

JEAN-YVES
MERCIER

SELF- LEADER SHIP

LES 8
PILIERS

POUR TROUVER DU SENS

DBS

SELF- LEADER SHIP

JEAN-YVES
MERCIER

SELF- LEADER SHIP

LES 8
PILIERS

POUR TROUVER DU SENS

DBS

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., 2025
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 : janvier 2025

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2025/13647/024 ISBN 978-2-8073-6877-4

*À ma femme, Olga, sans la présence de qui cet ouvrage
qui mûrissait depuis des années n'aurait jamais vu le jour*

SOMMAIRE

Introduction	11
1. NOUS AVONS BESOIN DE SENS	15
1. Accepter le besoin de sens	15
1.1. Une quête légitime	16
1.2. Une quête nécessaire	18
1.3. Une quête individuelle mais non solitaire.....	21
1.4. Accepter le besoin de sens / résumé.....	23
2. Sortir du sens unique.....	23
2.1. Qu'est-ce qui a du sens pour soi ?	23
2.2. Prendre des responsabilités face aux autres a-t-il un sens ?	27
2.3. Est-on responsable du sens envers les autres ?	33
2.4. Sortir du sens unique / résumé	35
2. L'ÉCHEC DES RÉPONSES CLASSIQUES	37
1. La responsabilité de l'entreprise face au sens	39
1.1. L'entreprise face au changement	40
1.2. Soutien des talents et politiques d'inclusion	43
1.3. Responsabilité sociale de l'entreprise.....	47
1.4. La responsabilité de l'entreprise face au sens / résumé.....	53
2. La responsabilité de l'individu face au sens.....	53
2.1. Penser apprentissage au long de la vie.....	54
2.2. Penser ouverture	57
2.3. Penser transition.....	59
2.4. La responsabilité individuelle face au sens / résumé.....	62
3. L'impasse des visions figées.....	62
3.1. Le <i>burn-out</i> est aussi une responsabilité individuelle.....	64
3.2. La résistance au changement est aussi une responsabilité de l'entreprise	68
3.3. Vers la coresponsabilité entière.....	72
3.4. L'impasse des visions figées / résumé	75

3. LE SELF-LEADERSHIP EN RÉPONSE	77
1. Se mettre en position d'apprendre le sens	77
1.1. Agir pour apprendre	78
1.2. Dépasser le sentiment d'imposture	80
1.3. Accepter nos paradoxes	83
1.4. Apprendre le sens / prendre sa place et toute sa place / résumé	86
2. Prendre sa place	87
2.1. Une question de synchronicité	87
2.2. Cohérences et paradoxes	89
2.3. Savoir décider	92
2.4. Prendre sa place / résumé	95
3. Prendre toute sa place	96
3.1. Être soi et jouer un rôle	96
3.2. Être l'acteur principal de ses rôles	98
3.3. Lier son ambition personnelle au collectif	100
3.4. Prendre toute sa place / résumé	103
4. VERS LES PILIERS DU SELF-LEADERSHIP	105
1. Un travail sur l'identité	105
1.1. L'approche humaniste	105
1.2. L'approche managériale	108
1.3. Ce qu'est le self-leadership aujourd'hui	111
2. Un travail de prise de conscience	112
2.1. Se comprendre en mouvement	112
2.2. Fuir les étiquettes	115
2.3. Chercher ce qui questionne	116
2.4. Prendre conscience / résumé	118
3. Un travail de prise de confiance	119
3.1. La place de l'égo	119
3.2. La place de Chronos	122
3.3. S'approprier son sens des responsabilités	126
3.4. Prendre confiance / résumé	128
4. Le self-leadership, un sens des responsabilités	128
5. HUIT PILIERS POUR DONNER DU SENS À VOTRE ACTION	131
1. Premier pilier : les rôles que nous jouons	131
1.1. Identifier nos rôles	132
1.2. Le regard des autres	142

2. Deuxième pilier : notre viabilité dans nos rôles	145
2.1. Identifier ses risques pour sa viabilité	145
2.2. Faire le lien entre son rôle et sa viabilité	150
3. Troisième pilier : notre personnalité au travail	151
3.1. Identifier ses comportements préférentiels	152
3.2. Observer ses émotions	158
4. Quatrième pilier : notre énergie en action	166
4.1. Visualiser son cockpit d'énergie	166
4.2. Faire le lien entre ses comportements, ses rôles et son énergie	171
5. Cinquième pilier : les moteurs de notre évolution	172
5.1. Identifier ses ancrs de carrière	172
5.2. Faire apparaître son fil rouge	179
6. Sixième pilier : notre maturité	182
6.1. Notre cycle de vie	182
6.2. Le temps du changement	189
7. Septième pilier : notre boussole personnelle	193
7.1. Cohérences, paradoxes et énergie	193
7.2. Définir sa boussole personnelle	194
8. Huitième pilier : passer à l'action	200
8.1. Développer des scénarios	200
8.2. Mobiliser son réseau	204
 6. DE LA RÉFLEXION AU VOYAGE AVEC SOI-MÊME	 213
1. La carte n'est pas le territoire	213
1.1. La fertilisation croisée	214
1.2. La dynamique d'apprentissage	216
1.3. Les résultats	218
1.4. La dynamique d'apprentissage en résumé	219
2. À chacun son histoire	219
 Conclusion	 225
Liste des figures	227
Bibliographie	229
Webographie	235

INTRODUCTION

«Suis-je à ma place?»

Cette question, nous nous la posons tous. Que ce soit le matin, seul devant notre miroir, en nous demandant si nous avons bien agi face à un problème rencontré la veille, ou au cours de la journée, quand nous commençons à tourner en rond dans notre travail et que nous cherchons à vivre de nouveaux challenges, dans notre entreprise ou dans une autre. Mais cette interrogation, qui s'est multipliée depuis que l'emploi à vie au sein d'une même entreprise a disparu, cache aujourd'hui bien d'autres dimensions.

«Suis-je à ma place dans un rapport au travail hérité du siècle dernier, quand le monde craque de crise en crise? Quand le modèle économique libéral ne garantit plus le bien-être collectif et entraîne son lot de conséquences néfastes pour la planète?»

«Suis-je à ma place dans mes responsabilités face aux autres, quand je me sens seul à porter certaines valeurs et souvent sans certitude face aux initiatives que je prends? Suis-je moi-même en phase avec les ambitions qui étaient les miennes lorsque j'ai accepté le rôle ou la mission que je porte aujourd'hui?»

«Suis-je finalement à ma place dans ma vie, entre mes différentes aspirations personnelles et ce que j'éprouve dans mon engagement professionnel? Ai-je une image claire et motivante de moi-même, ou se dilue-t-elle peu à peu dans la course constante du quotidien?»

À ces interrogations, personne ne pourra nous donner de réponse. Elles sont certes partagées par beaucoup d'entre nous, mais nous sommes le plus souvent seuls face à elles. Aujourd'hui, il n'y a pas de réponse collective connue à celles de ces questions qui touchent au travailler ensemble. Il y a des pistes, des tentatives de repenser les modèles, des impasses qui perdurent aussi. La pandémie de Covid a permis de rendre évidentes certaines incohérences, mais l'inertie issue du passé demeure. Nous peinons

à créer de nouvelles réponses structurelles. Et si, ici et là, des organisations y parviennent, c'est par un chemin qui leur est propre. Aucun ne semble répliquable facilement. Sans parler des questions qui touchent au sens de notre vie, dans un monde en crise et où les vérités sont difficiles à cerner.

Sans éluder un instant la responsabilité des entreprises, sans perdre l'espoir que l'action collective puisse être apprenante, ce livre prend donc un parti : celui de considérer que si nous ne voulons pas subir et attendre, mais au contraire prendre en main le cours de notre vie professionnelle, la réponse à la question de savoir si nous sommes à notre place ne peut résulter pour chacun que de sa propre introspection.

La connaissance de soi est au cœur du self-leadership ; elle permet de travailler consciemment sur nos caractéristiques propres, nos forces et nos faiblesses, mais aussi de progresser vers des rôles qui nous satisferont pleinement, et qui auront un sens face à notre milieu. Mais comment se comprendre ? Pouvons-nous vraiment savoir qui nous sommes et ce que nous désirons profondément ? Cette problématique occupe les philosophes depuis l'Antiquité, mais ce n'est pas la perspective qui nous intéresse ici.

Cet ouvrage se veut un guide pour prendre toute notre place dans une action qui ait du sens. Un sens ancré tant dans nos émotions que dans nos réflexions, dans nos doutes comme dans nos espoirs, et connecté à notre action concrète. Là est toute la difficulté, tant nous évoluons dans un contexte complexe et incertain : ce sens est devenu quasiment illisible, tant nous manquons de normes extérieures stables sur lesquelles nous appuyer. Nous en inventons nous-mêmes pour nous repérer : nos valeurs. Mais si nous acceptons de ne pas nous laisser aveugler ni enfermer par elles, nous savons bien qu'elles ne disent pas tout de nous. Et qu'elles évoluent avec notre propre maturité. Nous comprenons toujours notre état présent en le comparant avec notre passé ; or cela ne nous indique pas grand-chose sur la direction à prendre lorsque le chemin n'est pas la simple continuité de celui d'hier. Cette continuité n'est jamais garantie, et le chemin s'invente au mieux à chaque instant.

Face à la complexité et l'incertitude de notre environnement, la seule possibilité est alors de nous comprendre dans notre essence d'êtres en mouvement : comment nous apprenons face au monde qui bouge, ce qui y est important pour nous, ce vers quoi nous avons envie d'aller à l'instant donné ou à plus long terme.

Et pour cela, il nous faut, paradoxalement, nous observer indépendamment de l'influence de notre milieu. C'est plutôt la manière dont nous nous connectons avec lui qui nous intéresse ici, par nos intuitions, nos actions, notre présence. Si je ne peux ni contrôler ni prédire le monde qui m'entoure, si j'accepte de ne pouvoir changer moi-même par un simple effort mental, alors je m'ouvre à la possibilité la plus évidente qui s'offre à moi : influencer la manière dont j'interagis avec mon environnement.

C'est un principe fondamental d'une démarche de self-leadership. Il ne s'agit en rien de battre notre coulepe, ni de nous poser des objectifs illusoire en réponse à notre culpabilité de ne pas être plus ceci ou mieux cela, ni de nous plaindre de ce qui se passe autour de nous. Il s'agit de nous accepter, d'accepter le monde tel que nous le vivons, tout en travaillant sur comment nous apprenons de nos actions dans ce monde. Pour ensuite être dans la capacité de tisser un chemin d'interaction avec notre environnement, par lequel nous continuerons d'apprendre et ainsi d'explorer les voies possibles de notre épanouissement. Pour prendre toute notre place à chaque instant.

En cela, encore une fois, les réflexions que vous apportera cet ouvrage sont celles du temps présent. Elles n'auraient pas eu de sens, du moins pas sous cette forme-là il y a soixante ans, lorsque le monde était en expansion et ancré régionalement dans des valeurs stables à défaut d'être satisfaisantes pour tous. Elles sont aussi celles de l'avenir proche. Le seul développement personnel est une tendance qui permet aux uns et aux autres de mieux connecter avec eux-mêmes. Mais notre défi aujourd'hui est de nous connecter avec le monde. Si ce besoin a de multiples couleurs, c'est par l'angle du développement professionnel que nous l'abordons ici. C'est l'essence même du self-leadership.

1

NOUS AVONS BESOIN DE SENS

Commençons par la question fondamentale. Celle du sens. Chaque jour, nous faisons du mieux que nous pouvons. Souvent avec professionnalisme, parfois avec excellence. Mais au-delà du faire, le sens est ce qui nous ramène à ce besoin intime : savoir vers quoi nous allons et avoir la satisfaction de mener des actions qui servent à quelque chose. Et les réponses d'aujourd'hui n'y suffisent pas.

1. ACCEPTER LE BESOIN DE SENS

La question du sens de la vie occupe philosophes et religieux depuis la nuit des temps. Celle du sens de notre travail est un peu plus récente. Avec Marx¹ et Weber², le communiste et le capitaliste, les sociologues s'y attèlent depuis un peu plus de 150 ans. Les uns comme les autres ont cherché des réponses globales et atemporelles – une explication suprême. Un cadre de lecture inspirant ainsi des écoles, des églises, des partis politiques.

Écoles, églises, partis peinent aujourd'hui à rassembler. Ils ressurgissent dans les temps de crise par le biais du populisme, mais ne durent qu'en devenant dictatures, par la force ou la propagande, révélant ainsi leur incapacité à offrir à tous un sens durable et satisfaisant. En ce ^{xxi}e siècle, la question du sens ne se résout plus par l'adhésion à une croyance suprême. Elle nous renvoie d'abord à nous-mêmes.

1. Marx, K. (1875), *Le Capital*.

2. Weber, M. (2013), *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme*, Presses électroniques de France.

C'est vrai pour à peu près tous les domaines de notre existence. Nous ne sommes plus hommes ou femmes par nature. Nous avons un genre et une sexualité parmi de multiples possibles. LGBTI. Que nous adhérons à cette diversité ou que nous la refusions, elle est là et nous demande de nous positionner. Personnellement. Cet ouvrage est consacré au sens que nous donnons à notre engagement, notamment professionnel, il ne peut faire l'économie de comprendre mieux ce qui est nouveau dans notre environnement actuel.

1.1. Une quête légitime

Dina a la chance de travailler dans ce qui la passionne depuis son plus jeune âge, le monde de l'art. Elle est agente pour des groupes de jazz. Elle côtoie et suit des musiciens, jeunes ou chevronnés. Sillonnant l'Europe, elle rencontre des organisateurs de festivals, des propriétaires de salles de spectacles. Elle discute tendances, goûts, performances artistiques. Et elle place ses clients au bon endroit, au bon moment. Une vie de rêve ? C'est une grande professionnelle, certes. Mais un sentiment de vide l'habite souvent à l'hôtel, le soir, lorsqu'elle se couche fatiguée. Quelque chose ne va pas. Est-ce vraiment cela qu'elle voulait ? Tout ce qu'elle fait n'est-il pas qu'apparence ? Tous ces gens qu'elle côtoie sont-ils vraiment importants pour elle ? Mais ce qui la fait se sentir le plus mal, c'est de se poser toutes ces questions. Il y a tellement de gens qui sont malheureux, qui ne font pas ce qu'ils veulent. A-t-elle simplement le droit douter ainsi ?

Nous avons tendance à ramener à notre propre personne ce qui est souvent le résultat d'une complexité bien plus large. Nous nous culpabilisons en nous trouvant « compliqués ». Complicé, complexe, ce n'est pas la même chose. Pour paraphraser Edgar Morin¹, construire un avion est compliqué. Mais aussi poussés soient les détails techniques à prendre en compte, ils sont tous répertoriés dans les procédures que suivent les ouvriers d'Airbus. En revanche, manger des spaghettis à la bolognaise en chemise blanche sans se tacher, c'est complexe. En tournant sa fourchette dans son assiette, on ne maîtrise aucunement la réaction des autres spaghettis. Cette interaction dynamique entre les parties du problème – ici, les pâtes – nous offre un regard sur la complexité que nous ressentons aujourd'hui. Il y a plus de parties prenantes, d'impacts inconnus et d'enjeux interreliés au ^{xxi}e siècle que lors des périodes précédentes.

1. Morin, E. (2015), *Introduction à la pensée complexe*, Média Diffusion.

Nos ancêtres vivaient pour la plupart au sein d'une communauté restreinte, géographiquement et culturellement. Comme Dina, nous vivons aujourd'hui au cœur d'un entrelacement de spaghettis d'informations, d'influences et de relations.

Depuis une quinzaine d'années, le terme de *VUCA world* a été propagé pour décrire ce contexte. Un monde «volatile, incertain (*uncertain* en anglais), complexe et ambigu». Si l'on veut bien remonter en amont du *xx*^e siècle, lorsque la technologie ne permettait ni la médecine ni les machines, lorsque l'espérance de vie naviguait autour des 35 ans, le monde devait déjà sembler bien incertain, et la vie volatile. Est-ce donc si nouveau? Quand Bennis et Nanus posent en 1985 ces différents concepts¹ – qui seront ensuite regroupés sous l'acronyme *VUCA* par l'armée américaine au début des années 1990 –, ils parlent en fait d'informations. De ces informations qui nous sont nécessaires pour nous faire une opinion, décider et agir. Trop d'information tue la décision. On parlerait aujourd'hui de *données*, que le monde s'est mis à brasser en grandes quantités. On les stocke, on les utilise, sans pour autant régler tous les problèmes. Par exemple, on dispose de toutes les données possibles sur l'évolution du climat, sans que les décisions en soient simplifiées. Comme le dit Diego Kuonen², professeur de l'Université de Genève, collecter les données ne nous sert à rien si nous n'avons pas décidé ce que nous souhaitons en faire. L'information et la connaissance ne nous donnent pas le sens.

Ce n'est pas qu'une question de quantité. Un autre phénomène amplifie notre conscience de la complexité, l'hyperconnectivité³. L'hyperconnectivité représente l'interaction constante, à tous moments et en tous lieux, entre les individus d'une part et les personnes et machines d'autre part. Nous savons – ou pouvons savoir – à chaque instant, où que nous soyons, ce qu'ont fait ou dit aussi bien notre neveu que Rihanna, le Real de Madrid, la bourse de Tokyo ou le président du Cameroun. Profusion multidimensionnelle. Le nombre de voies et de nœuds de communication est beaucoup plus important que le nombre d'individus : on compte désormais quatre appareils connectés pour chaque personne sur notre planète⁴.

1. Bennis, W. et Nanus, B. (1985), *The strategies for taking charge, Leaders*, New York: Harper, Row, 41.

2. Hoerl, R. W., Kuonen, D. et Redman, T. C. (2022), «Problem framing: Essential to successful statistical engineering applications», *Quality Engineering*, 34(4), p. 473-481.

3. Quan-Haase, A. et Wellman, B. (2005), *Hyperconnected Net Work: Computer Mediated Community in*.

4. <https://www.orange-business.com/fr/magazine/lhyperconnectivite-decryptage-dun-phenomene>

La configuration du monde en réseau crée d'énormes opportunités économiques et culturelles. Mais même si nous en profitons aussi sur le plan individuel, elle n'est pas simple à gérer. Nous sommes submergés d'informations immédiates, parfois contradictoires, souvent sans lien les unes avec les autres. Le sens n'est plus unique. Nous pouvons avoir des identités multiples, choisies bien plus qu'aléatoires. Un adolescent de Toulouse ou de Budapest se décidera *supporter* du club de football de Manchester plutôt que de l'équipe de sa ville natale. Une quadragénaire récemment divorcée cherchera sur le net le type de partenaire qu'elle souhaite plutôt que de se demander si cette personne rencontrée au cours de théâtre lui convient. Complexité, hyperconnectivité. Multiplicité, choix, mais aussi instantanéité. La quête de sens est celle d'un lien commun à tout ce que nous vivons, à ce que nous ressentons.

Le ressenti de Dina est légitime. Comme le nôtre, lorsque nous faisons le même constat. Bien sûr qu'elle fait un métier passionnant. Mais elle court. Chaque contact est la source d'un nouveau bombardement d'emails, d'informations à aller chercher, de connexions à créer. Avant l'hyperconnectivité, chacune de ses tâches se serait articulée autour d'un dialogue, d'une relation à construire et à peaufiner comme le ferait un artisan. Aujourd'hui, ce sont des dizaines de messages de trois lignes qui articulent son quotidien, et qui définissent le prochain contact à prendre. Cela peut être grisant parfois. Mais il y a de quoi y perdre son humanité.

1.2. Une quête nécessaire

Face à cette difficulté, nous pouvons nous plaindre de notre environnement, pour soulager un peu la pression que nous ressentons. Mais souvent, nous constatons simplement nos propres limites. Celles de notre incapacité à faire face de manière satisfaisante.

Dina a d'abord pensé qu'elle ne savait pas s'organiser. Que son tempérament social l'empêchait de mener ses activités de manière systématique. Elle s'est donc attelée à la tâche. Elle a eu la perspicacité d'orienter ses nombreux interlocuteurs. Les messages urgents sur WhatsApp, les autres via email. Elle ne regarde plus son téléphone pendant ses entretiens ou ses soirées de travail. Entre deux rendez-vous, elle consulte ses messages instantanés et y répond rapidement. Enfin le soir, dans sa chambre d'hôtel ou chez elle, elle traite ses emails. Elle y a gagné beaucoup d'efficacité. Même quand sa mère malade lui envoie un WhatsApp dans la journée, elle arrive à ne pas réagir trop

émotivement. Elle la rassure par un émoticon et quelques mots, en lui promettant de la rappeler lorsqu'elle sera seule. Dina n'en est que plus désespérée. C'est quand même le comble de travailler dans un milieu porteur d'émotions et de fonctionner comme un robot.

Ni nos habitudes ni nos mécanismes ne nous apportent de sens. L'afflux d'informations multiples et parfois contradictoires est une conséquence de l'hyperconnectivité. Que nous les organisions bien ou mal, que nous nous en protégeons ou non, nous y sommes confrontés. Il n'est pas simple d'y voir une logique. C'est normal, il n'y en a pas, si ce n'est celle de l'afflux constant. Comment démêler l'urgent de l'important? distinguer la simple information de la tentative de manipulation? voire différencier le vrai du faux? Quand un email surgit à 22 heures pour sommer Dina de produire impérativement un contrat pour le lendemain midi, doit-elle vraiment passer sa nuit à le finaliser?

Pour certaines informations, il est simplement difficile de vérifier leur véracité. Laissons Dina un instant et prenons un pas de recul. L'épidémie de Covid a-t-elle vraiment commencé dans un laboratoire de Wuhan? Nous ne le saurons peut-être jamais. Si vous avez une réponse claire à cette question, c'est que vous êtes sensible à ce qu'on appelle un *meme*. Un *meme* est un élément culturel reconnaissable, reproduit et transmis par l'imitation du comportement ou des dires d'autres individus¹. La chanson des *supporters* d'une équipe de football, par exemple, ou la plupart des phrases de Donald Trump – *Make American Great Again*. On croit trop souvent qu'au niveau de la société, la perte de sens vient de la prolifération des *fake news*, les fausses informations. Mais le faux se vérifie souvent. Il y avait effectivement beaucoup moins de monde à l'investiture de Donald Trump qu'à celle de Barack Obama quatre ans auparavant. Cependant, quand de très nombreux partisans de Trump relaient l'information contraire en l'enjolivant, en la martelant, ils créent un *meme* qui va se répandre comme une traînée de poudre et convaincre ceux qui n'ont pas besoin de la vérité pour forger leur opinion². La fausse information en elle-même n'est rien, tant qu'elle ne devient pas un *meme*.

Le *meme* n'est de loin pas forcément fondé sur une malveillance. Les symboles vestimentaires des fans de Harley-Davidson ne font de mal à

1. Dawkins, R. (2003), *Le Gène égoïste*, Paris, Odile Jacob.

2. Ou ceux pour qui cela créerait une remise en cause trop coûteuse en termes psychologiques.

personne. Cependant, un *meme* est toujours un élément simplifié, pour être transmissible et se répandre. Prenons un exemple : le Donbass est un territoire ukrainien russophone à 85 %. En Russie, un *meme* courant est que les habitants de cette région ont voté à 90 % pour leur autodétermination en 2014. Ce qui est vrai. En Ukraine, le *meme* dominant est que ce referendum n'a pas été organisé avec toutes les garanties nécessaires à sa légitimité. Ce qui est aussi vrai... Mais, en réalité, la question de l'appartenance du Donbass à l'une ou l'autre des deux nations est plus complexe que cela. On voit où mène le raccourci. Si beaucoup de *memes* sont plutôt inoffensifs et sympathiques, la copie de la coiffure d'une star par exemple, d'autres sont dangereux par leur simplification.

Les *memes* contribuent à ce que Berger et Luckman nomment « la construction sociale d'une réalité¹ ». Leur prégnance devient plus importante que la qualité de l'information qu'elles contiennent. Et surtout, ils n'ont pas de buts autres que leur réplique. Ce ne sont pas des données extraites pour résoudre un problème, ce sont des affirmations d'appartenance culturelle. Ils nous marquent de manière inconsciente, surtout lorsque nous ne connaissons le sujet concerné qu'en superficie. Or nous ne pouvons pas tout expérimenter. Que nous le voulions ou non, l'hyperconnectivité nous confronte sans cesse à de multiples interprétations simplifiées de la réalité. Et elles sont trop nombreuses pour que nous puissions toutes les décrypter.

Dina traite beaucoup d'informations. Mais surtout, elle est impactée par de nombreux memes très différents. Andreas, l'organisateur du festival de Berlin, l'abreuve de ses discours sur la qualité des prestations. Un concert bien léché, c'est un concert réussi. À Paris, Amandine ne lui parle que d'argent : « Notre réussite, c'est de programmer tous les artistes avec 20 % de réduction sur leur cachet. » Richard, à Londres, n'en a que pour l'originalité : « Il y a tellement de concerts que pour faire la différence, il faut être unique. » Réalités simplifiées. Marquées par la culture locale. En grande professionnelle, Dina va savoir adapter la prestation à chaque interlocuteur. Et son discours aussi. Mais alors, entre qualité, budget et originalité, quel est le sens de son travail à ses propres yeux ?

Face à la multitude des simplifications induites par la rapidité et le nombre de nos interactions, la question du sens n'est plus simplement

1. Berger, P. et Luckmann, T. (2023), « The social construction of reality », In *Social theory re-wired* (p. 92-101), Routledge.

légitime. Elle est nécessaire. Ce n'est pas une démarche égoïste, c'est une démarche salvatrice. Si l'on veut prendre un tant soit peu la responsabilité de contribuer à la résolution de problèmes plus complexes que les *memes* ne nous le font croire, il faut gagner en autonomie et liberté. En distance. En ouverture à la complexité et à la multiplicité des perspectives. Pour proposer ce que l'on a à apporter et qui est à l'origine de notre engagement professionnel. Le sens demande de prendre de la hauteur, avant de plonger dans l'action.

1.3. Une quête individuelle mais non solitaire

Prendre de la distance. Lire, aller courir le matin, pratiquer le yoga ou la méditation. Cela fait beaucoup de bien et peut nous rapprocher du sens que nous donnons à la vie. Cela nous tranquillise émotionnellement, aussi. Mais cela ne résout pas la question du sens de notre action de chaque instant, celle qui est au cœur du self-leadership.

Un obstacle intérieur nuit à notre capacité à passer de la distance à l'action. Un doute insidieux. «Et si ce qui fait sens pour moi était déconnecté de la réalité? Et si cela n'intéressait personne d'autre que moi?» Cette question reflète notre peur atavique d'être abandonné par les groupes auxquels nous appartenons. Nous avons besoin de solitude, mais aussi de lien social. La crise de Covid nous l'a montré. Il était bon d'être chez soi, mais le collectif avait besoin d'être nourri. Face à cette crainte-là, il faut puiser plus profondément. Questionner notre conception de notre place dans le monde. Souvent, nous la voyons comme le fait de «remplir un rôle». Comme s'il existait sur terre des cases vides à disposition, à charge pour nous alors de trouver celle qui nous conviendrait.

La réalité est, là encore, plus complexe. Nulle case ne vous attend. Sur le plan professionnel, cette vision date des chaînes de production et des *Temps modernes* de Charlie Chaplin. Quand les films étaient muets, en noir et blanc, il y a cent ans. Les choses ont quelque peu évolué depuis. Aujourd'hui, il y a des missions à assumer plus que des tâches. Les contours en sont de fait malléables. Quand elle souhaite progresser, l'entreprise ne cherche plus des pièces de puzzle, mais des talents qui vont coconstruire leur mission avec le reste de l'organisation. Ce n'est pas seulement un discours. Il suffit de voir le nombre de descriptions de postes qui n'existent plus, ou qui ne sont pas à jour. Si la notion de rôle au travail reste présente, ce n'est donc plus un rôle à «remplir», mais à cocréer.

Comment? Dans l'entreprise, l'hyperconnectivité nous confronte sans cesse à de nombreux paradoxes. Par exemple le besoin simultané de mettre en place des processus, tout en réclamant l'initiative des individus lorsqu'un problème apparaît. Dans le secteur privé, les processus assurent la productivité, mais aussi la pérennité des prestations. Dans le secteur public, c'est l'équité de traitement du citoyen qui est visée. Dans les deux cas, on standardise, et d'une certaine manière on ne dépend plus des individus. À l'inverse, les entreprises cherchent de plus en plus à travailler en réseaux, à utiliser l'intelligence collective et à développer des communautés de pratique. On tente ainsi de résoudre les problèmes là où ils apparaissent, de manière *ad hoc*. Les processus permettent d'optimiser la régularité, quand l'initiative individuelle ou collective crée de l'agilité dans la résolution des problèmes. Les deux approches sont nécessaires mais s'entrechoquent, comme deux *memes* simplificateurs d'une même réalité. Devons-nous respecter les standards ou agir comme il nous semble juste de le faire? Chacun de nous y est confronté, parfois jusqu'à y perdre son latin.

La tentation est grande de renvoyer la responsabilité du choix à la hiérarchie. Dites-nous ce qui est vrai, le *mime* standardisation ou le *mime* autonomie? Mais le temps du chef exemplaire qui sait tout, qui dirige tout et dont le rôle est de prendre toutes les décisions est révolu. Le dirigeant se trouve confronté à la même complexité que ses subalternes, à la même hyperconnectivité, et se pose les mêmes questions qu'eux. Du *boss* au collaborateur, de l'expert au client, tous ont besoin d'un ensemble de rôles pour faire face à la complexité et aux paradoxes. Prendre un rôle est devenu un acte collaboratif et situationnel. La conscience de ce qui fait sens pour soi permettra de coopérer avec des collègues qui ont d'autres aspirations, qui prennent d'autres rôles, pour qu'ensemble on couvre l'ensemble des besoins de l'organisation.

Prendre un rôle n'est pas remplir un rôle. C'est saisir une opportunité et la faire sienne, la configurer à partir de ce qui fait sens pour nous et proposer ce sens à ceux avec qui nous allons nous compléter dans l'action. Ce n'est pas simple. Mais cela nous rend notre liberté d'action. Si ce qui fait sens pour Dina, c'est de proposer des artistes originaux, ce sont ceux-là qu'elle devra attirer. Plutôt que de courir entre Berlin et Londres, peut-être développera-t-elle son réseau en Angleterre si c'est un contexte propice à cette contribution. Peut-être même saura-t-elle inventer avec Amandine à Paris le concept de «l'originalité à la portée de toutes les bourses». Le sens personnel n'est en rien déconnecté

SUIS-JE À MA PLACE DANS MON JOB ?

Cette question, on se la pose tous ! Mais, en réalité, elle cache bien d'autres dimensions :

Je tourne en rond dans ma boîte et je veux savoir comment redevenir l'acteur principal de ma vie pro ; J'ai du succès, mais je me demande si ce que je fais a du sens ; Suis-je à ma place dans mes responsabilités face aux autres, quand je me sens seul à porter certaines valeurs ?

À l'heure où certains se sentent dans une routine et ne peuvent pas exploiter leur potentiel, où d'autres bossent à fond en se questionnant sur le sens de leurs responsabilités, la solution ne viendra plus de notre environnement professionnel. Il faut pouvoir clarifier notre vision pour nous-mêmes et la traduire en scénarios capables d'impacter positivement nos collègues et partenaires de travail, puis passer à l'action en mobilisant ce qui nous rend sûrs de nous : c'est cela le self-leadership.

Ce livre présente 8 piliers qui donneront sens à votre engagement personnel, afin de vous poser les bonnes questions tout au long de votre parcours professionnel : *évaluer la viabilité des rôles que vous jouez au travail, identifier ce qui vous donne de l'énergie, révéler les moteurs qui vous font avancer et écrire les scénarios de votre développement professionnel.*

Jean-Yves Mercier, ingénieur diplômé de l'ESTP Paris et docteur en Sciences Économiques et Sociales, est professeur de Self-Leadership et directeur du EMBA à l'Université de Genève. Ses enseignements sont repris au sein d'autres universités à l'international. Il est également consultant pour de grandes directions d'entreprises et dirige l'entreprise **Self-Leadership Lab**, qui commercialise le programme Self-Leadership à travers le monde : 3000 personnes sont passées par ce programme en 15 ans.

Prix : 22 €
ISBN 978-2-8073-6877-4



www.deboecksuperieur.com