

LE LEADERSHIP PAR L'ATTENTION

PAR YVES LE BIHAN, PRÉSIDENT DE L'INSTITUT FRANÇAIS DU LEADERSHIP POSITIF ET COACH DE DIRIGEANTS

L'attention est le sujet central des organisations et occupe l'actualité : attention à la santé et au bien-être des collaborateurs, respect de l'environnement, soin apporté à l'inclusion et la diversité, reconnaissance des travailleurs citoyens au-delà de leurs performances... Elle est le socle de la relation à l'autre, aux collectifs et à la planète. Pourtant, l'attention est un sujet mal connu qui renvoie d'abord à nos facultés mentales : rester concentré, mieux mémoriser, réagir plus vite face aux dangers. Elle est bien plus que cela, à la fois au cœur de la qualité des relations interpersonnelles au travail et de ce que j'appelle le « caring and conscious leadership ».

Le digital ronge notre attention

La fièvre digitale provoque un réchauffement neuronal inédit. Notre esprit n'a jamais été aussi saturé, notre attention n'a jamais été autant sollicitée. Jugez-en :

- Nous sommes interrompus ou nous nous interrompons en moyenne toutes les trois minutes. Or, cette distraction mentale incessante consomme de l'énergie et du temps (jusqu'à vingt-trois minutes) pour se reconcentrer sur sa mission. Elle nous stresse, affecte la qualité de notre travail, augmente le taux d'erreur et peut entraîner une baisse de notre QI de 10 points !

- L'information numérique double tous les quatre ans. Ce bombardement est hautement anxiogène. La surinformation et la désinformation consomment notre capital attentionnel. Plus elle devient pléthorique, plus notre attention diminue, dans une relation inversement et dramatiquement proportionnelle. Les cadres passent ainsi 40 % de leur temps de travail à traiter l'information au lieu de manager.

- Nous consultons notre doudou digital (notre smartphone) en moyenne 200 fois par jour. Cette ultraconnectivité provoque un technostress. Pire : 22 % des Français seraient nomophobes, anxieux quand ils sont séparés de leur téléphone chéri. Arianna Huffington, désormais chantre de l'accomplissement avec Thrive Global, prédisait l'année dernière : « Si nous accordions plus d'attention et de compassion aux autres qu'à nos smartphones, le monde irait sûrement mieux. »

- Le culte du multitâche nous force à répondre à nos e-mails pendant une réunion, ou à lire un SMS pendant une conversation. Ce que les chercheurs nomment notre « attention partielle continue » (être sur plusieurs sujets sans jamais être



totallement sur un sujet) impacte négativement nos ressources cognitives et augmente le risque d'erreur de 50 %. Il nous faut retrouver des temps de pause, de l'oxygénation mentale ! Car notre esprit passe environ 47 % de son temps à vagabonder de manière anxiogène. Il y a donc urgence à agir pour tout leader.

Leadership positif

Parmi les révolutions silencieuses actuelles du leadership se trouve assurément celle de l'attention. Une révolution de l'intérieur qui doit démarrer en chaque leader : porter attention à soi, son corps, ses émotions, ses pensées parfois dures envers soi-même. Le pape de l'intelligence émotionnelle, le psychologue Daniel Goleman, affirme même que l'attention serait la qualité n° 1 du leader d'un monde digital. Elle est l'antichambre de l'intelligence socioémotionnelle et conditionnerait jusqu'à 85 % des performances d'un leader, à compétences techniques et QI équivalents. C'est dire si cultiver un esprit attentif devient essentiel pour tout dirigeant. Pour gagner en concentration, empathie, compassion et résilience. Pour entraîner son cerveau à l'attention, nos recherches ont montré les bénéfices de la pratique méditative de pleine conscience. Mené auprès de 400 personnes en partenariat avec les chercheurs de la chaire Essec du changement, le programme de leadership positif (combinant entraînement mental, exercices de psychologie positive et exercices neuroscientifiques) a révélé qu'après seulement dix semaines, les managers et leurs collaborateurs déclaraient que leur attention s'était significativement renforcée. Cette étude scientifique a montré que muscler son attention ouverte ou centrée permettait de développer durablement l'empathie et la compassion des managers, entraînant un plus grand sentiment de reconnaissance, de bien-être et de flexibilité émotionnelle et cognitive chez leurs collaborateurs.

Pas de fatalité donc en matière de dérive attentionnelle à l'ère digitale. Il s'agit pour tout leader de faire de l'attention une valeur centrale et des comportements associés comme le respect, l'écoute, la reconnaissance, les pauses en silence, des normes managériales non négociables. Il en va de la santé des collaborateurs, de leur efficacité et de la qualité de la marque employeur. Satya Nadella, CEO de Microsoft, l'a très bien compris, faisant de l'empathie la qualité centrale de la nouvelle culture du groupe! ✨