

YVON CHOUINARD
NICOLE SIMARD

VOTRE
IMPACT

AGIR
EN
LEADER

LOGIQUES

*À tous les gestionnaires que j'ai eu le plaisir d'accompagner
et qui m'ont inspiré plus qu'ils ou elles ne peuvent l'imaginer.
À Josée, Jong et Sandra, mes trois enfants, qui ont donné un
sens à ma vie qui se poursuit en eux, mais à leur façon.*

Yvon Chouinard

*À mon père, ce grand sage
que j'ai toujours vu un livre à la main.*

Nicole Simard

Sommaire

Préface	11
Introduction	15
1. Qu'est-ce que la présence ?	23
2. Savoir agir comme acteur	33
3. Savoir dire les choses	47
4. Naviguer dans les langages organisationnels	65
5. Votre corps a de l'impact	83
6. Savoir vibrer et faire vibrer avec force	97
7. Comment être pleinement présent	105
8. La voix: un outil de mobilisation	121
9. Savoir se préparer pour avoir de l'impact	135
Conclusion	151
Les auteurs	155
Pour en savoir plus	159

Préface

Il est particulièrement exigeant, lors de la rédaction d'un livre en gestion, de maintenir un équilibre entre la réflexion et l'action. Certains ouvrages abordent les questions liées au leadership comme un exercice essentiellement intellectuel. Le problème est bien posé, les enjeux sont clairs, des principes pertinents sont mis en évidence, mais les véritables solutions pratiques sont étrangement absentes. C'est comme si la réflexion ne pouvait s'embarrasser de l'action et que la volonté (ou la nécessité) d'agir sur la réalité dans les organisations était éclip­sée. À l'opposé, beaucoup de livres destinés aux futurs leaders se veulent d'abord et avant tout pratiques. Ils souffrent souvent de l'excès inverse. Ici, c'est l'action qui ne s'embarrasse pas de la réflexion. On peut alors facilement tomber dans le piège du livre de recettes.

La valeur distinctive du livre que nous proposent Yvon Chouinard et Nicole Simard tient dans cet équilibre. Non seulement l'ouvrage contient une réflexion à la fois pertinente et élaborée sur l'exercice du leadership, mais il témoigne également d'un souci constant d'outiller le lecteur qui veut s'affirmer davantage et prendre sa place parmi les autres. Tout compte fait, ce livre se révèle une

habile construction s'appuyant sur trois piliers qui s'entrecroisent constamment dans le texte.

Premièrement, les auteurs veulent amener le lecteur à se poser les bonnes questions, celles, dites « puissantes », qui dérangent et provoquent une réflexion en profondeur. Leur prémisse est en parfaite cohérence avec une des bases du développement du leadership, soit la nécessité d'une solide connaissance de soi et d'un travail constant sur soi. Qui êtes-vous véritablement en tant que personne ? Que croyez-vous que les autres ressentent en votre présence ? Quel impact voulez-vous avoir ? Quel héritage souhaitez-vous laisser ?

Deuxièmement, ils sont extrêmement généreux de leurs observations et des constats issus de la vaste expérience qu'ils ont cumulée en tant que gestionnaire, coach ou formateur. On sent leur désir de redonner au suivant. Les anecdotes, illustrations et données pertinentes qui sont partagées sont riches et variées. Ainsi le lecteur attentif pourra-t-il capter des dizaines de messages clés à même de nourrir sa réflexion et de l'accompagner très longtemps dans ses actions. Ces messages portent entre autres sur l'importance de la présence physique et de la confiance, sans arrogance, pour prendre sa place (mais pas toute la place), sur l'équilibre entre la logique et les émotions, ou encore sur l'usage de l'influence à la place du pouvoir, tout en restant soi-même ouvert à l'influence des autres.

Un des messages m'a particulièrement interpellé et est en apparence simple, mais puissant : « On vous regarde. » Tout ce que vous dites ou faites (ou pas), votre posture et votre corps reflètent votre personnalité, votre caractère, vos attitudes, vos croyances et, bien sûr, votre humeur. Cette prise de conscience chez celui qui désire être reconnu pour son leadership ne peut certainement pas laisser indifférent.

Troisièmement, les messages clés livrés au lecteur n'auraient pas, à eux seuls, tout l'impact désiré s'ils n'étaient pas accompagnés d'approches et de pratiques concrètes, facilement accessibles à tous. Prenons par exemple le constat évident, à première vue, que la voix est un outil clé pour s'affirmer, prendre sa place et influencer les autres. Dans les faits, peu de gestionnaires en ont vraiment conscience, et encore moins travaillent à améliorer cette facette de leur présence physique. Heureusement, ceux qui voudront s'y attarder trouveront dans ce livre des pistes concrètes et des outils éprouvés pour « trouver leur voix ».

Je sais que les écrits portant sur l'exercice du leadership sont abondants, redondants même, mais ce livre apporte quelque chose de nouveau, de rafraîchissant. Pour la plupart des gestionnaires, la notion de « présence » reste vague et largement sous-estimée. Les deux auteurs sauront vous convaincre d'y accorder une attention soutenue, car à elle seule elle peut faire une énorme différence.

Bref, grâce à la diversité de leurs contributions, les auteurs ont réussi à nous présenter un ouvrage ayant une belle cohésion d'ensemble, avec un contenu à la fois riche et simple qui se dévore d'un seul coup. Il s'adresse particulièrement à ceux qui désirent s'affirmer davantage au travail, avoir de l'impact, être reconnus et voir leur carrière progresser. Chaque année, je suis en contact avec des centaines d'entre eux. J'ai confiance que cet ouvrage les mettra sur la bonne voie pour parvenir à donner le meilleur d'eux-mêmes et l'obtenir également des autres.

Alain Gosselin, Ph. D., Fellow CRHA
Professeur honoraire, HEC Montréal

Introduction

Ce livre n'est pas à propos de votre image. Ce livre est à propos de vous, de votre personne entière. Des traces que vous laissez dans votre sillage. De l'impact que vous avez par votre simple présence et par vos interactions avec les autres dans votre environnement organisationnel, voire personnel.

LA MESURE DE VOTRE IMPACT PERSONNEL

Tous les jours, ou presque, dans notre métier d'accompagnateurs, Nicole et moi rencontrons des personnes préoccupées par l'impact qu'elles ont sur les autres. En fait, cette inquiétude est le lot de tous les individus normalement constitués et moyennement sains d'esprit. En psychologie, on relie cette préoccupation à la notion de soi, c'est-à-dire à l'idée que nous nous faisons de nous-même. Notre façon d'agir serait en effet déterminée par les prédictions que nous faisons à partir de cette idée quant à la réaction potentielle des autres par rapport à nous.

Ce concept est très facile à comprendre lorsqu'on l'aborde dans le contexte d'un rendez-vous romantique. En pareille situation, il n'y a aucune garantie que nos prédictions se révèlent justes, mais nous mettons quand même

toutes les chances de notre côté dans le but de susciter une réaction favorable à notre personne, non seulement à notre apparence, mais à tout ce que nous représentons.

En transposant ce concept dans le contexte d'une organisation, on peut se demander pourquoi tant de gens ne réussissent pas à faire de bonnes prédictions à propos de leur impact sur les autres. À notre avis, il y a trois réponses possibles à cette question.

- Ils se font une fausse idée d'eux-mêmes ou des autres.
- Ils n'y prêtent pas une attention suffisante.
- Ils ne savent pas comment gérer efficacement leurs interactions.

L'IMPACT : PLUS QU'UNE IMAGE

Cet ouvrage est le fruit de nos observations, de nos découvertes et de notre expérience dans le monde des organisations. Nous avons délibérément cherché à nous distancier de la notion superficielle d'image. Car, pour réussir, il faut plus qu'une image. La conscience de la perception que les autres ont de nous dépasse en effet la simple notion d'image. Nous devons être conscient non seulement de nous-même, mais aussi de l'environnement dans lequel nous évoluons, des relations que nous devons bâtir et de l'importance d'être stratégique dans nos intentions. Certains y verront – avec raison – des éléments d'habiletés politiques. Ce n'est pas le sujet principal de ce livre, mais il est vrai que l'impact est souvent une résultante de bonnes habiletés politiques. Cela dit, nous souhaitons plutôt mettre l'accent sur les aspects profonds de la présence et de la confiance. Car, avoir de l'impact, c'est aussi générer la confiance que les autres peuvent avoir en nous et notre capacité d'accomplir ce que nous disons que nous allons faire.

Au gré de nos mandats, nous avons constaté que, pour réussir aujourd'hui, il est nécessaire d'avoir une

compréhension très fine de la dynamique des lieux de travail et de posséder un réseau de relations fortes au sein duquel on doit évoluer avec assurance, convaincu de pouvoir vraiment faire une différence. Cela passe généralement avant les compétences techniques et les qualités intellectuelles. Il s'agit sans doute là d'un côté sombre du leadership. Jeffrey Pfeffer, professeur à la Graduate School of Business de l'Université de Stanford et auteur de *Leadership BS*, affirme d'ailleurs que toute la sagesse traditionnelle entourant la mythologie du leadership et répétée *ad nauseam* repose davantage sur l'espoir que sur la réalité, sur des vœux plutôt que sur des données, et sur des croyances plutôt que sur la science. Dans la vraie vie, ce sont les gens qui savent se présenter et s'exprimer de manière efficace qui obtiennent les postes de leadership. Ils savent susciter les bonnes émotions chez les autres. Michael Parker, un ex-dirigeant de l'agence de publicité Saatchi & Saatchi (à Londres), écrit dans son ouvrage *It's Not What You Say* que l'erreur fondamentale que nous faisons tous, en général, est de nous concentrer jusqu'à la dernière minute sur le contenu – le texte, le PowerPoint, l'argument. S'il ne faut rien négliger à cet égard – la partie rationnelle –, il faut aussi, et surtout, donner une résonance émotionnelle à nos mots et à notre présence, que ce soit lors d'une présentation devant un groupe ou dans une conversation autour d'un café.

SE POSER LES BONNES QUESTIONS

Notre intention n'est pas de vous donner les réponses qui conviennent à tout le monde – nous ne les avons pas, d'ailleurs –, mais de vous guider sur quelques pistes qui vous aideront à vous poser des questions fondamentales sur votre impact. Nous vivons en effet dans un monde où il est plus important de se poser les bonnes questions que d'avoir des réponses toutes faites.

Or, lorsqu'on observe ce qui se passe dans les organisations, on constate que l'humilité n'est pas un facteur de succès.

Par exemple, la plupart des auteurs et des conférenciers connus sur le thème du leadership nous disent que l'humilité est une des grandes qualités que devrait posséder un leader. Cela semble avoir beaucoup de sens. Or, lorsqu'on observe ce qui se passe dans les organisations, on constate que l'humilité n'est pas un facteur de succès. Les gens qui réussissent peuvent faire montre de modestie face à leur réussite, mais personne ne gravit les échelons d'une organisation en étant humble. Il faut plutôt avoir confiance en soi et le démontrer intelligemment, sans arrogance.

CONNAÎTRE SA VALEUR

Le fait est que nous vivons dans un univers très compétitif, et qu'il est critique d'y prendre sa place. En d'autres mots, il importe de savoir quelle valeur vous représentez et comment vos talents, votre leadership et votre personnalité peuvent contribuer à générer des résultats positifs pour une organisation. Les gens qui ont de l'impact savent ce qu'ils apportent en termes de contribution. Cette connaissance d'eux-mêmes est à la base de leur capacité à se faire valoir en toutes circonstances. Il ne s'agit pas d'autopromotion égoïste, mais bien de l'habileté à démontrer comment ils peuvent aider une organisation et ses membres à atteindre leurs objectifs. C'est ainsi que des individus obtiennent de la visibilité et développent leur crédibilité, tout en étant conscients qu'ils ont aussi besoin des autres pour atteindre leurs buts.

Les gens qui ont de l'impact savent ce qu'ils apportent en termes de contribution.

PENSER AVEC DES GENS QUI NE PENSENT PAS COMME NOUS

Un des problèmes susceptibles de réduire notre impact tient au fait que nous ne savons souvent pas comment penser avec des gens qui pensent différemment de nous. Dans beaucoup de circonstances, nous avons de la difficulté à lire les autres, de sorte que nous communiquons mal avec eux. Pour beaucoup d'entre nous, l'éducation nous a surtout appris à avoir raison. Or, si vous avez une bonne idée et que moi aussi j'en ai une, et que nous les échangeons au lieu de les confronter, nous repartons chacun avec deux nouvelles idées. Dans ce contexte, nous devons apprendre à user d'influence plutôt que de pouvoir. Dans leur ouvrage *Collaborative Intelligence*, Dawna Markova et Angie McArthur disent que le cadeau le plus significatif que notre espèce humaine apporte au monde est notre capacité de penser. Mais par ailleurs, ajoutent-elles, le plus grand danger que notre espèce représente pour le monde est notre incapacité à penser avec ceux qui pensent différemment de nous.

Si vous avez déjà participé à une réunion abrutissante, essayé d'influencer un collègue à propos d'un projet, eu des disputes récurrentes avec un membre de votre famille ou bataillé dans un projet communautaire, vous avez certainement été à même de constater que la plupart d'entre nous ne savent pas comment penser ensemble. Si nous ne savons pas travailler et penser avec les autres, nous ne pouvons pas avoir un impact positif.

UN TRAVAIL CONSTANT SUR SOI

Avoir de l'impact est le résultat d'un travail constant sur soi, de la volonté de prendre des risques en essayant différentes choses, d'une passion évidente pour ce que l'on fait et, bien sûr, de la persévérance à travailler

quelques petites choses à la fois et à les répéter. Dans *The 3rd Alternative*, Stephen R. Covey rapporte que les voisins de Pablo Casals, l'un des plus célèbres violoncellistes virtuoses du monde, lui demandaient pourquoi, à l'âge de quatre-vingt-treize ans, il s'exerçait encore plusieurs heures par jour. Et il répondait : « Parce que je commence à constater un peu d'amélioration. Je pense que je deviens meilleur. »

Nous avons construit la majorité des chapitres de ce livre en deux temps et à quatre mains. La première partie, rédigée par moi-même, est consacrée à la présentation des concepts qui soutiennent le thème de l'impact, alors que la seconde partie, qui est l'œuvre de Nicole, vous donne les outils pour les mettre en pratique.

En faisant le voyage avec nous pour comprendre toutes les dimensions de l'impact, non seulement vous obtiendrez des outils à utiliser chaque jour, patiemment et rigoureusement, comme Pablo Casals, mais également vous connaîtrez leur raison d'être. Et c'est ainsi qu'en étant assidu à la tâche vous constaterez certainement « un peu d'amélioration » de votre impact, ce qui peut faire de vous, avec le temps, un véritable virtuose.

Yvon Chouinard

En 2006, lorsque j'ai remis le manuscrit de mon premier livre, *Le Savoir-dire en affaires*, je m'étais juré que ce serait ma dernière expérience d'écriture. Mais voilà, près de dix ans plus tard, mon éditrice de l'époque me relançait et me soumettait un projet pour un second livre, écrit en duo cette fois. Je n'ai pas été facile à convaincre jusqu'au moment où j'ai rencontré Yvon. Nous avons réalisé que notre expertise, quoique différente, se voulait complémentaire et

Si nous ne savons pas travailler et penser avec les autres, nous ne pouvons pas avoir un impact positif.

que le sujet proposé, l'impact en affaires, faisait naître en nous une foule d'idées à développer et à partager. J'ai donc décidé de plonger à nouveau.

Dans le milieu des affaires, nous rencontrons tous les jours des cadres et des dirigeants qui souhaitent influencer, inspirer et améliorer leurs communications. Nous avons donc mis notre expérience en commun pour, dans un premier temps, vous aider à prendre conscience de l'ascendant que vous avez sur votre entourage et, dans un second temps, vous proposer des actions concrètes et applicables dans l'exercice de vos fonctions.

Pendant tout le processus d'écriture, nous n'avons jamais perdu de vue le contexte dans lequel vous évoluez au sein de votre organisation. Nous avons ainsi élaboré notre approche en fonction de vos préoccupations, de vos interactions et de vos obligations en tant que gestionnaire. Le monde a changé et ses acteurs aussi. Nous sommes à l'ère du visuel, de l'instantané, et nous sommes constamment en mouvement.

Il vous faut donc trouver des moyens pour capter l'attention et augmenter votre impact auprès de vos pairs, afin qu'ils se souviennent non seulement de vous, mais aussi, et surtout, de ce que vous êtes. John C. Maxwell, conférencier international et auteur, nous donne une description très éclairante des comportements à adopter pour se démarquer : « Un leader efficace doit posséder la vocation, la capacité à communiquer, la créativité en matière de résolution de problème, la générosité et la cohérence. »

Ce livre repose sur notre expérience commune, étayée d'histoires véridiques, mais il se veut aussi le reflet d'une réalité indéniable : l'impact professionnel passe d'abord et avant tout par l'impact personnel.

L'impact professionnel passe d'abord et avant tout par l'impact personnel.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et nous espérons sincèrement que ce livre vous inspirera dans vos actions au quotidien.

Nicole Simard

1 Qu'est-ce que la présence ?

« Tout ce qu'il a jamais connu d'elle, c'est ce qu'il en voyait chaque jour.
Tout ce que je suis, c'est ce que je suis chaque jour. Tout ce que nous
sommes les uns pour les autres, c'est une suite de jours. »

Charles Yu

POUR AVOIR DE L'IMPACT, IL FAUT DE LA PRÉSENCE

Dans mes rôles de coach et de mentor – tout comme Nicole dans sa pratique de spécialiste en communication –, j'ai l'occasion de côtoyer des hommes et des femmes d'origines et d'âges divers qui ont chacun et chacune leur manière de se présenter aux autres.

Avec certaines personnes, je sens immédiatement une sorte de magnétisme, une présence physique et mentale qui me captive et me séduit. Avec d'autres, au contraire, j'ai l'impression qu'elles sont là, devant moi, sans vraiment y être. Il y a comme un manque de présence. Une absence d'impact.

Une façon pratique de comprendre ce qu'est la présence consiste sans doute à l'observer chez des personnes reconnues pour en avoir. Elle émanait naturellement de Nelson Mandela, par exemple. De même, quiconque a eu l'occasion de rencontrer Bill Clinton parle de cet amalgame

de confiance, de calme et d'authenticité qui se dégage de lui. De telles caractéristiques individuelles marquantes se retrouvent chez des personnes œuvrant dans tous les domaines.

Richard Weinert, président de la Concert Artists Guild de New York, qui a pour mission d'aider les jeunes musiciens à lancer leur carrière, s'amuse du fait que beaucoup d'élèves diplômés des conservatoires les plus prestigieux, comme Juilliard ou Curtis, sont surpris d'apprendre que leur manière de bouger sur scène, ce qu'ils portent et la façon dont ils établissent un rapport avec l'auditoire sont aussi importants que leurs habiletés musicales pour assurer leur réussite.

À l'appui de ce constat, une étude réalisée par un chercheur de l'Université de Londres, Chia-Jung Tsay, conclut que le meilleur indicateur de succès d'un pianiste lors de compétitions internationales tient non pas à ses talents d'interprète, mais à sa capacité de communiquer sa passion à travers son langage non verbal et ses expressions faciales.

Les gestionnaires et les leaders que je coache, peu importe leur niveau hiérarchique ou l'étendue de leurs responsabilités, sont toujours un peu surpris d'apprendre que leur impact auprès des autres ne passe pas avant tout par la force de leur intellect et leurs connaissances expertes, mais plutôt par leur habileté à se présenter physiquement de manière appropriée en toutes circonstances. Nous oublions trop souvent que les gens agissent d'abord selon leurs émotions, pour ensuite s'efforcer de les justifier par la raison.

Cette attitude personnelle – qu'on peut développer – se définit par des expressions associées au phénomène de la présence. En anglais, on utilise l'expression *executive presence* pour en parler. Presque tous les jours, je travaille avec des gestionnaires qui doivent réviser leurs croyances

dans le but d'avoir une présence « exécutive » plus marquante dans leur milieu. L'expression est relativement récente dans le monde des affaires et dans les organisations, mais l'importance d'avoir une présence personnelle qui permet aux gestionnaires de se démarquer ne peut plus être sous-estimée.

AFFIRMER SA CRÉDIBILITÉ PAR UNE PRÉSENCE CONVAINCANTE

Avoir de la présence relève d'une combinaison de prestance, d'assurance, de contenance, de sérieux, de crédibilité et d'ouverture. Auteurs, dirigeants et professionnels en ressources humaines font de plus en plus référence à cette notion pour décrire le potentiel d'une personne à devenir cadre supérieur ou à le demeurer. On parle aussi, plus largement, de ce qu'on ressent en présence d'une personne pour qualifier sa capacité à nous émouvoir ou à nous influencer.

Cependant, je réalise dans mes échanges à ce sujet que la notion de présence peut parfois prêter à confusion. Certains y voient l'expression du leadership alors que d'autres l'associent à des habiletés de présentation, à une facilité naturelle à interagir avec les autres, ou même à du charisme.

Lorsqu'on demande à des employés de donner des exemples de gens reconnus pour avoir de la présence, il semble toutefois possible d'obtenir une idée plus précise de ce qu'elle représente.

Ces gens commandent le respect lorsqu'ils parlent. Ils semblent confiants dans leur rôle et affirment leurs vues clairement de manière que les autres sentent qu'ils ont la force de caractère requise pour accomplir leur mission.

Ils écoutent attentivement et savent poser des questions pertinentes pour démontrer leur intérêt envers la personne avec laquelle ils interagissent.

Dans des situations stressantes, ils restent calmes et en maîtrise d'eux-mêmes.

Ils savent comment capter autant les esprits que les cœurs. Ils prennent le temps de connaître les gens sur le plan personnel. Ils sont chaleureux et accessibles.

Ils savent utiliser un langage qui leur permet de communiquer au bon niveau selon les personnes avec lesquelles ils interagissent.

Ils s'habillent de manière adaptée à leur niveau hiérarchique ou à leur rôle, et ce, même dans un environnement informel.

Ils réfléchissent avant de parler, sachant que ce qu'ils disent a toujours du poids.

Ils personnifient les valeurs de leur organisation ou de leur profession dans tous leurs gestes.

Ils respirent la passion, l'engagement et l'énergie. Mais ils savent aussi tempérer leur enthousiasme.

En fin de compte, que nous l'appelions présence « exécutive » ou présence tout court, c'est surtout la façon dont les autres nous perçoivent, nous évaluent et nous apprécient – ou non – qui détermine la qualité et la profondeur de notre impact.

LA PRÉSENCE DANS L'ŒIL DE L'AUTRE

Le 28 août 2014, le président Barack Obama se présentait à une conférence de presse vêtu d'un complet beige. Une dizaine de jours auparavant, le journaliste James Foley avait été décapité par un bourreau du groupe État islamique et les rumeurs d'invasion de l'Ukraine par la Russie inquiétaient le monde occidental. Plus de 25 000 gazouillis ont fusé sur Twitter durant cette seule journée à propos de la couleur du complet que le président portait et qu'on jugeait inappropriée dans les circonstances, d'autant que le président est habituellement vêtu de bleu foncé ou de gris.

Dans les jours qui ont suivi la conférence de presse, le porte-parole de la Maison-Blanche a dû défendre le choix de complet du président Obama en expliquant qu'il était sur le point de partir pour le long week-end de la fête du Travail.

On peut certainement se demander si la simple couleur d'un complet justifiait une telle fièvre médiatique. La réalité, c'est que cet événement illustre puissamment le regard que les autres jettent sur leurs leaders et l'interprétation qu'ils font de la manière dont ils se présentent à eux. Ainsi, dans le cas du président Obama, on avait perçu une incohérence entre sa présentation physique – impression de légèreté – et le discours qu'il tenait – sérieux –, une incohérence susceptible de dénoter un manque de jugement ou de sensibilité.

Toute personne en position de leadership, qu'elle le souhaite ou non, est quotidiennement soumise à la même grille d'analyse perceptive que le président Obama ce jour-là.

Première femme chancelière d'Allemagne, Angela Merkel a souvent été l'objet de commentaires plus ou moins flatteurs à propos tant de sa coupe de cheveux que de son style d'habillement. Mais selon Robb Young, journaliste britannique et auteur de *Power Dressing. First Ladies, Women Politicians & Fashion*, ce qui importe, ce n'est pas que la femme politique prenne la mode au sérieux, c'est que le public la prenne au sérieux. Angela Merkel a su faire taire ses détracteurs en restant fidèle à elle-même. Son déficit mode est devenu une force politique, synonyme de cohérence. D'ailleurs, jamais femme politique européenne n'a autant été prise au sérieux, aux dires de nombreux experts dans ce domaine.

C'est surtout la façon dont les autres nous perçoivent, nous évaluent et nous apprécient – ou non – qui détermine la qualité et la profondeur de notre impact.

CE QUE LES AUTRES OBSERVENT

Dans les faits, c'est comme si un gestionnaire, un leader ou une personne en position de responsabilité avait toujours un projecteur braqué sur lui ou elle. Mais être sous un projecteur a forcément comme conséquence d'amplifier, de magnifier tous ses gestes. Des gestes qui sont observés et, surtout, interprétés.

C'est ainsi que le gestionnaire qui ne salue personne en arrivant au bureau le matin lance aux autres le terrible message qu'ils n'existent pas. Tous les êtres humains ont la faculté inconsciente de porter des jugements très rapidement pour évaluer les intentions d'une autre personne et sa capacité à les concrétiser. En situation de survie, il s'agit d'un réflexe capital. Mais nous le faisons aussi dans les situations courantes de la vie quotidienne.

Un gestionnaire que j'accompagnais et qui m'avait demandé de consulter son équipe à propos de son style de gestion fut totalement surpris lorsque je lui ai appris que, chaque matin, ses employés utilisaient un code pour évaluer ses humeurs. Rouge signifiait danger. La consigne était alors de ne pas se présenter à son bureau pour quoi que ce soit. Le code jaune indiquait qu'on pouvait aller lui parler ou lui demander quelque chose, mais avec prudence et rapidement. Et si c'était vert, la journée allait sans doute bien se passer. Cette rude prise de conscience l'a amené à devenir beaucoup plus sensible à l'impact qu'il avait sur ses collaborateurs et, bien sûr, à modifier ses comportements.

Par une présence inefficace ou sans présence auprès des leurs, beaucoup de leaders en viennent à tuer le sens du travail dans leur organisation. Un grand nombre de gestionnaires pensent que leur fonction la plus importante est

Être sous un projecteur a forcément comme conséquence d'amplifier, de magnifier tous ses gestes.

de développer une stratégie gagnante. Sans doute. Mais la deuxième en importance est certainement de mobiliser leur personnel afin d'exécuter cette stratégie. Or recherches après recherches démontrent qu'une telle mobilisation passe largement par les manifestations physiques du leader auprès de son personnel.

CE QUE LES AUTRES INTERPRÈTENT

L'ex-P.-D.G. de PepsiCo, Indra Nooyi, a déjà dit que la manière dont un P.-D.G. se projette détermine l'humeur de l'organisation. Il est d'ailleurs un peu normal qu'on se fie davantage à ce qu'on voit qu'à ce qu'on ne voit pas. Personne ne peut lire les pensées d'un dirigeant, mais tout le monde peut interpréter ce qui en est manifestement visible, de sorte que l'expression corporelle est alors utilisée comme un pratique traducteur simultané pour imaginer ce qu'elles sont.

Les mots ne suffisent pas. Les gens savent d'ailleurs très bien que l'attitude corporelle contredit parfois les mots. Or le gestionnaire en position de leadership est celui dont on cherche à lire les signaux pour savoir quel comportement adopter. Et c'est dans les petits gestes quotidiens que cela se passe, pas dans les grandes décisions. Après tout, un leader ne prend pas de grandes décisions tous les jours !

Pour illustrer ce point, j'aime bien citer l'exemple de Paul Anderson, ex-chef de la direction de la compagnie minière BHP Billiton, la plus grande compagnie minière d'Australie. Paul est un homme intelligent, modeste et doté d'un bon sens de l'humour. Après avoir surmonté le handicap d'être un Américain en Australie, il a réussi à améliorer considérablement la performance financière de la compagnie. Mais un autre aspect de l'entreprise n'allait pas aussi bien, à savoir celui de la santé et sécurité au travail, malgré le fait que Paul insistait beaucoup sur ce point dans

toutes ses présentations. Exaspéré par le manque d'amélioration à cet égard, il a un jour décidé d'affronter son grand responsable de la santé et sécurité au travail et de lui demander pourquoi le nombre d'accidents ne diminuait pas malgré tous les efforts déployés en ce sens. Après quelques détours prudents, son cadre a finalement décidé de laisser tomber ses sensibilités politiques et de lui parler franchement : « Je regrette d'avoir à te le dire de cette façon, Paul, mais c'est ta faute. » Et il lui a alors expliqué pourquoi :

- ▷ Tout le monde ici sait que tu préfères conduire ta moto sans casque protecteur.
- ▷ La limite de vitesse dans le garage souterrain est de 10 km à l'heure. Tout le monde connaît ta voiture et tu conduis beaucoup plus vite que ça.
- ▷ Quand tu visites les usines, tu ne suis pas les règles de sécurité, qu'il s'agisse de tenir les rampes d'escalier ou de porter des lunettes protectrices en tout temps.
- ▷ Quand tu rencontres les gens sur le terrain, la sécurité n'est jamais la première chose dont tu leur parles. Tu discutes d'abord de coût, de qualité, de fiabilité, et ensuite seulement de sécurité.

Paul Anderson a dès lors compris qu'il pouvait être un exemple de santé et sécurité à suivre. Pourquoi respecter les règles si le patron lui-même ne le fait pas ?

Bien « jouer son rôle » de leader ou de gestionnaire n'est pas une simple métaphore. Je suis convaincu que, tout comme l'acteur qui incarne un personnage au point où l'on croit qu'il est réellement ce personnage, le gestionnaire doit avoir la préoccupation et le talent de personnifier en chair et en os celui qu'on veut voir dans le rôle qui lui a été attribué. Il

va sans dire que tout le monde peut avoir des doutes ou des hésitations, surtout dans un nouveau rôle ; certains

Pourquoi respecter les règles si le patron lui-même ne le fait pas ?

éprouvent même un sentiment d'imposture. Mais un tel état ne devrait être que passager. La présence s'établit sur la confiance en soi et le sens des responsabilités.

Yvon

Par ces quelques exemples, Yvon a bien illustré la réalité des hommes et des femmes qui dirigent nos organisations. D'ailleurs, les prochains chapitres seront très éclairants pour celui ou celle qui désire incarner son rôle pleinement, mieux communiquer dans un contexte de gestion, prendre conscience du pouvoir qu'il ou elle possède et, qui sait, faire émerger des talents insoupçonnés. La vie n'est-elle pas une longue formation continue ?

Nicole

AIMERIEZ-VOUS AVOIR DE L'INFLUENCE DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL ET DÉVELOPPER VOTRE POTENTIEL DE LEADERSHIP ET DE GESTION HARMONIEUSE ?

Cet ouvrage propose des pistes de réflexion à tous ceux et toutes celles qui souhaitent avoir un *impact positif* en agissant en leader.

L'impact qu'on a dépend beaucoup des perceptions des autres et de l'authenticité qu'on parvient à projeter. Au-delà du charisme et de l'image superficielle, on peut adopter un ensemble de comportements cohérents qui sauront être lus et interprétés par les gens de son entourage, et qui pourront même les inspirer.

Professionnels aguerris, les auteurs mettent l'accent sur l'influence d'une personne dans sa totalité en puisant des exemples dans les milieux des affaires et de la politique.



YVON CHOUINARD est conseiller en mentorat et coach exécutif. Il a accompagné de nombreux gestionnaires et professionnels dans des défis tels que la pensée stratégique, les habiletés politiques et de communication, la présence exécutive et le leadership.

Conférencier recherché, il a connu une carrière d'une trentaine d'années chez Power Corporation du Canada. Ses divers articles témoignent de la vitalité de sa pensée et de son intérêt pour le développement personnel et professionnel des individus.



Forte d'une carrière médiatique de vingt-cinq ans en radio et en télévision, **NICOLE SIMARD** a fondé en 1996 son entreprise de formation et coaching en communication pour le milieu des affaires. Formatrice entre autres à l'UQAM et à l'ETS, elle a conçu des outils performants pour aider les gestionnaires à développer leur pouvoir d'influence et à exprimer clairement leurs idées par une approche stratégique reconnue. Son expertise s'exprime dans les conférences qu'elle prononce régulièrement.