

Manager en leader : choisir ses représentations, rêver ses objectifs, développer son attention

Philippe Poulin (79)

Le " *leadership* " supplante aujourd'hui l'approche hiérarchique traditionnelle. À la lumière d'expériences de direction générale, vécues pendant quinze ans sur le terrain, sont dégagées les trois conditions fondamentales pour exercer ce *leadership* : savoir imaginer autrement, bien définir ses objectifs et agir au moment présent.

Étiquettes et relations

We see the world as we are, not as it is, because it is the "I" behind the eye that does the seeing.

ANAÏS NIN.

EN D'AUTRES TERMES notre perception de la réalité qui nous entoure en dit plus sur nous que sur la réalité elle-même. Pourtant la structure aristotélicienne de notre langage nous incite à nous comporter comme si c'était l'inverse.

Par exemple, si je me dis : "M. X est un homme antipathique", antipathique m'apparaît comme une propriété intrinsèque de M. X et il y a de fortes chances que je me comporte avec M. X de telle sorte qu'en réaction il m'apparaîtra comme antipathique, et je me dirai, "Je l'avais bien jugé"! Arrivé à ce stade, j'ai une représentation de M. X du type "étiquette invalidante", qui peut avoir de multiples conséquences négatives sur la relation.

Nous passons notre temps à mettre des étiquettes, toujours partiellement vraies, sur la réalité qui nous entoure et à les vérifier, faisant comme si nous étions un observateur indépendant de la réalité qu'il observe alors que nous "sommes sur la photo".

J'ai passé les cinq dernières années à découvrir une à une les étiquettes que j'ai personnellement collées sur moi, sur les autres et sur le monde. Le management était pour moi une forme de combat, dans lequel on ne peut faire confiance à personne, il faut cacher ses émotions, faire bonne figure... Pour finalement me rendre compte que la source de ma motivation, de mon *leadership*, de ma créativité était justement dans mes émotions, que les belles théories de management n'intéressent que peu de gens, que ce sont les émotions, le rêve qui font bouger.

J'observe également depuis plusieurs années les "étiquettes" que les entreprises mettent sur elles-mêmes, leurs clients, leurs concurrents, leur personnel... et comment elles entravent l'entreprise plus efficacement et plus sournoisement que n'importe quel concurrent.

Le management hiérarchique est progressivement supplanté par le *leadership*. Les valeurs de notre société,

la complexité des organisations, l'accélération des impératifs de changement des entreprises rendent l'approche hiérarchique de plus en plus inopérante. Le *leadership* ne s'apprend pas comme un savoir, mais il est accessible à tous par la mise en œuvre de principes simples.

Six leçons de terrain

Au cours de mes quinze années de direction générale j'ai observé des situations caractéristiques de l'expression de mon *leadership* et ai recherché ce qui m'y avait donné accès afin de pouvoir le reproduire.

Transformer le niveau de résultats d'une société

J'ai managé une société qui venait d'être rachetée par une société américaine. L'exigence de notre actionnaire était de doubler la rentabilité (passer de 9 à plus de 20 % de résultat d'exploitation), faute de quoi nous serions revendus à notre principal concurrent. Cet objectif nous semblait irréaliste et nous avons d'abord développé toute une théorie sur le thème de l'acheteur qui s'est fait rouler et ne veut pas le reconnaître...

Voyant que cela ne nous menait à rien, nous avons fini par faire le pari de croire que c'était possible... Nous avons beaucoup travaillé sur la prévisibilité de nos résultats. Nous apportions une grande attention à nos prévisions et à l'analyse des écarts. À mesure que nous progressions dans la fiabilité de nos résultats, nous développions la confiance en nous et en notre équipe, pour finalement atteindre et dépasser l'objectif redouté.

Sans le savoir, nous avons accédé à une forme d'excellence, qui consiste à garantir ses résultats.

Transformer le niveau de relation au sein d'une équipe

Dans une autre société, nos résultats financiers étaient déplorables, le chiffre d'affaires s'érodait régulièrement, la structure commerciale devenait disproportionnée et la tension montait au sein de la société. L'équipe

commerciale m'apparaissait comme irresponsable, uniquement préoccupée par la sauvegarde de ses avantages et je lui donnais tort. Voyant les visages fermés autour de la table de réunion commerciale, je choisis d'écarter l'agenda et d'ouvrir la discussion par : "Les gars, je vois bien que cela ne va pas, si on en parlait..." Pendant deux heures, nous nous sommes dit avec authenticité ce que nous avions sur le cœur. Nous l'avons fait en exprimant un respect mutuel, qui a transformé nos représentations mutuelles. La relation avec l'équipe commerciale a été significativement et durablement transformée, ils sont devenus des partenaires du redressement de la société. J'ai découvert que la façon dont je les voyais était en fait le pouvoir que je leur donnais.

Créer une vision inspirante

C'est étonnant de voir comme nous avons besoin de rêver. Alors que nous étions challengers, loin derrière le leader du marché, en réunion d'information générale j'ai annoncé que nous serions un jour leader. Je crois que personne sauf moi n'y croyait vraiment, mais ils se sont mis à croire en moi. Je le disais à qui voulait l'entendre et surtout j'y croyais tellement que je me comportais comme si nous l'étions déjà. En fait c'était comme si je venais d'un endroit dans le futur qui s'appelait être leader, comme si je l'avais déjà vécu et y donnais accès au reste de l'entreprise.

Cette réunion a marqué un tournant pour l'entreprise, le grand concurrent menaçant n'était plus au centre de nos préoccupations, nous avons poursuivi notre chemin de progression continue avec de plus en plus de sérénité jusqu'au jour où notre maison mère nous a annoncé qu'elle venait de racheter le leader et que nous étions de ce fait devenus le leader.

Diagnostiquer un résultat récurrent non satisfaisant

Tant que nous affirmions avoir une qualité correcte, notre société avait un niveau de qualité aléatoire. Ce n'est qu'à partir du moment où nous

avons accepté l'idée que notre niveau de qualité était parfois insuffisant que nous avons fait de réels progrès dans ce domaine. De même, nous n'avons pu prévoir nos résultats, qu'à partir du moment où nous avons accepté l'idée que c'était possible.

Identifier la représentation limitante qui est à l'origine de résultats récurrents insatisfaisants transforme avec beaucoup de puissance le résultat produit.

Transformer une relation qui ne marche pas

Un moyen efficace de transformer une relation consiste à transformer sa représentation de l'autre. Je veux donner cette fois un exemple plus personnel, car je le crois plus parlant. J'ai longtemps eu des relations difficiles avec ma mère, à la suite du divorce de mes parents. En fait, je me comportais comme si "on ne pouvait pas faire confiance aux femmes". Cette découverte fut le point de départ d'une nouvelle relation avec ma mère, ma femme, et les femmes en général.

Transformer la relation à soi

Nous mettons également des étiquettes sur nous-mêmes. Par exemple, pendant longtemps je me suis vu courageux, je me donnais régulièrement des preuves de mon courage, me mettais dans des situations difficiles pour mieux en faire la démonstration. Ce fut une révélation de me voir avoir peur, incapable de participer dans un stage. Depuis je sais que je peux être courageux mais également peureux, cela me permet de voir là où le courage a manqué pour atteindre mes objectifs et me donne accès au réel courage qui est d'avoir peur et d'y aller quand même.

Les trois clés du leadership

Ces quelques exemples illustrent comment le *leadership* se crée à partir de l'observation de trois notions clés.

- **Les représentations, développer la conscience de ses représentations.** Si nous n'y prêtons pas attention, nous vivons notre vie comme des auto-

mates dans la cage des mots que nous avons mis sur notre entourage. Nous croyons aller au travail mais nous allons simplement retrouver la représentation qui est déjà en nous de notre travail et nous allons vérifier nos hypothèses. “ Cette journée va être pénible, j’ai réunion avec X ”, pas de doute elle le sera. Prendre conscience de ses représentations, en les partageant ou en les écrivant et se poser la question de savoir si c’est vraiment cette journée que l’on veut vivre. Le *leadership* commence lorsque nous acceptons d’imaginer que notre façon de voir le monde qui nous entoure n’est pas la seule possible.

• **Les objectifs, la façon de définir, de décrire nos objectifs est déterminante.** Un objectif puissant découle de nos rêves, exprime nos valeurs. C’est tout un art de déterminer un objectif, de le visualiser comme s’il était atteint, de visualiser le chemin qui y mène, ce qu’il faut mettre en place. C’est aussi une philosophie, il

ya à tout instant des milliers de chemins possibles, seul celui qui a du cœur pour vous est le bon. L’une des facettes de cet art est la capacité à distinguer “ attachement à atteindre un résultat ” et “ engagement sur un chemin ”. La personne qui va de résultat en résultat vit dans l’anxiété, celle qui parcourt le chemin qu’elle a choisi accède au *leadership*, peut aller d’échecs en échecs sans perdre son enthousiasme.

• **La présence ici et maintenant, développer l’attention à l’instant présent, nos capacités à nous adapter au terrain sans quitter l’objectif, nos capacités à innover, à créer.** Nous avons paraît-il un génie qui sommeille en nous, notre cerveau inconscient, il mémorise énormément de choses, est rapide, stratège. Le travail de notre cerveau conscient consiste à créer les conditions pour que notre cerveau inconscient puisse exprimer son génie : clarifier nos représentations et définir nos objectifs. Nous pouvons alors

utiliser à plein nos capacités d’observation, d’écoute... C’est l’attention qui nous permet de rentrer en contact avec les autres. L’attention conduit à faire les choses ordinaires de façon extraordinaire : dire bonjour le matin.

Nous n’utilisons qu’une faible partie de nos capacités, dépensons notre énergie en agitation. Développer son *leadership* c’est prendre le recul nécessaire sur toute cette agitation pour choisir ses représentations, rêver ses objectifs et vivre dans l’attention de l’instant présent. n