

Sandrine MEYFRET

Gagner en impact

**Les clés du charisme, du leadership
et de l'influence**

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-54771-9

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Remerciements	1
Préambule	3
Chapitre 1 Sur une île déserte, vous n’auriez pas besoin d’impact	7
L’histoire du manager qui aurait voulu manager sur une île déserte	8
Mais voilà, quelques crises plus tard, être un bon manager, ça ne suffit plus !.....	8
Dans l’entreprise, on a besoin des gens et du meilleur d’eux-mêmes	10
L’engagement ne va pas de soi, même dans les jobs « sympas ».....	12
Comment faire faire... et faire ensemble ?	13
Devenir un leader, c’est faire faire quelque chose à quelqu’un parce qu’il a envie de le faire.....	15
Du leadership à l’impact : un chemin dynamique	16
Être un leader, c’est avoir de l’impact et du charisme, tout le temps, sans le savoir	18
Pourtant, bébé, vous exercez une réelle capacité d’influence... ..	19
Avoir de l’impact, cela se gère	21
Chapitre 2 Comprendre et impacter le système	23
Contrat explicite, contrat implicite : mariez-vous en toute connaissance de cause	24
« J’ai mis un temps fou à comprendre... ».....	27
Accepter sa mission : au fait, qu’est-ce que je fais là ?.....	29
Devenez un manager-leader	31

Comprendre le système : bienvenue dans le ventre de la baleine	32
Définir son intention : soudain, une lueur...	34
Trouver sa place dans le système	35
Chapitre 3 Le modèle AIDA pour gagner en impact	39
Le modèle AIDA pour faire acheter.....	40
Pour en finir avec les coups d'épée dans l'eau : comment faire passer l'autre à l'acte ?.....	42
Le modèle AIDA appliqué à l'impact personnel : des lessives aux personnes	43
Attirer l'attention : « Tiens, tiens... »	45
Susciter l'intérêt : « Ah oui ? ».....	48
Trouver son désir pour rencontrer le désir de l'autre : « Humm... »	52
L'action de l'autre : se réaliser librement	57
Être un manager-leader avec AIDA.....	58
Chapitre 4 La parole : accoucher d'une montagne... ou d'une souris	63
Quand vous parlez, vous managez	64
Non, la parole n'est pas gratuite !.....	65
Il n'y a pas de parole anodine	67
Parler, c'est manipuler ?	68
Devenez stratège de votre parole	70
Informé n'existe pas dans l'entreprise !.....	71
La parole réalisée est une affaire de synergie	73
Chapitre 5 Un manager-leader crée une relation dès qu'il ouvre la bouche	77
Prenez l'espace qui vous est dévolu jusqu'à l'autre.....	78
AIDA, le chemin qu'emprunte toute parole du manager-leader	80
L'autre : t'es qui toi ?	83
Parler, c'est chercher la relation, puis l'accepter.....	84
Ici et maintenant, s'oublier, c'est oublier son « vilain petit canard »	84

Le manager-leader n'est pas une « grande gueule »	86
Le manager-leader n'est pas timide	87
AIDA, une dynamique vers l'autre	89
Retrouvez votre naturel d'humain.....	89
Devenez une parole en mouvement.....	99
Chapitre 6 Parler et impacter avec AIDA	101
A pour attirer l'Attention : « J'existe et tu existes... »	101
I pour susciter l'Intérêt : « Parle-moi de moi tout en construisant ton propos »	108
D pour éveiller le Désir : « J'entends ce que tu dis et ça me donne envie de bouger ! »	125
L'Action de l'autre : l'autre se sent pousser des ailes	132
Et avant de se séparer... Post-it sur la posture	137
L'exemplarité	138
Être ce que l'on montre	138
Soyez congruent	140
Votre cohérence fonde la cohésion de vos équipes	141
Assumer sa posture de manager-leader	142
Et à présent, quel est votre désir ?	143
Fiches pratiques Devenez stratège de votre impact	145
Fiche 1.....	145
Fiche 2	146
Fiche 3	147
Fiche 4	148
Fiche 5	150
Fiche 6	151
Fiche gagnante	153
Lexique.....	155
Bibliographie	159

Préambule

« Le leadership, c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire. »

Eisenhower

Si c'était facile, on ne serait pas là pour en parler... La littérature professionnelle regorge d'écrits tentant d'approfondir ce qu'est le leadership, cette faculté de mener des hommes vers un objectif. Cette faculté induit assez naturellement l'engagement de personnes qui vont suivre le leader, parfois jusqu'à la mort quand celui-ci est un chef d'armée.

Du fait de l'évolution des modes de production, notamment de l'automatisation et du déploiement des nouvelles technologies, et de la croissance des activités de service, le statut de l'acteur au travail, le salarié, a changé. Il ne peut plus être un simple exécutant comme à l'époque taylorienne. Aujourd'hui, on demande au salarié de réagir, de s'adapter, de considérer les informations qu'il reçoit et d'en faire quelque chose au moment opportun. Ces informations sont multidimensionnelles du fait que la forme organisationnelle a subi une importante mutation au cours de ces dernières années : le passage de la forme pyramidale, très lisible hiérarchiquement, à la forme réseau, beaucoup moins saisissable. Ces nouvelles formes impliquent des modes de relations nouvelles, incarnés par le manager.

Le manager, qui a remplacé le chef, et qui est « directeur », « responsable » ou « chef de projet », se trouve quant à lui dans une situation des plus paradoxales. Il est coincé entre deux forces contradictoires : d'une part, des parties prenantes de plus en plus pesantes, les

actionnaires, les grands patrons, ceux des holdings, les syndicats et la législation salariale, qui imposent des contraintes fortes ; d'autre part, une exigence d'autonomie qui lui demande d'être réactif, adaptable et à forte valeur ajoutée. Mais lorsqu'il reçoit ses objectifs, le « comment faire » n'est jamais précisé, ni dans quelles limites. La vision est souvent lointaine, et il doit l'adapter à son quotidien et à celui de ses équipes.

La compétitivité accrue, la multitude de l'offre et la formation mondialisée des cadres rendent difficile la différenciation et incitent les entreprises à une course à l'innovation de plus en plus effrénée. Cette course oblige les entreprises à davantage de créativité, davantage de réactivité, davantage de remise en question stratégique. Cette course s'appuie nécessairement sur des hommes et des femmes engagés, motivés, donc impliqués, et ce, quel que soit leur niveau.

Pour répondre à une telle complexité, le livre que vous tenez entre les mains s'adresse à tous ceux qui, dans des fonctions d'encadrement, de management ou de dirigeance, se posent la question du leadership comme « l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose, parce qu'il a envie de le faire ».

Mais comment atteindre le double objectif que nous donne ce cher Eisenhower ? « Faire faire à quelqu'un quelque chose » : on voit bien de quoi il parle car diriger dans une entreprise implique de faire faire à d'autres, notamment à des subordonnés. C'est déjà plus difficile quand il s'agit de managers qui sont au même niveau hiérarchique ou quand il faut « faire faire » à des supérieurs. Pareillement, le « parce qu'il a envie de le faire » soulève de multiples interrogations. Cette envie est-elle nécessaire dans une relation de travail ? De quoi parle-t-on ? Comment ça marche, l'envie ? Et y a-t-il une relation entre l'implication et l'envie ?

Ces questions ne sont pas simples et nous ne prétendons pas apporter de réponses simples. Une personne choisit de s'impliquer ou pas, et elle reste maîtresse de ses envies. Cela signifie-t-il que nous n'avons aucun levier ? Pouvons-nous suffisamment l'impacter pour infléchir ses choix ?

C'est la réflexion que nous vous proposons au fil des pages qui vont suivre : comment trouver en vous le chemin de l'impact ? Chaque individu porte en lui-même la faculté d'influencer par son comportement et sa communication le chemin des personnes avec lesquelles il est en relation, et plus particulièrement celles avec lesquelles il travaille.

Il ne s'agit pas vraiment d'une théorie mais bien plutôt de pistes à suivre qui vous aideront à accomplir vos missions dans un monde économique de plus en plus pressé et paradoxal. L'ensemble de ces pistes créent une méthode pour gagner en impact. Cette méthode a fait ses preuves auprès de personnes qui l'ont appliquée totalement ou en partie dans leur vie professionnelle et parfois personnelle.

Cette méthode parle de ce que nous sommes, de ce que nous voulons être, de choix, d'éthique aussi. Elle va vous demander de l'introspection, de vous poser des questions que vous ne vous êtes peut-être jamais posées sur votre mission, votre place dans l'entreprise, votre besoin de leadership, votre façon de manager, votre parole, et surtout sur votre... désir.

Désirez-vous avoir de l'impact ? Si oui, sachez que vous venez juste de commencer à travailler.

Chapitre 1

Sur une île déserte, vous n'auriez pas besoin d'impact

« Rien ne peut être fait dans la solitude. »

Pablo Picasso

Sur une île déserte, vous n'auriez pas besoin d'impacter... En fait, ce n'est pas si sûr car, pour assurer votre survie, peut-être auriez-vous besoin de construire un abri, de faire du feu et de chercher de la nourriture, donc d'« impacter » la nature. Mais même si la nature n'est pas docile, votre besoin d'impact n'est pas de même type lorsque vous êtes au milieu d'autres humains dont vous êtes le manager. Dans ce cadre, la question de l'impact devient fondamentale.

Pourquoi l'impact est-il si fondamental quand nous devons gérer des personnes humaines ? Quel sens cela a-t-il dans une fonction de management aujourd'hui ? Être un « bon manager » suffit-il ? Quelles questions pose le management sur ce que l'on attend de nos collaborateurs en termes d'implication et de motivation ? Qu'est-ce qui fait la différence entre un manager lambda et un autre, celui pour qui les équipes « lécheraient par terre » ? Peut-on apprendre à avoir de l'impact ? Et vous, êtes-vous capable d'impacter pour être plus qu'un « bon manager » ?

■ L'HISTOIRE DU MANAGER QUI AURAIT VOULU MANAGER SUR UNE ÎLE DÉSERTE

« Ce serait tellement plus simple si j'étais seul dans ce service et que je ne travaillais qu'avec des prestataires extérieurs », s'écrie Luc. Il vient de recevoir un appel de son président. Dix personnes sur quinze du service dont Luc a la responsabilité sont en arrêt maladie. Le président lui a fait part de ses interrogations. Luc est un professionnel reconnu. Il a lancé l'an dernier la toute nouvelle berline de luxe de ce constructeur automobile. Toute la profession a salué la réussite de ce lancement. Mais cela semble déjà loin...

La semaine suivant l'appel téléphonique, et malgré cette magnifique réussite qui continue de rejaillir sur le groupe, Luc est licencié sans ménagement. Il est effondré...

Luc est en train de faire le triste constat qu'être un bon professionnel ne suffit pas. Ou ne suffit plus... ? Rappelons-nous le temps où l'expérience professionnelle, la grande technicité, le savoir étaient reconnus comme la garantie d'une carrière brillante. On pouvait alors avoir « un sale caractère », « être carré » avec ses collaborateurs. On pouvait arriver à une réunion avec un plan d'actions, le dérouler devant ses équipes et « ça roulait ». Ah, le bonheur de ce temps-là ! Pour être manager, il suffisait d'être bon dans son métier, et hop, c'était la promotion ! Une pincée d'humanité par là, un peu de paternalisme là-dessus, et on devenait un bon manager, respecté, écouté, accompagné d'une « bonne équipe qui faisait bien son boulot ».

■ MAIS VOILÀ, QUELQUES CRISES PLUS TARD, ÊTRE UN BON MANAGER, ÇA NE SUFFIT PLUS !

Depuis 1973, les différentes crises économiques avec leur cohorte de licenciements à tous les niveaux et leurs dépôts de bilan ont mis fin au principe de stabilité. Le mot « carrière », qui désignait la progression continue dans une même entreprise, a laissé place aux mots « flexibilité », « employabilité », « réactivité », « adaptabilité », « remise en question », « repositionnement », « doutes », et surtout

à des périodes de « transition », terme inventé pour remplacer celui trop douloureux de « chômage ».

Depuis trente ans, les enfants, qui ont vu leurs parents se faire licencier après vingt ans de bons et loyaux services et avoir du mal à retrouver un emploi, ont compris que l'entreprise était un monde mouvant, qui défendait ses intérêts avant tout et parfois au détriment des leurs. Avec la mondialisation et le développement extrêmement rapide d'Internet, le monde du travail est devenu un gigantesque réseau. L'entreprise ne sécurise plus les parcours. La loyauté et la fidélité, qui étaient des réponses au sentiment de sécurité qu'apportait l'entreprise dans la vie de l'individu, ont laissé place à la prudence, à un regard distancié, et parfois même à une profonde méfiance.

C'est d'autant plus le cas pour les jeunes nés entre la fin des années 1970 et la fin des années 1990. On les appelle la génération Y : ils sont nés avec une télécommande dans la main, représentent 20 % de la population française et sont maintenant dans les organisations. Ils ont toujours un CV à jour et les sites d'emploi dans leurs favoris Internet. Ils arrivent dans les entreprises avec le sentiment d'avoir davantage de droits que de devoirs et une farouche détermination à préserver leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En même temps, ils sont prêts à s'investir dans un job qui a du sens, et sont réputés créatifs et multitâches. De l'avis de tous, ils ne sont pas faciles à manager : ils se caractérisent par leur individualisme et leur impatience car ils veulent tout tout de suite !

D'une manière plus générale, la légitimité ne se crée plus par les diplômes, ni même par l'expérience. Écoutons Isabelle, quarante ans, quinze ans d'expérience dans son métier, directrice de la communication dans une start-up de biotechnologie :

« Quand j'ai pris mon poste au sein de cette start-up, j'ai sous-estimé le temps que cela me prendrait de devenir légitime auprès de mon équipe. Ce fut la croix et la bannière car, à mon arrivée, l'équipe, composée de collaborateurs de moins de trente ans, fonctionnait en direct avec le dirigeant de l'entreprise. Ils ne comprenaient pas que je puisse ne pas être d'accord avec leur point de vue, le discuter, voire l'invalider. Ils tenaient

leur légitimité du fait qu'ils étaient là avant et qu'ils connaissaient mieux que moi l'organisation et le produit. Je n'ai pas compris tout de suite ce qui se passait car, pour moi, la question ne se posait pas : d'une part, je remplaçais plutôt le dirigeant qui souhaitait se dessaisir de la fonction communication, et d'autre part, j'avais été embauchée pour relever le niveau de compétences et mon expérience sur le sujet en était la garantie. Mais devant eux, je devais refaire mes preuves ! »

L'autorité non plus n'est plus une chose acquise, à part chez certains très grands patrons, qui peuvent se permettre encore de donner des ordres, de virer en un tour de main, de décider depuis leur tour d'ivoire. Le manager ou le cadre dirigeant d'un grand groupe n'est généralement pas dans cette configuration et son autorité n'est pas établie de fait. Il doit se justifier, mettre en place des procédures, surtout dans le cas de sanctions ou de réprimandes. Quant aux licenciements, ils sont tellement réglementés qu'à partir du moment où le collaborateur fait juste ce qu'il faut au regard de la loi, il ne sera pas facile de le changer. Dans les structures plus petites, si un collaborateur ne suit plus les directives, la situation devient rapidement pénible pour les parties en présence, ce qui rejaillit tout aussi rapidement sur l'ensemble de la structure.

Le manager se retrouve devant un bon nombre de difficultés liées à l'évolution de la société qui change à une vitesse folle. Sa position à lui, cadre dirigeant, entre autonomie et contrôle, le place dans une situation des plus inconfortables. Il est comme ballotté dans un système impossible à maîtriser. Ce qui n'a pas changé, en revanche, c'est qu'on continue à lui demander de « performer », d'avoir des résultats, d'atteindre des objectifs ambitieux.

■ DANS L'ENTREPRISE, ON A BESOIN DES GENS ET DU MEILLEUR D'EUX-MÊMES

Pour atteindre ses objectifs, le manager doit s'appuyer sur les personnes qui l'entourent. S'il les ignore, il risque de finir comme Luc, balayé en quelques semaines malgré sa forte implication et ses

excellents résultats. L'entreprise commence sa lente mutation, celle où les présidents ne se contentent pas de recevoir des résultats financiers. Ils sont pris de panique devant une lettre de la médecine du travail ou traînés devant les tribunaux à titre personnel dans des cas de suicide. D'autres comprennent tout simplement qu'on ne peut plus atteindre les résultats financiers sans se préoccuper des gens qui y contribuent.

Les organisations ont besoin que leurs collaborateurs effectuent leurs tâches mais pas seulement, car ce n'est pas la simple exécution qui rend l'entreprise plus innovante, plus rapide, plus efficace.

« On estime à quatre millions d'euros ce que nous a coûté le comportement "juste" un peu négligent de nos collaborateurs cette année : un contrat envoyé quelques jours trop tard, le rappel tardif de certains clients, l'exécution trop lente des contrats vers la distribution, un manque de réflexion avant action... Ces quatre millions d'euros sont "juste" ce qui nous a manqué pour atteindre nos objectifs de rentabilité », confie Blanche, directrice générale d'une filiale française d'un groupe européen spécialisé dans les produits d'entretien.

On a donc besoin des gens, mais au-delà même de la tâche comprimée dans un temps de travail donné, leur implication se joue : ce qui fait que leur travail ne se résume pas en un ensemble d'actions répétitives et sclérosées, même si parfois cela semble le cas. Leur capacité de réaction face à un événement imprévu, l'analyse d'une situation qui leur permettra un comportement adapté, l'attention qu'ils vont porter à leurs actes quotidiens déterminent la potentialité d'une organisation, quelle que soit sa taille, à s'adapter à l'évolution de la demande des consommateurs, à la concurrence accrue sur des marchés mondialisés, à l'émergence de nouveaux producteurs de biens et de services de plus en plus compétitifs et armés technologiquement.

Le manager d'aujourd'hui doit savoir et comprendre qu'il ne peut pas se contenter d'être un donneur d'ordres, encore moins le père d'une bande de grands enfants. Le manager d'aujourd'hui doit faire mais surtout faire faire à des personnes des

tâches avec l'idée qu'ils le fassent de leur mieux. C'est le « mieux » qui donne à l'entreprise la possibilité de progresser, d'innover et de croître à long terme.

■ L'ENGAGEMENT NE VA PAS DE SOI, MÊME DANS LES JOBS « SYMPAS »

Le manager d'aujourd'hui a-t-il été préparé à faire faire à d'autres ? Et à faire faire mieux ?

Notre Luc, qui vient d'être licencié malgré son lancement spectaculaire, est-il un olivier qui n'a rien compris ? Il a quarante-sept ans, il n'en est pas à sa première expérience professionnelle. Il a plutôt bien réussi jusqu'à présent. Sauf qu'auparavant, il a travaillé dans le design, milieu où les gens viennent travailler par passion. C'est le milieu des agences : celui où on ne rentre que si on a vraiment envie, car dès le départ, la sélection des collaborateurs se fait par la motivation.

La motivation se définit par l'engagement de la personne. Elle se manifeste par le déploiement de son énergie qui peut se traduire par de l'enthousiasme, de l'assiduité, de la persévérance, de l'intérêt, la recherche du « mieux faire » justement. Les gens motivés ne comptent ni leurs heures ni l'énergie qu'ils mettent dans l'objet de leur motivation. Ainsi, les collaborateurs des agences de design et des métiers liés à la création en règle générale s'adonnent à leur métier avec enthousiasme et savent, dès le départ, que cet engagement personnel va leur être demandé. C'est aussi ce qu'ils recherchent.

Luc a fait la première partie de sa carrière dans cet univers. Et dans cet univers, il fut un manager apprécié et reconnu. Quand il a été sollicité pour intégrer un grand groupe industriel, il ne s'est pas posé la question de l'engagement de ses équipes. Pour Luc, l'engagement va de soi : « Mais que leur faut-il de plus ? Ils ont tout : un job sympa et intéressant, des missions à valeur ajoutée, un très bon salaire, un cadre de bureau agréable, un bon distributeur de boissons, des RTT à n'en plus finir, le choix des dates de vacances. Et en plus, ils se plaignent ! Je n'ai jamais connu ça auparavant. »

N'avez-vous pas parfois ressenti la même incompréhension que Luc face à des collaborateurs ? Allez, ne trichez pas, nous sommes entre nous...

■ COMMENT FAIRE FAIRE... ET FAIRE ENSEMBLE ?

D'une part, si Luc n'est pas un cas exceptionnel, c'est parce que la culture du résultat nous a été inculquée jeune. Souvenez-vous : à l'école, on vous a rarement demandé comment vous étiez parvenu à apprendre votre poésie ou à trouver la solution du problème de robinet ! Quand vous réussissiez, vous aviez une bonne note, point final. Les quelques fois où vous avez dû travailler en équipe, pour préparer un exposé par exemple, la note était basée sur le savoir collecté et non sur le fonctionnement du travail en commun. Ce n'est que bien plus tard que ces notions ont été prises en considération, et plutôt dans les écoles de commerce. *Quid* des autres cursus ?

D'autre part, lorsqu'on vous a demandé de faire des exposés, l'appréciation de ceux-ci reposait sur le savoir acquis, l'aspect laborieux et documenté, le fait que vous aviez travaillé. Mais qui se soucie de l'objectif de transmission, de compréhension, voire de ce que les élèves écoutants pourraient faire après l'écoute de cet exposé ? Ne peut-on pas imaginer qu'après un exposé historique, les élèves aillent d'eux-mêmes au musée, que la consultation des encyclopédies en ligne, de la part des élèves de la classe, explose après un exposé de géographie ? Vous pensez que je rêve ?

Notre culture française est une culture du savoir et du résultat. La question du « comment » ne se pose pas naturellement à nous. Quand elle se pose, elle est plutôt individuelle que collective. « Comment faire ensemble » d'une part, et surtout, pour ce qui nous préoccupe, « comment faire faire à un groupe dans lequel je suis partie prenante », sont des questions peu, voire pas du tout, abordées dans les premières années de notre vie.

Et pourtant, je ne rêve pas : c'est bien la question essentielle de la vie professionnelle qui s'annonce, à moins de décider de vivre sur une île déserte. Notamment dans le monde de l'entreprise, mais aussi dans toutes les organisations collectives (collectivités locales, hôpitaux, institutions, etc.), l'interaction est constitutive du système. Être en interaction, cela induit une action réciproque qui suppose la relation ou la mise en contact des gens entre eux. L'entreprise n'est ni une somme d'individus indépendants ni un groupe de clones en ordre de marche. Ce sont des êtres humains, différents les uns des autres à tout point de vue, qui doivent faire ensemble, c'est-à-dire développer une compétence collective qui va aboutir à un résultat vendable et achetable par un consommateur ou une autre organisation humaine.

Cette responsabilité requiert une grande énergie de la part de chacun, managers et non managers. On peut se demander, à ce propos, comment ces différentes énergies s'impactent mutuellement et si elles sont de la même nature, comment l'une rejaille sur l'autre, et inversement. En tout état de cause, le manager encadre le non-manager pour accomplir sa mission et au-delà, pour qu'il déploie son énergie le plus possible et au mieux.

Le bon manager doit donc entraîner les membres de son équipe vers la motivation qui va générer cette énergie. La motivation est une conséquence : c'est la conséquence d'un travail du manager qui prend en charge à bras le corps sa mission de motiver. Bien sûr, la motivation de l'autre ne dépend pas uniquement de lui, n'empêche, le manager a une grande responsabilité. De fait, il y a des gens qui arrivent facilement à entraîner les autres : on les appelle des leaders. Alors que le management est la science du savoir-faire (définir des objectifs, planifier, gérer son temps et celui des autres, définir des priorités, faire des tableaux de bord, décider, donner de la vision à ses collaborateurs et délivrer du résultat), l'une des caractéristiques du leadership est de faire faire des actes à d'autres personnes sans que cela semble difficile ni pour les autres, ni pour lui. On dit que le leader remporte durablement l'adhésion des personnes qui l'entourent.

■ DEVENIR UN LEADER, C'EST FAIRE FAIRE QUELQUE CHOSE À QUELQU'UN PARCE QU'IL A ENVIE DE LE FAIRE

Dans toutes les techniques développées pour apprendre à être un leader, on réfléchit à son comportement. Ainsi, le leader doit énoncer clairement ses objectifs, et s'il ne sait pas tout faire, il sait comment faire pour les atteindre. Un bon leader sait s'entourer, puis il sait écouter ses équipes, les mettre en situation de réussite, et les faire grandir. C'est aussi un bon communicant, qui sait partager l'information et donner les bons arguments. J'oublie probablement d'autres éléments tout aussi essentiels du comportement idéal pour devenir à coup sûr un leader.

Ces règles sont connues, mais il est rarement fait mention de la raison pour laquelle on doit faire tout cela et pourquoi cela fonctionne. Pourtant, je pense qu'on fait mieux les choses quand on comprend profondément pourquoi on les fait.

On a coutume de dire que les gens font ce qu'on attend d'eux quand ils en retirent une satisfaction. Cette satisfaction peut être de plusieurs ordres. Comme le souligne la pyramide de Maslow, elle dépend du niveau de satisfaction des besoins primaires. Plus on monte dans la pyramide de Maslow, plus les besoins satisfaits sont d'ordre psychologique. Néanmoins, même si on ne souffre pas de la faim, on prend beaucoup de plaisir à manger un délicieux gâteau, ou à déguster un morceau de bon chocolat. Et, on peut avoir envie de ce gâteau ou de ce chocolat sans avoir faim parce qu'on présuppose le plaisir qu'on va retirer de cette dégustation. Cette envie va nous pousser à rentrer dans la pâtisserie pour acheter le gâteau. Cela ne veut pas dire, d'ailleurs, que nous aimerons ensuite le gâteau, ni qu'on sera heureux de l'avoir mangé. Mais l'envie et l'espoir d'en retirer une satisfaction vont nous pousser à rentrer dans la pâtisserie et notre désir nous pousse à l'achat.

De la même manière, nos collaborateurs ont envie ou non de faire ce qu'on leur propose ou demande de faire. Cette envie les poussera à réaliser la tâche avec cœur, à s'impliquer réellement dans ce qu'ils

font. C'est cette envie-là, poussée par le désir, que le leader doit déclencher. Toutes les clés ne sont au service que de l'envie à déclencher. La vraie question est : comment moi, manager, je peux déclencher l'envie de mes collaborateurs à s'engager dans les actions que j'attends d'eux ?

Cela ne veut pas dire qu'étant motivé, le bonheur est assuré. Scientifiquement, personne n'a jamais pu prouver que la motivation était reliée à la satisfaction. Il est impossible de certifier que plus les gens sont satisfaits, plus ils sont motivés. Mais nous constatons que les personnes motivées ont le désir et l'envie d'aller au-delà de la tâche à accomplir.

Et si on donnait au leadership cette capacité à déclencher l'envie chez l'autre de nous suivre ? D'aucuns parlent de charisme, terme qu'on a toujours du mal à définir et qui se situe entre la capacité à séduire, à fasciner, à influencer et à entraîner des gens derrière soi sans toujours une raison objective.

Pour tous, il y a quelque chose de mystérieux et de presque magique : « Je ne sais pas comment fait Caroline, me confiait, avec envie, Marine, directrice générale d'une filiale d'un grand groupe dans les cosmétiques en me parlant de sa directrice marketing, mais son équipe lécherait par terre pour elle. J'aimerais bien savoir faire ça... » Défini de cette façon, le leadership associé au charisme, et leurs conséquences, ne semblent pas très rationnels. Caroline a un impact fort sur ses collaborateurs, à tel point qu'ils lui sont très « dévoués ». Caroline et Marine ont toutes les deux le même type de management, qu'on pourrait décrire comme plutôt participatif. Néanmoins, Caroline a plus d'impact sur ses collaborateurs que Marine. D'où vient cette différence ?

■ DU LEADERSHIP À L'IMPACT : UN CHEMIN DYNAMIQUE

L'impact désigne habituellement le choc d'un projectile. Le mot « impact » signifie ici qu'on touche quelque chose et qu'il en découle autre chose. Cet impact est relié à la question du leadership : pour mener les hommes, il faut les toucher et c'est ce choc qui provoque leur adhésion ou leurs actions.

Les membres de l'équipe de Caroline ont été touchés par certains côtés de Caroline. Peut-être est-ce par son comportement, sa manière d'être ou de communiquer. Ces éléments sont difficiles à identifier pour Marine, mais Alain, qui vient d'être nommé directeur juridique dans un grand groupe de conseil, nous donne une piste : il appelle cela la « posture », expression qu'il relie naturellement à l'impact et au leadership.

Alain a trente-six ans. Quand il est nommé directeur juridique, il trouve une équipe composée d'une quarantaine de collaborateurs sur trois pays, plus préoccupés par leurs loisirs que par leurs missions. Ce n'est pas qu'ils ne travaillent pas, c'est qu'ils lui paraissent « peu motivés » et « pas très disciplinés ». Il n'y a aucune remise en question du fonctionnement, qui n'est pourtant pas perçu comme satisfaisant aux yeux des clients internes de ce service fonctionnel.

« L'organisation de mon service n'était pas top, et en plus, je trouvais que ce que nous produisions n'avait pas beaucoup de valeur ajoutée. J'ai commencé par initier des ateliers de travail avec mes collaborateurs pour faire participer tout le monde à une réflexion autour de ces deux questions : « Comment s'organiser mieux ? Qu'apporter de plus à l'entreprise ? » Puis, j'ai présenté une recommandation au président, et après acceptation, j'ai créé des groupes de travail transversaux sur ces thèmes. J'ai aussi travaillé sur moi-même car il était nécessaire de montrer du leadership. De l'engagement, il pouvait y en avoir, mais il y avait un historique à gérer. Il y avait aussi beaucoup de résistances au changement. Il fallait que je leur donne envie de changer car ils n'aiment pas les contraintes et certaines des règles de discipline que j'ai voulu imposer ont fait long feu. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité travailler sur ma posture, et notamment sur mon impact. »

Le mot « posture » est beaucoup employé dans le domaine professionnel lorsqu'on parle de formation ou d'accompagnement des personnes. Ainsi, on parle de la « posture du coach ». Dans ce cadre, la posture est l'objet d'une réflexion et d'une construction volontaire, à la différence de la posture dans son sens physique et mécanique. Votre corps adopte des postures en tenant compte de différents paramètres complexes. Ainsi, l'être humain peut se maintenir debout, lutter contre la gravité, s'opposer aux forces extérieures (le vent, la pluie, etc.), s'équilibrer, se guider, et tout cela de façon parfaitement automatique. C'est néanmoins le fruit d'une coordination complexe

entre des récepteurs (tactiles, visuels, auditifs, etc.) et notre cerveau. Dans tous les cas, la posture est toujours une construction et un maintien actif de celle-ci afin d'affronter des stimulations et de se préparer à y réagir.

Si être charismatique et impactant relève de la posture, cela signifie que s'ouvre devant nous le chemin dynamique de quelque chose à construire et à maintenir activement. La posture du manager ? La posture du leader ? Les deux ? À voir... En tout cas, cette élaboration vise à être indispensable pour donner envie à des personnes de se mettre en mouvement. Intéressant, non ? Voyons cela de plus près...

■ ÊTRE UN LEADER, C'EST AVOIR DE L'IMPACT ET DU CHARISME, TOUT LE TEMPS, SANS LE SAVOIR

S'il en croit son patron, Marc manque d'envergure pour être tout à fait l'homme de la situation dans son nouveau poste de responsable technique monde au sein d'un groupe d'assurances. Pourtant, Marc, cinquante et un ans, issu d'une prestigieuse école d'ingénieur, est un homme d'expérience. Mais il va devoir peser sur les décisions du comité stratégique du groupe qui donne les grandes orientations dans tous les domaines d'activité. Pour arriver à se faire entendre, son supérieur explique à Marc qu'il doit travailler son charisme, son comportement en réunion, sa prise de parole et son leadership. Marc n'a pas assez d'impact sur les autres pour les amener à prendre aisément des décisions dans le sens de ses projets. Mais comment s'y prendre ?

Visiblement, Marc est considéré dans son entreprise comme un bon manager. Ses compétences sont reconnues mais sa capacité à influencer et à faire bouger ne sont pas à la hauteur de ses futures responsabilités. Pour autant, on lui propose de travailler ce manque au travers d'un accompagnement au leadership. Il va pouvoir apprendre à être un leader et par là même, grandir en charisme et en impact.

Les organisations font souvent le lien entre leadership et charisme et il semble acquis, pour beaucoup d'entreprises, que l'un ne va pas sans l'autre. Certaines proposent ainsi à leurs managers de devenir des leaders et d'apprendre à devenir charismatiques.

Mais cela s'apprend-il, le charisme ? Comment gagner en impact ? Pendant longtemps, je me suis posé la question de savoir si on naît leader ou non, si le charisme est une qualité innée ou non. Pour beaucoup de gens, c'est inné, sinon c'est fichu. Dès l'enfance, certains ont l'étoffe des leaders et d'autres non : dans la cour de récréation, il y a ceux qui sont toujours chefs et que tout le monde suit quasi aveuglément. Sauf que des fois, un autre veut aussi devenir chef et rallie à sa cause une partie de la bande. Et puis, il y a les éternels suiveurs qui semblent voués à rester des moutons à vie. Est-ce une fatalité ?

■ POURTANT, BÉBÉ, VOUS EXERCIEZ UNE RÉELLE CAPACITÉ D'INFLUENCE...

Bien avant la cour de récréation, le tout-petit a une capacité d'influer sur tout ce qui tourne autour de lui. On peut même dire qu'il a beaucoup d'impact et que, sans l'usage de la parole, il sait faire tourner le monde qui se trouve à sa portée. L'affect qui est en jeu et la responsabilité des parents y sont pour quelque chose et ils sont touchés dans leur envie de faire bien. Mais il n'y a pas que sur ses parents que l'enfant a de l'impact. Il y a cette dame qui se retourne pour sourire au bébé, ce monsieur qui le regarde du coin de l'œil tout en travaillant sur son ordinateur dans le train, cette petite fille qui lui tend un bonbon alors qu'elle ne le connaît pas, cette jeune femme qui soupire quand elle s'aperçoit qu'elle a un bébé à côté dans l'avion et qui lui offrira bientôt la cuillère dont elle ne se sert pas pour tourner son café... D'ailleurs, cet impact peut aussi avoir des conséquences négatives : cette façon de tout obtenir excède certains adultes qui se mettent en colère, jalouent leurs propres enfants, se vengent sur eux parfois avec violence ou agressivité. Mais, dans la grande majorité des cas, le tout-petit sait profiter de son impact pour exprimer ses propres désirs et avoir satisfaction.

Nul doute que nous avons tous en nous la possibilité d'influencer les autres et de les impacter. Notre éducation, notre environnement, notre personnalité ont permis de cultiver ou de développer cette

possibilité, ou bien ils l'ont mise sous le boisseau. Ainsi, la faculté d'inciter l'autre à faire un acte peut être incorporée à un savoir-faire à développer à partir de ce que l'on est, et notamment à partir de notre « naturalité » à pouvoir influencer l'autre dès la naissance. Cela dépend aussi d'un choix personnel : celui de vouloir impacter sur l'autre ou pas.

C'est une vraie question car elle induit deux conséquences :

- D'une part, la capacité à influencer l'autre et à l'impacter est associée à la notion de pouvoir. À l'échelle individuelle, le mot « pouvoir » désigne la capacité de faire : « Je peux. » C'est un moteur positif qui responsabilise celui qui le dit. À l'échelle collective, toutes les formes sociales de pouvoir exercent une grande fascination sur les individus. Ils succombent souvent à l'illusion de puissance parce que leur fonction leur permet de prendre des décisions. Cela génère une malheureuse confusion entre le pouvoir et la puissance.

En ce qui concerne notre sujet, le pouvoir de faire faire est limité par la nécessaire acceptation de l'autre, et surtout, par son contexte. La division du travail, les échanges professionnels, la complexité des systèmes exigent que des personnes exercent un pouvoir, au service de tous, en fonction de leurs capacités et de leurs responsabilités.

En ce sens, le pouvoir n'appartient à personne : il n'est que la capacité d'agir pour le bien commun, ce qui exclut, en droit et en fait, toute utilisation arbitraire. La confusion, par certains leaders, du pouvoir et de la puissance génère un détournement du pouvoir à leur profit, avec pour conséquence la domination, le harcèlement, la discrimination... Ce n'est pas notre propos.

- D'autre part, le charisme, l'impact, et par voie de conséquence le leadership, impliquent une responsabilité : celle de ne pas faire faire n'importe quoi aux gens que nous gérons ou que nous influençons. C'est une responsabilité éthique qui va de pair avec notre responsabilité par rapport à l'organisation qui nous emploie.

Notre impact, nous en sommes responsables. Nous avons donc à nous préoccuper des conséquences de ces facultés lorsque nous les utilisons.

Avoir de l'impact relève d'un choix qui se fait en conscience et implique une responsabilité. Ce n'est pas une décision à prendre à la légère car nous allons devoir gérer notre impact afin qu'il ne devienne ni du harcèlement moral, ni de l'abus de pouvoir.

■ AVOIR DE L'IMPACT, CELA SE GÈRE

Nous pouvons apprendre à accroître notre impact et décider de devenir un leader à plein temps ou pas. Nous ne sommes pas pour autant obligés d'être un leader dans tous les aspects de notre vie.

François, directeur général d'une agence de pub, est reconnu par son équipe comme un leader et pourtant, quand il joue au foot le dimanche matin, il n'est pas capitaine mais gardien de but. Il « repose » en quelque sorte son leadership, et c'est un choix de sa part.

Être un leader ne veut pas forcément dire que nous avons une équipe à gérer : cela signifie plutôt qu'on a quelque chose ou quelqu'un à impacter pour que quelque chose bouge. Le leadership s'acquiert dans le désir d'être un acteur des événements. Les outils ne sont rien sans cette arme secrète qui est notre propre désir que quelque chose se produise et sans la conscience que l'autre doit aussi avoir envie que se produise ce quelque chose.

À travers la rencontre de ces deux consciences, on peut gérer son impact : construire des stratégies qui évolueront en fonction des circonstances, des publics, des situations, des lieux. Pour cela, dans l'entreprise, nous avons deux terrains de jeux :

– notre propre comportement de manager qui devient celui d'un leader¹ ;

1. Ou plus précisément celui d'un manager-leader, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, le chapitre 2 : « Comprendre et impacter le système ».

– notre communication au quotidien qui devient impactante.

Parce que vous ne managez pas sur une île déserte, que la société et vos collaborateurs ont changé dans leur rapport à l'entreprise, que vous avez besoin de l'implication de toutes les parties prenantes dans les projets que vous déployez, pensez à changer de posture et devenez un leader, celui qui impacte au point de faire agir l'autre parce qu'il en a envie !

Cette proposition vous tente ? Cela vous paraît magique ? Et pourtant, l'impact, ça se travaille...