



## COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

### Les ficelles d'un romancier à succès pour stimuler l'imaginaire

#### INTERVIEW DE LAURENT GOUNELLE

Romancier et écrivain

*Comme vous le constaterez au fil de votre lecture, les experts que j'ai interviewés sont des managers, des chefs d'entreprise ou des consultants. Si je me suis tournée vers un romancier pour ce chapitre, c'est parce que je pressentais que ce profil - un peu décalé - ouvrirait de nouveaux horizons. Avec une évidence fulgurante, c'est le nom de Laurent Gounelle qui m'est apparu. D'une part, parce que j'adore ses romans et d'autre part, parce qu'il a été chef d'entreprise et manager dans sa précédente vie professionnelle. Sébastien Lilli a grandement facilité la mise en contact avec Laurent. Et c'est, par une belle matinée d'automne, que nous sommes rencontrés dans un café parisien. Un moment suspendu où il a répondu, avec beaucoup de gentillesse et de profondeur, à mes questions.*

**Quels sont, selon vous, les mécanismes de l'imaginaire et quel rôle joue-t-il dans vos romans ?**

C'est très difficile comme question parce que vous me demandez de conscientiser de manière rationnelle quelque chose qui est du domaine de l'invisible. L'imaginaire n'est pas le fruit d'une pensée structurée ou d'un calcul. C'est des choses qui viennent à nous on ne sait pas trop comment. Je pense, d'ailleurs, qu'il y a deux types d'imaginaire. Il y a les idées qui vont s'appuyer les unes sur les autres.

Le monde de l'entreprise connaît bien ça, c'est le principe du brainstorming. Et au-delà, il y a, dans l'imaginaire, des choses qui nous viennent de manière incontrôlable.

Je peux même vous donner une illustration qui démontre que ça ne vient pas de notre cerveau. Ce qui peut être utile en management puisque, certes, un manager doit réfléchir, calculer et planifier mais il peut aussi accepter qu'il y a des choses qui lui échappent et que ça peut être intéressant de les accueillir.

C'est une anecdote d'écriture. Je suis donc en train d'écrire un roman intitulé « Je te promets la liberté ». Et, très vite, une idée s'impose à moi : l'histoire va se passer sur un bateau-restaurant. Rapidement, une autre idée me traverse l'esprit, sans raison : l'héroïne sera originaire de Djibouti.

Au bout de quelques mois, subitement, je me demande à quoi ça rime qu'elle soit originaire de Djibouti puisque mon bateau ne quitte pas la Saône. Et là, j'ai l'idée de lancer une recherche étymologique. Et j'apprends que le terme Djibouti vient de l'arabe ancien et qu'il signifie « est-ce que le bateau est arrivé ? ». Sauf que je ne parle pas arabe et que je n'avais aucun moyen de le savoir. C'est la preuve que des choses nous échappent et que les idées viennent à nous dans l'imaginaire.

### ***Pourriez-vous nous parler de votre processus créatif et de la place occupée par l'imaginaire ?***

La création de mes romans se déroule en trois phases. Une phase créative pure où je laisse venir à moi les idées par rapport à un thème que j'ai choisi en amont. C'est la phase la plus longue qui va durer un an à un an et demi. Vu que j'écris des romans initiatiques qui font réfléchir les gens sur eux-mêmes et sur le sens de la vie, chaque roman a un thème principal. Je fais donc des recherches sur ce thème ce qui alimente mon imaginaire. Pourtant, la plupart de mes idées surgissent de nulle part, dans le désordre le plus complet. Des idées parfois saugrenues. Mais je reste dans une posture d'accueil : je note tout ce qui vient sans juger. Ensuite, quand j'ai le sentiment d'avoir suffisamment de matière, commence la phase de plan pendant laquelle j'ordonne toutes mes idées avant de passer à la phase d'écriture.

Cette dernière phase, pour moi, repose plutôt sur le cerveau gauche. J'ai les personnages et toutes les scènes. L'histoire existe déjà dans ma tête. Je n'ai plus qu'à réfléchir à la façon d'écrire qui va me permettre de partager, avec le lecteur, mon film intérieur et d'induire en lui des émotions et des ressentis.

Bref, c'est un travail de metteur en scène parce l'histoire est un faire-valoir pour les idées. Donc là, il y a forcément un travail mental. Et en même temps, il y a d'autres idées qui émergent et qui viennent de l'imaginaire. A moi de continuer de les accueillir. Il arrive qu'une idée m'embarrasse un peu parce qu'elle m'oblige à chambouler le plan. Néanmoins, si elle enrichit l'histoire ou permet de mieux faire passer mon message, je dois l'intégrer. C'est pareil pour un manager. Il planifie des actions mais tout ne se passe pas toujours comme prévu. Plutôt que de lutter pour s'en tenir absolument au plan d'action, c'est intéressant de travailler avec ce qui vient et avec ce qui est.

### ***Compte tenu de votre expérience de chef d'entreprise et de romancier, comment un manager peut-il stimuler son imaginaire ?***

Pour moi, c'est faire confiance à son intuition. Ceux qui n'ont pas l'habitude peuvent commencer par une technique facile. Vous prenez un manager qui est face à une problématique managériale. Il ne sait

pas quelle solution choisir, voire il ne connaît pas du tout la solution. Quand il se couche le soir, au moment de s'endormir, il y repense et il pose une question simple : *quelle est la solution à cette problématique ?* Et il se dit que la solution va émerger pendant son sommeil.

Il faut qu'il soit dans un état de confiance. Confiance en lui parce qu'il a des ressources. Et confiance peut-être dans autre chose, dans l'univers, en Dieu s'il est croyant. Et il s'endort dans cet état de confiance. Le lendemain au réveil, dès qu'il ouvre les yeux, il se repose la question : *quelle est la solution à ce problème ?* Et là, neuf fois sur dix, la solution vient à lui, de manière limpide. Il faut l'avoir expérimenté pour le savoir, ça demande juste de patienter jusqu'au lendemain matin.

Après, s'il lui faut une réponse rapide, il y a une question toute bête à se poser dans l'instant, une fois qu'il a exploré les voies mentales. C'est : *comment je le sens ?* Et là, il se met dans une posture d'accueil de ses ressentis physiques. Pourquoi ? Parce que l'intuition se manifeste d'abord sous forme de micromouvements corporels avant de remonter à l'esprit : le corps est un miroir de la vérité extérieure. D'ailleurs *Intuitio*, en latin, c'est l'image reflétée par un miroir. Après, quand des idées jaillissent dans votre esprit, c'est important de les accueillir et de ne pas les juger. Le jugement, ça vient dans un deuxième temps. Sinon, on étouffe l'intuition.

Dans mon métier, j'ai, régulièrement, des idées de scènes très précises qui émergent. Et parfois, je ne vois pas ce que je vais en faire. Mais je les note. Et parfois, il me faut sept ou huit mois avant de découvrir que l'idée qui me semblait saugrenue, non seulement a sa place dans l'histoire mais qu'elle se révèle être une pièce maîtresse.

Au bureau, pour activer l'imaginaire suite à une difficulté ou un problème managérial, le manager gagne à sortir de l'espace problème. Idéalement pour aller dans la nature ou sinon marcher en ville, par exemple dans un petit square, peu importe mais quitter son bureau. Ça aide à trouver des solutions.

### ***Selon vous, comment un manager peut-il stimuler l'imaginaire de ses équipes ?***

Ce n'est pas toujours facile pour les entreprises mais commencer par mettre un petit peu moins de normes. Laisser plus de liberté aux gens et veiller à leur bien-être. C'est plus facile d'avoir des idées si on a les coudées franches et qu'on est bien installé avec une lumière agréable et une tasse de thé à proximité.

Je comprends que les entreprises mettent des normes parce qu'elles veulent répondre à une qualité de service qui soit stable dans le temps. Mais trop de normes tue la créativité et même l'intelligence. J'ai une maison de campagne en Bourgogne et un voisin m'a raconté la guerre telle qu'elle s'est déroulée dans le coin. Si les Français ont gagné, c'est parce qu'ils étaient peu organisés contrairement aux Allemands qui avaient l'habitude d'obéir à une organisation parfaite. Quand il y a peu de règles, les gens font appel à leur intelligence pour s'adapter à la situation telle qu'elle se présente. Si tout est planifié et codifié, dès qu'une situation inattendue se présente, on ne sait pas comment la gérer.

C'est vital de laisser un espace de liberté. Et surtout à notre époque où toutes les entreprises ont accès à l'intelligence artificielle. Finalement, elles risquent de travailler de la même manière et de proposer les mêmes services ou produits. Sauf qu'il y a une capacité humaine que les machines n'auront jamais, c'est l'imaginaire. Donc finalement, la valeur de l'entreprise de demain reposera sur la capacité des managers à stimuler l'imaginaire et l'intuition des collaborateurs.

J'ai été consultant en entreprise pendant quinze ans et j'étais frappé de voir à quel point, très souvent, une équipe était à l'image de son manager. Et on sait, quand on est manager, que les collaborateurs sont sensibles à ce qui est valorisé par la hiérarchie. Ce sur quoi on met notre attention, s'amplifie. Si le manager est sensible à l'intuition ou à l'imaginaire, s'il valorise l'idée créative d'un collaborateur, les autres vont le sentir. Et ils le percevront comme une permission à laisser leur imaginaire s'exprimer.

***Vous venez de parler d'imaginaire et d'intuition. Quelle différence faites-vous entre les deux ?***

Si vous prenez la définition du dictionnaire pour l'intuition, c'est l'accès direct et immédiat à une vérité qui n'est pas directement accessible par nos cinq sens. Concrètement, c'est être capable de décrire un objet caché dans la pièce d'à côté, un lieu mystère ou un événement qui se passe à l'autre bout du monde. Je sais que ça semble dingue mais je l'ai expérimenté de nombreuses fois, et puis cette capacité a été prouvée scientifiquement. Les scientifiques en parlent peu parce qu'ils n'ont jamais réussi à montrer *comment* ça fonctionnait.

L'imaginaire, c'est aussi accéder à des informations. La question à se poser, c'est : a-t-on accès à des informations qui existent ou sont-elles purement créées ? Par exemple, quand j'ai l'idée d'une scène pour un roman, existe-t-elle quelque part dans le monde ou existera-t-elle dans le futur ? Je dirais donc que l'imaginaire, c'est cette part de nous qui est invisible pour les yeux mais à laquelle on a néanmoins accès. Une autre réalité qui existe ailleurs dans le temps ou dans l'espace.

***Justement, quelle est votre perception de l'invisible ?***

J'ai la conviction que le monde n'est pas uniquement ce que scientifiquement on croit qu'il est à ce jour. J'ai un esprit scientifique, je suis fils de scientifique et je suis quelqu'un de rationnel, plutôt cerveau gauche. Pourtant, aujourd'hui, je suis convaincu que nous ne sommes pas, en tant qu'être humain, juste des atomes assemblés en molécules formant notre corps. Je suis convaincu qu'il y a autre chose même si je ne sais pas le nommer ou le définir.

Je pense notamment que notre conscience n'est pas enfermée dans notre boîte crânienne et que l'âme est indépendante du corps, ce qui expliquerait que nous puissions capter des informations à distance. Bien sûr, on n'a pas de certitude. Ma vision est que si l'âme existe, alors elle est esprit pur et peut-être qu'elle a besoin de la matière, à savoir le corps, pour se connaître et se réaliser. C'est le corps qui permet de faire des choses. Ce qui veut dire que le sens de la vie aurait un lien avec nos actions. Je pense que l'être humain se réalise à travers ce qu'il réalise.

C'est intéressant pour les managers parce que ça pose la question du sens de l'action. Le manager, il mène des projets dans son entreprise, il travaille sur des services ou des produits. Quel sens ça a ? Peut-être de permettre à son âme de se réaliser. Dans tous les cas, il me semble important que le manager se pose régulièrement la question du sens de ses actions : Est-il à la meilleure place pour mettre en œuvre les talents qui lui sont propres et qu'il peut apporter au monde ? Dans quelle mesure contribue-t-il à la marche du monde et à l'évolution des choses ? Que sera-t-il fier d'avoir accompli quand viendront les derniers jours de sa vie ? Et en quoi cette conscience – de ce qui le rendra fier – peut l'aider, aujourd'hui, à prendre de bonnes décisions ?

***Que diriez-vous aux managers sur la manière de collaborer avec l'invisible dans leur entreprise ?***

Accepter qu'il y a des choses qui nous échappent et qu'on ne maîtrise pas tout dans une entreprise. On gagne à faire confiance à nos ressources, à nos collaborateurs et à l'invisible qui se manifeste à travers nos ressentis. Pour se dire que des choses positives vont émerger.

Le fait de lâcher prise par rapport au besoin de tout contrôler va avoir des effets très positifs. Sur le plan psychologique, ce sera ressenti par les collaborateurs qui vont apprécier que leur manager ait confiance en lui et en eux. Cela va leur permettre d'être, eux-mêmes, davantage confiants dans leur capacité à résoudre un problème.

Sur un plan spirituel, avoir confiance dans la capacité du monde invisible à apporter des réponses donne une force incroyable dans les moments difficiles où tout le monde pourrait se laisser glisser dans une attitude défaitiste. Un tel état de confiance est extrêmement précieux dans l'entreprise.