



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

Utilisez pleinement votre espace de liberté

Les limites et interdits conditionnent de plus en plus notre quotidien. Au point de supprimer la liberté?

La vie au travail poursuit sa mutation profonde. Pratiquement tous les métiers se trouvent confrontés à une augmentation des réglementations, des procédures et des normes. De plus en plus de processus, supportés par des applications informatiques sophistiquées, définissent la manière dont les choses doivent être faites. Ceux qui ont toujours eu l'habitude d'œuvrer dans des environnements surveillés ou cadencés vivent cette évolution avec sérénité voire plaisir. Et tous ceux qui exploitent ces règles pour en faire du business (consultants en organisation, certificateurs, fournisseurs de logiciels de gestion...) se frottent les mains. Mais tous les autres qui ont choisi leur métier parce qu'il leur permettait de se sentir libres et responsables, de pouvoir utiliser leur créativité, de percevoir des opportunités et peu de limites, découvrent progressivement un monde qui ne leur convient plus. Leur première stratégie consiste souvent à résister et à ne pas répondre à certaines attentes. Cette stratégie repose sur le refus de changements considérés comme néfastes pour la profession, pour le bien-être ou pour la qualité des prestations. Ceux qui résistent considèrent souvent que les choses reviendraient à «conclure un pacte avec le diable», ce qui exclut tout compromis. Mais face aux tendances lourdes d'un monde global, ces résistances se révèlent presque toujours vaines voire contreproductives. En effet, face à l'inéluctable, on finit non seulement par ne pas avoir le choix, mais aussi par subir en plus les conséquences de la phase de résistance. Ce n'est donc pas la bonne stratégie à adopter. Lorsqu'on est en présence de tendances inévitables

contre lesquelles il ne semble pas possible de lutter, d'autres stratégies se révéleront plus efficaces. En effet, plutôt que de se focaliser sur les limites, sur les interdits, sur ce qu'on ne peut pas ou plus faire, notre recommandation consiste à explorer l'espace de liberté qui demeure. Et qui est toujours plus grand que ce qu'on pense. En cherchant à découvrir cet espace – notre réelle marge de manœuvre – on obtient deux résultats majeurs:

- premièrement, on modifie son regard sur les choses et on change son attitude et la nature de l'énergie qui émane de soi. Celles-ci deviennent positives et constructives et induisent de la part de ses interlocuteurs une attitude d'écoute et d'ouverture, ce qui n'est jamais le cas face à de la résistance voire à de l'agressivité.
- deuxièmement, on focalise son attention sur ce qui peut être fait, stimulant ainsi sa propre créativité et celle de son entourage. Un compositeur de symphonie p.ex. peut considérer que les règles l'empêchent d'exprimer son talent. Ou il peut les accepter et chercher à utiliser tout son génie pour créer la plus belle symphonie dans le cadre défini. Les œuvres immortelles que nous offre le domaine des arts le confirme: le génie s'exprime particulièrement bien lorsque le cadre est bien défini, et pas l'inverse. En se focalisant sur l'espace de liberté, on découvre le terrain de jeu qui est le sien, celui où on va pouvoir apporter de la valeur en ayant du plaisir à le faire. Il est souvent utile dans ce contexte de tester les limites du système, de voir ce qui le fait réagir, et à partir de quand. Tester les limites, c'est accepter la réaction comme source d'information pour

LEADERSHIP

savoir comment agir. Et non pas pour penser que, suite à une réaction négative, rien n'est possible et que cela implique de se résigner.

Définir son terrain de jeu permet d'être pleinement acteur et de tenter d'obtenir le meilleur résultat possible dans l'espace ainsi défini. Etre acteur, c'est voir les opportunités et pas les limites, c'est adopter une posture de gagnant en évitant de sombrer dans un rôle de victime ou d'otage. C'est se mettre pleinement dans le rôle de proposer des solutions, en ayant au préalable pensé à ce qu'il fallait faire pour que l'autre considère que cette proposition est un plus qui lui permettra de réussir, et pour qu'elle évite de le mettre en danger.

Or, ce que nous observons le plus souvent, c'est une volonté de convaincre l'autre que ce que nous proposons est la bonne approche. Ceci induit souvent l'envie de la refuser. Alors que ce qui compterait, ce serait d'embarquer l'autre, de lui donner envie de dire oui et de s'impliquer constructivement pour faire évoluer la proposition.

Le facteur que nous décrivons ici est certainement l'un de ceux qui différencie le plus ceux qui finalement réussissent dans la vie – qu'on envie souvent mais qui ne font finalement que regarder le terrain de jeu qui peut être le leur, plutôt que de se plaindre des limites et d'espérer un miracle pour que le monde redevenue comme avant. ■

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change (www.piman.ch). Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savilleconsulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail.