

Prologue

Le « leadership du cœur » : utopie ou nécessité ?

Aujourd'hui, le terrain sur lequel nous évoluons est mouvant, imprévisible.

Fragilité et instabilité économique et sociale nous poussent à nous poser la question de l'attitude à adopter : voulons-nous être dans une posture défensive, entre agressivité et victimisation, ou dans une posture créative, agile et bienveillante, celle que nous appelons ici le « leadership du cœur » ?

Si la première attitude pouvait tenir du réflexe nécessaire de survie, en quoi la seconde pourrait-elle, au regard de notre monde, devenir une nécessité ?

Nous sommes tous des leaders ; leaders de notre vie et leaders de nos projets. Comment se diriger soi-même vers sa propre réussite ? Les pistes de réflexion et outils que nous proposons s'adressent à tous, même si, compte tenu de notre expérience, nous ferons souvent référence dans ce livre au leader en entreprise.

Le monde à la fois confrontant et imprévisible pourrait inciter les dirigeants à se replier sur eux-mêmes et à renforcer les contrôles et la sécurité ; à revenir à un mode de gouvernance basé sur la hiérarchie et la discipline militaire. Or, toute personne lucide se rend compte que cette solution ne fonctionne plus de nos jours – **le terrain est trop complexe...**

Il y a bien trop d'éléments interdépendants qui nous empêchent d'avoir une vision globale ; avec les réseaux sociaux et les moyens de communication, tout est interconnecté et les réactions sont immédiates.

Nous ne maîtrisons plus ce qui se passe, **nous le découvrons au fur et à mesure**, d'autant que les paramètres des situations sont souvent ambigus.

Face à cette réalité, nous n'avons qu'une solution : **être agiles tout en suivant un cap.**

Confrontés à ces accélérations, nous n'avons d'autre choix que de nous adapter, ce qui implique de nous mettre constamment dans une dynamique de remise en question, de mobilisation de moyens et d'acquisition de savoirs pour mieux faire face. Tout comme les réseaux sociaux, l'entreprise doit pouvoir être un terreau fertile de création de liens.

Face à cette dynamique de l'inconnu, nous devons savoir improviser, nous adapter. Pour le dire d'un mot, nous devons savoir être à l'aise dans l'imprévisible.

Pour cela, **nous avons besoin de ressources et d'informations** ; des informations rapides et immédiates... qui reflètent au mieux la réalité, avec le moins de distorsion possible.

Dans une organisation au système managérial basé sur le contrôle et le compte rendu, nous sommes face à un paradoxe : la peur génère de la contraction, et cette contraction limite et déforme l'information. Le voile défensif que suscite le contrôle ne laisse passer que l'information que l'on veut bien nous donner ! Or, **tout leader agile a besoin de toute l'information.**

Il en est de même pour les ressources.

Face à ces situations qui surgissent, le nouveau leader a besoin de mobiliser l'ensemble des compétences de chacun des membres de son équipe, de sa famille ou de son entourage ; un tel engagement n'est possible que si ces derniers ont **le sentiment d'appartenir à une structure au sein de laquelle ils se sentent reconnus.**

Beaucoup d'entreprises mettent en place des programmes de bienveillance dans leur organisation ; le dernier exemple nous vient du directeur de la transformation Hyper France Carrefour, Sébastien Mélenchon, qui nous dit que « s'il est important dans la stratégie de satisfaire le client, il est tout aussi important qu'il y ait une symétrie d'attention qui prenne en compte le collaborateur ». Il vient de lancer un programme

ambitieux sur plusieurs années pour faire rentrer **la posture du leader agile et bienveillant** dans la culture d'entreprise.

Pourquoi agile et bienveillant ? Parce que seules ces conditions permettront aux personnes de notre entourage d'être à l'aise avec l'inconnu et ne pas être déstabilisées par la peur du changement. Elles pourront ainsi mieux participer à la dynamique collective, partager l'information, prendre des initiatives et être au service du bien-être de tous.

Face à cela, **le leader moderne n'a d'autre le choix** que d'adopter une **posture d'ouverture** innovante et d'entrer dans une **dynamique de cœur**.

Pour l'y aider, l'associé idéal est sans nul doute le **cortex préfrontal**. Comme le souligne Olivier Houdé, directeur du laboratoire de psychologie du développement et de l'éducation de l'enfant à la Sorbonne : « La pédagogie du cortex préfrontal est une pédagogie pour la vie. Il ne suffit pas de connaître les règles, il faut en permanence inhiber nos automatismes », ce qui se traduit en termes de leadership par « se challenger continuellement ».

Le préfrontal est cette partie de notre cerveau qui permet l'adaptabilité, la créativité et la gestion de l'inconnu. Il nous permet d'obtenir une vision globale des situations qui va au-delà de tout le savoir que nous aurions pu accumuler.

En considérant que toute personne dispose des ressources et de l'information utiles à la bonne marche d'une organisation, le leader adopte alors **la posture du « non-sachant »** et pose de vraies questions. Il écoute avec attention, sans juger, et restaure ainsi la confiance avec son collaborateur tout en bénéficiant d'une véritable mise en commun des connaissances.

Ce n'est plus un chef distant qui donne des directives, mais un leader et son équipe qui, unis, construisent ensemble la dynamique de l'organisation.

L'ambiance constructive et sereine qui en résulte favorise initiative, autonomie, responsabilisation... Et **l'impact d'une telle dynamique dépasse le cadre du travail pour devenir sociétale!**

En effet, nous pouvons aisément imaginer que lorsqu'un collaborateur heureux rentre chez lui de meilleure humeur, le rapport à son conjoint et à ses enfants n'en est que plus épanouissant. Rappelons que le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée devient ainsi un enjeu

important pour les organisations. Il se retrouve d'ailleurs au cœur des préoccupations des entreprises qui visent le label Great Place To Work¹.

Vu ainsi, le choix du management devient un enjeu lié à une ambition forte : que la notion de lien devienne une priorité.

Il s'agit de **pousser ses hommes à plus de liberté et de lucidité**. Et le meilleur moyen de convaincre les plus rétifs n'est-il pas de montrer l'exemple au plus haut niveau ?

Le changement viral de la culture d'une organisation demande un certain temps avant de produire des effets, mais l'exemplarité des personnes les plus charismatiques et la modélisation qu'elles inspirent produisent alors une croissance exponentielle des effets bénéfiques.

Dès lors, le « leadership du cœur » n'est plus une utopie.

C'est une nécessité qui doit être prise en compte dès à présent, pour permettre aux organisations qui l'adopteront de générer une dynamique collaborative, favorisant la créativité et la flexibilité, tout en mobilisant ce que chacun a de meilleur.

Pourquoi ce livre ?

Pour nous apprendre à mieux surfer sur les vagues...

Dans notre quotidien, nous sommes invités à surfer sur les vagues de la vie. Cette image évoque le spectacle magnifique d'un surfeur qui s'amuse au milieu de masses d'eau impressionnantes...

On pourrait dire que le terrain, notre réalité, est un champ de vagues infini et mouvant – toutes ces informations qui nous viennent de l'extérieur – et nous tentons de surfer sur celles qui viennent rencontrer notre conscience.

Dans le monde d'aujourd'hui où l'information se densifie, ces vagues s'accroissent sans cesse et nous invitent à des changements fréquents de posture.

Face à ces mouvements, le leader qui réussit à surfer sur sa vie est celui qui se met dans les bonnes dispositions pour bien les accompagner.

1. *Great Place to Work* : organisme qui a établi une norme et un palmarès des entreprises où il fait bon travailler.

Au contraire, celui qui adopte ce que nous appelons des comportements « B.A.R.J.² », c'est-à-dire des comportements issus d'une attitude défensive et non adaptée aux situations vécues, ne peut que s'enfermer jour après jour dans la crispation et la rigueur triste.

Adopter un comportement « B.A.R.J. » revient à s'épuiser à maintenir l'ancien en voulant faire du nouveau.

Pour faire face à un environnement truffé d'incertitudes, notre challenge est non seulement de rester ouverts, attentifs et lucides sur notre manière de réagir aux événements, mais aussi de cultiver une meilleure capacité de réceptivité. Ainsi, nous nous installons dans une dynamique du présent au lieu de courir après le passé – ou plus précisément, après nos erreurs du passé.

Le présent est celui de l'actualité, de l'ici et maintenant ; un leader ancré dans le présent a plus de chance de capter la nouvelle vague et de mieux ressentir ce qui va bientôt émerger. Être dans le présent, c'est avoir une vague d'avance.

Hélas, notre système éducatif ne nous a pas appris à développer cette dynamique qui demande une qualité de réceptivité à toute épreuve.

De nombreuses entreprises se sont écroulées pour ne pas avoir vu la nouvelle vague arriver, comme Kodak qui n'a pas cru à la photo numérique ou BlackBerry qui a sous-estimé l'iPhone d'Apple.

Aujourd'hui les leaders sont confrontés à la nouvelle vague de la génération Z ; même si la génération Y³ avait déjà beaucoup bousculé les habitudes, nous sommes convaincus que la prochaine génération sera encore plus exigeante sur certaines valeurs⁴.

2. « B.A.R.J. » est l'acronyme de *Bannir, Accuser, Râler et (se) Justifier*. Ce concept sera développé dans le chapitre 2.

3. La génération Y (en anglais *why – pourquoi*) est née avec la technologie numérique qu'elle a immédiatement intégrée. Née entre 1980 et l'an 2000, elle est réputée difficile à manager et manquant de concentration. Accusée d'être instable, paresseuse ou démissionnaire, elle rencontre beaucoup de difficultés à s'intégrer à l'entreprise.

4. La génération Z (aussi appelée nouvelle génération silencieuse ou génération C pour *Communication, Collaboration, Connexion et Créativité*) est une génération sociologique qui succède à la génération Y. Nés à partir de 1995 jusqu'à 2015, ces utopistes peu dociles exigeront un nouveau management entrepreneurial et structurant qui devra canaliser leur énergie à des fins positives.

Ainsi, toute organisation risque désormais de rencontrer pléthore de difficultés si elle n'apprend pas à devenir plus humaine et à respecter son environnement.

Mais au-delà de l'organisation, il y a ce que nous sommes. Et c'est à chacun de nous de prendre la responsabilité de sa vie et de ne pas attendre que les autres ou le monde changent.

C'est à nous de prendre soin de nous-mêmes, de relever le défi de vivre dans ce monde et de devenir un(e) réel(le) acteur ou actrice du changement.

L'enjeu est de prendre conscience que nous sommes appelés à nous comporter, dans notre vie, comme des sportifs de haut niveau, c'est-à-dire qu'il nous faut sans cesse élever notre niveau d'exigence envers nous-mêmes. C'est ainsi que nous vivrons une vie où le cœur a toute sa place et où la joie d'exister est pleinement ressentie.

Cette exigence nous mène vers plus d'authenticité et de lucidité. Il s'agit de quitter la posture de victime pour entrer dans celle d'un co-créateur, attitude de celui qui sait qu'il a le choix de vivre une vie où il peut écrire lui-même sa propre histoire. Comme nous le dit Patrick Adam, consultant et ex-DRH à la MAIF: « Il s'agit de passer à une posture qui invite à une communication nouvelle sur le mode "cœur à cœur" plutôt que "corps à corps". »

Nous parlons ici de croissance personnelle, qualitative et sociale, d'une dynamique de contribution par laquelle nous sommes invités à nous rendre utiles dans ce monde.

C'est une croissance qui conduit à plus de liberté et de sérénité pour soi et pour les autres.

C'est cela devenir des **leaders du cœur**.

Et en pratique ?

Quelles sont les phases auxquelles nous devons être attentifs en nous engageant dans ce nouveau leadership ?

Dans ce livre nous allons évoquer quatre principes/attitudes qui nous permettent d'être ce leader du cœur à la fois plus lucide et plus authentique.

Nos quarante années cumulées d'expérience d'accompagnement d'équipes et de coaching individuel nous ont montré qu'à chaque difficulté éprouvée, une des quatre attitudes clés avait été négligée.

Le défi proposé consiste ici à nous remettre en question à l'aide de ces quatre principes, démarche qui présuppose d'abord de faire preuve de lucidité.

Le premier chapitre évoquera donc en premier lieu cette lucidité au travers de différents prismes (psychologique, scientifique, philosophique...), tant il est vrai que sans lucidité il ne peut y avoir de « leadership du cœur ».

Les chapitres suivants développeront le processus « V.O.I.R. », acronyme de quatre attitudes et principes du « leadership du cœur » :

- Va vers toi
 - *Nous sommes individuellement responsables de notre propre vécu et de nos propres perceptions.*
- Observe sans jugement
 - *Observer, c'est être avec ce qui se passe, ce qui est, et non avec ce qui aurait dû ou devrait être.*
- Investigue et oriente ton intention
 - *Une intention qui part du cœur donne la bonne direction.*
- Relâche
 - *Ce à quoi tu résistes persiste, ce que tu acceptes disparaît.*

Enfin, comme devenir le leader lucide et agile de sa vie nécessite connaissance, compétences et entraînements, nous avons ajouté deux autres chapitres pour nous entraîner à (nous) poser les bonnes questions et parcourir de façon pratique les quatre accords des nouveaux leaders.

Nous vous souhaitons une très agréable lecture !

Samy Kallel et Olivier Masselot

Chapitre 1

La lucidité

« *La lucidité est la blessure la plus proche du soleil.* »

RENÉ CHAR

Pourquoi parler de lucidité ?

Nous sommes tous confrontés à un monde que certains économistes ont dénommé VUCA, ou VICA en français, acronyme de Volatile, Indéfini, Complexe et Ambigu.

Ce monde exige de nous-mêmes une grande lucidité ; il nous incite à être plus attentifs lorsque les paramètres changent.

C'est *également* un monde qui nous invite à être à l'aise avec l'incertitude et l'imprévisibilité des situations, et à faire preuve dès lors d'agilité pour mieux s'adapter.

C'est grâce à la lucidité que nous pouvons être plus agiles et plus cohérents, que nous pouvons mieux nous orienter dans la vie et transformer les obstacles, donc nous réaliser et devenir créateurs de valeurs.

Cette agilité est impossible si l'on ne fait pas preuve de lucidité.

C'est ce constat issu de notre expérience que nous aimerions partager avec vous à travers ces pages.

La lucidité relève du domaine de l'observation et de l'analyse des situations. Loin de s'opposer à l'action, elle la précède et permet à chacun, grâce à cette prise de recul, de se reconnecter à sa propre présence, d'élargir et d'affiner sa vision de la réalité.

Elle permet de rester agile, de se synchroniser avec les vagues du changement qui s'accélèrent, de ressentir donc un plus grand bien-être.

Inversons les données du problème et observons ce qui se passe lorsque nous manquons de lucidité, c'est-à-dire lorsque nous ne voyons pas ce qui se passe dans notre entourage, notre environnement ou à l'intérieur de nous.

Les décisions prises éloignent alors de soi, un peu comme lorsque l'on s'égare.

Comme le surfeur qui attend la vague, à nous d'apprendre à discerner ce qui se joue dans le moment présent.

Manquer de lucidité, c'est ne pas se rendre compte du décalage, de la désynchronisation avec les vagues qui se présentent et qui pourraient être une invitation à satisfaire nos besoins, changer de vie, de comportement, d'alimentation, de lieu de vie, de méthode de travail...

Et la tension guette quand nous ne percevons pas l'appel qui nous invite à prendre soin de notre besoin de croissance.

Lucidité sur soi

Qu'est-ce que la lucidité sinon la capacité à voir la réalité telle qu'elle est ?

Mais de quelle réalité parle-t-on ? Existe-t-il une réalité « objective » partagée par tous ?

Il est très tentant, parce que cela rassure, de croire à cette idée d'une réalité intangible, raisonnée, incontestée... Nous n'avons pourtant qu'à voir les nombreux conflits qui émaillent les relations humaines pour conclure qu'une telle réalité n'existe pas !

Chacun a sa version des faits, sa vision du monde, dont souvent il ne démord pas et qui peut pourtant être à l'opposé de celle des autres !

Il est donc question ici non pas d'une hypothétique réalité objective, mais bien d'une réalité éminemment personnelle, subjective. Il n'est pas question de ce qui est, mais de ce que chacun d'entre nous perçoit.

Nous percevons le monde différemment de notre voisin parce que nous le percevons à travers les différents filtres de notre expérience de vie, issus pêle-mêle de la qualité d'attention des personnes qui ont pris soin de nous, des événements auxquels nous avons été confrontés, des rencontres qui ont émaillé notre existence, mais aussi de notre capacité à faire face à l'adversité, à saisir les opportunités...

La lucidité, telle que nous la comprenons, est donc notre capacité à voir clairement en soi, à savoir non seulement ce que nous pensons, vivons et sentons, mais aussi les mécanismes internes qui nous permettent de nous débarrasser de ce qui nous gêne...

Ces mécanismes, que la psychanalyse appelle « mécanismes de défense », masquent une partie de notre réalité psychique à nos propres yeux. Mais pourquoi ?

Parce qu'y faire face serait sans doute trop douloureux ; cela réveillerait des blessures que nous avons pris bien soin de masquer à nos propres yeux, dans le fol espoir qu'elles cesseraient leur œuvre douloureuse.

Espoir vain, puisqu'elles continuent – c'est le propre de l'inconscient – d'agir en toile de fond si l'on peut dire, et que c'est justement en osant les affronter qu'elles pourront enfin s'estomper et cesser d'être agissantes.

C'est pour cela qu'il nous est aussi difficile d'être lucides sur nous-mêmes : parce que cela va supposer, à un moment ou un autre, de rencontrer nos propres blessures. La vie nous y aide pourtant, elle qui met sur nos chemins tant d'altérités qui nous révèlent à nous-mêmes.

« Ce que tu ne supportes pas chez l'autre est ce que tu n'as pas encore reconnu chez toi », nous dit l'adage. C'est une autre façon de parler de la projection, mécanisme par lequel nous allons renvoyer sur l'autre des aspects que nous n'aimons pas chez nous, et donc les lui attribuer : « Untel me rejette ou me déteste ? N'aurais-je pas le même type de sentiments à son égard ? »

La projection est sans doute l'un des mécanismes les plus perfides, puisqu'en attribuant à l'autre ce que nous n'aimons pas en nous, nous ne pouvons plus le reconnaître chez nous.