



MARIANNE ROBERT DE MASSY *executive coach, outplacer, experte en impact de communication et gestion du stress*

LE LEADER PORTEUR DE SENS

À l'heure de la révolution digitale, n'oubliez pas que les aspects humains gardent tout leur sens. Votre leadership, le sens que vous portez en tant que dirigeant, dépend de l'énergie et de la confiance que vous dégagéz au quotidien auprès de vos collaborateurs. Apprendre à percevoir les effets de votre attitude est indispensable.

UN AMI DRH me parle d'un de ses dirigeants de son groupe : « Excellent profil, n'est-ce pas ? Et pourtant, je me rends compte que, sur le terrain, il ne passe pas auprès des collaborateurs. Il a tout en théorie mais il ne sait pas porter un sens, développer l'envie auprès de ses équipes. » Plus que la compétence technique, l'expérience ou le savoir-faire, c'est bien la posture au quotidien qui va faire la différence et être porteuse de sens ou pas. C'est ainsi que j'ai pu rencontrer des dirigeants conscients de l'importance de porter un sens, une direction auprès de leurs collaborateurs, mais qui ne savaient pas faire.

IL NE S'AGIT PAS DE FAIRE MAIS D'ÊTRE

L'attitude au quotidien fait la différence. Encore faut-il avoir conscience du sens que l'on porte au travers de sa posture et de son attitude intérieure. Si dans votre discours, vous cherchez à porter votre vision mais que votre attitude laisse transparaître un mal-être, des doutes vont naître dans l'esprit de vos collaborateurs.

Sur quoi reposent leurs impressions ? Sur l'énergie dégagée au quotidien. Aujourd'hui, les neurosciences nous démontrent l'importance du langage non verbal. Dès 1967, Albert Mehrabian, chercheur à l'université de Californie (UCLA), a démontré que l'impact de la communication est beaucoup plus lié aux gestes (55 %) et à la voix (38 %) qu'aux mots (7 %). À la fin de la journée, vos collaborateurs auront donc retenu avant tout votre attitude, portée par vos gestes et votre voix, somme toute, le non-verbal

véhiculé par votre corps. Votre corps doit être aligné et cohérent avec votre discours et votre vision.

TENIR UN DISCOURS COHÉRENT AVEC SON ATTITUDE

La qualité de votre rayonnement dépend de trois facteurs clés : votre posture physique, vos pensées et votre hygiène de vie. Ces trois facteurs déterminent l'état de votre système nerveux et donc votre réelle proposition de sens au quotidien. L'idée est de créer un cercle vertueux de réussite en alignant vos actes et vos pensées. Cela sera ressenti immédiatement par vos équipes. Ainsi, piloter, décliner des stratégies et appliquer les bonnes recettes du management ne suffit pas. C'est la manière dont vous allez gérer les trois facteurs clés qui va créer votre réelle « proposition de sens ».

*« L'impact
de la communication
est beaucoup plus lié
aux gestes et à la voix
qu'aux mots »*



© FIZKES / FOTOLIA.COM

Les pratiques de bien-être contribuent à l'hygiène de vie.

REPÈRES

Avoir les meilleures stratégies, les meilleurs réseaux, savoir élaborer une vision pour le futur de son entreprise, tout en dégagant une énergie et une confiance en cohérence avec sa vision, c'est se donner les moyens de voir les actions mises en place aboutir, et de gagner l'adhésion de ses collaborateurs.

GARDER LE CAP

Lors de la prise de fonction d'un poste de dirigeants, c'est le début d'une course de fond durant laquelle il faudra savoir être au top chaque jour et savoir gérer les hauts et les bas rencontrés dans la fonction. Il faudra gérer les frustrations liées à tout ce qui ne se passera pas comme on le souhaiterait, garder le cap. Pour ce faire, il faut croire soi-même à sa vision, au projet que l'on porte et développer une conscience sur chaque facteur clé du sens.

UN MENTAL QUI CONSTRUIT DES SOLUTIONS

Au niveau des pensées, ce qui va être déterminant, c'est d'être tourné solution. De mettre plus de temps à construire une solution qu'à critiquer les échecs. Cela ne veut pas dire ne pas regarder et analyser les échecs, au contraire, mais avec comme objectif de retirer le fruit, le feed-back de l'expérience. C'est ce *mindset* qui va faire la différence.

UNE HYGIÈNE DE VIE ANTI-STRESS

Lorsqu'on parle hygiène de vie, il s'agit de tout ce qui relève de l'alimentation, hydratation, sommeil, respiration, sport, pratiques bien-être (yoga, qi gong, méditation...). Je ne suis pas dans le mythe du surhomme qui doit être toujours au top. L'objectif est d'avoir une hygiène de vie qui propose le meilleur équilibre selon les circonstances. À certains moments, le mieux est de ne rien faire, de se ressourcer. À d'autres moments, il faut préférer une bonne fête entre amis et quelques excès alimentaires à la stricte discipline. Subtil équilibre! Ce qui est important, c'est la conscience que vous développez de votre état physiologique. Acquérir la capacité de sentir lorsque votre corps demande plus d'attention, un peu de rigueur ou quand il a besoin de repos, de relâchement.

UNE POSTURE PHYSIQUE QUI FAVORISE LA RESPIRATION

Cette dimension est aujourd'hui particulièrement importante. Les déjeuners d'affaires qui n'en finissent pas, les réunions



© NEJRON PHOTO / FOTOLIA.COM

Apprenez à manger léger même lors de vos nombreux déjeuners d'affaires.

à répétition, nos têtes penchées sur nos téléphones qui sont devenus de mini-ordinateurs branchés 24 heures sur 24..., rien ne favorise la posture physique. Il y a donc là une vigilance à développer sur nos habitudes posturales. Celles-ci vont finir par influencer sur le sens dont nous sommes porteurs.

Ainsi, être un dirigeant porteur de sens, c'est développer une conscience de ce que l'on dégage malgré soi. De quoi êtes-vous porteur dans les pensées que vous nourrissez chaque jour? Que véhicule la posture que vous adoptez face à vos équipes? Que dit de vous votre hygiène de vie? C'est cette conscience qui vous permettra de vous ajuster, de sentir vos incohérences et de trouver les outils pour évoluer. Et c'est l'évolution de ces trois dimensions qui va donner un cap, une direction, un sens et donc l'envie de vous suivre à ceux qui vous entourent.

LE SENS PAR L'EXEMPLARITÉ

Lorsque l'on parle de sens, on parle aussi de la dimension métaphysique. Sur ce plan quelle est la portée de mes actes? Quel système suis-je en train de nourrir? Lorsqu'un dirigeant fait un choix, pose un acte, il induit une direction. Par exemple, un DG qui se mettra à hurler sur un collaborateur en public, invite symboliquement tous les

autres à faire de même à des niveaux différents. Il crée un style. Il autorise implicitement ce type de comportement dans l'ensemble de son entreprise. Alors vous pouvez vous poser la question de ce que vous dites malgré vous au travers de vos actes. Si vous fuyez vos responsabilités, si vous refusez de déléguer..., tous ces comportements ont des conséquences sur vos collaborateurs. Inversement, en positif c'est vrai aussi. Si vous favorisez la responsabilisation de chacun, si vous savez vous octroyer du temps pour vous, vous autorisez également ceux qui travaillent avec vous à suivre cet exemple. Le sens que vous portez se décèle dans votre exemplarité. Êtes-vous conscient de ce que vous encouragez malgré

« À certains moments, le mieux est de ne rien faire, de se ressourcer »

vous? Êtes-vous en accord avec ce que vous cocréez avec vos collaborateurs? Êtes-vous conscient de votre part de responsabilité dans le fonctionnement de vos équipes? Le leader porteur de sens sera celui qui saura percevoir ce qu'il crée en lui et autour de lui. Celui qui saura prendre la pleine mesure et la pleine responsabilité de ses choix et du sens qu'il impulse au-delà des mots. ■

Marianne Robert de Massy a animé plusieurs fois l'atelier « Découvrez et maîtrisez les effets de votre voix pour développer votre impact ».