

Introduction

Dans un univers industriel de plus en plus exigeant en termes de qualité et de productivité, le manager se trouve confronté à un nouvel enjeu, posséder un leadership suffisant afin d'utiliser au mieux la synergie de son équipe dans le but, d'une part de responsabiliser et d'autonomiser ses collaborateurs pour une plus grande efficacité, et d'autre part de perdre le moins d'énergie possible à des tâches et à des résolutions de problèmes que ses subordonnés peuvent prendre en charge.

Tout manager n'est pas leader. Pourtant, tout manager devrait prendre en compte cet aspect indispensable qu'est le leadership, non seulement pour gagner en autorité légitime, mais surtout pour vivre sa vie professionnelle avec le plus d'efficacité possible. Être manager aujourd'hui allie la complexité de la mission managériale à des exigences de plus en plus drastiques génératrices de stress à long terme, dont certains managers paient le prix fort du fait d'un manque de recul vis-à-vis de leur mission et de leurs hiérarchiques. Le leadership requiert certaines qualités, qui acquises, permettent au manager plus de latitude dans sa pratique managériale et un équilibre plus satisfaisant entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Pourquoi ? Parce que le leadership n'est envisageable qu'à la condition que le manager ait une connaissance de lui profonde et authentique, dans sa vision de lui-même, dans ses manières d'être et ses manières de faire, mais aussi dans ses buts et les priorités qu'il élabore afin de les atteindre.

Le management est une fonction de pouvoir. Qui dit pouvoir, dit danger, si ce pouvoir n'est pas maîtrisé à sa juste valeur. La conscience

de ce qu'est l'autorité légitime est un point fondamental pour toute personne désirant acquérir ou développer son leadership dans une acceptation humaniste et progressiste. Comme tout acte formateur et structurant, travailler son leadership demande de la discipline et une capacité à la remise en question plus ou moins importante en fonction de la connaissance antérieure que le manager possède de lui-même.

Le préalable à ce travail est donc, en premier lieu, une connaissance de soi sans complaisance, mais sans « flagellation », afin de connaître sa nature intrinsèque et comment celle-ci pourra servir, ou desservir, dans le cadre de la mission managériale. Le manager idéal n'existe pas ! Le manager doit être capable d'utiliser au mieux ses capacités, tout en surveillant ses fragilités afin que celles-ci ne le fassent pas agir de façon négative, et utilisant ses capacités il doit aussi appréhender quelles potentialités lui permettront de faire progresser ou d'acquérir du leadership. Ce premier travail ne nécessite ni divan ni spécialiste onéreux, simplement une bonne dose d'authenticité et d'humilité.

Cette connaissance de base acquise, le second volet est le travail sur soi en vue de l'action. Il est de plus en plus demandé aux managers, et même à ses collaborateurs, d'avoir des comportements proactifs, d'être capable d'anticiper certaines actions au lieu de continuer à avoir des comportements réactifs, à « combattre le mal sans en chercher la cause ». Ce changement d'attitude requiert une capacité à faire évoluer sa façon de penser et son rapport global au travail et à l'équipe.

La création de l'équipe ou la modification des façons d'être et de faire est la troisième étape dans la mise en place du leadership. L'autorité et le pouvoir légitimes sont donnés en premier lieu par les autres, surtout ses équipiers : il est donc indispensable pour le manager de connaître certains outils afin d'être plus facilement légitimé par ses collaborateurs dans le cadre de sa mission quotidienne.

Afin que son leadership soit effectif et efficace, le manager doit toujours être le personnage central, celui qui donne confiance, celui qui rassure, celui qui entraîne. Il est donc essentiel qu'il connaisse les ingrédients afin que la confiance s'instaure entre lui et ses équi-

piers ; qu'il appréhende aussi son degré de managership et son degré de leadership, et les moyens d'entretenir ou de faire progresser ce dernier.

Le travail sur soi, sur ses comportements, sur ses façons de faire doit avoir pour but, non seulement l'efficacité personnelle et professionnelle, mais surtout l'amplification du sens donné à sa propre vie, en gardant à l'esprit que donner du sens à sa vie s'entend dans une vision globale, aussi bien professionnelle que personnelle. Ne donner du sens qu'à sa vie professionnelle crée un déséquilibre qui ne peut engendrer tôt ou tard que des résultats négatifs au niveau personnel et qui à la longue soit perturbera les capacités de travail du manager, soit amplifiera son « non-sens » personnel.

Le manager devant donc posséder une autorité légitimée par autrui, autorité qui ne provient pas du statut qu'il possède dans l'entreprise mais d'une autorité « naturelle » et pragmatique, il doit aussi être conscient des pièges de la pseudo-autorité et des contre-indications à un management efficace, et ainsi œuvrer à toujours employer son autorité de façon juste et adaptée.

En dernier lieu le manager gagnera encore en leadership s'il sait faire preuve de créativité et s'il utilise et donne des outils pour que ses collaborateurs soient créatifs aussi. Il doit donc comprendre comment devenir plus créatif et comment susciter la créativité chez ses équipiers. Ce dernier point est un enjeu crucial pour l'entreprise, l'innovation face à la concurrence étant une des clefs de la compétition professionnelle.

À chaque chapitre correspond une analogie avec les sept merveilles du monde antique. Ces sept merveilles sont le fruit d'un travail collectif mené par des individus hors du commun. Parce qu'il est important de comprendre que chacun de nous est détenteur de qualités, parfois potentielles, qui lorsqu'elles sont intelligemment travaillées peuvent créer des « merveilles » en termes de comportements et d'attitudes, en vue de réalisations concrètes. Le manager qui travaille ses qualités peut devenir un manager « insoupçonné », pour lui et pour les autres. Même s'il ne devient pas charismatique, il peut plus facilement devenir « exemplaire » pour ses collaborateurs, qui alors le suivront plus aisément, surtout lors de périodes

difficiles. Chaque merveille de l'antiquité a pour genèse, soit un rêve, soit un désir, concrétisé par le « génie » humain. Ceux qui les ont rêvés, désirés, conçus n'étaient pas des individus communs ; un manager s'il veut sortir du lot ne peut le faire qu'avec ce leadership qui lui permettra de transcender son équipe et de réaliser ce qu'un simple manager ne pourrait envisager.

Tout au long de ce livre, vous aurez des exercices à réaliser afin d'améliorer, si besoin est, la connaissance de vous-même. Pour chaque exercice la seule consigne est de répondre le plus spontanément possible et si le résultat ne vous convient pas, d'être capable de prendre du recul en laissant le livre de côté quelques heures et de réfléchir ensuite à la raison de ce résultat. Tout comme un Tweet écrit sous l'emprise d'une émotion, et qui fait souvent écrire les plus belles « conneries » même aux gens soi-disant les plus « intelligents », un exercice de connaissance de soi peut être émotionnellement dérangent pour les personnes n'ayant pas une aptitude à l'introspection. Il faut se voir tel que l'on est, même si l'image est éloignée de celle que l'on voudrait avoir de soi. Le leadership s'il se veut progressiste et humaniste est le fait de managers ayant un ego fort, fort étant à comprendre au sens étymologique du terme¹. Si vous avez un ego démesuré prenez garde ! Le manque d'humilité et d'authenticité ne peut que produire des dérives autocratiques, diamétralement opposées à la vision du leadership évoquées dans ce livre.

Gardez toujours à l'esprit que l'être humain est un système ouvert, c'est-à-dire qu'il est constamment en devenir, en croissance, et qu'il peut, s'il le veut, progresser encore et toujours. Travaillez vos qualités, faites croître vos potentialités et laissez vos faiblesses en l'état. Plus vos qualités seront utilisées, plus vos potentialités pourront se révéler et devenir des aptitudes et moins vos faiblesses émergeront, à tel point qu'elles disparaîtront souvent aux yeux des autres, et si par « malheur » elles émergent parfois, elles seront minimisées par le fait que vos qualités prévalent et de loin.

1. *Du latin fortis « vigoureux, solide » et « courageux ».*

Chapitre 1

Se connaître

1^{re} analogie : La pyramide de Kéops

La connaissance de soi s'apparente à une découverte. Tout comme un égyptologue aguerri découvrira parfois, lors de l'exploration d'une nouvelle pyramide, des choses insoupçonnées ou certaines qu'il pressentait, l'homme qui travaille à se connaître approfondira la découverte de lui-même jusqu'à toucher aux fondements de sa personnalité. La pyramide de Kéops est un lieu de mémoire et de sépulture composé de deux chambres funéraires recélant les trésors du pharaon. Telle une pyramide, l'être humain est lui-même lieu de mémoire des ancêtres qui l'ont précédé et qui sont à l'origine de son existence, car en chaque être il y a une partie de cette mémoire ancestrale enfouie dans chacune de ses cellules ainsi que dans les profondeurs de son inconscient ; recélant des trésors car l'être humain possède en lui des ressources qui peuvent devenir des qualités, des aptitudes, à condition qu'il accomplisse un voyage (initiatique ?) afin de les découvrir et de les révéler.

Connais-toi toi-même

Il est malaisé de se connaître de façon authentique. Pourtant cette connaissance est la base de toute évolution la plus harmonieuse possible et surtout la plus efficace. Le précepte de Platon « Connais-toi toi-même », fait écho aux écrits de Shosan « Prends conscience de toi-même. Apprends à te découvrir. Quelle que soit l'étendue de tes connaissances, si tu ne te connais pas toi-même, tu ne connaîtras rien du monde. Réfléchis à cela² ».

Il est souvent plus facile de se cacher des choses, de se voiler la face, de réécrire la vérité sur soi afin de ne pas trop heurter notre ego, mais toutes ces stratégies d'évitement ne font que nous desservir dans l'absolu. Même si parfois le stratagème fonctionne, montrant de nous une image qui n'est pas la nôtre, une image façonnée, la fameuse « persona » de Jung³, ce masque tombera bien un jour ou l'autre au risque de nous jeter dans des abîmes, desquels nous ne pourrions réémerger autrement qu'amoindris, aux yeux des autres, mais aussi à nos propres yeux.

Un homme qui veut évoluer ne peut le faire qu'en cherchant à grimper marche après marche cet escalier qui va vers le sens que l'on veut donner à sa vie. Cette notion d'escalier, de cheminement vers le haut montre de façon symbolique ce qu'est l'ascension, qu'elle soit sociale, professionnelle ou personnelle. Une vie faite de croissance continue ressemble bien à une pyramide, chaque pierre est posée contre d'autres pierres afin de construire une base solide sur laquelle nous pourrions ajouter tout au long de notre existence des strates bien étayées, avec parfois des périodes de pause plus ou moins longues avant la reprise de l'élévation.

Dans le cadre de l'ascension personnelle qui nous occupe, qu'importe le niveau social ou le niveau professionnel, ce type d'ascension est celui qui transcende les autres, parce que c'est le seul qui va permettre de donner du sens à sa vie. L'ascension sociale et l'ascension professionnelle ne peuvent qu'être des résultantes de

2. Suzuki Shosan, Roankyō, 1648, traduit et publié sous le titre Zen & Samouraï, Albin Michel 1994.

3. Carl Gustav Jung, Dialectique du moi et de l'inconscient, Gallimard 1964.

l'ascension personnelle, sans être indispensables. Un manager de proximité peut donner du sens à sa vie alors qu'un directeur sera happé par les « sirènes » illusoires du pouvoir, du rang social, de l'argent, etc.

Trop de gens dans notre société font l'erreur de croire qu'ils seront quelqu'un parce qu'ils gravissent des échelons hiérarchiques ou qu'ils amassent des fortunes. Eric Fromm⁴ avait montré à son époque cette hérésie qui prédomine dans le monde occidental aujourd'hui et qui amène des cohortes d'individus à utiliser toute leur énergie à vouloir avoir toujours plus et à vouloir être toujours au-dessus des autres, aliénés qu'ils sont à des modèles que la société leur assène sans qu'ils cherchent à en comprendre les perversités. Pour ces « pauvres hères » il y a des tendances qu'il faut suivre, pas seulement dans la mode, mais aussi dans l'entreprise, dans la société, dans les cercles d'appartenance de chacun. Cette manière de se comporter est une forme de conformisme afin de rentrer dans une norme spécifique.

Une amie directrice opérationnelle dans une multinationale me racontait que tous les hommes au même niveau hiérarchique qu'elle dans l'entreprise, avaient tous, sans exception, une voiture de fonction de la même marque (allemande bien sûr), et évidemment le même modèle. Les rares femmes directrices quant à elles commandaient des voitures françaises de marques diverses. De l'uniformisation il ne peut rien sortir de bon en termes de responsabilité et d'autonomie, même si dans cet exemple nous sommes en présence d'un conformisme particulier que l'on peut retrouver aussi bien en entreprise qu'en dehors et qui amène les personnes à « singer » leurs congénères afin d'être dans la même « norme ». Chaque être doit se démarquer de l'autre par ses propres qualités, parfois en rentrant en compétition avec autrui, et parfois en coopérant. Nous en reparlerons au cours de ce livre, l'évolution ne peut aussi être effective qu'à la seule condition que la personne soit capable d'avoir une pensée personnelle qui lui permette de réfléchir et d'agir de façon autonome, et non en fonction de critères préétablis l'amenant à opérer selon des schèmes prédisposés.

4. Eric Fromm, *Avoir ou Être*, Laffont, 1978.

La pyramide symbolise l'ascension. Chaque homme évolue durant toute son existence, de façon unique, d'aucuns ne font rien pour évoluer se contentant de l'évolution naturelle qu'apporte l'âge, d'autres mettent en place des stratégies d'évolution qui leur sont propres.

Cette notion de croissance et de travail sur soi est à mes yeux une phase indispensable pour toute personne « porteuse d'autorité », sous peine d'utiliser de façon inadéquate le pouvoir dont elle a besoin dans ses missions. De plus, un manager quel que soit son niveau hiérarchique aura plus de chances de mettre en place des stratégies gagnantes s'il sait quelles sont ses forces, mais aussi quelles sont ses faiblesses. L'aveugle qui a appris à surseoir à son handicap est à même de se déplacer sans danger, alors que celui qui n'a pas fait ce travail risque à tout moment de buter, de chuter et d'avoir de grandes difficultés à se relever.

Si elle symbolise l'ascension, la pyramide est aussi le lieu où l'on peut se perdre, dans les méandres de ses couloirs qui aboutissent à des culs-de-sac alors que l'explorateur croyait avoir trouvé le chemin vers la sépulture royale. Le travail sur soi que chacun d'entre nous peut expérimenter peut aussi nous amener à des impasses. Il est difficile de trouver sa voie et parfois il n'y a d'autre chemin que celui qui nous envoie droit dans le mur. La connaissance de soi requiert de ne pas être complaisant avec soi, tout en ne cherchant pas systématiquement à s'infliger des « épreuves douloureuses » du fait de croyances perverses qui imposent des « mortifications » pour croître et s'élever.

Chercher à comprendre son ego ne justifie pas de le corrompre par des pratiques aliénantes et dégradantes au sens philosophique du terme. La croissance vers le sens donné à sa vie ne peut s'accomplir que dans la liberté de penser et la liberté d'agir. Quand je parle de liberté je ne veux pas dire qu'il faut se dégager de toutes les contraintes imposées par l'environnement, l'entreprise, la société, non, je veux dire que l'être qui cherche à donner du sens à sa vie va tracer son chemin en s'adaptant, en modifiant, en modelant les contraintes qui se dressent devant lui. Quelqu'un qui s'affranchirait des contraintes serait quelqu'un de futile, tel n'est pas celui qui

cherche toujours à évoluer personnellement, celui qui refuse le statu quo et cherche par tous les moyens à grandir encore et toujours.

Type dominant et type exécutant

Aujourd'hui un manager est presque contraint à constamment évoluer tout au long de sa carrière. Il est de plus en plus habituel de rester des « étudiants à vie » dans la plupart des métiers. Celui qui se contente de rester sur ses acquis ne peut plus prétendre à passer sa vie ainsi comme cela pouvait se passer pour les générations précédentes. Pourtant, nous ne sommes pas égaux face à cette évidence qu'est le changement. Le premier terme d'inégalité est lié au type de personnalité que chacun développe : prenons exemple sur celui qu'ont proposé les cardiologues Friedman et Rosenman⁵ avec les deux types de personnalité A & B.

La personnalité de type A est un individu de tempérament autoritaire que l'on pourrait qualifier de réaliste et d'indépendant, qui va interpréter son environnement à partir de la pensée et du jugement, ce type de personnalité étant plus à même de diriger, d'encadrer des personnes, d'organiser le travail et de prendre des responsabilités. La personnalité de type A possède un sens aigu du temps, de l'urgence et de ce fait n'aime pas les activités routinières ; sa puissance de travail est souvent corrélée à des performances intellectuelles élevées et il fonctionne à merveille sous stress, dépassant même fréquemment les limites de la gestion de son propre stress (avec les risques coronariens qui peuvent émaner de ce comportement à risque).

La personnalité de type A est donc armée pour la lutte sociale, le combat professionnel, la compétition avec ses adversaires de tous bords. Comme nous l'avons précédemment évoqué, la personnalité de type A est autoritaire, mais néanmoins elle sait aussi être protectrice ; son implication dans la mission qui lui a été donnée ou qu'elle s'est dévolue est entière. Une caractéristique importante dans le cadre du management est que la personnalité de type A exprime facilement ses sentiments ; nous verrons

5. Meyer Friedman & Ray Rosenman 1959.

plus loin en approfondissant les caractéristiques de ce type ce qui est positif et ce qui est négatif dans cette capacité à s'exprimer sans ambages. Le point le plus critique de ce type de personnalité est la tendance à présumer de ses forces, qui vont l'amener à se surinvestir professionnellement, voire à devenir hyperactif, avec, selon Friedman & Rosenman, le risque deux fois plus grand que chez les personnalités de type B de développer des maladies cardio-vasculaires, risque peut être aussi accentué du fait que ce type de personnalité possède des capacités de défenses psychologiques faibles l'amenant parfois à « craquer » en cas de tension extrême ou trop longtemps prolongée.

La personnalité de type B quant à elle est plus souple, mais aussi plus malléable, plus dépendante, avec une modestie que n'ont pas les personnalités de type A. De ce fait la personnalité de type B est plus portée vers des tâches d'exécution, avec donc moins, voire pas du tout, de responsabilités. Par rapport au travail en lui-même, la personnalité de type B est plus régulière que la personnalité de type A mais elle est moins performante que cette dernière. Si un effort soutenu a été nécessaire lors de son activité, la personnalité de type B devra prendre un temps pour souffler, pour récupérer, là où la personnalité de type A sera passée à une autre activité stimulante.

Dans une équipe la personnalité de type B évitera les sources de tensions et si elle se retrouve dans un conflit elle aura tendance à le fuir si elle n'a pas pu l'esquiver assez tôt. La tendance à baisser les bras, voire à renoncer devant l'adversité ou le problème sérieux, est aussi une caractéristique de ce type de personnalité. Cela ne présume pas qu'elle puisse surmonter au final la problématique mais il y a toujours un moment de latence dû au désespoir de ne pas savoir s'en sortir face à un obstacle qu'elle perçoit comme « insurmontable ».

Le paradoxe vient du fait que la personnalité de type B possède une meilleure résistance au stress prolongé que la personnalité de type A, donc que ses défenses psychologiques sont fortes, lui permettant d'une part de limiter les burn-out et d'autre part de ménager sa santé mieux que ne peut le faire une personnalité de type A.