

## Extrait du livre

### SENS POLITIQUE

**L'intelligence politique** est la capacité du leader de déployer les stratégies adéquates pour mener à bien les projets dans un environnement politiquement complexe et fédérer les intérêts, parfois divergents, vers l'objectif commun.

Pour cela, le leader met en oeuvre son sens politique et sa capacité de se faire des alliés, acquiert des expériences et des «techniques» pour «survivre» dans un environnement «hostile». C'est un peu comme à la montagne, plus on va vers le sommet, plus l'oxygène devient rare, et sans entraînement, on ne peut pas s'en sortir.

Beaucoup d'excellents Experts Métiers, après avoir «délivré» de façon exceptionnelle, se font nommer à des postes de direction et échouent alors dans un environnement politique qu'ils ne cherchent pas à comprendre et à apprivoiser.

Léon Tolstoï dans *Guerre et Paix* a remarquablement décrit un épisode semblable, où pendant la campagne de 1812, un vaillant officier du front, couvert de sang et de boue, se présente à l'état-major où les grands généraux, tirés à quatre épingles, parfumés, se comportent en vrais courtisans, intriguent, «se positionnent», bref, «font de la politique». Ils le regardent avec mépris, car il est sale, pas soigné, ou, comme on dirait aujourd'hui, «très opérationnel», et aussi quelque peu naïf dans ses analyses, ou en langage moderne, «au premier degré». Lui, dans son esprit encore avec ses troupes, est choqué à son tour par ce qu'il interprète comme leur côté superficiel, leur attentisme, et surtout par la distance qui les sépare de la réalité de la guerre. N'empêche que ce sont eux, les «politiques», qui décident de tout y compris du sort des «opérationnels».

Les leaders au sommet de la pyramide du pouvoir, «les politiques» ont, en effet, ce sang-froid remarquable qui fait penser que cette qualité quasi reptilienne est une condition *sine qua non* de survie dans leur environnement. En effet, impossible de confondre un «opérationnel» à sang chaud avec un «politique» qui sait «refroidir» son sang. Ce dernier est toujours en recul, jamais «au premier degré». Il a aussi horreur «d'être réactif». Il est plutôt dans la nonaction, car, comme l'un d'eux l'a dit : «Rien d'urgent n'est important et rien d'important n'est urgent !» Et, pour couronner le tout : «Il n'y a pas de décision que l'on puisse ne pas prendre.»

La femme leader doit apprendre à s'adapter à ce monde, à devenir plus flexible, à maîtriser ses pulsions d'efficacité opérationnelle, aussi paradoxal que cela lui semble au début.

«C'est un jeu», m'a dit une femme directeur nommée dans un poste d'état-major d'une société internationale, «il faut comprendre les règles du jeu et se mettre à jouer, en se disant que c'est fun !» Il y a

seulement un an elle se lamentait de «devoir assister à d'interminables réunions où aucune décision n'était prise et qui ne servaient à rien». En effet, elle allait dans ses réunions politiques avec une attente inconsciente d'efficacité primaire et en sortait frustrée «à mort», exprimant parfois son irritation et son impatience, ce qui lui a valu un coaching pour améliorer sa «séniorité» dans la fonction.

Après une heure d'analyse de la situation en position de recul, elle avait fini par admettre que le but des participants à ces réunions, tous des gens brillantissimes, sortis des écoles les plus prestigieuses, était plutôt de *briller*, de *se positionner* que de *produire des résultats concrets*. Et que du point de vue culturel, «cela crevait les yeux». Cet «*insight*» a totalement recadré ses attentes propres et lui a permis de changer son comportement.

Elle a cessé de se positionner en Expert Métier et s'est incarnée dans sa Fonction, dont la composante politique représentait, d'après elle-même, 85%. Sa conclusion à ce propos fut brève : «J'ai compris. Il était temps !»