



Laurence Aubourg et Olivier Lecointre

MANAGER AVEC LES PRINCIPES TOLTÈQUES

Le guide pour mieux vivre
et réussir en équipe

Vidéos
et podcasts
offerts
en ligne



MANAGER AVEC LES PRINCIPES TOLTÈQUES

Laurence Aubourg et Olivier Lecointre

MANAGER AVEC LES PRINCIPES TOLTÈQUES

Le guide pour mieux vivre et réussir en équipe



Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web :
www.deboecksuperieur.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2022

Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : octobre 2022

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2022/13647/155

ISBN 978-2-8073-4439-6

SOMMAIRE

Avant-propos.....	7
Remerciements.....	9
Introduction.....	11
CHAPITRE 1. LES ACCORDS TOLTÈQUES.....	15
Un équilibre entre pensée, perception, parole, action et prise de recul sur l'ensemble.....	18
ACCORD # 1 : Que votre parole soit impeccable.....	18
ACCORD #2 : Quoi qu'il arrive, n'en faites pas une affaire personnelle.....	20
ACCORD #3 : Ne faites aucune supposition.....	22
ACCORD #4 : Faites toujours de votre mieux.....	23
ACCORD #5 : Soyez sceptique et apprenez à écouter.....	24
La boussole des accords toltèques.....	25
CHAPITRE 2. LE RÉCIT D'UNE EXPÉRIENCE RÉUSSIE AVEC LES ACCORDS TOLTÈQUES.....	27
ÉTAPE 1 : Sortir de la « bouteille à mouches ».....	29
ÉTAPE 2 : Les bonnes questions.....	33
ÉTAPE 3 : De l'action.....	48
CHAPITRE 3. LES ACCORDS TOLTÈQUES EN PRATIQUE.....	63
Que votre parole soit impeccable.....	64
Ne réagissez à rien de façon personnelle.....	69
Ne faites aucune supposition.....	74
Faites toujours de votre mieux.....	77
Soyez sceptique et apprenez à écouter.....	81
Adopter les accords.....	83
CHAPITRE 4. LES ACCORDS TOLTÈQUES ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.....	85
Les accords toltèques au service de l'incarnation de valeurs partagées.....	87
Équilibrer les principes féminins et masculins, ou Yin et Yang.....	90

Accueillir la dimension émotionnelle en collectif.....	93
La peur et le courage.....	96
Vers plus de puissance et de réussite.....	97
 CHAPITRE 5. METTRE EN ŒUVRE LES ACCORDS TOLTÈQUES	
AVEC VOTRE ÉQUIPE.....	101
Initier le projet.....	103
Faciliter la mise en place : le pied à l'étrier.....	116
Ancrer et faire croître.....	123
 CHAPITRE 6. VOUS N'ÊTES PAS EN SITUATION DE MANAGER,	
COMMENT FAIRE ?	135
Le contexte.....	136
Initier le projet – Commencer à lui donner vie.....	143
Démarrer la pratique ensemble	147
 CHAPITRE 7. PERFORMANCE ET SÉRÉNITÉ AU QUOTIDIEN :	
LE TÉMOIGNAGE D'UNE TRANSFORMATION	
COLLECTIVE RÉUSSIE.....	149
Que s'est-il passé après la mise en place des accords d'attitude ?.....	149
La création d'une organisation, sans hiérarchie, au sein de l'environnement traditionnel d'une grande entreprise	156
 Entrer dans la danse.....	203
Bibliographie.....	205
Annexes.....	207

AVANT-PROPOS

Cette troisième édition de «Manager avec les principes toltèques», épurée, vise à aller à l'essentiel.

Nous vivons dans un environnement de plus en plus instable et inconnu sur de multiples plans en même temps : social, économique, politique, sanitaire, écologique, climatique, géopolitique... Les modèles traditionnels de fonctionnement, les solutions habituelles, les combats d'idées et de certitudes limitent considérablement la créativité et l'action face à des enjeux complexes.

Nous sommes au début d'une transition majeure, nous connaissons ce que nous quittons mais ce que nous visons n'est pas clair et fait l'objet de craintes, de suspicions, de peurs. Nous nous risquons à dire que nous avons deux certitudes quant à l'avenir : ça ne s'arrangera pas tout seul et ce qui est certain, c'est que rien de l'est !

Alors il n'est plus temps d'attendre que la solution vienne d'une personne providentielle et, par ailleurs, la chasse au coupable n'a jamais résolu quoique ce soit. Il s'agit de prendre les choses en main individuellement et de nous tourner vers l'Intelligence Collective.

Les principes de fonctionnement d'équipe issus des accords toltèques et accessibles à tous constituent un terreau fondamental à l'émergence de l'Intelligence Collective, au bénéfice des personnes, de l'équipe qu'elles forment et de leurs enjeux.

C'est l'intention de cette troisième édition : aller à l'essentiel pour mieux inspirer et guider tous ceux qui ont envie de croire ou qui croient déjà en la puissance du collectif pour faire émerger de nouveaux paradigmes efficaces conjuguant performance et sérénité dans la durée.

Aussi, parce que cette approche s'avère être utile et efficace pour tous, quel que soit la structure, le rôle ou l'organisation, cette édition comporte un nouveau chapitre répondant à une question qui nous est fréquemment posée : 'Comment faire si je ne suis pas en situation de manager?'

Laurence et Olivier

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos remerciements :

- À Adeline, Camille, Caroline, Marion, Sophie,
- À nos conjoints respectifs, Catherine et Patrice, qui ont soutenu et enrichi ce projet,
- À Françoise Desclèves qui nous a mis en relation,
- À Maud Séjournant qui a enseigné la voie toltèque à Laurence,
- À toute l'équipe d'Olivier pour la première expérience : Hélène, Cathy, Véronique B., Chantal, Carole, Jacques, Noël, Thierry,
- À ceux qui ont rendu possible la deuxième expérience : Véronique K., Olivier C., Chantal L., Tanguy D., Michel S. et tous les collaborateurs de GIPE,
- À tous nos collaborateurs, clients, amis, aux membres de nos familles – il est impossible de tous les nommer – qui ont contribué à ce que nous affinions notre pratique au jour le jour,
- À nos lecteurs de la première heure qui ont contribué à enrichir cet ouvrage par leurs questions et leurs remarques constructives,
- Et, bien sûr, notre gratitude envers Don Miguel Ruiz, Paul Watzlawick (†) et l'école de Palo Alto.

Ce livre est le résultat d'une aventure commune, conduite essentiellement à distance (nous vivons dans des régions différentes), sans distance pourtant dans notre collaboration. En filigrane de ce parcours, les accords toltèques sont présents en tant que principes relationnels entre nous.

Nous avons eu plusieurs fois l'opportunité d'appliquer dans notre processus de création collective ce que nous vous proposons dans cet ouvrage et d'en bénéficier, nous aussi !

INTRODUCTION

L'évocation des accords toltèques, si vous n'avez pas lu *Les Quatre Accords toltèques* de Miguel Ruiz, peut provoquer une certaine perplexité.

- **Toltèques?**

Y aurait-il un rapport avec les Incas, les Mayas? Serait-ce une lubie *New Age* qui va chercher une prétendue sagesse bien loin de nos contrées?

- **Accords?**

S'agit-il de musique? D'une sorte de pacte qu'auraient conclu les Toltèques? L'histoire regorge d'accords : Munich, Schengen, Yalta... Il y en aurait quatre et même un cinquième?

Si vous avez lu le livre et peut-être aussi *Le Cinquième Accord toltèque*¹, vous savez de quoi il s'agit, mais vous êtes peut-être sceptique sur une utilisation de ces principes dans le monde professionnel.

L'ouvrage *Les Quatre Accords toltèques*, édité en 1997 aux États-Unis et en 1999 en France, est encore, au moment où nous écrivons, classé dans les dix meilleures ventes françaises de livres d'un site international de e-commerce. Le bouche-à-oreille a fonctionné de façon fulgurante et continue de se propager, malgré le côté hermétique du titre. Il a été traduit en 38 langues et vendu à plus de 15 millions d'exemplaires aux États-Unis (source : www.amberallen.com). Son titre complet est *Les Quatre Accords toltèques : la voie de la liberté personnelle*².

Comment en sommes-nous arrivés à proposer une application de cette approche au management d'équipe? Est-ce un nouveau caprice de consultant, élégant sur le papier, mais impossible à mettre en place ou à maintenir dans des contextes professionnels difficiles et exigeants?

Cet ouvrage est le premier guide pratique d'application des accords toltèques dans le monde professionnel. Il peut s'appliquer également à des organismes sans but lucratif.

1. Éditions Jouvence, Paris, 2020.

2. Paris, Éditions Jouvence, 1999 (1^{re} édition).

Il présente une approche managériale, tirée d'une expérience concrète, qui contribue à plus de confiance, de sérénité et de performance dans les équipes et qui soutient l'émergence de l'intelligence collective. La mise en œuvre des accords toltèques a facilité quelques années plus tard la création d'une organisation fonctionnant sans hiérarchie et en intelligence collective au sein d'une grande entreprise structurée en mode pyramidal traditionnel. Cette aventure est racontée par ses protagonistes au chapitre 7.

Il ne s'agit pas d'une solution clé en main ni un mode d'emploi des accords toltèques, mais d'un catalyseur d'émergence de solutions : les vôtres. Nous vous proposons un chemin à créer vous-même.

Au fil des pages, nous vous proposons plusieurs formes d'éclairage.

Des témoignages :

- Olivier relate son expérience de la mise en place d'accords d'attitude, inspirés directement des accords toltèques, dans une organisation au sein d'une grande entreprise (chapitre 2).
- Des témoignages des personnes ayant vécu cette expérience illustrent l'ouvrage.
- Des acteurs clés témoignent de la mise en place d'une organisation non hiérarchique, en mode «intelligence collective» au sein de cette même entreprise (chapitre 7).

De la pratique :

- Une présentation des cinq accords toltèques.
- Un guide de mise en place d'un projet «accords toltèques» dans une équipe.
- Des éclairages et des exercices, accord par accord, pour mieux les ancrer.
- Un éclairage des points clés et des facteurs de succès pour aller vers une organisation sans hiérarchie, mettant en pratique l'intelligence collective au quotidien.
- Un guide de mise en place d'un projet «accords toltèques» quand on n'est pas en situation de manager.

Des métaphores :

- Des contes populaires illustrent chaque accord (dans l'ouvrage ou en podcasts).

Des développements (dans l'ouvrage ou en vidéos/audios) :

- Ils visent à faciliter l'émergence de l'intelligence, la puissance et la sérénité collectives, mais également le sens et l'identité.

Nous voyons dans cette approche un reflet des accords toltèques : elle est simple tout en proposant des applications multiples, ancrées dans la réalité, dans la relation humaine vivante, ouvrant des espaces créatifs et orientés vers l'action. Et cela en autonomie, sans nécessité de recourir à des spécialistes hormis, peut-être, un coach professionnel au démarrage.

Dans ce livre, nous vous proposons un éclairage fondé sur nos expériences et nos recherches. Ce n'est pas « la vérité », mais notre point de vue. Nous vous invitons à cueillir ce qui résonne de façon juste pour vous, en appliquant le cinquième accord : soyez sceptique, apprenez à écouter et... ne croyez personne !

Nous vous invitons également à aller à la source, c'est-à-dire à lire et à relire les ouvrages d'origine de Miguel et José Ruiz.

Mettre en œuvre les accords toltèques dans une organisation est un voyage. Nous vous invitons à pérégriner dans ce livre au gré des chapitres-étapes.

CHAPITRE 1

LES ACCORDS TOLTÈQUES

Il nous paraît important de commencer en clarifiant ces deux mots.

«Il y a des milliers d'années, à travers tout le sud du Mexique, les Toltèques étaient connus comme des femmes et des hommes de connaissance. Les anthropologues les ont décrits comme une nation ou race, mais en réalité c'étaient des scientifiques et des artistes formant une société vouée à explorer et préserver la connaissance spirituelle et les pratiques des anciens. Maîtres (Naguals) et étudiants se réunissaient à Teotihuacan, l'ancienne cité des pyramides située au-delà de Mexico City, connue comme le lieu où l'homme devient Dieu. Au fil des millénaires, les Naguals ont été contraints de dissimuler la sagesse ancestrale et de la préserver de l'ombre. La conquête européenne, couplée à l'abus de pouvoir personnel de quelques apprentis, rendit nécessaire de protéger la connaissance de ceux qui n'étaient pas préparés à l'utiliser avec discernement ou qui risquaient d'en user de manière abusive, à des fins personnelles. Fort heureusement, la connaissance ésotérique des Toltèques s'est transmise et incarnée au fil des générations à travers diverses lignées de Naguals.» (In *Les Quatre Accords toltèques*.)

Les Toltèques enseignent aux gens comment être heureux en exprimant leur soi véritable. Ils leur montrent comment se libérer des attentes d'autrui et de leurs propres croyances limitantes. Miguel Ruiz est lui-même issu de la lignée des Naguals toltèques.

Le mot «accord» est relatif à ce que nous avons accepté. Nos croyances, limitantes ou non, sont les milliers d'accords que nous avons donnés à une vision de nous-mêmes, des autres, du monde en général. Elles se construisent essentiellement pendant notre éducation (que Miguel Ruiz appelle «domestication») et agissent à notre insu, stockées dans un épais Livre de Loi personnel. Nous obéissons alors à de nombreuses règles qui nous disent comment nous devons nous comporter. Un des principes fondateurs de la sagesse

transmise par les anciens Toltèques est que nos croyances (habitudes, règles, lois personnelles, dogmes) créent un filtre qui nous empêche d'accéder à une autre réalité, à un espace réellement créateur. C'est une autre façon de parler de la «bouteille à mouches», notion reprise de P. Watzlawick et développée dans le deuxième chapitre. D'autres approches bien plus récentes, comme la programmation neurolinguistique (PNL), ne disent rien d'autre.

Nous ne croyons pas ce que nous voyons, mais nous voyons ce que nous croyons !

Nous continuons, sous l'emprise inconsciente de nos croyances, à faire toujours un peu mieux peut-être, mais de la même manière. Aujourd'hui plus que jamais, nous faisons face individuellement et collectivement à des enjeux complexes et nouveaux ; les anciennes recettes ne fonctionnent plus, ou sont peu efficaces.

Selon Miguel Ruiz, les accords toltèques ouvrent la possibilité de briser les croyances qui nous limitent. Ils nous aident à nous rapprocher non pas de ce que nous prétendons être, consciemment ou non, mais de qui nous sommes vraiment.

Ils nous aident à mettre aux commandes notre dirigeant intérieur.

En donnant notre accord à quatre simples règles de conduite (et à une cinquième proposée en 2010), en apprenant au quotidien à les mettre en œuvre, Miguel Ruiz dit que nous agissons sur au moins 80 % de nos croyances limitantes.

Et si, en appliquant collectivement ces principes, nous transformions aussi 80 % de ce qui limite le potentiel créatif d'une entreprise ou d'une organisation ?

Nous avons tous l'expérience des grandes difficultés à «se mettre d'accord» collectivement sur des modes de fonctionnement, des valeurs et de l'énergie souvent stérile à tenter d'avoir raison sur l'autre. Chaque Livre de la Loi personnel entre potentiellement en opposition avec tous les autres ! Une façon de résoudre ce problème est le modèle d'organisation pyramidal : l'autorité fixe les règles et chacun suit, de son plein gré ou non. Dans un système démocratique, l'accord en place est que la majorité décide. La minorité subit, sans forcément «être d'accord». Sans cela, impossible d'avancer et d'agir dans le concert cacophonique des points de vue (croyances) contradictoires.

Nous verrons comment la mise en œuvre de ces principes permet de passer de la cacophonie à une symphonie collective, avec tous les instrumentistes.

Voici les cinq accords :

1. Que votre parole soit impeccable

Parlez avec intégrité, ne dites que ce que vous pensez. N'utilisez pas la parole contre vous-même ni pour médire d'autrui.

2. Ne réagissez à rien de façon personnelle

Ce que les autres disent et font n'est qu'une projection de leur propre réalité, de leur rêve. Lorsque vous êtes immunisé contre cela, vous n'êtes plus victime de souffrances inutiles.

3. Ne faites aucune supposition

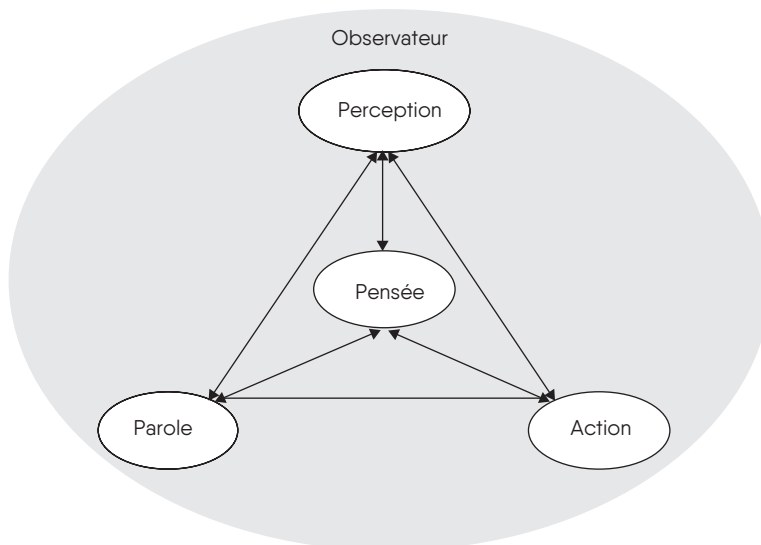
Ayez le courage de poser des questions et d'exprimer vos vrais désirs. Communiquez clairement avec les autres pour éviter tristesse, malentendus et drames. À lui seul, cet accord peut transformer votre vie.

4. Faites toujours de votre mieux

Votre « mieux » change d'instant en instant. Quelles que soient les circonstances, faites simplement de votre mieux et vous éviterez de vous juger, de vous culpabiliser et d'avoir des regrets.

5. Soyez sceptique, mais apprenez à écouter

Ne vous croyez pas vous-même, ni personne d'autre. Utilisez la force du doute pour remettre en question tout ce que vous entendez : est-ce vraiment la vérité ? Écoutez l'intention qui sous-tend les mots et vous comprendrez le véritable message.



UN ÉQUILIBRE ENTRE PENSÉE, PERCEPTION, PAROLE, ACTION ET PRISE DE REcul SUR L'ENSEMBLE

Les accords s'adressent à plusieurs facettes de la personnalité humaine en interaction avec son environnement :

- Le premier accord s'adresse à la qualité de l'expression orale – LA PAROLE.
- Le deuxième accord s'adresse à la perception et aux ressentis qui y sont associés – LA PERCEPTION.
- Le troisième accord s'adresse à la pensée, à l'élaboration des idées – LA PENSÉE.
- Le quatrième accord s'adresse à l'activité – L'ACTION.
- Le cinquième accord s'adresse à la prise de recul sur le système en interaction – L'OBSERVATEUR.

Ces cinq facettes : «Ce que je perçois, ce que je pense, ce que je fais, ce que je dis et ce que j'observe en prenant du recul sur l'ensemble» sont bien les cinq fonctions mises en jeu dans la vie de tous les jours et notamment dans le monde professionnel. Par ailleurs, ce sont ces mêmes fonctions qui permettent de survivre dans la complexité de notre environnement et qui en même temps peuvent être la source de cette complexité. La cinquième, qui nous amène à «nous regarder fonctionner», est souvent oubliée dans le feu de l'action.

ACCORD # 1 : QUE VOTRE PAROLE SOIT IMPECCABLE

Parlez avec intégrité, ne dites que ce que vous pensez. N'utilisez pas la parole contre vous-même ni pour médire d'autrui. Utilisez la puissance de la parole au service de la vérité.

La parole a une énergie considérable. La sagesse populaire nous dit de «tourner la langue sept fois dans sa bouche avant de parler». Sage précepte, tellement difficile à appliquer !

Nous avons tous des souvenirs attachés au pouvoir qu'ont eu sur nous certaines paroles, énoncées directement ou qui nous ont été rapportées. Des paroles qui nous ont transportés, motivés, amenés à donner de nous-mêmes le meilleur, dans une belle énergie. Des paroles qui nous ont

plombés, attristés, démotivés, qui ont cassé, pour plusieurs années parfois, une énergie d'entreprendre, d'expérimenter, d'oser.

« La passoire de Socrate » (auteur inconnu)

Quelqu'un vint un jour trouver le grand philosophe et lui dit :

« Sais-tu ce que je viens d'apprendre sur ton ami ? »

« Un instant, répondit Socrate. Avant que tu ne le racontes, j'aimerais te faire passer un test, celui des trois passoires : »

« Les trois passoires ? »

« Mais oui, reprit Socrate. Avant de raconter toutes sortes de choses sur les autres, il est bon de prendre le temps de filtrer ce que l'on aimerait dire. C'est ce que j'appelle le test des trois passoires. La première passoire est celle de la vérité. As-tu vérifié si ce que tu veux me dire est vrai ? »

« Non, j'en ai simplement entendu parler... »

« Très bien, tu ne sais donc pas si c'est la vérité. Essayons de filtrer autrement en utilisant une deuxième passoire, celle de la bonté. Ce que tu veux m'apprendre sur mon ami, est-ce quelque chose de bon ? »

« Ah non ! Au contraire ! »

« Donc, continua Socrate, tu veux me raconter de mauvaises choses sur lui et tu n'es même pas certain qu'elles soient vraies. Tu peux peut-être encore passer le test, car il reste une passoire, celle de l'utilité. Est-il utile que tu m'apprennes ce que mon ami aurait fait ? »

« Non, pas vraiment. »

« Alors, conclut Socrate, si ce que tu as à me raconter n'est ni vrai, ni bien, ni utile, pourquoi vouloir me le dire ? »

Les raisons de critiquer et de juger les autres sont multiples. Dans les collectifs, on va trouver par exemple :

- Le besoin d'appartenance à un groupe. Avez-vous observé le pourcentage des conversations qui portent sur le jugement des autres (le patron, le collègue, le voisin, le conjoint ou la conjointe, le gouvernement, le service d'à côté, le fournisseur...) ? Ceux qui expérimentent la « parole impeccable » se sentent très souvent coincés au milieu des conversations. Il faut du courage et de la persévérance dans un groupe pour la pratiquer. La parole impeccable, cela peut être le silence, qui ne rejette pas, mais qui n'entre pas dans le jeu. Quand les accords sont présentés lors de conférences, il n'est pas rare d'entendre : « Mais alors,

Les accords toltèques sont une boussole collective et individuelle

Même dans des temps instables, les équipes peuvent agir, progresser et réussir ensemble, grâce à des principes qui nous viennent d'une sagesse ancestrale multimillénaire rendue célèbre par Miguel Ruiz, les accords toltèques : **que votre parole soit impeccable ; quoiqu'il arrive, n'en faites pas une affaire personnelle ; ne faites aucune supposition ; faites toujours de votre mieux ; soyez sceptique mais apprenez à écouter...**

Challenger ses certitudes et ses habitudes en aiguisant son regard sur la réalité, accepter de ne pas savoir, de regarder, d'écouter et de pratiquer pour apprendre, comprendre et suspendre ses jugements, de véritables challenges pour un manager et son équipe.

Ce livre est le premier guide pratique d'application des accords toltèques dans le monde professionnel, qui vise à faciliter l'émergence de la confiance, de la sérénité et de la performance dans les équipes, au profit de tous.

Des éclairages et témoignages, des conseils tirés de la pratique, des exercices et des podcasts vous aident à explorer vous-même cette nouvelle voie et à l'instiller au sein de votre équipe.



Laurence AUBOURG

Ingénieure de formation, a 25 années d'expérience dans une entreprise internationale. Elle a suivi l'enseignement de la « Voie de Sagesse Toltèque » qu'elle pratique depuis 2004, sur un plan personnel et en accompagnement en l'associant à la PNL et à l'approche systémique ou symbolique.



Olivier LECOINTRE

a plus de 30 ans d'expérience dans l'industrie de la santé animale au sein d'une entreprise internationale lui offrant de nombreuses opportunités de vivre et d'expérimenter le management et le leadership dans des contextes multiculturels et des situations complexes. Spécialisé dans les approches pragmatiques de l'innovation de rupture, il accompagne des dirigeants et des équipes dans leur voyage vers une culture de performance par l'innovation et l'intraprenariat basée entre autres sur l'Agilité et l'Effectuation.

ISBN 978-2-8073-4439-6



Prix : 20,90 €

www.deboecksuperieur.com