



## COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

### Récit initiatique d'un dirigeant en quête de sens

#### INTERVIEW DE ROMAIN CRISTOFINI

Directeur du développement chez LUMIA, un centre de recherche et de formation dédié à l'entreprise régénérative

*Lorsque j'ai entendu parler de la Communauté des Leaders Eclairés<sup>1</sup> et que j'ai appris que c'était Romain qui en était le fondateur, j'ai, tout de suite, su qu'il serait un intervenant de choix pour mon Sommet des Entrepreneurs du Sensible. C'était au printemps 2020, lors du premier confinement. Les années ont passé et c'est avec beaucoup de joie et d'enthousiasme que j'ai retrouvé Romain pour ce livre. Dans cette interview, il nous fait part de son expérience de l'intelligence spirituelle et de sa recherche de sens. Il l'illustre au travers de son parcours professionnel, où il est passé de chef d'entreprise à l'accompagnement de dirigeants prêts à questionner le sens profond de leur vie et de leurs actions.*

#### **Peux-tu nous donner ta définition de l'intelligence spirituelle ?**

C'est une faculté ontologique que nous avons, nous les êtres humains, à rechercher qui nous sommes véritablement et à recontacter notre véritable nature. C'est une faculté qui nous dit qu'il y a un sens à trouver dans notre vie. C'est également une boussole qui va nous permettre de savoir si telle chose a du sens. Finalement, c'est une faculté qui nous inscrit dans quelque chose de plus grand que nous.

---

<sup>1</sup> La vocation de cette association est de rassembler et de soutenir les leaders d'entreprise dans un chemin de conscience et d'engagement destiné à mettre leur organisation au service des êtres humains, de la Terre et du vivant."

Alors, il y a deux niveaux à cette intelligence. On peut mettre, d'un côté, une intelligence existentielle qui recherche le sens des choses et notamment, de notre existence. « *Qu'est-ce qui a de la valeur, pour moi, dans cette vie ?* » Cette recherche existentielle peut devenir une force. Elle peut aussi être un espace de souffrance si nous ne trouvons pas. Nous pouvons également nous retrouver à poursuivre des quêtes qui, à l'arrivée, n'amènent ni le bonheur ni la joie. Bien sûr, que c'est important de bâtir une entreprise mais ça ne veut pas forcément dire que ça a du sens.

Et puis, de l'autre côté, l'intelligence spirituelle, c'est dans quelle vision du monde j'inscris mon existence et à quel niveau de reliance je me situe. Dit autrement, au service de quoi je me mets. Quand tu as touché quelque chose de plus grand, tu le sens au fond de toi. Et pour avoir accompagné beaucoup de gens dans ce type de bascule, je n'en ai quasiment jamais vu qui reviennent en arrière.

Quand on est dans le spirituel, il ne faut jamais oublier qu'on est dans l'ordre du lien. D'ailleurs, on pourrait résumer la spiritualité au questionnement de nos liens : à nous-mêmes, à l'autre, à plus grand que nous, à la nature, à différents plans d'existence. Cette intelligence-là, cette capacité à nous relier à d'autres espaces qui ne sont pas de la matière ou du simple visible, elle se trouve en nous.

***Tu as écrit un livre<sup>2</sup> sur l'intelligence spirituelle, quelle est ta propre expérience du sujet ? Et comment ta perception a-t-elle évoluée au fil du temps ?***

Après avoir fait une école de commerce, je suis rentré dans le monde du travail par des start-up internet. Jusqu'au moment où il y a eu une première manifestation de l'être qui m'a dit « *est-ce que tu ne ferais pas quelque chose qui soit un peu plus proche de tes valeurs ?* ». Je raisonnais énormément en termes de valeurs à l'époque, celles avec lesquelles j'étais en adhésion et celles que je souhaitais combattre.

Cela m'a amené, quand j'ai eu la trentaine, à créer une entreprise dans le secteur des risques psychosociaux et de la prévention du stress. J'avais l'impression d'être moi-même et je me sentais très libre. Je crois que les crises de milieu de vie sont des rendez-vous avec soi, des moments où on est amené à faire, plus ou moins consciemment, un point d'étape. C'est ce qui m'est arrivé, après la quarantaine, quand je me suis demandé si c'était la vie que je souhaitais et si je n'étais pas en train de passer au large de qui je suis vraiment. J'avais réussi, selon les codes de la société mais il y avait une part de moi qui n'était pas complète.

Ce mouvement qui m'a traversé est venu se conjuguer avec une conscience que j'ai presque toujours eue mais qui s'est réveillée de façon très forte : celle d'une planète en danger. Et donc il y a eu une forme de poussée existentielle chez moi qui m'a amené à vendre ma société et à retrouver un questionnement existentiel et spirituel beaucoup plus marqué, voire omniprésent. Quelque part, pour renouer avec une verticalité que j'avais perdue.

Je crois que là où la dimension spirituelle est à la fois magnifique et indispensable, c'est qu'elle nous relie à quelque chose de plus vaste, qui vient nous soutenir. En m'inscrivant dans ce mouvement, je n'ai plus essayé de soumettre la vie à mes désirs ou à mes objectifs. Je me suis mis dans le mouvement de la vie.

---

<sup>2</sup> « L'intelligence spirituelle au service du leadership » paru chez Interéditions en 2019.

***Est-ce que l'intelligence spirituelle, ça serait justement de se mettre dans le mouvement de la vie ?***

Oui, la première étape que j'ai faite, ça a été de m'autoriser à re-rêver mon existence et à larguer les scénarios de réussite que je m'étais appliqués. Ce retour à soi est une étape qui me paraît extrêmement importante mais ce n'est pas une finalité. L'idée, dans ma conception des choses, ce n'est pas ce que je vais m'autoriser à avoir ou à faire mais plutôt à être. Car plus je suis engagé dans le faire, moins j'ai de place pour l'être. Or aujourd'hui, le monde est essentiellement dirigé par des gens dont on valorise les résultats tangibles. Alors que nous avons urgemment besoin de faire des pas de côté pour renouer avec une sagesse qui nous permettra de revenir dans l'action. Avec quelque chose qui nous recentre, en permanence, vers ce qui fait vraiment sens.

Se mettre dans le mouvement de la vie, c'est aussi de se demander ce qui me met en joie. Et là, on commence à toucher la dimension spirituelle parce que si une activité, une cause, une aptitude ou un talent me met en joie ou m'enthousiasme, ça veut dire que le souffle me traverse. Tu vois, ça, c'est un premier niveau de collaboration avec la vie : accepter qui on est et accepter que la vie nous a doté d'un certain jeu de cartes. Et tant qu'on refuse ça, on souffre parce qu'on essaie d'être quelqu'un d'autre. C'est difficile et en plus, il n'y a pas de joie. Comme moi, à l'époque où j'étais dirigeant de mon entreprise, j'avais appauvri certaines parties de moi tellement j'étais pris dans le faire et dans la matière.

***Pour continuer à dérouler le fil de ton expérience de l'intelligence spirituelle, peux-tu nous raconter ce qu'il s'est passé après ta crise de la quarantaine ?***

L'autorisation que je me suis offerte à ce moment-là, c'est de créer du vide fertile. Parce que si tu veux collaborer avec la vie, il faut l'écouter. Et ça ne passe pas par la tête. Le mental peut t'amener une forme de sécurité mais fondamentalement, ce qui est important, c'est de créer des espaces où tu te laisses traverser par la vie. Moi, ça a duré presque neuf mois, avec des hauts et des bas. Parce que quand tu t'offres un temps de jachère totale, les journées sont vides, entre guillemets et une part de toi a besoin de savoir où tu vas. En même temps, j'avais la volonté de faire une expérience autre, parce que je savais que si je ne m'offrais pas ce temps de vide, j'allais reproduire les mêmes schémas.

Puis, progressivement, s'est installée la certitude que je pouvais œuvrer dans le monde de l'entreprise pour offrir ce que j'avais redécouvert, cette part de nous qui cherche à être soi, à être utile aux autres et au monde.

Et c'est à force d'observer, de lire, de rencontrer des gens et de commencer à accompagner des collectifs que j'ai pu mettre à jour tout un ensemble de schémas. L'intelligence spirituelle ne se met pas en équation. On peut parler de repères, parce qu'on est nombreux à passer par là, mais il y a autant de chemins que d'individus. J'ai donc créé une toute petite entreprise qui s'appelait Monasterra, où j'ai ouvert des espaces de retraite pour dirigeants. Pour questionner le sens profond de notre vie et de notre action. Parce qu'il y a une forme de fracture dans notre société, avec le boulot d'un côté et ce qui fait vraiment sens, de l'autre.

C'est, peut-être, encore plus marqué, chez le dirigeant parce qu'il y a une éthique de responsabilité. Et donc, ce qui donne du sens à son existence et qui lui permet de s'accomplir, il ne s'autorise pas à le faire passer en premier. Il y a beaucoup de dirigeants qui sont coincés là-dedans. Alors que les valeurs pour lesquelles il est prêt à se lever le matin peuvent nourrir sa responsabilité de leader. Il y a beaucoup d'entreprises, aujourd'hui, qui essaient d'avoir une contribution sociétale. Mais le sens en tant que personne, on y est beaucoup moins.

***Compte tenu de ton expérience, comment cette intelligence spirituelle peut-elle s'appliquer en entreprise ? Et dans quelle mesure peut-elle aider les managers ?***

Je pense que les transformations vraiment profondes dans les entreprises aujourd'hui ne se feront pas sans de véritables transformations de ceux qui les dirigent. Et à cet égard, cette intelligence spirituelle va faire partie des éléments qui vont permettre à un manager ou à un dirigeant de se transformer. Pas pour acquérir une nouvelle posture ou une technique de communication. Mais pour être dans un changement authentique et véritable.

Quand tu as fait un point sur ton existence, que tu as trouvé ce qui fait vraiment sens pour toi, et que tu t'autorises à le mettre au service de ton organisation, tu te dotes d'une boussole de plus. Qui est aussi importante que la boussole mentale, rationnelle ou émotionnelle.

Et quand tu te connectes à plus vaste que toi, tu revisites ta carte du monde et tu t'aperçois que ton entreprise, elle dépend de plein de parties prenantes que tu ne voyais même pas. Parce que la plupart des boîtes, finalement, elles regardent leurs fournisseurs, leurs clients et leurs actionnaires. Mais elles s'inscrivent sur un territoire et dans une société. Et peut-être qu'il y a des liens à tisser avec des associations ou des citoyens. Et donc, la reliance que tu vas faire à titre personnel, tu vas pouvoir la transposer dans ton contexte professionnel.

Quand tu as cette boussole du sens ancrée en toi et que tu as une décision difficile à prendre, tu peux t'appuyer dessus. Plutôt que de penser que tu vas te planter en choisissant A ou B, tu peux changer de niveau logique et décider de servir l'humain, l'équipe ou même ta vie. Dans ce cas-là, tu ne peux pas te tromper parce que tu décides en fonction de quelque chose de plus grand que toi.

***Comme nous sommes dans un livre sur l'invisible et le management, quel lien fais-tu entre l'impalpable et l'intelligence spirituelle ?***

Concernant l'intelligence spirituelle, c'est accepter qu'il y a une part de nous qui peut accéder à des informations et à des grilles de lecture qui ne sont pas de l'ordre du rationnel ou du démontrable.

L'invisible a plusieurs facettes et on n'est pas obligé d'y convoquer d'autres plans d'existence ou des esprits. On peut, tout à fait, mettre dans l'invisible les valeurs, les symboles, les intuitions, les grands idéaux. Les générations qui nous ont précédées et celles qui viennent après nous.

Tu connais cette phrase d'Einstein qui dit qu'on ne peut pas résoudre un problème avec le niveau de conscience qui l'a engendré ? Quelque part, cette notion d'invisible, elle renvoie au fait que nous ne pouvons pas résoudre les problèmes de notre société avec le mental. Parce que c'est le mental qui les a créés. Nous sommes dans une période qui requiert d'autres points d'appui. Et parmi ceux-ci, il y a la foi. Je ne parle pas forcément de la foi religieuse mais plutôt de la confiance en la vie. Il est essentiel, aujourd'hui, de rééquilibrer les choses et de respirualiser le monde.

Dans un autre registre, je vais faire l'analogie avec nos téléphones qui fonctionnent avec des ondes. Elles sont invisibles. Et pourtant, on accepte ça comme une évidence. Alors pourquoi n'y aurait-il pas d'autres sources d'informations auxquelles on n'a pas accès ? A minima, je pense que c'est intéressant d'être ouvert là-dessus. Et après, de garder sa liberté et de se faire confiance.

Face à une expérience, c'est important d'être à l'écoute de soi. D'avoir un espace intérieur qui ne soit pas uniquement rationnel mais où j'écoute mon cœur et ce que ça me fait. Si j'ai de l'élan pour une

chose ou, au contraire, si je ne l'ai pas. C'est le concept d'autorité intérieure, c'est-à-dire de savoir, par nous-mêmes, ce qui est bon.

Donc tu vois, dans cet invisible, on peut y mettre beaucoup de choses. On peut aussi se dire qu'un jour, il va se manifester ou qu'on va mieux le comprendre.

***En guise de conclusion, quel serait le dernier message que tu aimerais faire passer aux dirigeants ?***

L'époque n'est pas complètement prête pour parler de spirituel. Et à côté de ça, je ne vois pas de salut pour notre humanité sans une redécouverte de notre part spirituelle. Donc, pour ceux qui liront ou écouteront cette interview, je pense que ça fait partie de notre responsabilité générationnelle, de porter, à nouveau, cette ouverture-là, de retrouver des voies ou de créer des formes de spiritualité moderne.

De toute façon, les ressources, quand il n'y en aura plus, il n'y en aura plus. Et donc, ça passera d'autant plus facilement si on a renoué, avec cette part de nous qui sait se satisfaire de beaucoup moins. Si on fait le mouvement de remettre de la vie dans nos vies, la transition vers un monde plus harmonieux et plus respectueux du vivant sera beaucoup plus facile.