d'autorité permet de développer un grand sens de la justice et de l'équité.

Dans son journal, Cesare Pavese décrit parfaitement ce concept d'autorité en le reliant à la notion d'amour :

"Tu seras aimé le jour où tu pourras montrer ta faiblesse à l'autre sans qu'il s'en serve pour affirmer sa force."

L'obsession du pouvoir viendrait en ce sens du fait que les personnes qui y sont soumises ne se sentent reconnues que lorsqu'elles se montrent fortes.

Elles ont en effet développé cette croyance selon laquelle se montrer faible face aux autres est dangereux. Sortir de l'obsession du pouvoir reviendrait ainsi à développer l'humilité nécessaire pour prendre le temps d'écouter pleinement ce que les autres ont à dire, retenir le meilleur de leurs propositions et remettre en question son propre point de vue en acceptant de ne pas avoir toujours raison.

Cela appelle à la recherche de l'équilibre, à avoir des opinions moins tranchées et à essayer de mettre en place des relations plus harmonieuses dans sa vie de tous les jours.

Ne serait-ce pas là la manière d'être bienveillant avec soi-même et les autres ?

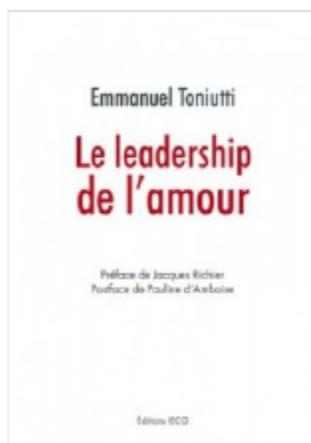
sacré. Et c'est uniquement après avoir accompli cette introspection que le leader pourra mettre en oeuvre des valeurs humanistes. Car l'entreprise ne crée des emplois et des richesses sur le long terme que si les actionnaires, les employés, les clients peuvent jouer pleinement leur rôle.

Tags: [International Ethics Consulting Group](#), [Le Leadership de l'amour aux Éditions IECG](#), [Emmanuel Toniutti](#)

CULTURE ★ LOISIRS ★ MODE ★ HIGH-TECH ★ SPORT ★ EN RÉGION

Le leadership de l'amour d'Emmanuel Toniutti

Les éditions IECG proposent un essai très novateur : **Le leadership de l'amour d'Emmanuel Toniutti**.



L'argument du livre :

Associer les mots « leadership » et « amour » demande une bonne dose de perspicacité et de courage puisque dans le monde de la gouvernance et de la gestion d'aujourd'hui, où le mot « performance » est sur toutes les lèvres, on évite en quelque sorte l'introspection individuelle ou collective en évoquant le manque de temps.

Cette lecture est donc un cadeau à se faire pour donner place à une réflexion qui pourrait mettre à jour, avec plus de clarté, notre mission de vie professionnelle.

Lorsque la pérennité de l'entreprise dépend en tout ou en partie de notre style de leadership, il devient essentiel d'approfondir notre connaissance de soi pour nous

permettre d'évoluer vers un leadership toujours plus responsable.

Le « leadership de l'amour » n'est pas seulement plus satisfaisant pour toutes les parties prenantes, il est aussi plus efficace.

Quelques mots sur l'auteur :

« Président de l'International Ethics Consulting Group (IECG), **Emmanuel Toniutti** entraîne les directions générales à mettre en œuvre leurs décisions stratégiques en cohérence avec les valeurs humanistes. Docteur en théologie (Ph.D.) de l'université Laval au Canada, son domaine d'expertise porte sur l'analyse des comportements des leaders sous stress dans les environnements internationaux et multiculturels. Professeur de leadership au sein de l'Executive Education de HEC Paris, il prépare les futurs dirigeants à une nouvelle vision du monde des affaires. »

Mon avis de lectrice :

Quelle expérience passionnante que celle de se plonger dans la lecture de ce « leadership de l'amour ». **Emmanuel Toniutti** nous présente une vision du monde de l'entreprise et des personnes qui les dirigent, à l'opposé de celle qu'on nous propose d'habitude. Rares sont les fois où les mots leader et éthique ont été réunis dans une même phrase. Ici, l'auteur humanise d'une certaine manière les chefs d'entreprise, nous montrant que eux aussi sont soumis à des pressions et à des stress qui les poussent parfois à agir de la mauvaise manière.

De tous temps le monde de l'entreprise a montré un schisme entre le haut de la pyramide et sa base. Il a toujours été question de conflits et de lutte des classes depuis que des personnes se sont mis sous le joug d'autres personnes. Il est très surprenant mais aussi très intéressant de déconstruire ces schémas pour en créer d'autres, ce que fait l'auteur avec grande habileté.

À chaque page, une foule d'informations sont énoncées, traitées et analysées, avec des références à des idées philosophiques, mais aussi à l'étymologie des mots employés.

Cet essai fourmille de notes et de concepts vraiment novateurs, on ressort de sa lecture, plus érudit mais aussi plus alerte qu'avant. Comme le propose l'auteur, ce livre devrait être proposé à la lecture de tout manager désireux de faire progresser ses équipes et son entreprise.

Femme actuelle

HELLOCOTON

★ MODE BEAUTÉ HUMEURS CUISINE CRÉA DÉCO CULTURE FAMILLE LIFESTYLE BUZZ



Chercher

"Le leadership de l'amour ? Une manière courageuse de diriger"

Le 17 janvier 2015, 12:32 dans [Société](#) par [IMB](#) [L-obs](#) / [S'abonner](#)

♥ 1 [ralme](#) 0



Et si l'amour pouvait aider les dirigeants à être de bons leaders ? C'est ce que défend Emmanuel Toniutti, chef d'entreprise. A lire sur le Plus. [Lire la suite >](#)

Commentaires

[Commenter cet article](#)

Rejoignez vous aussi la conversation sur HelloCoton !

[Inscrivez-vous](#)

BILLET PRÉCÉDENT

< **"Charlie" : "Après la mobilisation, l'engagement doit être quotidien"**

BILLET SUIVANT

"Charlie Hebdo" : Saïd Kouachi a été enterré à Reims, dans une tombe anonyme >

économie matin.fr

ACCUEIL TOP DE LA SEMAINE ECOQUICK ECODIGEST LES EXPERTS ILS ONT DIT IG CONTACT

Le diable ne s'habille plus en Prada

Emmanuel Toniutti | Les Experts | 19-02-2015



Crédit Photo : cc/flickr/Will Spaetzel

FACEBOOK [8] TWITTER [5] LINKEDIN GOOGLE+ @ EMAIL

Vous souvenez-vous de cette comédie dramatique américaine réalisée par David Frankel à partir du livre de Lauren Weisberger "Le diable s'habille en Prada" ? Il raconte l'histoire d'Andrea Sachs, l'assistante de Miranda Priestly, rédactrice en chef du célèbre magazine de mode Runway.

Miranda Priestly, remarquablement interprétée dans le film par Meryl Streep, est un leader aux demandes hyper capricieuses et aux comportements tyranniques. Elle incarne le pouvoir, l'avidité, la démesure mais plus encore, selon Lauren Weisberger, elle est le diable. ?

Qu'est-ce que le diable ?

Du point de vue philosophique, il est le non-être. Du point de vue théologique, il est le tentateur. Du point de vue spirituel, il est le démonique. **Le diable se reconnaît au travers de ses vices. Il se veut omnipotent ; il croit qu'il est immortel. Il se veut tout sachant ; il croit que dans toute situation il sait distinguer, seul et avec certitude, le bien du mal. Il fait et défait à sa guise. Il manipule en vue d'instaurer son propre pouvoir. Il légitime l'égoïsme. Il met en scène sa propre démesure. Il rend les autres esclaves du pouvoir et du besoin d'être aimé. Il promet aux plus incrédules l'immortalité. Sa particularité : il ne se cache pas, il œuvre à visage découvert. A force de le voir constamment autour de nous, nous avons oublié qu'il est le diable. ?**

Si le diable ne s'habille plus en Prada, c'est donc qu'il a changé de tailleur

Ce dernier a non seulement modifié son nom mais également son adresse. Quel nom et quelle adresse pourraient incarner aujourd'hui selon vous l'obsession de l'argent ? La recherche incessante du pouvoir ? Le sentiment exacerbé de la jalousie ? La domination excessive de l'égoïsme ?? **Son nom : le divin marché.** **Son adresse : les marchés financiers du monde entier.** **Le diable a tissé sa toile en réseaux.** Le divin marché est l'idée selon laquelle les marchés n'ont pas besoin d'être régulés, ils s'auto-régulent d'eux-mêmes. Pourquoi Georges W. Bush avait-il donc été obligé de faire voter par le congrès le 3 octobre 2008 un plan de sauvetage de plus de 700 milliards de dollars de l'économie américaine ? Parce qu'il n'existait aucune main invisible qui régulaient naturellement le marché. Pourquoi la Chine veut-elle faire de Shanghai le plus grand centre financier du monde pour l'avenir ? Parce qu'elle-même, contaminée par le virus, a décidé de devenir le centre névralgique du divin marché ; plus d'argent, toujours plus d'argent... mais pour quoi faire ?

Le diable s'habillerait-il donc désormais en Mammon (Dieu de l'argent) ?

Ce serait bien trop facile de donner une telle interprétation de l'histoire humaine. Le diable s'habille en dieu de l'argent depuis les débuts de l'histoire de l'humanité. **Si nous observons cette histoire, nous y voyons que l'ensemble de la décadence des sociétés humaines provient toujours de trois éléments répétitifs régressifs : l'argent, le pouvoir et le sexe.** (3) Qui donc est le diable ? L'être humain lui-même. C'est bien ce que laisse supposer Lauren Weisberger elle-même dans son livre. En réalité, nous sommes notre propre ennemi à nous-mêmes. Nous créons les idées de notre monde, nous les mettons en application. Nous créons des idéologies, nous les imposons. Nous définissons de belles valeurs et nous ne les mettons pas en œuvre. Nous visons des idéaux que nous n'atteignons finalement pas. Pourquoi ne pas faire définitivement la vérité avec nous-mêmes ? Nous sommes le diable, le non-être, le tentateur, le démonique.?

Et qui met en œuvre les idées que nous créons ?

Les leaders. C'est-à-dire ceux qui ont en eux-mêmes la capacité à faire croire aux autres en leurs idées, la capacité à faire adhérer les autres à leurs projets. C'est pourquoi je voudrais vous suggérer une distinction toute personnelle entre le leader et le leader responsable. **Le leader est à son propre service. Le leader responsable est au service des autres.** Le leader a un besoin de reconnaissance surdimensionné qui le conduit à ne voir que son intérêt personnel. Le leader responsable n'a pas besoin d'être reconnu, il est là pour accomplir une mission pour le bien commun ; maintenir la confiance et le partage de valeurs humaines fortes ; transmettre du sens à ses équipes afin d'atteindre ensemble les résultats financiers, en faisant de la relation humaine le premier facteur clé de réussite de l'entreprise.?

L'être humain se pense immortel

Il veut être aimé de manière narcissique et il impose alors aux autres les délires de son propre fantasme. Nous constatons simplement où nous conduit ce modèle : à l'enrichissement surdimensionné des uns aux dépens des autres ; à l'hyper-pouvoir d'un petit groupe d'individus (ceux qui créent les idées et les mettent en œuvre) sur l'ensemble de la masse ; à des crises successives dont nous ne savons pas gérer les conséquences. ? Soyons réalistes. Nous sommes mortels et nous disparaîtrons tous. Un jour viendra, où dans nos dernières heures, nous ferons le bilan de notre vie ; pour nous mettre en cohérence avant de nous en aller définitivement ; pour savoir ce que nous laisserons à nos enfants, à l'humanité à laquelle nous appartenons. Car les leaders ont oublié un élément essentiel de leur responsabilité : ils ont à servir une humanité qui leur ressemble, ils ont à conduire des femmes et des hommes dont le reflet de leur propre visage est, chaque jour, leur propre humanité.

Mais alors si nous sommes le diable, existe-t-il au fond de nous-mêmes quelque chose qui pourrait nous sauver ?

Oui, la part de Dieu qui est en nous (5). Qu'est-ce que Dieu ? Du point de vue philosophique, il est l'Être. Du point de vue théologique, il est le Père ou le Tout-Puissant. Du point de vue spirituel, il est l'Inconditionné, le pouvoir des origines qui a donné naissance à toute chose. C'est à nous de découvrir la part d'être qui est en

nous, la part de nous-mêmes qui nous relie tous les uns aux autres. La responsabilité est la prise de conscience que nous n'existons jamais sans les autres. Cela nous appelle donc à développer de nouveaux modèles de leadership responsable. Personnellement, je crois en ce que j'appelle le modèle du leadership de l'amour. Deux passages me semblent révélateurs de ce modèle.?

L'un provient du livre de la voie et de la vertu : "Pourquoi la mer est-elle la reine des cent fleuves ? Parce qu'elle se trouve au-dessous d'eux. Le sage agit avec humilité et respect des personnes. Parce qu'il n'est en conflit avec personne, personne n'est en conflit avec lui." L'autre provient du livre de l'ecclésiaste : "Heureux l'homme qui médite sur la sagesse, qui raisonne avec intelligence et réfléchit dans son cœur". ?Cet amour dont je parle n'est pas n'importe quel amour mais celui qui respecte la différence de l'autre, celui qui prend en compte le besoin des autres, celui qui répond de manière absolue au bien commun en ne se souciant plus de son intérêt égoïste personnel. Un autre monde me direz-vous ? Oui un autre monde, une autre vision pour le monde et pour le monde des affaires en particulier. N'en va-t'il pas du salut de notre espèce ?



Emmanuel Toniutti

Emmanuel Toniutti est philosophe et consultant, spécialiste de l'éthique des affaires. Il est également l'auteur de 'L'urgence éthique. Une autre vision pour le monde des affaires'

METTEZ DE L'AMOUR DANS VOTRE LEADERSHIP !

Publié le 02/02/2015 par [Laure Trehorel](#)

Quel rapport existe-t-il entre l'amour et le leadership ? Découvrez l'étonnante réflexion, applicable et concrète, d'un professeur d'HEC spécialisé dans les comportements de leaders.

Stress, manque de temps, pression des actionnaires... la vie des leaders est loin d'être tranquille. Et pourquoi ne pas y ajouter une touche d'amour ? Loin d'être farfelue, cette idée est développée par

[Emmanuel Toniutti](#), président de l'[International Ethics Consulting Group](#)

(IECG) et professeur de leadership au sein de l'Executive Education d'HEC Paris, dans son nouvel ouvrage, "**Le leadership de l'amour**".



Celui-ci définit le leadership de l'amour comme "**Donner ce que l'on a le moins à quelqu'un qui en a fondamentalement besoin**". En clair, il s'agit pour le leader de considérer l'autre - ses collaborateurs mais également ses clients et ses partenaires - comme un autre lui-même, et de ce fait lui accorder **reconnaissance et respect**.



Mais il existe un principe de base auquel le leader doit adhérer pour appliquer le leadership de l'amour : **avoir foi en l'humanité**. "Si vous ne croyez pas en l'être humain, il est inutile de vous lancer dans cette démarche", prévient d'emblée Emmanuel Toniutti. Et celui-ci de poursuivre : "Une certaine **dose de courage** s'avère nécessaire pour affronter la réalité de notre existence de leader." Le leader doit en effet pouvoir regarder la réalité en face, **respecter les différences** de chacun et les respecter.

Emmanuel Toniutti,
président de l'IECG

L'exemple d'Allianz

En 2009, la société d'assurance est touchée par la crise. L'occasion de tout remettre à plat, en lançant un plan stratégique afin d'améliorer la performance commerciale de ses quatre réseaux de distribution. Chacun disposait jusqu'alors de structures managériales indépendantes, de méthodes et d'outils d'aide à la vente bien distincts. L'idée est donc de construire une culture commune, au travers du **plan "Vision et Confiance"**. Tout d'abord, chacun des membres du Codir est invité à l'exprimer librement, sans enjeu et sans risque sur l'histoire et la vie de l'entreprise, de sa création à aujourd'hui, en mentionnant ce qui avait été pour eux les grandes étapes, tant dans la réussite que dans l'échec. Un **travail introspectif** qui a permis de mettre en avant que l'entreprise reposait avant tout sur son expertise technique. Une priorité qui aboutissait à une offre complexe, laissant peu de place à l'humain. De ce fait, les membres du Codir votent à l'unanimité de remettre le client au centre des préoccupations, de restaurer l'envie des collaborateurs et de **tuer l'individualisme**, tout en assurant la performance. Pour y parvenir, des mesures concrètes sont mises en place, dont un nouveau système de rémunération des commerciaux, commun pour les quatre réseaux de distribution, et collant à ces nouvelles valeurs. Afin de faire perdurer les effets de cette nouvelle stratégie, les équipes managériales sont largement sensibilisées et sollicitées pour donner leur avis. Par ailleurs, une réunion ainsi que des **roadshows ont lieu chaque année** pour rappeler les nouvelles lignes directrices. Résultat, cinq ans après, chacun des canaux de vente a gagné des parts de marché.

Emmanuel Toniutti résume encore : "Le courage consiste d'abord à **accepter** que le monde du leadership est une **guerre obsessionnelle des égos** dans laquelle le vice cherche à l'emporter sans cesse sur la vertu." A ce titre, le leader doit développer sa capacité à **repérer les motivations** de chacun et d'inciter au partage des états d'âme. Celui-ci doit également s'enquérir de l'état de ses collaborateurs au quotidien, à travers des "J'espère que tu vas bien" ; "Si tu as besoin n'hésite pas" ... bref, toutes ces petites attentions qui montrent que l'on se soucie de l'autre et que l'on est prêt à **lui accorder du temps**.

Pour parvenir à instaurer un leadership de l'amour au sein de l'entreprise, Emmanuel Toniutti propose des séminaires, qu'il compare volontiers à des **"thérapies d'entreprise"**, lors desquelles sont définies les valeurs porteuses de sens pour la société, mettant en exergue là d'où l'on vient et la direction que l'on souhaite prendre.

Néanmoins, comme pour toute application d'une nouvelle méthode, celle du leadership de l'amour demande **des efforts**, et notamment sur la durée. Piqûres de rappel, mais surtout identification de personnes spécialement motivées et suffisamment croyantes en la méthode pour la diffuser et accompagner les autres sont nécessaires pour ancrer le leadership de l'amour au sein de la société.

"Le Leadership de l'amour, par Emmanuel Toniutti, aux Editions IECG

Mot clés : **Hec | Leadership | Management | Management commercial | Management d'équipe**



Laure Trehorel
Journaliste, stratégie et vente

► [Tous ses articles](#)

L'OBSS

Le Plus

Témoins, Experts, Opinions

🏠 Politique Télé Médias Internet Ciné People Sports Société Sciences Business Santé Sexe Conso

Temps forts '50 nuances de Grey' Vidéo du jour Témoignages DSK / Carillon FN

Le leadership de l'amour ? Une manière courageuse et efficace de mener son équipe

Publié le 17-01-2015 à 11h19 - Modifié à 16h11
5 réactions | 6976 lu

🕒 Temps de lecture : 4 minutes



Par **Emmanuel Toniutti**
Chef d'entreprise



LE PLUS. Qu'est-ce que diriger une équipe ? Se faire respecter ? Savoir trancher ? C'est tout cela à la fois, mais comment y parvenir ? Pour Emmanuel Toniutti, président de l'International Ethics Consulting Group (IECG), la clef, c'est l'amour. Il permettrait de maintenir un équilibre émotionnel favorable à la performance.

Édité par Louise Pothier

PARTAGER



RÉAGIR



RECEVOIR LES ALERTES

Comment gérer au mieux une équipe quand on est patron ? Pour Emmanuel Toniutti, la clef, c'est l'amour. (Flickr // CC: Donald Clark)

Le leadership consiste, d'une part, à "mener" et "conduire" une équipe en lui transmettant de l'enthousiasme, de l'optimisme et une vision claire de là où il faut aller. Le leader a donc pour mission de faire adhérer les personnes aux objectifs à atteindre en développant de la confiance.

Le leadership incite, d'autre part, à décider. Le verbe "décider" vient du latin *decidere* et *caedere* qui signifient respectivement "trancher" et "couper". Toute décision implique ainsi une rupture entre un avant et un après dans lequel le leader détermine, fixe et décrète un nouvel objectif à atteindre. Toutes les personnes impliquées dans cette décision ne se trouvent pas forcément en adéquation avec celui ou

celle qui décide. Certaines personnes ont l'impression de perdre de nombreux avantages acquis et d'autres de gagner de nouveaux champs d'opportunités inespérés.

Le leader a pour mission de maintenir un équilibre émotionnel favorable à la performance. Pour ce faire, il doit prendre en considération les émotions négatives de chacun afin d'éviter que celles-ci viennent parasiter la mise en œuvre des plans d'actions opérationnelles nécessaires à la performance et s'appuyer sur les émotions positives.

Passer de la méfiance à la confiance

L'amour incite à partager. Le mot "amour" vient du latin *amor*, il signifie "affection". Il s'agit d'un sentiment d'attachement, d'amitié et de tendresse pour quelqu'un. Celui-ci conduit à développer des relations pouvant conjuguer le don de soi ("savoir donner") et la capacité à recevoir ce don ("accepter de recevoir").

Mais nous ne sommes pas tous égaux sur ce point. Beaucoup de personnes savent donner mais n'acceptent pas de recevoir ; d'autres savent recevoir mais ne donnent jamais ou très peu. L'amour, dans tous les cas, peut se définir comme la capacité à partager et écouter les émotions universelles qui se trouvent en nous telles que la joie, la colère et la tristesse.

C'est à mon avis le grand changement auquel appelle le leadership de l'amour. Il nous interroge sur notre capacité de leader à prendre en charge nos propres émotions et celles des autres sans perdre de vue l'objectif à atteindre. Cela pour passer de la méfiance naturelle à la confiance.

Une énergie positive tournée vers le succès

Appliqué au champ du leadership, l'amour nous pose ainsi des questions déroutantes : ressentons-nous au fond de nous le désir de nous aimer tels que nous sommes en tant que leader mais également en tant que personne ? Avons-nous vraiment envie d'aimer nos clients, nos collaborateurs, nos fournisseurs, nos actionnaires, nos amis tels qu'ils sont ? Le leadership de l'amour nous interpelle ainsi sur les motivations qui nous poussent à aimer non seulement l'autre mais nous-mêmes. Il pose donc la problématique de l'identité : qui suis-je vraiment ? Suis-je en adéquation avec moi-même ? Qui est réellement l'autre ? Est-ce que j'accepte les autres tels qu'ils sont ?

Développer sa capacité à s'aimer soi-même sans faux semblant et à aimer les autres pour ce qu'ils sont décuple des suppléments d'humanité conduisant à la performance économique. Quand les personnes se sentent respectées et prises en considération pour ce qu'elles sont, elles développent naturellement une énergie positive engageante, tournée vers le succès. Nous avons tout à chacun à grandir dans la rencontre des autres.

Le leader n'est ni lâche ni téméraire

La thèse défendue dans mon livre consiste à affirmer que le leadership de l'amour est possible si, et seulement si, nous avons personnellement abordé la question de l'angoisse existentielle.

C'est le pas supplémentaire que devront faire les leaders du futur sur eux-mêmes pour faire face aux grands changements qui s'annoncent dans la mutation de civilisation que nous sommes en train de vivre : internationalisation, multi-culturalité, demande de sens spirituel, accélération considérable du rythme de vie... Ces changements sont source de pression et sous stress, l'angoisse se manifeste essentiellement à travers deux mécanismes dans les comportements humains : la lâcheté et la témérité.

Dans "Éthique à Eudème", Aristote faisant l'éloge du courage écrit :

"Le lâche croit que ce qui n'est pas à craindre l'est, le téméraire garde confiance devant ce qui est à craindre."

Le leader ne peut être ni lâche, ni téméraire. L'amour le conduit au courage de s'affronter à la réalité et la vérité de soi, mais aussi à celle des autres et des contextes dans lesquelles il doit conduire ses affaires.

Connaître nos peurs

De manière universelle, tous les êtres humains connaissent la même angoisse, il s'agit de celle de la

mort. Mais ils se différencient par leurs craintes.

Le leadership de l'amour nous interpelle à ce sujet : sommes-nous vraiment conscients des peurs qui nous animent pouvant parasiter nos décisions ? Sommes-nous leader de nos peurs et de notre stress ? Aucune École ne prépare à la connaissance de soi nécessaire à la définition de son propre modèle de leadership et de celui des autres. Le leadership de l'amour a quelque chose d'universel car il convie les leaders à adapter des modèles de leadership différents en fonction des personnes, des cultures et des métiers de l'entreprise afin d'être performant dans la durée.

Le leadership de l'amour nécessite donc le courage de conduire, de décider et d'aimer au-delà même du fait que notre décision pourrait nous faire apprécier, détester ou haïr. Toute décision engendre de l'espérance et de la frustration. Il s'agit du paradoxe devant lequel se trouve le leader.

L'amour l'incite à prendre en considération la souffrance et l'enthousiasme que peuvent engendrer sa décision et sa manière d'aborder les problèmes à résoudre. Il le convoque face à lui-même, face à sa responsabilité d'humanité. Mon expérience de l'accompagnement des directions générales sur ce sujet me conforte dans le fait que le leadership de l'amour est une réponse pragmatique aux préoccupations économiques et sociales de notre temps.

En ce sens, pour apporter des éléments concrets aux problématiques du leadership, une partie de mon approche est consacrée à la question du courage autour des problématiques de l'angoisse et des peurs de l'être humain ; ainsi que la correspondance intime entre courage et amour et leurs implications opérationnelles autour des modèles de leadership mis en place par nos clients dans leurs entreprises.

Le monde dans lequel nous vivons nous questionne sur le sens que nous avons à donner à notre vie mais aussi à la vie de l'entreprise que nous dirigeons, il ne fait pas de doute pour moi que le leadership de l'amour sera un antidote sérieux, en cette matière, pour le salut de l'Occident dans le futur.

Challenge

L'HEBDO MAROCAIN DES DÉCIDEURS

66 | CULTURE

PAR NOREDDINE EL ABBASSI

Sélection du SIEL

Sahraoui Faquih Le blues de l'institut

Le rôle de l'enseignant est de servir de lien entre le passé et l'avenir, de transmettre le savoir. Mais pour Sahraoui Faquih, il a aussi pour rôle le questionnement. Depuis ses premières oeuvres, l'instituteur présente un nouveau travail d'investigation, de recherche et de questionnement sur l'enseignement. Son sujet? Ahmed Boukmakh premier enseignant du système éducatif marocain. Le personnage a publié une série de manuels scolaires mythiques "Iqraa", édité 20 fois, avant de disparaître des programmes scolaires. Pour l'auteur, c'est une occasion de plus, de se poser la question de la validité des programmes, la continuité de l'enseignement public marocain, mais surtout de mettre sur la place publique le problème qui le poursuit tout le long de son travail: quelle est la politique publique en matière d'éducation? Sahraoui Faquih n'en est pas à son coup d'essai, puisqu'il a déjà



présenté un récit, "Le tableau noir". Ce dernier ouvrage est un essai autobiographique, qui raconte à travers le prisme de sa propre expérience de désamour et le déclassement social de l'enseignant, au moment où c'est justement l'éducation scolaire qui prime dans le monde moderne. C'est un reflet d'une époque où la marchandisation est

à tous les niveaux, depuis l'édition de manuels scolaires, à la fonction même d'enseignant. "Elle cherchait un mari, elle a trouvé un enseignant", est une note d'humour, qui renvoie à un métier que l'on déprécie, sans pouvoir réellement le remplacer, ni reconnaître sa prévalence dans le monde moderne. Les islamistes ont bien compris que l'école est la matrice des marocains de demain, et prennent sur eux le sacerdoce pour des fins moins avouables... Faquih, lui, montre que la politique publique, leur a laissé un boulevard, en décourageant les bonnes volontés.

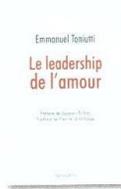
Driss Ksikes L'homme descend du silence

Tout auteur se raconte dans son récit, comme un tableau qui en révèle bien plus sur l'artiste qu'il n'y semblerait. Dans son dernier récit, paru en 2015 aux éditions Grand Souffle et Tariq, Driss Ksikes offre un ouvrage où il se raconte par petites touches. Il est journaliste, passionné de théâtre, face au tumulte du monde moderne et fait face à la mer. On devine une métaphore de l'inconscient, pour lequel il se passionne à travers la psychanalyse, mais aussi face à l'inconnu qu'est l'avenir et le lot de tout homme.



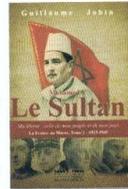
Emmanuel Toniutti, Le leadership de l'amour

Adhérer à une entreprise est une question d'amour. De même que l'on vit souvent au plaisir des gens, même dans le monde des affaires. Et c'est une question d'appréciation. Emmanuel Toniutti propose dans cet ouvrage une vision de l'amour dans le sens passionnel, comme dans le sens plus amical de la simple adhésion dans le monde de l'entreprise. Sur les réseaux sociaux, comme dans celui des produits de grande consommation, on "like" ou on "love". Mais dans un cas comme dans l'autre, cette question de goût est primordiale pour la survie de l'entreprise, comme dans la cohésion des équipes.



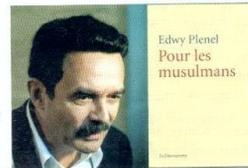
Guillaume Jobin, Mohammed V Le sultan

On l'aime ou on le déteste, mais le travail du journaliste Guillaume Jobin ne laisse pas indifférent. Après son premier opus, Lyautey le Résident, il propose Mohammed V le Sultan, pendant marocain d'une vision de la fin du Protectorat et de la lutte pour l'indépendance. Dans cet ouvrage, on découvre un travail de fond, très documenté, sur la vie de Mohammed V, personnage emblématique du nationalisme marocain. L'oeuvre a de quoi inspirer, même si l'on regrette que le sacré fait du personnage un sujet trop empreint de pathos pour qu'un marocain ne s'y frotte avec la même ambition.



Plaidoyer pour les Musulmans

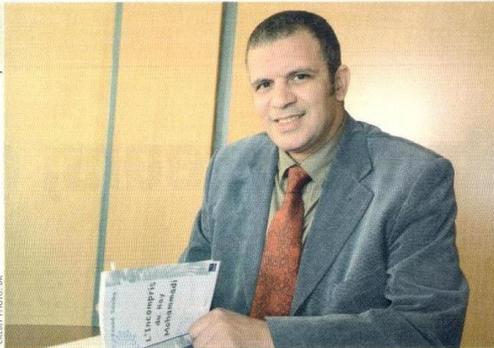
C'est un livre plaidoirie pour les musulmans et les intellectuels arabes (et musulmans?). Ce qui nous sommes fait échos au livre de Edvy Plenel "Pour les musulmans" et les différentes initiatives qui visent à présenter un autre visage de ce que sont les musulmans. Au menu, un ouvrage collectif qui



donne une autre vision, celle des auteurs, et tente de contrer des voix hostiles à un dialogue interculturel.

MarocHebdo

INTERNATIONAL



CREDIT PHOTO: DR

“Les Séquestrés”, de Fouad Souiba

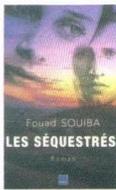
La manipulation médiatique du “printemps arabe”

INTOX. L’auteur estime que le public est manipulé et «séquestré» par une presse visant à installer chez lui une «vision de sens unique» autour de l’évolution du monde.

Le journaliste et cinéaste Fouad Souiba a présenté, mercredi 4 mars 2015, à Rabat, son nouveau roman, *Les séquestrés*, qui aborde la manipulation médiatique de l’actualité arabe, notamment les grands événements survenus dans le cadre du “printemps arabe”.

Présenté à la Bibliothèque nationale du Royaume du Maroc (BNRM), ce roman publié par les éditions Smeïn, se manifeste comme “un cri” contre la manipulation médiatique des grands événements qui ont secoué plusieurs pays arabes, exercée par certains médias «d’obédience idéologique très manifeste», selon l’auteur. Paru en format moyen et en près de 330 pages, cet ouvrage explique, selon M. Souiba, les causes qui ont contribué à la création de ce qu’on appelle “le printemps arabe” et à la sortie dans la rue de plusieurs millions de citoyens arabes pour crier leur désarroi et revendiquer la chute des régimes de leurs pays.

«J’ai essayé à travers ce roman d’analyser autrement les causes de la révolution



des peuples arabes qui a secoué plusieurs régions, notamment la Libye, à travers l’utilisation de l’histoire fictive d’une famille marocaine résidant en Libye», a déclaré M. Souiba lors de cette rencontre. Par ailleurs, l’auteur estime que les consommateurs de certains médias, notamment audiovisuels, sont «administrés et guidés par l’image». Le pu-

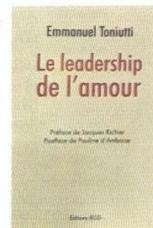
blic est manipulé et «séquestré» par une presse qui s’adresse à des millions de personnes d’une façon visant à «installer chez elles une vision de sens unique» autour de l’évolution du monde. Tout en leur déniaient le «droit d’avoir leurs propres points de vue et leurs propres positions».

Cette soirée intellectuelle a été marquée par une lecture littéraire du roman présentée par Dr. Najj Al Amjady, expert en communication et éducation, ainsi que par l’intervention de plusieurs universitaires, journalistes, critiques et intellectuels qui ont donné leurs témoignages sur le roman. ■
Éditions Smeïn

COUP DE CŒUR

MANAGEMENT. En voilà un livre d’actualité qui vient nous rappeler à l’ordre. Nous, consommateurs infatigables, fruits d’une culture moderne qui laisse peu de place à la spiritualité et à la méditation. Conséquence de la crise de 2008, de la mutation de civilisation actuelle et de l’accélération considérable du rythme de vie, le monde dans lequel évoluent les consommateurs et les salariés est marqué par l’incertitude. Dans cet environnement instable, chacun a besoin de repères, de sens et de lien. A travers son dernier livre *Le leadership de l’amour*, Emmanuel Toniutti montre comment développer et

mettre en œuvre une démarche dans laquelle l’amour devient le point d’ancrage des comportements des leaders responsables du futur. Cette démarche originale et novatrice peut paraître assez étonnante, elle n’en est pas moins efficace. Bien



que les leaders, pétris d’une culture de domination, voire de prédation, peuvent paraître assez réticents à une telle recommandation, ils gagneraient plus à tenter cette expérience de l’amour. Dans ce sens, l’amour n’est pas à prendre dans le sens de la «passion violente» mais dans celui de «donner envie, rendre fier, être en empathie avec ses équipes», comme le précise dans la préface du livre Jacques Richier, Président directeur général Allianz France. *Le leadership de l’amour* tend ainsi à démontrer que le rôle économique et social d’une entreprise peut trouver un point d’équilibre s’il – et seulement s’il – existe une relation d’amour sincère entre les parties prenantes. ■

K.A

“Le leadership de l’amour”, d’Emmanuel Toniutti
Éditions IECG

Les Afriques

force que l'information a de la valeur

DOSSIER

Respect des valeurs éthiques, une urgence pour le monde des affaires

Emmanuel Toniutti, président de l'International Ethics Consulting Group (IECG) et auteur de l'ouvrage «L'urgence éthique», évoque la nécessité d'un retour aux valeurs éthiques dans le milieu des affaires. Selon lui, un tel changement est nécessaire pour ne pas retomber dans la série de scandales qui ont ébranlé l'économie mondiale ces dernières années.

Les Afriques : Depuis quelques années, on constate un retour en force des questions éthiques dans le monde des affaires.

Qu'est-ce qui explique ce nouveau regain d'intérêt selon vous ?

Emmanuel Toniutti : A un certain moment, le monde des affaires avait complétement dérapé. Depuis que de grandes entreprises comme Enron, Worldcom ou Anderson avaient falsifié leurs comptes pour pouvoir donner de la rentabilité aux actionnaires et que ces boîtes sont allées à la faillite, il y a eu toute une réglementation d'éthique qui s'est mise en place. En suite, la crise des subprimes en 2008 a incité le monde à un retour aux standards de bon sens. Il y a tout un champ de l'éthique qui est en train de s'activer dans les entreprises au niveau mondial. L'éthique des affaires c'est la conformité par rapport à des standards, des règles et des réglementations. Par contre, il faut se méfier de quelque chose. La démarche est enclenchée par les Américains qui ne le font pas juste par philanthropie, mais pour que le monde entre dans cette démarche et qu'ils puissent vendre des processus et des standards. Il faut distinguer le leadership éthique et responsable de l'éthique des affaires.

LA : Avec le contexte actuel marqué par l'hypercompétition, est-ce que l'impératif de recherche de profit est compatible avec le respect des valeurs éthiques ?

E.T. : La recherche de profit est compatible avec l'éthique, mais cela suppose qu'on modifie les comportements. Dans mon livre «L'urgence éthique», j'ai pris un cas de corruption : une entreprise cotée sur le marché financier international qui a été dénoncée par son concurrent parce qu'ils se sont entendus pour prendre un marché. L'entreprise prend une amende de 50 millions d'euros. Dans ce cas, le cours de l'action a chuté, passant de 50 euros à 4 euros en l'espace d'un mois. Il y a eu un impact très négatif sur sa réputation, son image. Ensuite l'entreprise a perdu beaucoup de clients et a dû licencier 10% de ses collaborateurs dans le monde entier. Donc, on peut dire qu'avec l'éthique on gagne moins d'argent mais on dure sur le marché, alors qu'avec la non-éthique on peut gagner beaucoup d'argent très vite, mais on ne dure pas.

LA : La norme ISO 26000 entre-t-elle dans cette démarche-là ?

La recherche de profit est compatible avec l'éthique, mais cela suppose qu'on modifie les comportements.

Bio-express

Emmanuel Toniutti est président de l'International Ethics Consulting Group (IECG) depuis 2005. Diplômé d'un doctorat (Ph. D.) en philosophie et théologie de l'Université Laval de Québec au Canada, Emmanuel Toniutti est chef d'entreprise et coach de dirigeants. Il intervient régulièrement en tant qu'expert sur les questions d'éthique des affaires et de la Corporate Social Responsibility auprès des comités de di-

rection d'entreprises dans la mise en œuvre d'un modèle de leadership responsable. Il enseigne également ces matières dans plusieurs Business Schools, universités et associations pour dirigeants en Amérique du Nord, Asie, Europe et Maghreb. Il a publié deux livres clés dans lesquels il prône une nouvelle vision dans la conduite des hommes et des affaires: «L'urgence éthique» et «Le leadership de l'amour».

Il faut pousser les dirigeants à adopter des processus parce que ce sont des règles du marché.

E.T. : En effet, la norme ISO 26000 qui est la norme de la responsabilité sociale de l'entreprise rentre dans cette démarche, mais aujourd'hui elle n'est pas certifiante, contrairement à la norme ISO 9000. Autant les normes ISO 9000 de qualité et 14000 environnementale sont des normes obligatoires de certification, autant pour la norme ISO 26000, ce n'est pas le cas. Mais elle va le devenir avec le temps. Par contre si le dirigeant l'adopte juste pour répondre à une contrainte de la réglementation du marché et qu'il n'y croit pas, il n'y aura pas d'effets positifs. Le leader doit croire dans les valeurs humaines en tant qu'avantage compétitif par rapport au marché et par rapport aux concurrents.

LA : On parle beaucoup aussi de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) notamment avec la multiplication de scandales écologiques un peu partout dans le monde. Comment surmonter le problème de dégâts causés à l'environnement notamment en Afrique ?

E.T. : Il y a deux éléments fondamentaux. Le premier est la contrainte. A ce sujet, on peut dire que les Américains ont raison sur une chose: si on ne contraint pas l'être humain à faire quelque chose, il ne le fera pas. Donc, il faut pousser les dirigeants à adopter des processus parce que ce sont des règles du marché. Ensuite, il y a le degré de croyance du dirigeant qui développe cette démarche de façon volontariste au-delà de la réglementation et qui en

Emmanuel Toniutti



fasse un atout. La clé du succès d'une démarche comme celle-là, c'est de mettre en place des workshops, des ateliers d'entraînement à partir de la simulation de cas. Dans ce sens, on peut faire de l'entraînement soit sur des cas qui peuvent survenir, soit à partir des cas que les comités de direction ont eux-mêmes à traité. Dans ce cas, on travaille sur une décision qu'ils ont à prendre, on se met dans la situation, et on va se demander comment les valeurs peuvent nous aider à prendre des décisions cohérentes, avec l'identité de l'entreprise et sa stratégie, et comment on en fait un avantage compétitif.

LA : Comment définissez-vous le management responsable ?

E.T. : Tout d'abord, il faut faire la différence entre le leader qui est un meneur et le manager qui est un gestionnaire. Moi, je parle de leader, c'est-à-dire un meneur d'hommes qui amène son équipe à adhérer à des valeurs. Le leader responsable est conscient des conséquences de ses décisions, de ses actions, de son comportement sur lui-même et sur les autres. C'est ce qu'on appelle l'éthique conséquentialiste. Souvent, on remarque que sous le coup du stress, les dirigeants ne prennent pas le temps de réfléchir et prennent des décisions pulsionnelles. Il est nécessaire de faire preuve de patience, prendre une heure ou deux pour regarder la situation de la façon la plus objective. En général, il n'y a rien qui justifie qu'un dirigeant prenne une décision en deux minutes. Il faut intégrer la patience dans le leadership.

LA : Quelle nuance entre leadership éthique et leadership responsable ?

E.T. : Les deux sont différents, mais ils vont ensemble. Ethique signifie mettre en cohérence avec les valeurs, mettre en pratique les valeurs. Responsable veut dire mesurer les conséquences des actes.

LA : Pour vous, c'est quoi le leadership responsable au 21^{ème} siècle ?

E.T. : Par rapports aux environnements dans lesquels nous sommes aujourd'hui, il faut savoir s'adapter à toutes les situations. Ensuite, il faut avoir la capacité de se connaître soi-même et de conduire ses émotions. Enfin, il faut avoir une très grande hygiène de vie, dans le sens physique et alimentaire. Pourquoi ? Parce que le rythme est en train de s'accélérer considérablement, et ce n'est que le début. Les outils digitaux avec lesquels on travaille ont accéléré le rythme de notre vie. Le leader du futur est comme un grand sportif. Il doit avoir une énergie à la fois mentale et physique très forte pour aborder tous les problèmes qu'il a à résoudre dans une journée.

Propos recueillis par
Ibrahim Souleymane

«Leadership de l'amour»: Fédérez par les valeurs

Faire des valeurs un outil pour mener les hommes, c'est l'objectif du «leadership de l'amour». Emmanuel Toniutti, président de l'International Ethics Consulting Group (IECG), un cabinet suisse opérant en Europe, au Canada, en Chine et au Maghreb en a fait le titre son nouvel ouvrage. Il est disponible depuis hier dans les librairies (en ligne depuis novembre). Toniutti, également théologien et philosophe, enseignant à HEC Paris, s'est donné pour mission de coacher les patrons à la prise de décision responsable, en cohérence avec les valeurs et la stratégie de leur entreprise. Pour lui, le leadership recèle aussi une dimension religieuse.

- **L'Economiste**: On parle souvent de leadership émotionnel, éthique, responsable, ... Que signifie donc celui de l'amour?

- **Emmanuel Toniutti**: C'est la combinaison de tout cela. De l'éthique, dans le sens de la mise en pratique des valeurs, et une en particulier, celle de l'amour ou de la philia en grec. C'est-à-dire, le respect de la différence. C'est



Emmanuel Toniutti, président de l'International Ethics Consulting Group (IECG), également théologien et philosophe: «L'amour c'est à la fois le respect de la différence et la capacité à s'enrichir de la différence de l'autre» (Ph. Khalifa)

ce qui signifie être dans le souffle des dieux. C'est donc une caractéristique proprement religieuse. Il y a une énergie qui vient du leader en tant que personne, certes. Mais il en existe aussi une qui lui est donnée par Dieu. Un autre terme est utilisé, le charisme. En latin, charisma, c'est l'esprit de Dieu, la capa-

il y a 5 ans, «L'urgence éthique», j'ai commencé par une citation d'un dirigeant qui disait: «Les dirigeants du secteur bancaire doivent démontrer qu'ils reconnaissent la dimension morale de ce qui est arrivé pendant les années précédant la crise». C'était en 2007, et pour la petite morale de l'histoire, c'était le président du conseil d'administration de HSBC Holding, Stephen Green. Oui, il y a une dimension morale, une perte de sens, une crise de valeurs humaines auxquelles tout le monde a une tendance à croire de manière naturelle. Mais l'obsession de l'argent, de la rentabilité et de la création de valeur pour les actionnaires a balayé totalement le sens humain des valeurs. □

Propos recueillis par
Ahlam NAZIH

- **La crise que nous vivons, est-ce finalement une crise de valeurs?**

- Il n'y a aucun doute, c'est une crise de valeurs. Dans le livre que j'ai écrit

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Le style, une histoire de neurs

anapec

- Emmanuel Toniutti: C'est la combinaison de tout cela. De l'éthique, dans le sens de la mise en pratique des valeurs, et une en particulier, celle de l'amour ou de la philia en grec. C'est à-dire, le respect de la différence. C'est

proprement religieuse. Il y a une énergie qui vient du leader en tant que personne, certes. Mais il en existe aussi une qui lui est donnée par Dieu. Un autre terme est utilisé, le charisme. En latin, charisma, c'est l'esprit de Dieu, la capa-

- Il n'y a aucun doute, c'est une crise de valeurs. Dans le livre que j'ai écrit

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com

Le style, une histoire de peurs

POUR Emmanuel Toniutti, le style de leadership, c'est d'abord une question de personnalité, qui elle-même est basée sur des peurs. «J'ai travaillé sur un outil de connaissance de soi provenant des mathématiciens arabes, énigme, qui identifie 9 types de personnalités avec 9 peurs. Il existe donc, a minima, 9 styles de leadership», estime-t-il. Dans les situations de stress, le leader a tendance à activer sa peur et à la mettre au cœur de son processus de décision. Les 9 peurs sont: la peur de l'imperfection, de l'échec, de l'abandon, du vide, de l'autorité, de ne pas être utile, d'être faible, du conflit et de souffrir. □

aussi la combinaison de la responsabilité, qui fait appel à deux types d'éthiques: déontologique, faisant référence à de grands principes. Et une deuxième liée à notre culture, selon laquelle l'on doit aimer son prochain comme soi-même, et ne pas faire à autrui ce que l'on n'aimerait pas à soi-même. Dans cette optique, le leader conduit ses équipes et les convainc de le suivre, mais en cohérence avec des valeurs humaines fortes.

L'amour c'est à la fois le respect de la différence et la capacité à s'enrichir de la différence de l'autre.

- Pour vous le leadership recèle une dimension religieuse...

- Les experts et les dirigeants dans le monde entier emploient souvent un vocabulaire religieux pour désigner le leadership. A titre d'exemple, l'on dit que pour être leader, il faut être enthousiaste. Cela vient du grec entheos,

cité à mettre en œuvre l'esprit qui nous est donné par le Divin. Il y a donc bien un vocabulaire sacré, de l'ordre du religieux. Je pense que nous n'avons pas vraiment conscience de cela.

- Le leader est-il le seul à être capable d'imposer un comportement éthique à l'ensemble de l'entreprise?

- Disons que c'est d'abord lui qui prend la décision de faire rentrer l'entreprise dans une telle démarche. Il doit ensuite avoir la capacité de convaincre son comité exécutif, qui par la suite doit porter les valeurs de l'entreprise. Si les valeurs ne sont pas définies, une partie des collaborateurs peut participer à leur identification. Mais une chose est sûre, c'est le comité exécutif qui doit s'entraîner à prendre des décisions cohérentes avec les valeurs, puis de les descendre en cascade dans l'entreprise pour que ça devienne quelque chose de proprement génétique à l'entreprise.

anapec

Recrute pour une fondation basée à Rabat

Responsable des projets

Profil recherché :

- Vous disposez d'un diplôme universitaire en sciences politiques ou sociales avec 6 ans d'expérience en gestion des projets.
- Vous avez des Connaissances approfondies des thèmes de la fondation.
- Vous avez les compétences de travailler seul et en équipe.
- Vous avez des Bonnes qualifications de communication.
- Vous avez une Familiarité prouvée avec les développements politiques, sociaux et culturels dans le pays et la région MENA et l'Union Européenne.
- Vous avez des Connaissances en informatique, y compris une bonne maîtrise des moyens digitaux, de la navigation sur Internet et des applications Office.
- Vous Maîtrisez les langues : Français, Allemand et Anglais.

Si vous possédez les qualifications obligatoires pour le poste, veuillez postuler sur le site www.anapec.org
Référence de l'offre(ET16021538391)
Merci de bien vouloir attacher votre CV



Des compétences pour l'emploi,
des emplois pour les compétences.

www.anapec.org

Missions :

- Identifier des nouvelles organisations partenaires
- Assister à la gestion et à la coordination globale du programme.
- Assister aux missions d'experts de courte durée.
- Passer en revue et évaluer les propositions pour les projets, préparer les budgets et surveiller les dépenses.
- Renforcer la capacité auprès des partenaires en gestion de projets.
- Évaluer les actions entreprises pour capitaliser l'expérience accumulée et proposer des améliorations.
- Contribuer à la maintenance et à la mise à jour du site Web, accroître la visibilité de la hbs avec d'autres moyens de communication digitale.

Réseau de 77 agences :

- 400 conseillers en emploi
- 15.000 entreprises clientes
- Base de 300.000 candidatures
- Un Objectif de 200 000 insertions.

ERRATUM :
Emmanuel TONIUTTI n'est pas enseignant-chercheur à HEC Paris, mais il enseigne le leadership au sein de l'Executive Education HEC Paris

Stratégie RH	Relations Écoles	Recrutement	Formation	Rémunération	Santé & Social	International	Logiciels RH	Cabinets conseil RH	Agences RH
Carrière RH	Actualité RH	Agenda RH	Tribunes	TV/Média	Blogs RH	Librairie	Sites emploi	Cabinets de recrutement	Annuaire

Accueil >> Stratégie RH >> Organisation et conseil >> "Savoir-relier", "leadership de l'amour" : les nouveaux visages du management ?

"Savoir-relier", "leadership de l'amour" : les nouveaux visages du management ?

Publié le 31/03/2015

Deux ouvrages paraissent simultanément ce mois-ci sur le « care management » : « Le Savoir Relier : vers un leadership intuitif et relationnel » de Valérie Gauthier, et « Le Leadership de l'amour » d'Emmanuel Toniutti, tous deux enseignants-chercheurs à HEC. Coïncidence, tendance ? Signe d'un management en perte de repères et régulièrement mis en cause dans les affaires de burn out et autres maladies professionnelles ?

Dans « *Le leadership de l'amour* » (il fallait oser le titre !), Emmanuel Toniutti montre comment développer une démarche d'entreprise dans laquelle l'amour devient le point d'ancrage des comportements des leaders. Une réponse à un besoin des collaborateurs qui serait, selon l'auteur, la conséquence d'un environnement instable, sans repères, ni sens.

Mais le livre ne se contente pas de théoriser : il démontre que le rôle économique et social d'une entreprise peut trouver un point d'équilibre s'il existe une relation sincère entre les parties prenantes. Pour ce faire, Emmanuel Toniutti* s'appuie sur la lecture de grands penseurs, et montre que le « *leadership de l'amour* » est bien plus efficace qu'un management traditionnel.

Même discours chez Valérie Gauthier** qui décrit, dans son ouvrage sur le savoir-relier, comment passer d'un leadership vertical à un leadership ouvert, où les relations de qualité, le respect et la recherche d'une dynamique commune changent en profondeur les modes de management. Les 3 piliers de ce savoir-relier ? Les 3G (« *genuine, generous, generative* »). « *Le savoir-relier, c'est l'art de relier les hommes entre eux, de se connecter, d'entretenir des relations de qualité, mais aussi de relier les idées, les différences d'où qu'elles viennent pour créer du sens et faire avancer le monde* » explique-t-elle.

C.G.

* Président de l'International Ethics Consulting Group (IECG), Emmanuel Toniutti est Docteur en théologie (Ph.D.) de l'université Laval au Canada et professeur de leadership à Executive Education HEC. Son ouvrage, [Le leadership de l'amour](#), est paru chez IECG Publications.

** Diplômée en Psychologie (Licence, Université Paris V), en Lettres (Master of Arts, University of Oklahoma) et Doctorat en Littérature Comparée, Sorbonne) et en Management (Stanford Executive Program (EPSO)), Valérie Gauthier a bâti des concepts et des programmes autour du leadership relationnel. Elle enseigne à HEC. Son ouvrage, [Le Savoir Relier : vers un leadership intuitif et relationnel](#), est paru chez Eyrolles.

L'humanisation dans la gestion joue un rôle important dans l'engagement et l'implication des employés. L'amour est porteur d'énergie au sein de l'entreprise.



Le monde dans lequel nous évoluons est marqué par l'incertitude. Dans cet environnement instable chacun a besoin de repères, de sens et de lien. A travers son dernier livre «Le leadership de l'amour», Emmanuel Toniutti, théologien, philosophe, coach et président de l'International Ethics Consulting Group montre comment développer et mettre en œuvre une démarche dans laquelle l'amour devient le point d'ancrage des comportements des leaders responsables du futur.

Pourquoi titrer votre ouvrage «Le leadership de l'amour» ?

Loin d'être un titre provocateur, pour beaucoup d'observateurs la course effrénée à la performance rend les rapports en entreprise de plus en plus difficiles. Que faisons-nous alors au sein de l'entreprise pour «humaniser» notre mode de gestion? A l'évidence, les managers semblent comprendre que l'humanisation dans la gestion joue un rôle important dans l'engagement et l'implication des employés. Cette prise de conscience a son importance dans un contexte où les cerveaux sont mis à rude épreuve, notamment par les changements brutaux de l'environnement de l'entreprise, la concurrence, le respect des délais et des objectifs commerciaux et la peur des restructurations.

A travers ce livre, je m'inspire des grands penseurs, de mon expérience au contact de dirigeants pour montrer que le «leadership de l'amour» n'est pas seulement plus satisfaisant pour toutes les parties prenantes, il est aussi plus efficace et que le rôle économique et social d'une entreprise peut trouver un point d'équilibre s'il -et seulement s'il - existe une relation d'amour sincère entre les parties prenantes.

Quel message délivrez-vous à travers ce livre ?

Le principal message consiste à dire qu'au-delà de toutes les stratégies qu'on peut mettre en place, c'est l'être humain qui doit être placé au cœur de l'organisation. Une entreprise réellement humaine, c'est celle qui place également la satisfaction et l'épanouissement de ses équipes au centre de ses préoccupations, et ce, avec authenticité et sans démagogie. Par exemple, en cherchant à insérer le projet personnel du collaborateur dans la vision globale de l'entreprise, en ayant un système de reconnaissance de la performance juste et transparent, en communiquant clairement et en vivant réellement au quotidien des valeurs. Une entreprise humaine est une entreprise qui inspire ses équipes et, ainsi, qui gagne leur engagement...

J'emploie volontairement le mot amour parce que j'estime que dans le sens du respect de la différence de l'autre, l'amour est porteur d'énergie au sein de l'entreprise.

Vous voulez dire que l'amour a sa place dans l'entreprise ?

Tout à fait ! Tout comme la reconnaissance, l'équité, l'amour a donc bien sa place au travail et rend les rapports plus humains. Ce n'est donc pas un hasard si les experts en management ont encouragé les Incentives ou séminaires d'entreprises pour construire ou renforcer des liens entre collègues ou au niveau de toutes les lignes hiérarchiques de sorte à créer des synergies, même si l'objectif n'est pas de susciter une véritable amitié. Tout cela pour dire qu'une bonne ambiance facilite les initiatives, renforce la solidarité et favorise la performance. Cependant, la proximité doit être vécue au quotidien. Rien ne sert d'afficher des chartes de valeurs si on ne se montre pas proche des collaborateurs.

Comment les faire vivre justement ?

Je répondrai par un cas concret. Il y a 4 ans, j'étais appelé par un dirigeant d'une entreprise française dont la problématique se rapportait à l'éthique et valeurs : «Comment devenir une entreprise aimée par ses clients et collaborateurs?», me suggérait à l'époque le PDG de ce groupe. Tout l'enjeu a été au départ de définir les valeurs de ce groupe. On a commencé par faire une thérapie de l'entreprise en revisitant son histoire, ses rites et ses coutumes, en appliquant la méthode d'analyse des civilisations et cultures utilisée en théologie pour dégager justement les valeurs de l'entreprise.

Mais ce n'est pas tout. Faire vivre des valeurs nécessite également le leadership responsable du manager. Je m'explique. Un leader peut briller par son charisme, ses compétences, son pouvoir d'attraction..., il a souvent tendance à penser que l'énergie ne vient que de lui alors que le leader responsable a certes une énergie intrinsèque à lui-même mais qui reconnaît qu'il a aussi une énergie qui vient de l'extérieur, c'est-à-dire de son environnement, de son entourage...

Et donc, in fine, le manager doit y croire pour faire vivre ces valeurs mais il doit aussi pouvoir faire adhérer les autres grâce à son leadership.

Carte de visite

Président de l'International Ethics Consulting Group (IECG), Emmanuel Toniutti entraîne les directions générales à mettre en œuvre leurs décisions stratégiques en cohérence avec les valeurs humanistes. Docteur en théologie (Ph.D.) de l'Université Laval au Canada, son domaine d'expertise porte sur l'analyse des comportements des leaders sous stress dans les environnements internationaux et multiculturels.

Professeur de leadership au sein de l'Executive Education de HEC Paris, il prépare les futurs dirigeants à une nouvelle vision du monde des affaires n

«Le leadership de l'amour» d'Emmanuel Toniutti Editions IECG (décembre 2014)

ECO-ACTU

Management

«Le leadership doit être courageux et amoureux»

Propos recueillis par Nadia Ouiddar, LE MATIN - 19 février 2015 - 18h02 - 750

[Facebook](#)
[Tweet](#)
[Google +](#)



Un leader doit considérer la différence de ses collaborateurs, ses clients et ses partenaires et leur accorder reconnaissance et respect sans les manipuler.

Emmanuel Toniutti, président de l'International Ethics Consulting Group (IECG) et professeur de leadership au sein de l'Executive Education d'HEC Paris, invite dans son livre «Le leadership de l'amour» les dirigeants d'entreprises à inclure de l'amour dans leurs stratégies managériales. Ce spécialiste des comportements de leaders explique comment le respect des autres peut donner vie aux valeurs des entreprises et améliorer leur image auprès des collaborateurs et clients.

Eco-Conseil : Vous venez de publier un livre sur le leadership de l'amour. Pourquoi avez-vous lié ces deux notions ?

Emmanuel Toniutti : J'ai eu une demande en 2011 d'un client, la filiale française du groupe allemand «Allianz», qui a souhaité travailler sur la manière de devenir une entreprise aimée par ses clients et ses collaborateurs. J'ai alors commencé la recherche sur ce thème. L'amour est la seule chose qui peut nous sauver du désespoir, de l'angoisse et permet de donner du sens à nos valeurs. On retrouve cette dimension dans toutes les religions monothéistes. C'est l'axe le plus important de mon livre qui fait référence à l'amour dans la philosophie grecque, la culture latine et la religion. Ce livre appelle à accepter la différence de l'autre et à s'enrichir de cette différence. Un leader doit considérer la différence de ses collaborateurs, ses clients et ses partenaires et leur accorder reconnaissance et respect sans les manipuler.

Comment définissez-vous le leadership de l'amour dans ce livre ?

J'ai décrit le leadership de l'amour en quatre grands chapitres. Le premier fait la distinction entre le leader et le leader responsable. J'ai défini le leader comme celui qui a le pouvoir de contraindre les personnes à faire ce qu'elles ne font pas naturellement, alors que le leader responsable accompagne les autres pour les faire grandir. J'ai donné des exemples concrets nés dans les environnements internationaux dans lesquels je travaille. Le deuxième chapitre est sur le courage. L'angoisse qui se déclenche chez un leader sous stress parasite une décision responsable. J'ai décrit aussi les neuf peurs qui donnent naissance à neuf modèles de leadership. Le troisième chapitre est axé sur l'amour et le quatrième explique la méthode de mise en œuvre du leadership de l'amour : comment se prépare-t-on à s'accepter soi-même, à identifier ses points forts et faibles et aimer les autres ? Le leadership doit être courageux et amoureux.

Est-ce que le leadership de l'amour dévoile le côté humain du leader ?

Évidemment, avec ses forces, ses faiblesses, sa capacité à entraîner les autres, ses contraintes. Un leader doit essayer de s'approcher des meilleures décisions, pour qu'elles soient plus cohérentes avec les valeurs de l'entreprise. Le travail des leaderships n'est pas facile.

Est-ce que cette notion de leadership de l'amour est facilement intégrée par les dirigeants d'entreprises ?

Je pense que ce n'est pas le cas, mais certains y croient.

Au Maroc, je travaille par exemple avec Saham Assurance, Bymaro, Vidéorama. Je suis en charge de former tous les leaders monde du groupe Orange. On est encore au point de départ, parce que c'est une remise en question du modèle de leadership tel qu'on l'apprend dans les écoles.

Comment faites-vous pour convaincre les leaders de cette nouvelle vision ?

Je propose une démarche d'éthique et de leadership à appliquer en entreprise. Quand je parle à des personnes qui ont des valeurs humanistes, ils y adhèrent. Avec la crise actuelle, il y a un retour aux standards de bons sens.

Est-ce qu'il y a un retour sur investissement si on adopte ce modèle de leadership ?

Il y a un retour dans le sentiment d'appartenance des collaborateurs et aussi des commerciaux envers leurs clients. On voit dans ce modèle économique que ce n'est plus le marketing qui apporte le client, mais c'est le bouche à oreille. De même, l'image de l'entreprise devient de plus en plus forte. Les entreprises qui rentrent dans ce modèle communiquent très peu.

Comment peut-on savoir qu'une entreprise adhère au leadership de l'amour ?

Quand un comité de direction se respecte et les choses peuvent se dire dans le respect de chacun, même en cas de désaccord. On applique ce modèle de leadership quand on a mis en place des workshops de respect de la différence pour les managers et quand on met en place des décisions qui sont cohérentes avec les valeurs. L'énergie positive qu'on ressent dans une entreprise est aussi une preuve d'application de ce modèle. Il faut savoir que plus la structure est grande, plus le temps d'application est long.

In fine, quels sont les objectifs de cette nouvelle vision ?

Changer le monde des affaires, dire aux dirigeants que l'entreprise est faite pour servir les êtres humains et non pas pour une rentabilité ultra excessive. C'est un appel au retour aux valeurs humanistes fraternelles. C'est un plaidoyer pour que l'argent ne devienne pas une obsession.

Management

BIEN VIVRE SON JOB

progresser | dossier

★ LE CHARISME, ÇA S'APPREND



L'ARME FATALE DES LEADERS D'EXCEPTION

Pourquoi certains individus sont-ils capables de susciter l'adhésion, voire une fascination immédiate? **Analyse du mystérieux pouvoir du charisme.** Et de son utilité au travail.

PAR ANDRÉ MORA @AndrM6

Le charisme a la cote. «Il y a quinze ans, on recherchait de simples exécutants. Aujourd'hui, les entreprises sont en quête de leaders charismatiques, même à des postes de responsable fi-

nancier ou informatique», observe Fabrice Coudray, directeur chez Robert Half (cabinet de recrutement). Pourquoi un tel attrait? «Le changement devient la norme, poursuit-il. Or, ces profils sont indispensables dans ces périodes, car ils faci-

litent les transformations en leur donnant du sens et en suscitant l'adhésion des collaborateurs.» Le principal atout du charisme? Il fait gagner du temps. Un manager charismatique devra déployer moins d'efforts pour convaincre, car

il dispose a priori de la confiance de son équipe, alors qu'en général elle se gagne plutôt a posteriori. Et les résultats sont visibles. «On observe un gain d'efficacité bien réel par rapport à un manager purement opérationnel: le second propose un objectif à son équipe, tandis que le premier l'entraîne dans son sillage, ce qui est beaucoup plus puissant», explique Fabrice Coudray.

GRAND MOBILISATEUR.

Par son effet moteur, le leader charismatique houscule aussi les résistances au changement. «Il a une vision claire des buts à atteindre et, surtout, il sait les formuler, en les inscrivant dans un plan global», souligne Emmanuel Toniurti, président d'International Ethics Consulting Group à Lugano (Suisse) et auteur de *Leadership de l'amour*

Et toujours : Les Savoirs Inutiles, Klaire fait grr, NEONogismes, Aujourd'hui je suis...

NEON

MARS 2015 #28

LE MAGAZINE DES NOUVEAUX ADULTES

COLLÈGUES ET AMIS

Ca change quoi quand ton voisin de bureau devient ton meilleur pote ?

CYBER-GUERRE

Un Anonymous dévoile les secrets de l'attaque contre les sites djihadistes

SURENDETTÉS

A 25 ans, ils travaillent et pourtant ils sont en faillite personnelle

STAGE DE SURVIE

En pleine montagne, par -10 °C, notre journaliste va-t-il s'en sortir ?



Sommes-nous vraiment tolérants ?

En couple ou en société, avouons qu'on a tous du mal à accepter nos différences



Notre test pour évaluer ses propres limites

L 14452 - 28 - F: 3,70 € - RD #



BEL 4 401 201 1500 CHF - CAN: 7,99 CAD - D: 5 €
FR: 4,40 € - UK: 4,40 £ - AUS: 6,95 \$ - NZ: 6,95 \$
Esp: 3,95 € - Mex: 150,00 MX\$ - Br: 15,00 R\$



compris la subtilité de ma plaisanterie. « J'ai trouvé ça débile, et je me suis demandé ce que j'allais bien pouvoir raconter à une nana qui vouait un culte à la famille royale britannique », se rappelle-t-il. Moi, je suis abonné à *Voici* et à *VSD*. Lui, à *Ça m'intéresse Histoire* et à *National Geographic*. Ce n'est pas incompatible, mais bon.

Le lieu de travail, c'est la promesse de rencontres inattendues

Alors, comment se fait-il qu'on soit devenus aussi proches ? Rien d'étonnant, pour Luce Janin Devillars : « La sociologie a pu démontrer qu'en matière d'amitié, que ce soit conscient ou inconscient, on va spontanément vers les gens qui nous ressemblent : ceux qui vivent dans notre quartier, qui suivent les mêmes études... Le lieu de travail est un endroit qui ouvre la possibilité de rencontres totalement inattendues puisque nous sommes entourés de gens que nous n'avons pas choisis et qui n'ont pas forcément la même histoire sociale, culturelle et économique que nous. » D'après elle, c'est très agréable pour ceux qui « aiment l'aventure ». Il est là le premier point commun que nous partageons, Mathias et moi. →

LÉA, 27 ANS MANUEL, 27 ANS CHARGÉE DE COMMUNICATION DANS UNE ONG CHARGÉ DE PARTENARIAT DANS UNE ONG

- | | | |
|--|------------------------------|---|
| Mes histoires de cul. Beaucoup. | TON PLUS GROS SECRET | C'est quelque chose de sexuel et intime. |
| Ses histoires de cul. | SON PLUS GROS SECRET | C'est sexuel aussi. |
| Arraser son petit pot de fleur près de mon bureau. | SES MANIES | Quand on est en scooter, elle me prend pour une calèche : elle tire à droite pour aller à droite et me donne des coups de jambes pour que j'accélère. |
| Qu'il me coupe la parole. | CE QUI T'ÉNERVE CHEZ L'AUTRE | Qu'elle ne me croit pas quand je lui dis que sa bombe aérosol bio ne peut pas être bio. |
| Que je n'aime pas qu'on me critique. | CE QUI L'ÉNERVE CHEZ TOI | Que je lui coupe la parole. |



ELSA, 26 ANS GAËLLE, 39 ANS CHARGÉES DE RELATIONS PUBLIQUES

- | | | |
|---|--|---|
| Quand elle parle mal aux gens en cas de stress. | CE QU'ELLE SOÛLE CHEZ ELLE | Parfois, elle peut devenir fureuse d'un seul coup. |
| Sa façon de bouger dans le bureau quand elle est à la bouffe. | UN TRUC TYPIQUE CHEZ ELLE | Elle dit tout le temps « fawoué ». |
| Notre complémentarité dans le service. | CE QU'ELLE MANQUERAIT SI VOUS NE BOSSIEZ PLUS ENSEMBLE | Sa fraîcheur constante, son enthousiasme. |
| Thé, elle ramène son thermos tous les jours. | THE OU CAFÉ ? | Je n'en sais rien ! C'est trop facile pour elle de répondre à cette question, je ramène mon thermos de thé tous les jours ! |



beaucoup – et lui non plus. Mais surtout, Mathias est le parfait collègue. Nous travaillons côte à côte à la rédaction de *NEON*

de mot pour qualifier ce que nous sommes l'un pour l'autre. C'est chose faite, nous sommes des BCF. Et nous le revendiquons.

pas parti pour marcher. Le jour de son arrivée, j'ai piqué sa souris et jonché son bureau de numéros de *Paris Match*. Il n'a pas

RESSENTIR



5%

des 25/34 ans ont envie de se rapprocher d'un collègue parce qu'ils ont le même look

15%

se font des amis pour ne pas être seuls



66%

pensent qu'avoir des potes au boulot peut leur permettre de faire avancer leur carrière

79%

estiment que l'amitié augmente la productivité



7%

trouvent que la messagerie instantanée interne à l'entreprise favorise le copinage

8%

partent en vacances avec leurs collègues



Etude Les Français et l'amitié au travail, oct. 2013, OpinionWay, Chiffres concernant les 25/34 ans.

→ Anthony, lui, préfère sans doute la routine. A 25 ans, quand ce photographe de soirées rencontre Candice pour la première fois, il la déteste avant même de lui avoir parlé. Il imagine qu'elle est venue passer un entretien et qu'elle va lui piquer son job. « Je me suis débrouillé pour trouver le numéro de la salle de réunion dans laquelle elle était avec mon boss, se souvient-il. J'appelle. Il décroche, je lui dis : "C'est hors de question que tu l'embauches." » Son responsable le rassure en lui confirmant qu'ils n'ont pas le même profil. Elle est engagée, mais il n'y a rien à faire. Anthony ne peut pas la blâmer. Emmanuel Toniutti, auteur de *Le Leadership de l'amour* (éd. IECG), coach de dirigeants et président de l'International Ethics Consulting Group, estime qu'Anthony a peur de Candice : « Elle lui ressemble tellement qu'elle le renvoie à lui-même. Ce qui peut se révéler très effrayant ! L'amitié, c'est être vigilant avec ses émotions et aller au-delà de ses peurs, ensemble. » Elle finit peu à peu par l'apprivoiser. C'était il y a quinze ans. Aujourd'hui, ils ne bossent plus ensemble, et il y a quelques mois, il l'accompagnait à l'autel le jour de son mariage. « On s'appelle deux fois par jour. On habite à côté. Je l'aide quand elle doit prendre des décisions importantes. C'est ma meilleure amie. »

Rien ne prédestinait non plus Juliette et Dominique, tous les deux pilotes de chantiers, à bien s'entendre. C'est parce que leurs

conditions de travail étaient difficiles qu'ils se sont rapprochés. Ils partagent un bureau avec deux autres personnes, mais rapidement, le duo se forme. « On s'est mis à boire des canons le vendredi soir, raconte-t-elle. On critiquait nos collègues et on se disait à quel point on détestait notre chef. On était dans la même galère et ça faisait du bien d'avoir quelqu'un avec qui en discuter. » Professionnellement, ils s'entraident. Le soir, ils s'attendent pour se donner du courage. Quand l'un est plus doué pour accomplir une tâche, il file un coup de main à l'autre. Ils réussissent à transformer leurs différences en complémentarités.

Si vous entendez « copinage » dans « amitié », c'est à proscrire

Pour Emmanuel Toniutti, c'est précisément là que réside la force et l'utilité de l'amitié au travail : « Au sens grec du terme, l'amitié signifie le respect et l'acceptation de la différence. Quand on respecte la différence de l'autre, on accepte que son point de vue ne soit pas le même que le nôtre et on reconnaît qu'il est tout aussi valide. Dès lors, on devient très performant ensemble et on



RESSENTIR



5%

des 25/34 ans ont envie de se rapprocher d'un collègue parce qu'ils ont le même look

15%

se font des amis pour ne pas être seuls



66%

pensent qu'avoir des potes au boulot peut leur permettre de faire avancer leur carrière

79%

estiment que l'amitié augmente la productivité

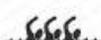


7%

trouvent que la messagerie instantanée interne à l'entreprise favorise le copinage

8%

partent en vacances avec leurs collègues



Etude Les Français et l'amitié au travail, oct. 2013, OpinionWay, Chiffres concernant les 25/34 ans.

→ Anthony, lui, préfère sans doute la routine. A 25 ans, quand ce photographe de soirées rencontre Candice pour la première fois, il la déteste avant même de lui avoir parlé. Il imagine qu'elle est venue passer un entretien et qu'elle va lui piquer son job. « Je me suis débrouillé pour trouver le numéro de la salle de réunion dans laquelle elle était avec mon boss, se souvient-il. J'appelle. Il décroche, je lui dis : "C'est hors de question que tu l'embauches." » Son responsable le rassure en lui confirmant qu'ils n'ont pas le même profil. Elle est engagée, mais il n'y a rien à faire. Anthony ne peut pas la blâmer. Emmanuel Toniutti, auteur de *Le Leadership de l'amour* (éd. IECG), coach de dirigeants et président de l'International Ethics Consulting Group, estime qu'Anthony a peur de Candice : « Elle lui ressemble tellement qu'elle le renvoie à lui-même. Ce qui peut se révéler très effrayant ! L'amitié, c'est être vigilant avec ses émotions et aller au-delà de ses peurs, ensemble. » Elle finit peu à peu par l'apprivoiser. C'était il y a quinze ans. Aujourd'hui, ils ne bossent plus ensemble, et il y a quelques mois, il l'accompagnait à l'autel le jour de son mariage. « On s'appelle deux fois par jour. On habite à côté. Je l'aide quand elle doit prendre des décisions importantes. C'est ma meilleure amie. »

Rien ne prédestinait non plus Juliette et Dominique, tous les deux pilotes de chantiers, à bien s'entendre. C'est parce que leurs

conditions de travail étaient difficiles qu'ils se sont rapprochés. Ils partagent un bureau avec deux autres personnes, mais rapidement, le duo se forme. « On s'est mis à boire des canons le vendredi soir, raconte-t-elle. On critiquait nos collègues et on se disait à quel point on détestait notre chef. On était dans la même galère et ça faisait du bien d'avoir quelqu'un avec qui en discuter. » Professionnellement, ils s'entraident. Le soir, ils s'attendent pour se donner du courage. Quand l'un est plus doué pour accomplir une tâche, il file un coup de main à l'autre. Ils réussissent à transformer leurs différences en complémentarités.

Si vous entendez « copinage » dans « amitié », c'est à proscrire

Pour Emmanuel Toniutti, c'est précisément là que réside la force et l'utilité de l'amitié au travail : « Au sens grec du terme, l'amitié signifie le respect et l'acceptation de la différence. Quand on respecte la différence de l'autre, on accepte que son point de vue ne soit pas le même que le nôtre et on reconnaît qu'il est tout aussi valide. Dès lors, on devient très performant ensemble et on



RESSENTIR



« Ce type de relation n'est possible que s'il n'y a pas de rapport hiérarchique. »

permet à l'entreprise de progresser humainement et économiquement. » Je suis fière tout à coup. L'amitié particulière qui me lie à Mathias et le soutien que nous nous apportons contribuent donc à la croissance de NEON? Oui, pour Emmanuel Toniutti, sauf qu'il faut veiller à ne pas aller trop loin : « Si vous entendez "copinage" dans "amitié", c'est à proscrire. Ce type de relation n'est possible que quand il n'y a pas de rapport hiérarchique, pas d'enjeu commun dans le boulot et qu'un haut degré de confiance existe. » Et même si ces trois conditions sont réunies, il nous invite à rester méfiant et à ne pas trop attendre de l'autre.

Sophie*, qui bosse dans la culture, l'a bien compris au travers de sa relation avec Clémence* : « Quand ma collègue se retrouve en conflit avec notre responsable, si je suis vraiment d'accord avec elle, je la soutiens. Si j'ai un doute, je me tais, pour ne pas me griller avec la hiérarchie. Ça reste le travail, je n'ai pas envie de me mettre en danger pour elle. » Selon Emmanuel Toniutti, Sophie est honnête avec elle-même dans sa réflexion et « c'est pour ça que le copinage est à éviter. Il y a de la soli-

darité tant que tout va bien. Dès qu'un problème ou une situation de stress surgit, chacun sauve sa peau. » Luce Janin Devillars nuance ses propos : « Il faut tout de même profiter de l'amitié au bureau et la voir comme une ouverture et une richesse. » D'après elle, si vous devenez quand même ami avec votre chef, pas de problème, seulement « restez prudent et "filtrant" sur ce

que vous racontez directement ou quand vous recevez des coups de fil privés sur votre lieu de travail, par exemple. »

L'autre jour, Mathias part se planquer dans le couloir pour répondre à un appel. J'entends sa voix, mais je ne comprends pas ses mots. En revanche, je décèle de l'agacement dans son ton. Il revient. Je lui envoie un message sur le chat – un outil qui a certainement permis à notre amitié de s'établir : « Qu'est-ce qu'il y a ? » Il met du temps à répondre. Je lui jette des petits regards de côté. Ça m'inquiète. Il finit par m'envoyer : « Rien, un truc chiant. » Je ne m'inquiète plus. Si j'avais vécu cette scène avec un ami de toujours, je suis presque certaine que j'aurais insisté, pas par curiosité mais pour lui proposer mon aide. Avec Mathias, non. C'est ça qui fait de nous des Best Colleagues Forever. Nous savons que nous sommes là l'un pour l'autre. Et nous réussissons, sans nous forcer, à ne pas trop nous immiscer dans la vie privée de l'autre. Et puis, bon, il vaut mieux puisqu'on sait tous les deux que je serai sa chef un jour et que je devrai le viser s'il en sait trop sur moi. ♦

* Ces prénoms ont été modifiés.

