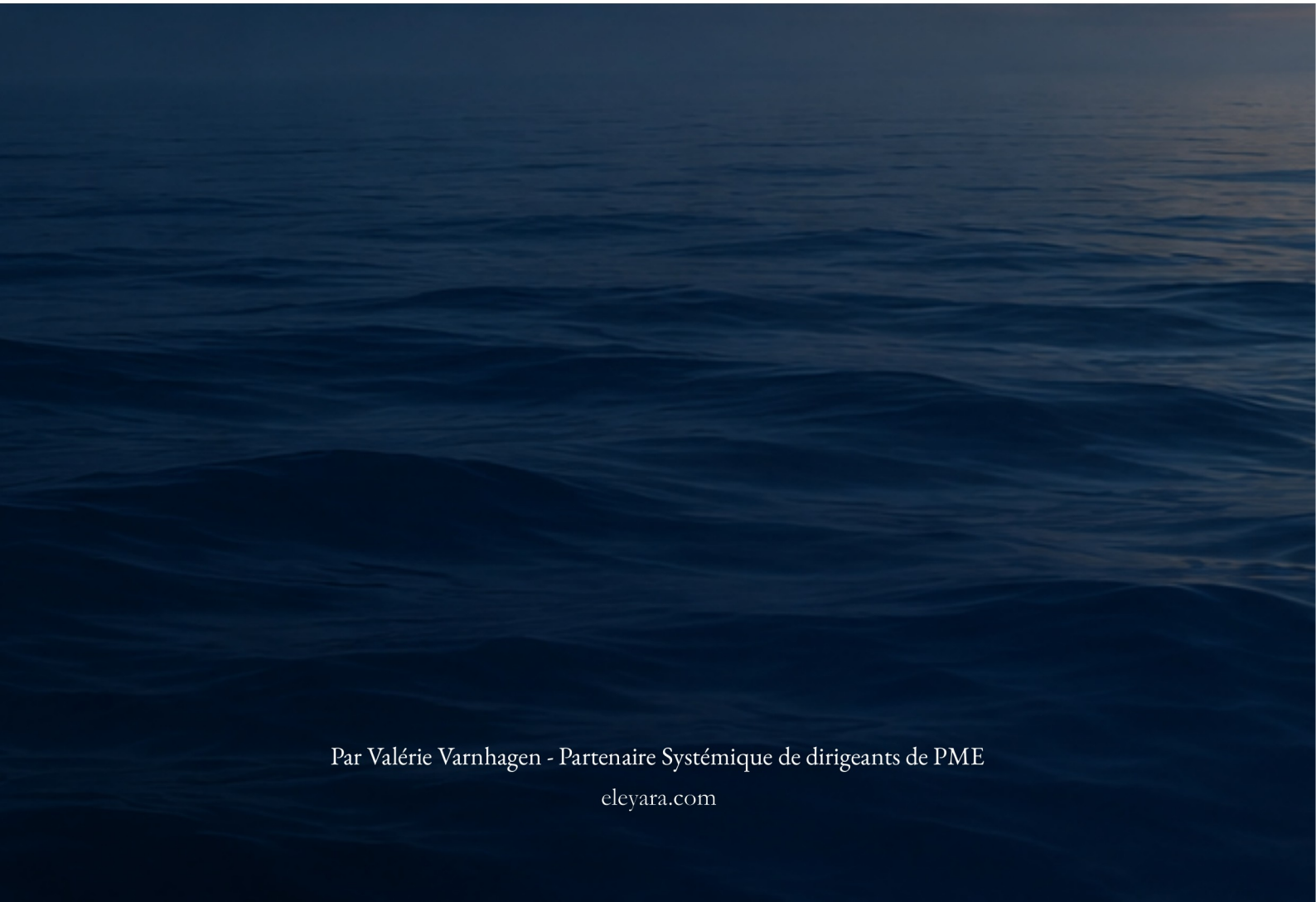
ELEYÄRA

L'Organisation Incarnée

Ce qui donne vie à une entreprise est fondamentalement invisible.



Par Valérie Varnhagen - Partenaire Systémique de dirigeants de PME

eleyara.com

AVANT DE COMMENCER

Il y a quelque chose que vous n'avez peut-être jamais dit à voix haute.

Pas à vos associés. Pas à vos équipes. Peut-être même pas à vous-même complètement.

C'est une sensation qui arrive souvent le soir, ou un dimanche, dans ces rares moments de silence où vous n'êtes plus dans le faire mais dans l'être.

Comme si l'entreprise que vous dirigez tournait bien, mais que ce que vous y vivez aujourd'hui ne correspondait plus tout à fait à ce que vous voudriez réellement y vivre.

Ce n'est pas de l'ingratitude.

Ce n'est pas de la faiblesse.

Ce n'est pas un signe que vous avez échoué.

C'est un signal. Quelque chose ne sonne plus juste.

- Peut-être qu'un écart s'est progressivement installé entre l'entreprise que vous dirigez, la place que vous y occupez et ce que vous souhaitez réellement aujourd'hui.
- Peut-être savez-vous exactement où vous voulez emmener votre entreprise, mais sentez-vous que l'organisation telle qu'elle fonctionne aujourd'hui ne parvient plus à porter cette direction.
- Ou peut-être ne savez-vous pas encore précisément ce qui se joue. Vous constatez simplement que certaines tensions reviennent, que les décisions pèsent davantage, que des personnes compensent, que l'énergie nécessaire pour faire fonctionner l'ensemble augmente.

Au fil du temps, une entreprise grandit, recrute, se structure, s'adapte. Des décisions sont prises, souvent pour de bonnes raisons. Des habitudes s'installent. Et

progressivement, ce que l'entreprise porte, la manière dont elle fonctionne et les êtres humains qui la composent peuvent cesser de s'accorder naturellement.

> *Rien n'est nécessairement faux pris séparément. Mais l'ensemble ne sonne plus juste.*

Ce livre blanc n'est pas un manuel.

Ce n'est pas une méthode de plus.

C'est une autre manière de regarder ce qui se joue réellement dans une organisation, et ce qui lui permet de retrouver sa propre cohérence.

CHAPITRE I

Les entreprises sonnent faux.

Et nous essayons de réparer séparément les symptômes d'un système qui ne résonne plus.

Depuis des décennies, le monde du travail cherche des réponses.

- Comment améliorer la productivité ?
- Comment renforcer l'engagement ?
- Comment réduire le turnover, prévenir le burnout, aligner les équipes, optimiser les processus ?

Des milliers de livres, de formations, de consultants et de méthodes ont été mobilisés. Et certaines de ces réponses ont été sincèrement utiles.

Mais quelque chose ne s'est pas amélioré pour autant.

Quand ELEYÄRA dit que les entreprises sonnent faux, cela ne signifie pas qu'elles fonctionnent mal.

Elles peuvent être rentables, grandir, recruter, satisfaire leurs clients et atteindre leurs objectifs. Et pourtant sonner faux.

Elles sonnent faux lorsqu'un écart s'est installé entre ce qu'elles portent profondément, ce que leur dirigeant souhaite aujourd'hui, la manière dont elles fonctionnent réellement et les personnes qui y contribuent.

Chaque élément peut être parfaitement valable pris séparément. C'est leur accord qui ne l'est plus.

Alors l'entreprise continue d'avancer, mais elle demande davantage d'énergie. On compense, on ajuste, on ajoute, on essaie de résoudre séparément ce qui apparaît. Les résultats peuvent même rester bons pendant longtemps.

C'est précisément pour cela qu'une entreprise peut sonner faux bien avant d'aller mal.

Les chiffres sont brutaux.

En 2025, selon Gallup, seuls 20 % des salariés dans le monde sont engagés dans leur travail. En Europe, ce chiffre tombe à 12 %. L'engagement des managers eux-mêmes est tombé à 22 %. Gallup estime **le coût mondial du désengagement à environ 10 000 milliards de dollars de productivité perdue chaque année**.

En Suisse, le SECO ne décrit pas les risques psychosociaux comme un simple problème de fragilité individuelle. Il pointe également l'organisation du travail : objectifs flous, procédures rigides, faible participation aux décisions, relations dégradées, conflits de valeurs ou impossibilité de faire un travail de qualité.

Et les jeunes générations envoient elles aussi un signal. Selon Deloitte, 89 % des membres de la génération Z interrogés considèrent le sens comme important pour leur satisfaction et leur bien-être au travail. **44 % déclarent avoir déjà quitté un poste qu'ils jugeaient dépourvu de sens**.

Ils ne rejettent pas le travail. Ils refusent de plus en plus d'accepter l'incohérence comme prix normal à payer.

Et pourtant, face à ces difficultés, nous continuons souvent à répondre séparément à chaque symptôme.

Regarder au-delà des symptômes

- **« Nous avons du mal à recruter. »**

Réponse habituelle : marque employeur, avantages, communication RH.

> Ce qu'ELEYÄRA voit : l'entreprise n'annonce peut-être pas encore suffisamment sa couleur pour que les personnes qui peuvent réellement s'y reconnaître la reconnaissent. On cherche à recruter alors qu'il faudrait aussi apprendre à attirer.

- **« Les gens ne sont plus engagés. »**

Réponse habituelle : enquête d'engagement, formation des managers, programme de reconnaissance.

> Ce qu'ELEYÄRA voit : ce n'est pas l'engagement qu'il faut fabriquer. C'est ce qui empêche les personnes d'avoir naturellement envie de s'engager qu'il faut regarder.

- **« Les transformations ne passent pas. »**

Réponse habituelle : conduite du changement, communication interne.

> Ce qu'ELEYÄRA voit : ce n'est pas la résistance au changement qu'il faut combattre. C'est ce qui, dans ce changement ou dans le système, produit cette résistance qu'il faut comprendre.

- **« Les équipes ne communiquent pas. »**

Réponse habituelle : atelier de communication, team building.

> Ce qu'ELEYÄRA voit : certaines personnes ne sont tout simplement pas faites pour travailler ensemble. Le problème n'est alors pas la communication. Il peut être l'absence de résonance. Et cette absence de résonance peut se loger dans la direction commune, la structure, les rôles, les intérêts, les décisions ou les relations. Tant que l'on ne regarde pas ce qui produit réellement la friction, améliorer la communication ne sert à rien.

- **« Les managers s'épuisent. »**

Réponse habituelle : coaching, formation, prévention du burnout.

> Ce qu'ELEYÄRA voit : ils peuvent être en train de compenser les incohérences d'un système désaccordé. Dans ce cas, agir uniquement sur eux ne suffit pas. Il faut regarder le système.

Alors peut-être que la question n’est pas seulement :

Comment améliorer l’engagement ?

Comment mieux recruter ?

Comment mieux communiquer ?

Mais :

Pourquoi une même organisation produit-elle simultanément autant de ces problèmes ?

Nous essayons de réparer séparément les symptômes d’un système qui ne résonne plus.

Ce n’est peut-être pas la performance qu’il faut pousser davantage.

C’est l’énergie que l’entreprise gaspille à lutter contre elle-même qu’il faut libérer.

Les entreprises sonnent faux. Pas parce que chaque élément est mauvais. **Parce que chacun joue sa propre musique sans plus vraiment entendre la partition commune.**

CHAPITRE II

La source se dilue. Et tout se dilue avec elle.

Quand le dirigeant perd son axe, l'organisation perd son âme.

Rappelez-vous pourquoi vous avez créé cette entreprise. Ou pourquoi vous l'avez rejointe, reprise, développée.

Il y avait quelque chose. Un élan. Une vision. Une certaine manière de voir le travail, les relations, la responsabilité, la réussite. Quelque chose que vous aviez envie de construire et qui donnait une direction à vos décisions, même difficiles.

C'est cette impulsion qui donne à l'organisation sa fréquence de référence.

Avec le temps pourtant, les urgences s'accumulent. L'entreprise grandit. De nouvelles personnes arrivent. Des habitudes s'installent. Des décisions prises pour de bonnes raisons deviennent des façons de faire que plus personne ne questionne. Et le dirigeant lui-même compose, s'adapte, compense.

Progressivement, un écart peut apparaître entre ce qu'il souhaite réellement porter aujourd'hui et ce que l'organisation fait vivre au quotidien.

> *La source se dilue. Et tout se dilue avec elle.*

C'est là qu'entre en jeu l'image du diapason.

Un diapason donne une fréquence de référence à partir de laquelle l'ensemble peut s'accorder. Il ne joue pas toute la musique. Il ne demande pas à tous les instruments de produire le même son.

Au contraire.

Chaque instrument conserve sa voix, sa couleur, sa singularité. Mais tous peuvent s'accorder autour d'une même fréquence et contribuer à une œuvre commune.

Le dirigeant est ce diapason.

Quand il est clair sur ce qu'il veut construire, la direction qu'il veut donner, ce qu'il veut incarner et ce qu'il refuse de sacrifier en chemin, il donne à l'organisation une fréquence suffisamment claire pour que d'autres puissent la reconnaître.

Pas pour devenir semblables à lui.

> *« Est-ce que ce qu'il porte résonne suffisamment avec moi pour que j'aie envie d'y contribuer ? »*

C'est ainsi que des personnes profondément différentes peuvent travailler ensemble. Non parce qu'elles pensent pareil, mais parce qu'elles se reconnaissent dans quelque chose de suffisamment essentiel pour avoir envie d'y apporter leur propre singularité et de construire ensemble.

Et lorsque cette fréquence devient floue, ce n'est pas seulement le dirigeant qui le ressent. L'organisation entière commence à compenser. Les décisions deviennent moins évidentes. Les rôles se brouillent. Certaines personnes prennent sur elles ce que le système ne régule plus. D'autres ne se reconnaissent plus dans ce qu'elles vivent. On recrute sans vraiment savoir qui l'on cherche. On demande de l'engagement là où l'envie de contribuer s'est affaiblie.

Lorsque l'organisation ne sonne plus juste, la première question n'est donc pas : qu'est-ce qui ne va pas chez les autres ?

C'est : qu'est-ce qui s'est désaccordé entre ce que vous voulez réellement porter et l'organisation telle qu'elle fonctionne aujourd'hui ?

◈ Tony Hsieh — Zappos

Le fondateur de Zappos l'a compris avant tout le monde : « C'est le caractère qui fait la destinée des individus. C'est la culture qui fait la destinée des entreprises. » Il a construit Zappos sur une âme, des valeurs si profondément incarnées que les employés portaient l'entreprise comme leur propre projet. Il avait compris qu'une culture profondément incarnée pouvait devenir bien davantage qu'un discours : quelque chose dans lequel les personnes se reconnaissent et qu'elles ont envie de porter.

CHAPITRE III

On ajoute. Alors qu'il faudrait enlever.

Une rivière dont le courant s'est ralenti n'a pas besoin de plus d'eau. Elle a besoin qu'on retire les pierres qui gênent son flux.

Face aux difficultés, le réflexe est souvent d'ajouter.

- Un nouveau processus.
- Une formation en communication.
- Un séminaire de team building.
- Un outil de management.
- Une réorganisation.
- Une nouvelle règle.

Ajouter rassure. Parce qu'ajouter donne l'impression d'agir. On peut montrer ce qui a été mis en place, mesurer, suivre, corriger.

Mais lorsqu'une organisation ne sonne plus juste, ajouter une solution au symptôme peut aussi éloigner davantage de ce qui se joue réellement.

Imaginez une rivière dont le courant s'est ralenti. L'eau stagne par endroits, tourbillonne, cherche son passage.

Que faites-vous ?

Vous n’ajoutez pas de l’eau.

> *Vous enlevez les pierres qui bloquent le flux.*

C’est aussi ce qui se passe dans une organisation. Ce ne sont pas toujours des compétences qui manquent. Ce n’est pas nécessairement davantage de motivation qu’il faut injecter. Il faut parfois regarder ce qui empêche l’énergie déjà présente de circuler.

- Une responsabilité sans véritable pouvoir de décision.
- Un rôle devenu flou.
- Une règle qui n’a plus de raison d’être.
- Une décision jamais réellement prise.
- Des intérêts qui se contredisent.
- Une personne qui n’est plus à sa juste place.
- Une manière de fonctionner que tout le monde compense mais que personne ne questionne.

Il existe aussi des pierres beaucoup moins visibles.

Dans de nombreuses organisations, certaines personnes portent bien davantage que ce que leur fonction laisse apparaître. Elles régulent les tensions, maintiennent les liens, transmettent l’information, absorbent les incohérences pour que « ça tienne ».

Ce sont souvent elles qui finissent par s’épuiser.

Non parce qu’elles seraient plus fragiles. Mais parce qu’elles compensent ce que l’organisation ne régule pas.

> *Un système qui dépend durablement de la capacité de quelques-uns à compenser ses propres incohérences ne fonctionne pas vraiment. Il tient.*

ELEYÄRA appelle cela **la survie organisée** : lorsque les résultats tiennent encore, mais qu'ils tiennent parce que certaines personnes compensent continuellement ce que l'organisation ne parvient plus à porter naturellement.

Le travail n'est donc pas d'enlever pour enlever. Ni de renoncer aux processus, aux outils ou aux structures lorsqu'ils sont utiles. **Il consiste à comprendre ce qui soutient réellement l'organisation et ce qui lui coûte inutilement de l'énergie.**

Parfois, il faut enlever.

Parfois, clarifier.

Parfois, remettre chacun à sa juste place.

Parfois, reconstruire autrement.

Quand les pierres qui bloquent le courant disparaissent, le flux n'a pas besoin qu'on lui ordonne de revenir. Il circule.

CHAPITRE IV

Ce qui donne vie est fondamentalement invisible.

Ce que vous ne voyez pas dans votre organisation est plus puissant que ce que vous voyez.

Ce qui donne vie à une organisation, comme ce qui donne vie à un être humain, est fondamentalement invisible.

On ne le voit pas dans les chiffres. On ne le lit pas dans un organigramme. On ne le mesure pas toujours dans un tableau de bord.

Et pourtant, c'est souvent là que tout se joue.

Chaque organisation porte quelque chose qui lui est propre. Une histoire, une intention, une manière de voir le travail, les relations, la responsabilité, la réussite. Quelque chose qui dépasse ce qu'elle produit ou ce qu'elle vend.

C'est ce qui donne à l'organisation sa fréquence propre.

Lorsque cette fréquence est claire, incarnée et assumée, elle devient perceptible dans l'ensemble de l'organisation. Elle se retrouve dans les décisions, les comportements, les relations, la manière de travailler et dans ce que l'entreprise accepte ou refuse.

Elle se ressent aussi.

Pensez à un concert. Pas lorsque les premières notes commencent. Avant.

Dans la rue, des personnes arrivent de partout. Elles ne se connaissent pas. Pourtant, quelque chose les relie déjà. Elles reconnaissent une musique, un univers, une manière d'être au monde dans laquelle elles se retrouvent.

Dans une entreprise, cette reconnaissance existe aussi.

> *Elle ne signifie pas que les personnes se ressemblent. Elle signifie qu'au-delà de leurs différences, quelque chose de suffisamment essentiel résonne entre elles et avec ce qu'elles sont venues construire ensemble.*

Mais l'invisible ne se limite pas à cela.

Il existe dans toutes les organisations des personnes qui perçoivent certains mouvements avant qu'ils ne deviennent évidents. Elles sentent qu'un climat change. Qu'une décision ne correspond pas à ce qui est annoncé. Qu'une tension s'installe. Que quelque chose commence à sonner faux.

Ce qu'elles perçoivent n'est pas une impression à écarter faute de preuve. Elles captent une information du système qui n'est simplement pas encore visible pour les autres.

Une organisation qui n'écoute que ce qu'elle peut déjà voir, risque de comprendre trop tard ce qui était perceptible bien avant.

Et puis il y a ce qui ne se dit plus.

Les personnes ne se taisent pas toujours parce qu'elles manquent de courage. Elles peuvent se taire parce qu'elles ont appris ce que l'organisation fait de la parole qui dérange.

> *Une organisation ne se fragilise pas parce que trop de choses sont dites. Elle se fragilise lorsque dire devient dangereux.*

Lorsque le silence paraît plus sûr que la parole, ce n'est plus seulement la personne qui se tait qu'il faut regarder.

C'est le système qui lui a appris à le faire.

◈ Jensen Huang — CEO de Nvidia

Le dirigeant d'une des entreprises technologiques les plus avancées au monde l'a dit clairement : ce qui reste irremplaçable chez l'humain à l'ère de l'IA, c'est précisément cette capacité à percevoir l'invisible, à capter les signaux faibles, à sentir ce qui n'est pas dit. Pour ELEYÄRA, cette capacité à percevoir ce qui n'est pas encore visible fait partie des informations qu'une organisation ne peut pas se permettre d'écarter simplement parce qu'elles ne sont pas encore mesurables.

CHAPITRE V

Le mental cherche des preuves. L'intuition, elle, sait.

Deux intelligences. L'une analyse. L'autre capte.

Il existe deux formes d'intelligence auxquelles nous pouvons faire appel pour diriger, prendre des décisions et construire.

La première est celle du mental.

Le mental veut comprendre avant d'avancer. Il analyse, compare, cherche des preuves, des garanties, des références. Il recrute sur des compétences et des expériences. Il évalue ce qui se voit, se mesure, se justifie.

Le problème n'est pas que vous utilisiez votre mental. C'est qu'on vous a appris à n'écouter que lui.

Parce qu'il existe une autre forme d'intelligence.

Celle qui vous fait parfois savoir qu'une décision est juste avant de pouvoir complètement l'expliquer. Celle qui vous fait sentir qu'une personne correspond profondément à votre entreprise, ou qu'elle n'y correspond pas, alors que son CV dit exactement le contraire. Celle qui vous alerte lorsqu'une situation semble parfaitement correcte sur le papier mais que quelque chose, pourtant, ne sonne pas juste.

Nous appelons cela l'intuition. Elle capte quelque chose que la pensée ne peut pas encore saisir.

Ce n’est pas renoncer à la raison. Ce n’est pas décider sur un coup de tête. C’est accepter que nous percevons parfois davantage que ce que nous sommes immédiatement capables de mettre en mots.

L’intuition ouvre alors une question.

- **Qu’est-ce que je perçois ?**
- **Qu’est-ce qui me fait ressentir cela ?**
- **Qu’est-ce que je n’ai peut-être pas encore vu ?**

Puis le mental prend sa place. Il analyse, organise, confronte ce qui a été perçu à la réalité et cherche comment donner forme à ce que l’intuition a capté.

L’intuition donne le cap. Le mental construit le chemin pour y parvenir.

> *L’une sait où aller. L’autre cherche comment y arriver.*

Diriger avec les deux demande davantage de discernement, pas moins.

Une décision juste ne naît pas toujours de ce que l’on peut prouver.

CHAPITRE VI

Attirer plutôt que recruter.

Ne cherchez plus à recruter. Cherchez à attirer. Pas attirer davantage. Attirer juste.

Attirer plutôt que recruter.

Il y a une inversion profonde au cœur de beaucoup d'organisations :

- On a mis le gain avant le sens.
- La performance avant la raison d'être.
- Les résultats avant les fondations.

Et cette inversion se retrouve jusque dans la manière de recruter.

On recrute un comptable parce qu'on a besoin d'un comptable. Le comptable choisit l'entreprise parce que le poste est intéressant, le salaire correct, le trajet acceptable. On vérifie les compétences, l'expérience, quelques valeurs.

Deux opérations de séduction. Puis on signe. Et quelques mois plus tard, chacun découvre réellement l'autre.

Le problème n'est pas l'entreprise.

Le problème n'est pas la personne.

Le problème est le modèle de rencontre entre les deux.

La question fondamentale est rarement posée : **Est-ce que cette personne a réellement envie de contribuer à ce que cette entreprise cherche à construire ?**

Pour pouvoir y répondre, encore faut-il que l'entreprise sache suffisamment qui elle est.

Une Entreprise Incarnée annonce sa couleur. Pas en fabriquant une image attractive, ni en cherchant à devenir désirable pour le plus grand nombre.

En étant suffisamment claire sur ce qu'elle porte pour pouvoir être reconnue.

Lorsque ce qu'elle porte à l'intérieur devient perceptible à l'extérieur, l'entreprise devient radiante. Elle ne cherche pas à rayonner : elle rayonne par ce qu'elle est.

- Sa manière de décider.
- Sa relation à l'argent.
- Son rapport à la performance.
- Son niveau d'exigence.
- Son rythme.
- Sa manière de travailler et de vivre les relations.
- Ce qu'elle accepte.
- Ce qu'elle refuse.

Tout doit raconter la même entreprise.

Et pour attirer juste, il faut accepter de ne pas attirer tout le monde. Quelqu'un doit pouvoir regarder une entreprise et penser :

« Jamais de la vie je ne travaillerais là. »

Parfait. Parce qu'un autre pourra regarder exactement la même entreprise et ressentir :

« C'est exactement là que j'ai envie d'être. »

Ce n'est pas du « culture fit ».

Une Entreprise Incarnée ne cherche pas des personnes qui se ressemblent.

Elle peut réunir des personnalités, des parcours, des métiers et des manières de penser profondément différents. Comme les nuances d'une même couleur, les différences ne sont pas un problème à gommer. Elles peuvent se compléter à merveille.

Ce qui relie ces personnes n'est pas leur similitude.

C'est leur résonance avec ce que l'entreprise porte de suffisamment essentiel pour qu'elles aient envie d'y contribuer.

Pensez à un orchestre. Vous pouvez réunir dix virtuoses et produire une catastrophe s'ils ne jouent pas la même œuvre.

Un formidable musicien de jazz ne devient pas mauvais parce qu'il ne trouve pas sa place dans un orchestre classique. Et l'orchestre n'est pas mauvais non plus.

Ils ne jouent simplement pas la même musique.

Nous ne sommes tout simplement pas faits pour travailler avec tout le monde.

C'est une réalité que nous acceptons naturellement dans notre vie, mais que nous semblons avoir mise de côté dans l'entreprise.

- Pouvez-vous être ami avec tout le monde ?
- N'avez-vous jamais croisé une personne qui, sans même avoir parlé, vous attire spontanément, ou au contraire vous donne envie de garder vos distances ?
- Si l'on vous demandait de collaborer avec l'une ou l'autre, vers laquelle iriez-vous naturellement ?

C'est de l'ordre de l'évidence.

Pourtant, dans l'entreprise, **nous ne comprenons pas toujours ce que cette évidence nous dit. Nous y voyons un problème et cherchons une solution** : mieux communiquer, renforcer la cohésion, organiser un team building, apprendre à mieux travailler ensemble.

Il n'y a rien à réparer. **Ces personnes ne sont tout simplement pas faites pour travailler ensemble.**

La résonance ne se fabrique pas. Elle se reconnaît.

Alors demander ensuite à cette personne davantage d'enthousiasme, d'engagement ou d'efforts ne résout pas le problème.

L'enthousiasme ne se décrète pas. Il ne peut réellement exister que lorsqu'il existe aussi la liberté de ne pas être là.

Attirer plutôt que recruter ne signifie donc pas attendre passivement que « les bonnes personnes » arrivent.

Cela signifie rendre l'entreprise suffisamment claire, cohérente et assumée pour que la rencontre puisse se faire par reconnaissance plutôt que par séduction.

Pas attirer davantage. Attirer juste.

CHAPITRE VII

Ce que ça change concrètement.

C'est beau. C'est juste. Mais moi, j'ai cinquante personnes. Des contrats signés. Une masse salariale. Des clients qui attendent. Je ne peux pas tout arrêter pour recommencer.

Et vous avez raison.

Il ne s'agit pas de tout arrêter. Ni de repartir de zéro.

Une Entreprise Incarnée se construit à partir de ce qui existe déjà : son histoire, ses forces, ses personnes, mais aussi ses tensions, ses incohérences et ce qui ne lui correspond plus.

Qu'est-ce qu'une Entreprise Incarnée ?

Une Entreprise Incarnée est une organisation vibrante et radiante.

Elle porte une fréquence qui lui est propre, née de l'unicité de son dirigeant et de ce qu'il souhaite profondément construire.

Elle ne cherche pas à correspondre à un modèle idéal extérieur. Elle cherche à devenir l'expression la plus juste de la fréquence qui lui est propre.

Sa structure, ses décisions, ses rôles, ses relations et sa culture ne fonctionnent pas comme des dimensions séparées : elles se répondent et donnent corps à cette fréquence.

Elle ne résonne pas avec tout le monde, et n'a pas vocation à le faire. Ceux qui s'y reconnaissent peuvent y prendre pleinement leur place et y apporter leur propre singularité.

Lorsque cette cohérence devient réelle à l'intérieur, elle devient perceptible à l'extérieur.

L'entreprise ne cherche pas à rayonner : elle rayonne par ce qu'elle est.

Elle sonne juste.

C'est cela qu'ELEYÄRA appelle une Entreprise Incarnée.

Une Organisation Incarnée ne cherche pas à copier un modèle. Elle donne vie à ce qui sonne juste pour elle.

Et cela ne se traduit pas seulement dans une intention ou dans un discours.

Cela se voit dans la manière dont l'entreprise fonctionne réellement.

- Dans ses décisions.
- Dans ses responsabilités.
- Dans ses relations.
- Dans la manière dont les personnes prennent leur place.
- Dans ce qu'elles n'ont plus besoin de compenser.
- Dans la place que le dirigeant lui-même y occupe.

Progressivement, les conversations peuvent devenir plus directes, plus honnêtes, plus vivantes. Les non-dits diminuent parce que la parole peut de nouveau circuler.

Les responsabilités deviennent plus claires et trouvent leur juste place. Chacun sait ce qu'il peut réellement décider, porter et contribuer, sans que le dirigeant ait à compenser en permanence ce que l'organisation ne parvient pas à assumer.

L'engagement n'a pas besoin d'être poussé.

Il vient de l'intérieur.

Les personnes y sont pleinement elles-mêmes : ce qu'elles font devient l'expression de ce qu'elles sont et de ce qu'elles apportent de singulier. La séparation entre l'être et la contribution disparaît, laissant naturellement place à l'enthousiasme, à la fierté et au sentiment d'appartenance.

Elles deviennent les premiers ambassadeurs de quelque chose qu'elles ont librement choisi de construire et de partager ensemble.

Les différences ne sont plus quelque chose qu'il faut gommer pour réussir à travailler ensemble.

Elles se complètent et enrichissent l'ensemble.

Les compensations diminuent. L'énergie jusque-là dépensée à contourner les incohérences du système redevient disponible pour construire, décider, créer et avancer.

L'entreprise attire plus naturellement les personnes qui se reconnaissent dans ce qu'elle est. Et elle n'a pas besoin de retenir à tout prix celles qui ne s'y retrouvent plus.

Le dirigeant, lui aussi, retrouve sa juste place.

Non pas nécessairement celle qu'il occupait au début. Celle qu'il souhaite réellement occuper aujourd'hui.

Il n'a plus besoin d'être le point de passage obligé de tout pour que l'entreprise continue à avancer. Et la performance peut alors retrouver sa juste place elle aussi.

Non comme quelque chose que l'on force. Mais comme la conséquence d'un système qui ne gaspille plus une partie de son énergie à lutter contre lui-même.

POUR CONCLURE, OU PLUTÔT, POUR COMMENCER

L'Entreprise Incarnée vous attend.

Vous avez lu ce livre blanc jusqu'ici.

- Peut-être parce que certaines de ces pages ont mis des mots sur quelque chose que vous pressentiez déjà.
- Peut-être vous êtes-vous reconnu dans le dirigeant devenu progressivement le point de passage de tout.
- Peut-être dans cette rivière dont le courant ne demande pas davantage d'eau, mais que l'on enlève les pierres qui l'empêchent de circuler.
- Peut-être avez-vous reconnu certaines compensations dans votre propre organisation. Ou simplement cet écart difficile à nommer entre l'entreprise que vous dirigez aujourd'hui et celle que vous avez encore envie de construire.

Ce que vous percevez mérite d'être regardé.

Pas nécessairement pour tout changer.

Mais pour comprendre ce qui, aujourd'hui, sonne encore juste, ce qui ne sonne plus juste et ce qui demande à évoluer.

C’est là qu’ELEYÄRA intervient. Non avec un modèle d’entreprise à reproduire. Non pour vous dire ce que votre organisation devrait devenir.

Mais pour regarder avec vous ce qui se joue réellement, retrouver ce que vous souhaitez porter aujourd’hui et, lorsque cela est nécessaire, faire évoluer l’organisation pour qu’elle puisse réellement le porter.

Parce qu’il n’existe pas une seule manière de diriger.

Il n’existe pas une seule bonne organisation.

Et il n’existe pas un modèle d’Entreprise Incarnée à reproduire.

Il existe la forme la plus juste pour ce que vous souhaitez porter et pour l’entreprise que vous choisissez de construire.

Réunir l'âme et la vie au cœur de l'entreprise.

Valérie Varnhagen

Fondatrice & dirigeante d'ELEYÄRA · Fribourg, Suisse

www.eleyara.com · valerie@eleyara.com
ELEYÄRA—CHE-216.429.634