



## COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

### Être leader, une subtile danse entre la méthodologie et l'impalpable

#### INTERVIEW DE CLAIRE FITE-DOWLING

Directrice d'un pôle d'agences bancaires

*La première fois que j'ai eu Claire au téléphone, la conversation s'est déroulée de manière tellement naturelle que j'ai été très heureuse qu'elle accepte de participer à ce livre. Le leadership, elle en connaît un rayon, elle, qui s'est retrouvée manager dès son premier emploi. Dans un secteur qui, à l'époque, comptait peu de femmes dans les rangs de la direction. Dans cette interview, Claire déroule, avec beaucoup d'enthousiasme et de conviction, sa vision du leadership. Qui se situe à la rencontre entre la nécessité de structure et la dimension invisible. Elle nous dresse également un portrait intéressant de la posture de leader.*

**Peux-tu rapidement nous retracer ton parcours de manager et dans quelle mesure il t'a fait travailler ton leadership ?**

Dowling, c'est mon nom de jeune fille et Fite, mon nom marital. Je suis donc née dans une famille d'origine irlandaise du côté de mon père et française, du côté de ma mère. Cette double culture m'a permis de développer, très tôt, des façons de penser différentes. Plus tard, j'ai fait des études en commerce international, avec une spécialité banque et marché financier. J'ai pris mon premier poste de directrice d'agence à l'âge de 23 ans et toutes les fonctions que j'ai occupées depuis, à part une seule, ont été des postes de manager.

**Catherine Cianci – CONSULTANTE EN COMMUNICATION**

+ 32 (0) 479 42 10 36 – [catherine@catherinecianci.com](mailto:catherine@catherinecianci.com) – [www.catherinecianci.com](http://www.catherinecianci.com)

Ma plus petite équipe comptait trois personnes et la plus importante dix. Et là, vais prendre un nouveau poste avec quasi vingt personnes.

Quand j'ai commencé en 2002, le milieu bancaire, était très masculin. J'avais un collègue qui sortait d'une autre école de commerce et on lui a accordé une agence plus grande, alors qu'on avait exactement le même parcours. Évidemment, on ne m'a pas dit que c'était parce que j'étais une femme mais, dans tous les cas, le traitement n'a pas été égal.

Donc, mon positionnement de leader, au départ, a été de démontrer que j'étais crédible en tant que femme et que j'étais capable de tenir ce type de poste ; aux yeux de mes clients, de mes collègues mais aussi de mes pairs et de mes managers. C'était presque ma priorité, plutôt que de me demander comment j'allais manager.

Aujourd'hui, je suis toujours dans la même banque et la vision est complètement différente. Les mentalités ont évolué et la profession s'est énormément féminisée, surtout sur les postes de direction. Personnellement, j'aime beaucoup travailler dans des équipes mixtes. Je trouve que ça apporte beaucoup plus de saveurs et de couleurs dans tout ce qu'on fait.

### ***À la lumière de tes 23 années d'expérience du management, quelle est ta perception d'un leader ?***

Je pense qu'un leader, c'est quelqu'un qui sait communiquer une vision et des valeurs. Et qui dégage un certain charisme pour pouvoir montrer le chemin et motiver une équipe vers une ambition ou des objectifs communs. Tout le monde le fait avec une certaine présence mais pas nécessairement avec une communication verbale très marquée. Il existe des managers très calmes et peu loquaces mais, par contre, il suffit qu'ils disent un mot pour que ça soit très vibrant.

Il est aussi important que le leader ait un but clair, une bonne connaissance de lui-même et qu'il puisse se détacher du regard des autres. Au départ, mon style de management était beaucoup tourné vers l'image que je projetais à mes managers et à mes collaborateurs. Ça m'a fait prendre des décisions en fonction de ce que l'autre attendait de moi ou de ce qu'il allait penser.

En agissant de la sorte, on se déconnecte complètement de son propre ressenti et de qui on est. Cette déconnexion fait qu'on n'est pas aligné avec notre être profond. On ne peut donc pas véhiculer un message convaincant et empreint d'une véritable motivation. C'est là qu'on peut faire le pont avec l'invisible et avec ce qu'on dégage en termes d'énergie. Car si je suis en contradiction ou pas totalement alignée avec ce que je ressens ou ce que je dis, les autres vont le percevoir.

### **Quand on avait préparé cette interview, tu m'avais parlé de l'importance du vêtement dans la posture du leader ? Pourrais-tu nous expliquer ?**

Si je compare avec l'école, l'uniforme peut aider à rentrer dans le costume de l'élève. Et je fais souvent le parallèle avec le monde professionnel. Quand je pars le matin, je suis une maman et une épouse. Et quand j'arrive au travail, j'ai le statut de directrice. C'est la raison pour laquelle je m'attèle à une certaine tenue vestimentaire. Je ne vais pas aller au travail en jeans et en baskets. Ça, c'est la tenue de Claire avec ses amis et sa famille ; qui se distingue de Claire au travail. Inconsciemment et de manière invisible, ça m'aide à me mettre dans une posture professionnelle.

Je ne sais pas si ça te le fait mais moi, certains jours, j'ai la flemme de faire du sport. À partir du moment où je mets mon équipement, je ne me pose plus la question. Je me suis mise dans cette énergie et je pars, beaucoup plus facilement, courir ou à la salle de sport.

Je sais que ça peut paraître *old school* mais je demande à mes collaborateurs de s'habiller d'une certaine manière. Souvent, leur première réaction, c'est de rétorquer que ce n'est pas parce qu'ils portent un jeans qu'ils vont moins bien travailler. On est bien d'accord. Mais je leur explique mon état d'esprit et je mets du sens, de la même manière que je viens de te l'expliquer.

### **Tu as évoqué l'invisible à plusieurs reprises. Quelle en est ta perception ?**

Dans la vie en général, je pense qu'il y a une force qui est plus grande que nous. On peut presque dire une intelligence de la vie. Dans mon quotidien, je fais souvent appel à cette force-là parce que je ne prétends pas avoir toutes les capacités ou toutes les données en moi. Je suis convaincue que nous sommes limités par une certaine vision du monde, par le pays dans lequel nous sommes nés et par la culture dans laquelle nous vivons.

Ce qui veut dire que, dans notre vie, et notamment au niveau professionnel, il existe d'autres visions qu'on ne perçoit pas forcément, aux premiers abords. Parce que l'invisible, c'est vraiment ce qui échappe à la vue. Donc, je me demande toujours : Qu'est-ce qui peut exister et que je n'ai pas encore perçu ?». Cela permet d'ouvrir le champ des possibles et de concevoir qu'il y a plusieurs solutions, qui sont peut-être plus grandes que ce que mon esprit est capable d'élaborer.

### **Comment transposes-tu cette vision de l'invisible dans ton quotidien professionnel ?**

Au niveau professionnel, je pense qu'il faut bien dissocier le côté stratégique et très formalisé, du côté non formel et plus intuitif. En tant que manager, je m'efforce d'avoir une structure et une organisation. Et ça, je l'ai appris parce que j'ai beaucoup de mal avec la routine et je m'ennuie très vite dans ce que je fais. Mais l'expérience m'a prouvé que si on veut avancer sur un projet, on est obligé d'avoir cette rigueur et cette récurrence. Qui passe par la mise en place de rendez-vous individuels réguliers avec ses collaborateurs et du suivi des chiffres par rapport aux ambitions fixées. Donc, ça, c'est le côté manager stratégique et méthodologique. Mais il ne faut pas en rester là.

Parce que derrière cette organisation formelle, il y a une autre organisation qui est complètement impalpable et qui est encore plus puissante. Ça demande de sortir d'une réalité très physique pour aller vers une réalité invisible. Où on va davantage regarder l'affect, l'émotionnel et le non-verbal. Et où on va mettre des mots sur ses croyances limitantes et sur celles de son équipe. Parce qu'elles peuvent freiner énormément de choses. Et puis, bien sûr, il y a cette posture dont on a parlé tout à l'heure et le fait d'être ancré dans qui nous sommes. Finalement, c'est descendre de la tête au ventre, en passant par le cœur. Parce que tout se joue dans les ressentis. Je suis dans un milieu hyper matérialiste où on ne parle que d'argent, de chiffres et d'objectifs mais si on reste uniquement dans la tête, on loupe quelque chose.

### **Comment incarnes-tu ces deux versants du leadership auprès de tes équipes ?**

Comme je suis dans un grand groupe bancaire, les lignes directrices de nos métiers sont bien fixes. En tant que manager, je dois transmettre, à mes collaborateurs, cette structure et le fait que le poste

qu'ils occupent demande telles ambitions, telle implication et telle posture. Je fais des suivis réguliers avec eux pour m'assurer qu'ils sont raccord avec les attentes du métier. Si ce n'est pas le cas, de manière chiffrée et factuelle, je vais voir, avec eux, ce qui bloque dans ce qui est informel et impalpable. Il y a peut-être des croyances limitantes, des peurs ou un besoin de formation. L'idée, c'est d'aller chercher au-delà du fait que les chiffres ne sont pas atteints.

On a tendance à juger un collaborateur sur sa performance commerciale. C'est important de regarder l'autre volet et de se demander, même s'il performe, comment il va. Parce qu'on peut avoir de super résultats mais être à la limite du burn-out. Et pour celui qui n'a pas les résultats attendus, je vais regarder du côté de l'impalpable et des ressentis.

### **Dans quelle mesure parles-tu à tes propres managers de ta vision du leadership teintée d'invisible ?**

Évidemment, ça va dépendre des personnes. Après, je me rends compte que de plus en plus de managers, aujourd'hui, ont une perception de l'invisible, sans forcément en prendre conscience. Ils parlent beaucoup plus de leurs ressentis et ils ont une vision qui n'est pas, tout le temps, rationnelle.

Après, on n'a pas tous le même prisme sur les situations. Il y a des personnes avec qui, ça matche de suite parce qu'on est dans la même énergie et qu'on a la même vision des choses. Et d'autres avec qui c'est plus compliqué. Avant, j'étais beaucoup plus en confrontation. Aujourd'hui, je sais que je ne vois pas tout. Et dans la mesure où la personne se positionne autrement, je comprends qu'elle a une vision différente de la mienne. Au final, c'est accepter que l'autre perçoit les choses différemment, le prendre en considération et ne pas essayer de le convaincre.

### **Que dirais-tu à un manager qui se questionne sur son leadership et notamment sur la manière d'y intégrer l'invisible ?**

Ayez confiance en vous et en ce que vous ressentez. Pour aller davantage vers l'amour de vous-même et l'acceptation de qui vous êtes. Faites-le avec votre personnalité et votre être véritable. Sachez que vous n'êtes pas seul dans cette mission. Faites-vous aider et laissez-vous porter.

C'est en ça que, pour moi, leadership et invisible sont indissociables. Un leader a une vision claire, une structure, une méthodologie, la capacité de montrer le chemin et d'embarquer son équipe vers des objectifs communs. Tout en prenant conscience qu'il existe plus grand que lui. Et avec l'humilité de reconnaître qu'il ne détient pas toutes les réponses ou la vision la plus juste sur une situation. Cela demande d'être à l'écoute de ses ressentis et de son cœur.

Parfois, je délègue cela à cette intelligence de la vie en laquelle je crois. Certains l'appelleront l'univers, la source de vie ou les guides. Chacun met le mot qui lui parle ou qui le rassure. Personnellement, ça m'aide parce que je ne me sens pas seule dans cette mission. C'est vrai que j'ai beaucoup lu sur la spiritualité, le développement personnel, la gestion des émotions et le transgénérationnel. J'ai aussi beaucoup travaillé sur moi pour ne plus laisser mon pouvoir intérieur aux autres.

Après, il y a toujours un chemin à parcourir mais je me sens plus alignée avec qui je suis. Et chaque jour, je me pose la question de comment je me sens. D'ailleurs, j'aime bien arriver tôt au bureau pour prendre le temps d'écrire ce que je ressens. Le conscientiser permet déjà de le libérer. Sinon la vie va faire en sorte de nous mettre des événements dans la journée pour rendre ces ressentis perceptibles.

**Pourrais-tu nous en dire un peu plus sur ce rituel matinal et sur la manière dont tu procèdes ?**

Quand on est bloqué par une émotion qui nous emprisonne, elle agit comme un filtre qui brouille notre vision et les messages qu'on pourrait recevoir de l'invisible. Je trouve que ça utilise beaucoup d'énergie.

Ce rituel, que je fais le matin avant que tout l'équipe n'arrive, me permet de coucher, sur le papier, des choses désagréables et de m'en libérer. Il faut être conscient que tout le monde vit des moments difficiles. Il faut arrêter de croire qu'on arrive à tout faire ou à tout maîtriser car ce n'est pas vrai.

Ce rituel ne me prend pas plus de cinq minutes par jour. Parfois, un peu plus longtemps selon ce que j'ai à dire. Souvent, je termine par une intention de ce que j'aimerais vivre durant ma journée. Par contre, je déchire directement tout ce que j'écris et je ne le relis jamais. Parce que je n'ai pas envie de récupérer le petit poison que je viens de dégager. C'est comme le jardinier qui enlève les mauvaises herbes. Au fur et à mesure, le jardin devient plus propre.