

INTRODUCTION

Réussir est une affaire d'état d'esprit.

Ceux qui l'ont compris agissent en conséquence et réussissent. Ceux qui n'ont pas les clés ou sont sceptiques prennent du retard.

L'objectif de cet ouvrage est de vous fournir ces clés essentielles de compréhension et d'apprentissage : comprendre les mécanismes grâce aux enseignements pratiques des neurosciences cognitives, illustrer les comportements qui font réussir en s'inspirant de l'expérience vécue d'entrepreneurs et faire cheminer les raisonnements qui vous permettront de passer à l'action avec méthode et réussite.

Réussir est une affaire d'état d'esprit. Certes, l'état d'esprit ne fait pas tout, mais c'est le point de départ de tout. Qu'il s'agisse d'exploiter un talent, saisir une chance, surmonter un obstacle, s'adapter en permanence ou cibler un objectif et l'atteindre.

Pensez à votre réussite : vous avez sûrement une définition ou une image en tête. Peut-être diffère-t-elle de la notion de réussite que vous appliquez à quelqu'un d'autre. L'appréciation de la réussite est en effet très personnelle. Tout dépend d'où l'on part. Les interviews que vous trouverez dans ce livre en témoignent. Nous retiendrons ici que réussir professionnellement, c'est être là où l'on a envie d'être, c'est atteindre l'objectif que l'on s'est fixé en étant satisfait du chemin emprunté pour y arriver. Que ce soit une ambition financière, humaine ou intellectuelle, une contribution que l'on souhaite apporter ou une trace que l'on souhaite laisser...

En soi, tout le monde peut réussir. Et surtout, chacun dispose des ressorts internes nécessaires. Encore faut-il en avoir conscience, avoir des clés pour les actionner, avoir la bonne méthode, avoir aussi des modèles inspirants.

16 Pour réussir, muscler votre état d'esprit!

Combien de personnes fort intelligentes avons-nous vu passer à côté d'une réussite éclatante faute d'y croire ou à cause de comportements inadaptés.

Selon une croyance répandue, la réussite dépend de la personnalité. Cette croyance ne reflète pas la majorité des réussites. Mais surtout elle est un frein. Le leader charismatique galvanise les équipes qu'il sait s'attacher et c'est précieux. Mais s'il ne joue que sur sa personnalité, il se limite. Pour réussir dans un environnement aussi radicalement mouvant et troublé que celui que nous connaissons aujourd'hui, il faut être capable de sortir de son registre naturel afin de s'adapter aux besoins et au contexte. Savoir s'adapter sans se perdre est une question d'état d'esprit (ouverture et agilité) et de comportements (s'ouvrir aux points de vue divergents sans se sentir remis en cause, oser faire confiance, rebondir sur des opportunités sans se disperser...).

En effet, notre disposition d'esprit induit nos comportements, qu'il s'agisse d'actions immédiates ou de projections futures, pour soi ou pour son entreprise. Les sportifs racontent après chaque victoire leur rage de gagner, comment ils se sont projetés dans la victoire et entraînés avec régularité et intensité pour y arriver. En un mot, ils ont « musclé » leur mental autant que leur corps et ont adopté les comportements nécessaires pour atteindre leur objectif. « Muscler » son mental, c'est renforcer les schémas de pensée positifs et les transformer en comportements utiles pour atteindre son but. C'est se construire une armature émotionnelle forte, acquérir une capacité de recul et une souplesse comportementale, parvenir à une maîtrise interne pour poursuivre ses objectifs au lieu de subir son environnement.

C'est déterminant pour les dirigeants aujourd'hui et pour réussir demain.

La bonne nouvelle c'est que les comportements s'acquièrent et se cultivent. Cela signifie que tout le monde a la main ! Et que tout individu peut s'en emparer et faire évoluer ses comportements en agissant avec détermination, méthode et régularité.

Pourquoi cet outil puissant n'est-il pas plus utilisé ? Car les rouages des comportements sont encore mal connus dans le monde de l'entreprise et sous-exploités comme leviers de performance.

Les témoignages des 23 entrepreneurs qui dévoilent dans ce livre les comportements qui les ont fait réussir sont une preuve du lien entre comportements et performance.

Ce lien je l'ai moi-même expérimenté. Quand j'ai rejoint le groupe Bernard Loiseau comme directrice générale en 2003, juste après le décès du Chef, l'entreprise perdait 50 % de son chiffre d'affaires. Le défi semblait stratégique. Il s'est révélé essentiellement humain. J'étais face à 130 salariés à qui il s'agissait de redonner un projet, mais aussi de nouvelles habitudes, pour faire redémarrer, rénover et développer cette Maison emblématique. À l'époque, on ne parlait pas de transformation culturelle, surtout pour des PME. Me dire qu'il fallait agir sur les comportements m'aurait paru tout à fait incongru. Pourtant, j'ai eu l'intuition que les comportements devaient évoluer dans l'entreprise pour permettre son « retournement » et que de nouveaux comportements alimentaires¹ changeraient la donne du secteur. Partant de cette réflexion, j'ai ensuite créé mon entreprise. Tout au long de son développement, j'ai éprouvé ce lien entre comportements et performance. Et je continue de le constater aujourd'hui avec les équipes dirigeantes que j'accompagne. Je peux affirmer que la compréhension des mécanismes comportementaux et la méthode font gagner beaucoup de temps et aboutir à plus de résultats avec moins de déperdition d'énergie.

Pouvoir s'appuyer sur ces compétences comportementales met un dirigeant² et son équipe en position d'affronter la

1. Isabelle Proust, *Désirs et peurs alimentaires au XXI^e siècle. Évolutions et comportements alimentaires, problématiques économiques et responsabilités collectives*, Dalloz, 2006.

2. Pour faciliter la lecture, j'utiliserai tout au long du livre le masculin comme pronom générique pour désigner le dirigeant ou la dirigeante, ne faisant pas de différence entre l'un et l'autre.

18 Pour réussir, muscler votre état d'esprit!

réalité avec lucidité et efficacité. Cela leur permet d'assumer leur rôle et tenir le cap, prendre les décisions qui s'imposent, faire adhérer, se concentrer sur les priorités, favoriser la remontée de points de vue divergents, réussir à se remobiliser rapidement après un échec...

C'est ce savoir-faire qui permet à un dirigeant d'être performant et de tenir sur la durée.

C'est aussi ce qui lui permet d'être libre, de choisir, donc de mieux profiter de sa vie.

Ces expériences et ces constats m'ont amenée à cet ouvrage, que j'ai voulu le plus proche de la réalité des dirigeants.

La première partie est consacrée à l'analyse, illustrée par l'expérience des entrepreneurs interviewés. Elle relate les comportements qui les ont fait réussir et ceux qu'ils ont dû adapter pour atteindre leur objectif. Elle permet aussi de comprendre comment procéder pour faire évoluer ses propres comportements.

Les analyses que je partage sont basées sur les enseignements des neurosciences cognitives qui nous éclairent beaucoup sur les comportements depuis une trentaine d'années. Pour favoriser la compréhension, je serai amenée à schématiser, renvoyant aux ouvrages spécialisés dans la bibliographie pour une lecture approfondie des mécanismes abordés. Mon propos n'est pas scientifique (même si je me suis attachée à en conserver la rigueur) mais utilise cette connaissance pour éclairer l'action : comprendre les mécanismes à l'œuvre pour savoir comment agir dessus.

La deuxième partie est consacrée aux témoignages inédits de 23 entrepreneurs. J'ai souhaité partir de leur expérience, non seulement pour illustrer la théorie mais aussi pour inspirer l'action. Les réussites de ces femmes et de ces hommes aux profils variés (start-up, PME et entreprises internationales) sont remarquables et inspirantes, du fait du succès de leurs entreprises, de leur vision et de leurs engagements. Ces interviews sont passionnantes. Elles fourmillent de conseils tirés du vécu. J'ai conservé le style oral propre à

chacun pour mieux transmettre l'énergie qui se dégage des entretiens et retrouver la personne derrière les mots.

Je les remercie tous pour le temps qu'ils m'ont consacré et pour la générosité de leur partage.

Je ne doute pas que leur expérience et leurs conseils susciteront votre envie de passer à l'action. C'est tout l'enjeu de ce livre !