

## **Irène DUPOUX-COUTURIER**

Interview et texte de Etienne Collignon et Sabine Nakache, 2017



Irène Dupoux-Couturier est la fondatrice et la Vice-Présidente actuelle de SOL France (Society of organisations learning). Elle a co-fondé le CEFRI (Centre de formation des réalités internationales).

Irène s'inscrit dans la pensée humaniste intemporelle et dans l'action humaniste moderne.

Elle est une femme libre, en mouvement dans le monde.

La femme d'une seule vie aux milles facettes, aux milles histoires qu'elle transmet avec humilité, générosité et pudeur.

Lorsque nous avons écouté Irène, le temps s'est arrêté dans un présent et une joie continuelle de vivre.

C'est une femme à la fois profonde et légère qui nous parle de philosophie, d'organisations apprenantes, de vivre-ensemble et d'amour sans le nommer.

Elle sait déceler le beau en tout être et en toute chose. C'est sans doute ce qui nous a le plus frappés lors de notre entretien.

Sa singularité s'est bâtie sur des racines profondes, elle se nourrit de toutes ses rencontres et servira encore longtemps d'exemple à d'autres singularités participant à cette même chaîne du cœur.

### **L'apprentissage de la diversité**

Apprendre par ma famille. J'ai été très gâtée ! Tous les jours autour de la table, on parlait et on s'ouvrait au monde. J'ai été élevée dans un apprentissage de l'interculturel. Mon père et ma mère n'avaient pas du tout les mêmes opinions. J'ai ainsi appris le débat politique. Ma mère m'a fait partager l'importance de comprendre l'autre derrière sa façade, son rang social.

Puis, j'ai appris du CEFRI qu'il faut savoir oser. Oser répondre à la demande de Shell, par exemple, et se rendre à La Haye. J'étais une femme, et je parlais mal anglais. Je suis ainsi entrée au plus haut sommet du groupe Shell. J'ai obtenu le contrat. Il fallait du courage physique et dépasser ses peurs.

J'y ai appris l'interculturel. Nous devons conseiller les entreprises françaises. Nous étions dans chaque situation l'interface. Nous réussissions parce que nous faisons effort pour écouter l'autre, nous mettre à la place de l'autre, être en empathie. J'ai appris ce que cela voulait dire de faire travailler ensemble un Américain et un Français. Je ne connaissais pas alors « l'Organisation apprenante ». Je l'ai cherchée. Or cela répondait à quelque chose que j'apprenais sur le terrain : combien c'est difficile de faire travailler des gens ensemble qui sont chacun dans leurs modèles mentaux !

J'ai aussi appris qu'une toute petite organisation peut faire de grandes choses. Il y a des conditions à cela, le hasard et la nécessité. Nous avons été les premiers à Bruxelles après la chute du mur de Berlin. Il fallait changer les mentalités ; on ne peut pas s'ouvrir et si on ne décrit pas les règles de la vie en commun. J'ai travaillé 3 ans avec ma petite équipe, des jeunes très dynamiques. On était à l'écoute du client alors que les grandes écoles de business sortaient des programmes tout faits. Ainsi, en Roumanie, on nous a demandé : « Est ce que vous allez nous apprendre le management américain ? » Je leur ai répondu : « Bien sûr l'américain, le japonais tout ce que vous voulez, mais aussi à construire votre propre management ». Les accompagnateurs de Bruxelles étaient effondrés. Mais la réponse est venue : nous avons gagné l'appel d'offre.

C'était aussi faire se rencontrer des gens très différents sur des pratiques et sur des enjeux concrets. Les patrons avaient pris l'habitude d'aller au CEFRI rencontrer Jacques Chérèque, le leader de la CFDT et ils partaient bras dessus bras dessous s'offrir un café après. Moi j'étais enchantée, cela ne pouvait pas mieux se passer. Nous étions un espace où les gens pouvaient se rencontrer.

### **Accéder à la pensée systémique par l'interprétation des signaux faibles**

Je suis arrivée en 1966 en Russie où il n'y avait rien ; c'était un régime très dur. J'ai appris à très bien observer les signaux faibles. Ils étaient là, dans les milieux artistiques où l'art était comme un fluidifiant de la liberté, de leur liberté intérieure. Ces élites membres du parti communiste s'exprimaient à travers l'art, ils avaient cette liberté intérieure. On pouvait penser qu'ils représentaient la nouvelle société qui arrivait mais j'ai compris 20 ans plus tard que c'était une erreur : car ils n'étaient pas en résonance avec la société. J'ai appris que ce qui était vraiment important, ce n'était pas le matériel mais les relations en profondeur avec ses amis sur des sujets essentiels de la vie.

### **L'inspiration : le personnalisme communautaire**

Je me suis retrouvée entraînée dans cette aventure du CEFRI, avec Paul Delouvrier et André Cruiziat. J'ai appris ce qu'était le courant profond du Personnalisme communautaire. Il est né de la revue Esprit d'Emmanuel Mounier, philosophe des années 35-50 qui a profondément marqué toute une partie de l'Europe sur l'humanisme, le développement de la personne et le respect des règles de la communauté, trois dimensions très difficiles à tenir ensemble. Emmanuel Mounier -qu'on a oublié aujourd'hui- a, comme Teilhard de Chardin, marqué des dirigeants comme Jacques Delors.

Il fallait chercher le sens dans tout ce qu'on fait, le sens de l'humain. Moi j'apprenais sur le terrain. C'était difficile car il n'y avait pas de méthodes. C'est la raison pour laquelle cela n'a pas perduré. J'ai appris par les conversations, les échanges, les alertes... Et des projets.

Le CEFRI n'est pas né de la recherche de clients, on n'a jamais fait de marketing. Il est né de notre vision : aller à la rencontre des cultures étrangères.

Ma quête est humaniste et elle fait partie de mon ADN. C'est une recherche vers le point de coopération.

### **L'apport de l'organisation apprenante : vision et leadership partagés, réseaux**

Ce que j'ai appris à SOL, c'est l'écoute et le dialogue mais avec des méthodes. Cela a transformé ma forme de leadership. J'avais un leadership féminin, probablement assez charismatique, à l'époque c'était plus facile ! A SOL j'ai appris le leadership tournant et ça a été pour moi une révélation. À un moment donné ce n'est plus toi la responsable ; quelqu'un d'autre va grandir avec ses compétences. Jusque-là je n'en dormais pas, je prenais tout sur mes épaules.

La multiculturalité j'aimais cela, je la vivais comme la contrainte de faire travailler ensemble, qu'est-ce que c'est compliqué ! A SOL j'ai appris à la vivre comme le cœur de l'action. Je l'ai particulièrement vécu en préparant le Forum SOL Global en mai 2014. On ne l'aurait jamais fait sans la présence de l'américaine Heidi, l'apport d'Annika, la Suédoise, des Finlandais, de bien d'autres encore, 450 personnes de 35 pays. Il devait naturellement être ouvert par les leaders comme Peter Senge, Arie de Geus, Alain de Vulpian. Et on a vu arriver une bande de jeunes qui nous ont dit avoir travaillé la veille et formulé quatre voies et 10 commandements ; on les a invités à introduire le Forum. Ils ont étonné tout le monde.

Les freins et les obstacles, ce sont les gens qui regardent vers le passé. Des gens avec lesquels on peut à peine parler tant ils ont peur. C'est difficile de lutter contre cette peur. Chez SOL, nous sommes en chemin. Notre organisation est organique, c'est la vie. Les freins et les obstacles sont contre la vie.

Et puis, il y a le goût du pouvoir. C'est l'obstacle majeur dans les organisations apprenantes qui fonctionnent en réseau et grâce à un leadership tournant. Si dans le réseau quelqu'un veut prendre le pouvoir, il faut l'exclure mais comment l'exclure ? On ne l'identifie pas forcément tout de suite. C'est la faiblesse de l'organisation apprenante qui est basée sur la confiance. La prise de pouvoir casse la confiance et donc le réseau.

Chez SOL, j'ai continué d'apprendre le lâcher-prise sur le plan personnel et la coopération sur le plan collectif, ce sont les deux clefs.

### **Une spiritualité vivante**

Je suis chrétienne. Je n'ai jamais mêlé ma quête spirituelle et mon travail ; aujourd'hui, je l'ose. Chez SOL on se permet de le faire. On parle de pleine conscience, on ose regarder les problèmes d'une autre manière. C'est Alain de VULPIAN qui en 2002 nous a expliqué que l'organisation apprenante est une organisation « biologiquement vivante », et cela permet d'aller plus loin sur le plan spirituel. Considérer l'organisation comme biologiquement vivante change le regard. Le biologiquement vivant amène à la métamorphose qui a été le

thème de SOL pendant trois ans. Aujourd'hui, on le décline en Happy Morphose, la métamorphose permanente de la société.

Je n'ai eu qu'une seule vie. Ma vie a toujours été dans le même sens, comme une flèche tendue par l'ouverture et l'humanisme, à l'intention de l'autre. C'est dans mon ADN. Je me mets en valeur pour l'autre, pour plaire à l'autre, celui que j'aime. Le côté esthétique, artistique est aussi très important dans ma vie, il doit être présent dans tout ce que je fais. C'est rendre le terrain plus beau. Je m'intéresse au moment ponctuel, au local. C'est l'ancrage qui compte pour moi.

### **Aujourd'hui, la transmission**

Il faut que je vous parle de mon premier mari. Jean était un être comme on n'en rencontre pas deux fois dans sa vie. Il était avant tout humain, d'une gentillesse et d'une écoute de l'autre exceptionnelles, d'un calme inimaginable. Il ne voulait jamais faire de mal, c'était un grand chercheur qui parlait un russe absolument merveilleux. Il y avait chez lui un côté homme d'action et un côté Bénédictin. C'est lui qui m'a appris l'écoute, le dialogue, l'ouverture. C'est à la fois une méthode d'organisation apprenante et de développement personnel. Il y a peu de gens qui sont capables de cela : laisser derrière eux le calme absolu...

Profondément, aujourd'hui, j'ai envie d'écrire. Pourquoi ? Pour diffuser, transmettre à mes petits-enfants... Il ne s'agit pas de l'histoire de ma vie. Mes histoires de vie serviront à illustrer le récit. Le thème de SOL y sera très présent. Ma quête sera plus exigeante pour l'avenir, notamment par rapport à la transmission, auprès de mes petits-enfants. J'aimerais transmettre à mes petits-enfants les méthodes. Ils en connaissent certaines : l'objet de parole, la vision partagée... Mais il y a encore du boulot !

### **Conclusion**

Grâce à son éducation, Irène s'est très tôt ouverte à l'autre et au monde dans sa diversité. Durant toute sa vie, elle incarne cette philosophie dans des réalisations professionnelles d'essence humaniste, et cherche des méthodes à travers ses rencontres, à travers l'exploration, l'expérimentation. Avec elle, l'apprenance émerge, se frotte aux signaux faibles, se construit dans les organisations dans le sens de l'humain et dans un mouvement singulier tourné vers des actions locales. C'est là que réside sa spiritualité, dans un ancrage et une humanité vivante, présente et en pleine métamorphose...