

Muriel Wilkins : " Etes-vous bien sûr de ne pas pouvoir dire non ? "

Titre(s) : Muriel Wilkins : " Etes-vous bien sûr de ne pas pouvoir dire non ? " [[periodique]] / Laurent Berbon

Ensemble : Express (L') 3901

Auteur(s) : Berbon, Laurent

Editeur, producteur : 09/04/26

Description matérielle : pp.64-65

ISSN : 0014-5270

Note sur la description matérielle : 2

Résumé ou extrait : Muriel Wilkins, coach américaine de dirigeants depuis plus de vingt ans, explique que les croyances professionnelles fonctionnent comme des suppositions ou des interprétations souvent inconscientes qui orientent les comportements. Elles deviennent visibles lorsque les actions engagées ne produisent pas d'effets durables et qu'un écart apparaît entre l'intention et le résultat, qu'il s'agisse de performance, de relations avec l'équipe ou du vécu personnel face à une situation difficile. A partir de l'accompagnement de 300 dirigeants, elle a identifié 7 schémas mentaux bloquants, enracinés dans 3 besoins fondamentaux décrits par Abraham Maslow : la sécurité, l'appartenance et l'estime. Parmi ces croyances, l'idée qu'un manager doit être impliqué dans tout peut relever d'un besoin de contrôle ou d'un besoin de légitimité après une promotion. Cette posture favorise le micromanagement, installe une forme d'impuissance acquise chez les collaborateurs, freine leur prise d'initiative et limite le développement des compétences de l'équipe comme de l'organisation. Elle empêche aussi le dirigeant de prendre de la hauteur et d'adopter une vision plus stratégique. Muriel Wilkins distingue également la productivité saine de la productivité toxique, qui apparaît lorsque toutes les tâches sont traitées avec le même niveau d'urgence. Un manager peut supporter une forte charge de travail, sans que son équipe ait la même capacité, ce qui crée un déséquilibre et dilue les efforts faute de priorisation. Elle met aussi en garde contre la tendance à universaliser son propre modèle de réussite : croire que si l'on peut faire quelque chose, les autres le peuvent aussi, alors qu'ils n'ont ni les mêmes compétences ni le même degré d'adhésion au changement, ce qui peut ralentir les transformations. Sur le perfectionnisme, elle oppose des standards élevés mais réalistes à une exigence inadaptée fondée sur des objectifs irréalistes ou mouvants. Après 2 jours passés avec une équipe de soins intensifs, elle souligne qu'il faut distinguer les situations où l'erreur est réellement inacceptable de celles où une logique 80-20 permet d'obtenir un résultat suffisamment bon plus efficacement. Enfin, pour apprendre à dire non sans nuire à sa carrière, elle recommande de questionner cette croyance et de proposer des alternatives concrètes, comme différer, renégocier le périmètre ou préciser les conditions d'exécution....

Sujet - Nom commun : Leadership -- Psychologie