

DÉ MAR QUEZ- VOUS

**ROGER T.
DUGUAY**
CHASSEUR DE TÊTES

COMMENT MAXIMISER VOTRE IMPACT

—
Préface de **Mitch Garber**

DE

ROGER T.
DUGUAY
CHASSEUR DE TÊTES

MAR

QUEZ-

VOUS

les éditions
LA PRESSE

COMMENT MAXIMISER VOTRE IMPACT

—
Préface de Mitch Garber

ROGER T. DUGUAY

DÉMARQUEZ-VOUS

COMMENT MAXIMISER VOTRE IMPACT

En collaboration avec Paul Gilbert

LES ÉDITIONS **LA PRESSE**

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives
nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Duguay, Roger T.

Démarquez-vous : comment maximiser votre impact

ISBN 978-2-89705-400-7

1. Première impression. 2. Communication interpersonnelle.
3. Comportement organisationnel. 4. Succès dans les affaires.
I. Gilbert, Paul, 1965- . II. Titre.

BF323.F5D83 2015 158.2 C2015-940958-6

Présidente : Caroline Jamet

Directeur de l'édition : Éric Furlanty

Directrice de la commercialisation : Sandrine Donkers

Responsable, gestion de la production : Carla Menza

Communications : Marie-Pierre Hamel

Éditeur délégué : Yves Bellefleur

Conception graphique : Simon L'Archevêque

Photo de la couverture arrière : David Boily, *La Presse*

Révision linguistique et correction d'épreuves : Laurie Vanhoorne

Conversion au format EPUB : Samiha Hazgui

L'éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des

entreprises culturelles du Québec (SODEC) pour son programme d'édition et pour ses activités de promotion.

L'éditeur remercie le gouvernement du Québec de l'aide financière accordée à l'édition de cet ouvrage par l'entremise du Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres, administré par la SODEC.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada (FLC).

Nous remercions le Conseil des arts du Canada de l'aide accordée à notre programme de publication.

© Les Éditions La Presse

TOUS DROITS RÉSERVÉS

Dépôt légal — 3^e trimestre 2015

ISBN (imprimé) 978-2-89705-400-7

ISBN (PDF) 978-2-89705-401-4

ISBN (EPUB) 978-2-89705-402-1

LES ÉDITIONS LA PRESSE

Les Éditions La Presse

7, rue Saint-Jacques

Montréal (Québec)

H2Y 1K9

À mon ange, Angelica

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 – LA FORCE DES APPARENCES

CHAPITRE 2 – LA GUERRE DU TALENT

CHAPITRE 3 – GÉRER SON IMAGE 30 SECONDES, 30 MINUTES

CHAPITRE 4 – EXPLOITER LE PLEIN POTENTIEL DE SA PERSONNALITÉ NUMÉRIQUE

CHAPITRE 5 – L'ÉQUILIBRE ENTRE LE CORPS, LA TÊTE ET L'ESPRIT

CHAPITRE 6 – LA SÉDUCTION ET LES RÈGLES DU POUVOIR

CHAPITRE 7 – SAVOIR GÉRER LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

CHAPITRE 8 – LES CONSEILS D'ADMINISTRATION BEAUCOUP D'APPELÉS, PEU D'ÉLUS

CHAPITRE 9 – OPTIMISER LA DIVERSITÉ

CHAPITRE 10 – L'ART DE BRILLER EN ENTREVUE

CHAPITRE 11 – PRENDRE LE CONTRÔLE

CONCLUSION

SOURCES ET BIOGRAPHIE

REMERCIEMENTS

PRÉFACE

On a beaucoup écrit sur le succès et ceux qui l'obtiennent, mais peu de livres traitent de ce qui caractérise des personnes qui savent se distinguer et attirer l'attention des gens importants lorsqu'il s'agit de faire avancer leur carrière. C'est exactement ce que fait ce livre.

De nos jours, une première impression n'a plus rien à voir avec celle qu'on donnait auparavant. Quand vous rencontrez quelqu'un, cette personne a déjà consulté vos profils sur Google, LinkedIn, Twitter et Facebook. C'est pourquoi la première leçon à retenir, c'est qu'il faut que notre présentation soit aussi bonne que possible. Vous avez le contrôle sur cette première impression.

À moins de mesurer 6 pieds 4 pouces et de ressembler à Tom Brady, la plupart des gens ne se font pas remarquer dans une pièce pleine de monde. Existe-t-il des trucs? Des stratégies à adopter? Peut-on rester fidèle à soi-même et utiliser une méthode qui nous mette en valeur? La réponse à toutes ces questions est un «oui» catégorique, et dans les pages qui suivent, Roger T. Duguay aborde ces sujets de manière simple, claire et précise.

Depuis 25 ans, j'ai été avocat et PDG d'entreprises cotées en bourse à Toronto, à Londres et au Nasdaq. J'ai participé à la récente acquisition du Cirque du Soleil, dont je suis maintenant le président du conseil d'administration, et j'ai collaboré à l'émission *Dans l'œil du dragon*. Au cours de ma carrière, j'ai appris beaucoup de leçons et vous aussi, vous pourrez les découvrir.

Je mesure 5 pieds 7 pouces et, dans une pièce, je ne suis pas celui qu'on remarque. Alors, que faut-il pour se détacher du lot? Il existe plusieurs qualités que la plupart des gens peuvent développer : la confiance, l'assurance, l'authenticité, la conscience

de soi, l'humour, la connaissance de votre entreprise et de vos concurrents, et bien d'autres encore.

Roger a l'attention et la confiance de la plupart des leaders du monde des affaires au Québec. Aujourd'hui, il utilise son expérience et ses relations étroites avec ces PDG pour vous aider à avoir le plus d'impact possible lors d'une réunion, d'un cocktail d'affaires ou d'une entrevue. *Démarquez-vous* vous aidera à créer une image de leader qualifiée qui soit à la fois authentique et bien élaborée.

— **Mitch Garber**

@mitchgarber

Président et chef de la direction de Caesars Acquisition Company

Président et chef de la direction de Caesars Interactive & The World Series of Poker (WSOP)

Président du conseil d'administration du Cirque du Soleil

Dragon à l'émission *Dans l'œil du Dragon*

INTRODUCTION

Vous avez sans doute quelquefois croisé des personnes qui, lorsqu'elles entrent dans une salle ou dans tout autre endroit, provoquent une explosion d'énergie, de bonheur et de lumière. Il s'agit d'un phénomène assez difficile à décrire, car c'est avant tout quelque chose qui se ressent. À la suite de telles rencontres, nous en sortons inmanquablement marqués. Nous sommes attirés comme des aimants par ces personnes. Nous nous abreuvons de leur énergie, de leur positivité et de la façon dont elles semblent mordre dans la vie. Leurs anecdotes sont fascinantes et leur existence semble si palpitante. Bien sûr, nous savons qu'elles ont, comme chacun d'entre nous, leur part de problèmes, mais leur prestance et l'effet qu'elles génèrent ont toutefois quelque chose de transcendant.

Comment expliquer l'attrait que dégagent ces personnes ? Il serait trop facile de dire qu'elles sont superficielles, en les accusant de jouer un jeu et de ne pas être authentiques. Une chose est certaine : cela nous paraît parfois rassurant de penser ainsi. Ces personnes doivent assurément user de stratagèmes habilement dissimulés, sinon la vie serait injuste. En y regardant de plus près, cela indique peut-être que nous pourrions nous aussi avoir un tel impact et une telle énergie positive.

QUE FONT CES GENS DE SI DIFFÉRENT ?

Il est facile d'obtenir d'innombrables conseils pour nous aider à faire bonne impression. La première impression est importante. Elle détermine en grande partie notre habileté à créer l'impact suffisant pour obtenir un nouvel emploi, une promotion, un nouveau client, un nouveau mandat ou même un nouveau partenaire de vie. La recette

est en apparence facile. regarder droit dans les yeux, parler avec assurance, mais pas trop vite, être bien préparé et ne pas hésiter à raconter ses bons coups. Après tout, notre historique de succès n'est-il pas le facteur le plus important pour décrocher l'emploi de nos rêves? Pas vraiment. Les temps ont changé. Les gens ne se laissent plus impressionner de la même façon qu'auparavant.

Dans le cadre de mes fonctions comme chasseur de têtes, j'ai l'immense privilège de rencontrer chaque année près d'un millier de professionnels, cadres et dirigeants. La plupart de ces gens occupent des postes d'importance et de pouvoir. À partir du moment où ils arrivent dans le corridor, le temps qu'ils franchissent l'espace pour atteindre mon bureau, me tendent la main, se présentent et prennent finalement place, 30 secondes se sont habituellement écoulées.

La première impression – décomposable en une cinquantaine de paramètres comportementaux – varie très peu et demeure inchangée dans environ 80% des cas après 30, 60 ou 90 minutes d'entrevue. Vous trouvez cela surprenant? Je peux vous affirmer que ça ne l'est pas vraiment. Plusieurs études scientifiques abordent ce sujet. Nous en discuterons abondamment dans ce livre.

ANALYSER L'IMPACT

Dans notre vie de tous les jours, nous ne nous attardons malheureusement que très peu à l'impact que nous créons et à l'analyse inconsciente qu'en font les personnes que nous croisons. Nous agissons naturellement, sans trop y prêter attention. Cependant, en se concentrant sur certains aspects précis, il est possible de décortiquer cet effet, de le comprendre et, surtout, de le modérer afin d'optimiser son impact.

Vous est-il déjà arrivé de sentir que vous étiez incapable de vous mettre au diapason de votre interlocuteur, ou même de réussir à établir un véritable contact avec lui ? Avez-vous déjà eu l'impression de ne pas être en mesure de vous positionner de la façon désirée ? Si oui, votre cas n'est pas unique. Cela ne constitue pas forcément un jeu insurmontable, car vous pouvez faire quelque chose pour modifier cette situation. Nous vous expliquerons comment il est possible d'y arriver dans les chapitres à venir.

La majorité d'entre nous supposons que les autres nous perçoivent de la même manière dont nous nous percevons nous-mêmes. Nous avons aussi l'illusion qu'ils perçoivent notre véritable façon d'être, notre nature profonde. Cela ne correspond malheureusement pas à la réalité. Nos interactions de tous les jours sont teintées par des centaines d'idées préconçues qui affectent la façon dont les autres nous perçoivent et la façon dont nous les percevons nous-mêmes.

Il est donc possible d'améliorer l'image globale que nous projetons. Pour y arriver, il faut cependant savoir bien définir ce qui influence le regard des autres. C'est la raison pour laquelle nous explorerons, dans ce livre, les fondements de la perception. Une fois ces bases assimilées, vous serez en mesure de communiquer plus clairement, d'envoyer des messages authentiques et d'améliorer vos relations interpersonnelles.

Nos capacités à nous autoévaluer correctement et à bien comprendre notre propre entourage constituent des qualités rares et très recherchées par les hauts dirigeants. Des études scientifiques démontrent clairement la présence de partialité et notre incapacité à bien nous autoévaluer. Voici un autre exemple des thèmes que nous désirons aborder dans ces pages. Nous évoluons tous dans notre propre environnement, qui est très complexe. Il est pratiquement impossible d'optimiser l'impact que nous avons dans

nos vies personnelles et professionnelles sans tout d'abord avoir une compréhension totale et lucide de ce qui nous entoure.

Il serait trop banal d'essayer de faire bonne impression sans s'assurer au préalable d'avoir de la profondeur et de la substance. Voilà le message que veut véhiculer ce livre. Il se veut un guide pour vous aider à créer la meilleure et la plus authentique impression possible, tout en optimisant la personne que vous êtes.

Au fil des pages, vous trouverez plusieurs exemples mentionnant des personnalités d'affaires, publiques et politiques. Les choix retenus ici n'ont rien à voir avec mes allégeances politiques. L'idée première est de montrer que ces dirigeants gèrent, souvent malgré eux, une image publique susceptible de se renforcer ou de se déconstruire rapidement. Certains sont des professionnels dans le domaine et d'autres le sont moins. Les exemples ne manquent pas pour le prouver. Une chose est certaine : si vous multipliez les erreurs de base dans un poste de direction, vous pouvez être assuré qu'ils s'agiraient d'une des seules choses que des gens retiendront de vous.

L'objectif de ce livre est d'optimiser votre impact dans tout ce que vous faites et, surtout, d'éliminer toutes les distractions inutiles pouvant empêcher la réalisation de votre plein potentiel.

— **Roger T. Duguay**
@RogerTDuguay

LA FORCE DES APPARENCES

On examine avec soin les objets dans les boutiques, mais quand il s'agit des gens, on les juge sur l'apparence.

— Aristippe de Cyrène —

LA SOCIÉTÉ DE L'IMAGE

L'humain ne change pas, mais la société évolue. De l'Antiquité à nos jours, l'image a occupé une place importante dans les interactions sociales et dans l'ensemble de la vie quotidienne. À la grande époque de l'Empire romain, l'apparat représentait un aspect essentiel de l'autorité et du pouvoir. Louis XIV n'a pas été surnommé le Roi-Soleil pour rien. Au sortir de la Renaissance, la noblesse européenne cultivait un esthétisme exacerbé alors que les perruques et les vêtements richement ornementés faisaient partie de la vie quotidienne. L'apparence occupait déjà une place importante dans les rapports sociaux et dans les jeux de pouvoir.

De tels constats pourraient de prime abord nous donner l'impression que rien n'a changé, mais le rôle de l'image est nettement plus prédominant dans la société d'aujourd'hui. Si l'image personnelle n'est plus aussi flamboyante qu'elle a pu l'être à la grande époque de la cour de France, le souci esthétique s'est désormais démocratisé. Autrefois apanage de la noblesse et d'une élite triée sur le volet, l'adoption de codes vestimentaires spécifiques et la gestion de l'image personnelle préoccupent maintenant la grande majorité des gens.

LA MONDIALISATION DE L'IMAGE

Conséquence de la hausse relative du niveau de confort matériel à l'échelle planétaire, les industries du vêtement et des cosmétiques ont explosé au cours du siècle dernier. Loin de s'essouffler, la croissance se poursuit à un rythme impressionnant. L'industrie mondiale du vêtement est évaluée actuellement au chiffre astronomique de 1 700 milliards de dollars US et emploie 75 millions de personnes, tandis qu'on estime que celle des soins liés à l'image personnelle (*personal care*) atteindra 630 milliards de dollars US en 2017. Ces statistiques démontrent éloquentement l'effet de démocratisation évoqué précédemment.

Une vaste majorité de personnes vivant dans des pays développés va chez le coiffeur, s'achète des vêtements régulièrement et utilise certains produits de soins de la peau. La proportion des femmes ayant recours au maquillage est évidemment très élevée et de plus en plus d'hommes utilisent des produits de beauté, qu'il s'agisse, par exemple, de crèmes ou de traitements capillaires. La popularité croissante de la chirurgie esthétique et de toute une variété de traitements moins invasifs de rajeunissement est également représentative de cette obsession de l'image. Cette quête de la jeunesse éternelle est nourrie abondamment par les médias et les énormes investissements publicitaires effectués par les grandes entreprises spécialisées dans le domaine.

LES NOUVEAUX MODÈLES

Plusieurs phénomènes peuvent expliquer l'obsession croissante de notre société pour l'image et l'attrait démesuré en vers une certaine superficialité. Magnifiées par la puissance de diffusion d'Internet et de la télé, les icônes populaires jouissent d'un rayonnement sans précédent. On n'a qu'à penser aux vedettes professionnelles,

aujourd'hui considérées comme des demi-dieux. Ces sportifs ont assurément beaucoup mérité pour ce qu'ils ont réussi à accomplir dans leur discipline, mais il n'en demeure pas moins que leur apport à la société est plutôt superficiel, surtout si on le compare à celui de scientifiques éminents, de penseurs réputés, de grands développeurs ou de philanthropes. Ces athlètes sont à même de négocier des contrats faramineux en raison de l'influence qu'ils exercent sur leur vaste bassin d'admirateurs et sur de larges parties de la population. Ces individus incarnent désormais de véritables marques d'impact auxquelles les gens s'identifient et s'efforcent de ressembler. Georges St-Pierre (GSP) a même mandaté d'agence de renommée mondiale Sid Lee pour gérer son image.

L'exemple par excellence est celui du golfeur Tiger Woods. Son profil de champion exceptionnel, ayant défié les probabilités de devenir le premier athlète noir à dominer ce sport, lui a valu l'admiration de tous. Devenu rapidement une vedette planétaire, Tiger Woods a séduit les plus grands commanditaires par ses qualités de sportif, son image inspirante et son style de vie exemplaire. Élevé au rang de modèle et soumis à une formidable pression pour préserver son image parfaite, Woods a fini par craquer en exposant le fossé existant entre sa personnalité réelle et sa représentation virtuelle. Toute l'industrie, qui s'était jusqu'alors développée autour de son image, s'est rapidement effondrée, les commanditaires fuyant la version réelle de sa personne entachée par une moralité douteuse et perçue comme partie prenante d'une véritable imposture.

CÉLÉBRITÉS VIRTUELLES

Le phénomène des télérealités et des célébrités «vides» illustre également avec éloquence le rôle prépondérant de l'image au sein

de la société actuelle. Il n'est plus nécessaire d'avoir accompli quoi que ce soit pour être connu et respecté. Il suffit désormais de se construire une image et de la diffuser en développant habilement sa marque pour se créer une légion d'adeptes. Parmi les exemples les plus connus de ces célébrités factices, on pense immédiatement à Paris Hilton et à Kim Kardashian, dont les réalisations sont pratiquement inexistantes. Plus près de nous, les participants à l'émission *Occupation double* et des vedettes comme Michèle Richard démontrent qu'il est possible de susciter un certain intérêt en ne faisant rien d'autre que jouer à la star. Dans tous ces cas, la personne elle-même n'exerce que peu d'attrait sur le public. L'image qu'elle s'est construite devient alors son principal vecteur de popularité.

Que s'est-il passé pour que ces personnalités suscitent un tel engouement depuis le début des années 2000 ? Il est certain que la popularité d'Internet a créé une nouvelle dynamique de l'image. Rapidement, le public s'est habitué à avoir accès à une quantité incroyable de contenus visuels dont une forte proportion relève nécessairement du banal et du quotidien. L'internaute a graduellement pris goût à voir des gens qui lui ressemblent tout en conservant une certaine dimension d'inaccessibilité. Avec l'avènement des réseaux sociaux, le citoyen ordinaire s'est inspiré de ces expériences pour parvenir à contrôler sa propre image et à se présenter à la société sous l'angle qu'il juge approprié. Nous sommes ainsi arrivés à l'ère où une très grande proportion de gens vit comme si elle était en constante représentation. Sur les réseaux sociaux, nous ne voyons plus l'image réelle de la personne et de son quotidien, mais une image gérée et contrôlée.

L'ÈRE POST-PHOTOGRAPHIQUE

De la même façon, la nature même de l'image a évolué au fil des siècles. Avec le dessin et la peinture, l'être humain a tout d'abord cherché à reproduire de plus en plus fidèlement le réel ou une impression stylisée du réel. L'invention de la photographie et du cinéma est venue transformer ce concept en prenant une empreinte du sujet par l'entremise de la lumière. Utilisée de multiples façons, cette nouvelle technique a permis une reproduction extrêmement fidèle de la réalité telle qu'on la perçoit. L'image devenait alors reproductible et transmissible en vue d'une large diffusion.

À la fin du XX^e siècle, la révolution numérique est devenue un raz-de-marée, rendant rapidement obsolètes des technologies courantes de captation et de reproduction. Le nouveau support devenait intangible, prenant la forme d'une matrice de chiffres pouvant être stockée sur un ordinateur ou de tout autre type de mémoire informatique. Ce changement radical a pour la première fois rendu possible la création d'images de synthèse pouvant représenter des concepts n'existant pas dans la réalité. Désormais familières, ces images virtuelles occupent une place grandissante dans notre environnement visuel quotidien. Les médias Web et traditionnels nous bombardent d'images d'hommes et de femmes retouchées par la magie des applications de type Photoshop. Nous sommes ainsi constamment confrontés à des modèles d'êtres humains qui n'existent pas dans la réalité. Il en résulte une pression de plus en plus forte pour modeler sa propre image et ressembler à ces représentations virtuelles. Il n'est donc pas étonnant de constater la popularité des programmes d'entraînement physique intensifs et de l'ensemble des moyens proposés pour améliorer son image corporelle.

L'image de la femme véhiculée par les médias reflète un idéal de beauté et de jeunesse qui ne satisfait ni les femmes matures ni les

adolescentes. Les plus âgées utilisent, par exemple, les cosmétiques pour se prajeunir tandis que les plus jeunes cherchent par le même moyen à se vieillir. Cette quête se traduit par un résultat troublant, l'idéal féminin se retrouvant incarné par une image virtuelle figée à jamais dans une fourchette d'âge déterminée. Bien que moins prononcé chez les hommes, ce phénomène les touche aussi de plus en plus. Évidemment, la grande gagnante de cette bataille perdue d'avance est l'industrie de la beauté, dont la croissance est fulgurante.

LES VRAIES CÉLÉBRITÉS JOIGNENT LE DÉFILÉ

Conscientes de l'attrait qu'exerce leur image de marque sur la population, de véritables célébrités telles Céline Dion et Jennifer Lopez choisissent de lancer leurs propres lignes de parfums et de produits de beauté. Il est permis de s'interroger sur la compétence de telles artistes à innover sérieusement dans ce domaine. Avoir du succès comme chanteuse ne vous transforme pas instantanément en une experte en parfumerie. Les gens achètent donc la marque et son image avant tout en se fiant à la réputation d'excellence de ces personnalités qu'ils admirent. J'estime que cette tendance des produits dérivés va vraiment trop loin. Ils agitent l'utilisation d'une image dont la crédibilité ne repose que sur l'image elle-même. Nous reviendrons au chapitre 7 sur ce phénomène qu'on appelle « l'effet de halo ».

Cette approche entre en contradiction avec les propos du présent livre, qui vise à démontrer qu'il est aujourd'hui souhaitable de modeler son image pour appuyer sa personnalité, en préservant cependant son authenticité.

LE MAQUILLAGE AUGMENTERAIT LA CRÉDIBILITÉ

Dans le cadre d'une récente étude, une équipe regroupant des scientifiques du Massachusetts General Hospital, de la Harvard Medical School, de la Boston University et du Dana-Farber Cancer Institute a demandé aux participants d'évaluer la compétence, le pouvoir d'attraction, la sympathie et le degré de confiance inspirés par différentes images de femmes maquillées de façon plus ou moins prononcée. Lorsque ces images étaient présentées rapidement aux participants, les résultats indiquaient que les femmes maquillées normalement étaient perçues comme nettement plus compétentes, plus sympathiques, plus attirantes et plus dignes de confiance que celles ne portant pas de maquillage. Les visages maquillés de façon plus prononcée «performaient» cependant moins bien en ce qui a trait au niveau de confiance inspiré. Même s'il est permis de soupçonner une certaine partialité compte tenu du commanditaire de l'étude, ces résultats nous démontrent un impact réel des produits de beauté sur la perception des femmes.

LA NÉCESSITÉ DE SAVOIR BIEN GÉRER SON IMAGE

Les tendances se mondialisent, les modes de diffusion s'accroissent et le temps disponible pour faire bonne impression rétrécit sans cesse. Résultat ? Nous sommes sans cesse en représentation. Bien que la sagesse populaire veuille qu'on ne doive pas se fier aux apparences, il n'en demeure pas moins que celles-ci constituent une réalité tangible avec laquelle nous devons constamment composer. Dans une société axée sur l'image et l'apparence, il est essentiel de produire un impact rapidement, de façon presque instantanée. La capacité d'attention de nos interlocuteurs types diminue sans cesse, sollicitée de toutes parts

par une avalanche de stimuli visuels et auditifs. L'attention diminue d'autant plus lorsqu'il est question de présidents d'entreprises dont l'horaire est réglé au quart de tour. L'entrepreneur montréalais Eric Boyko (eFundraising, Stingray Digital), avec qui j'ai eu la chance de travailler de très près et de recruter plusieurs de ses cadres supérieurs, en est un exemple typique, étant reconnu pour son attention très sélective. Avec lui, pas question de s'embourber dans les détails : à la moindre hésitation ou carence dans la communication du message, il est déjà passé à autre chose.

UN MONDE EN DÉFICIT D'ATTENTION

Nous vivons à l'ère de la mentalité iPad alors que nos sujets d'intérêt se succèdent à un rythme comparable à celui des publications sur le Web. Notre aptitude à capter l'attention des autres, dans le but de laisser la bonne impression, revêt donc une importance croissante. Nous devons savoir mieux gérer notre image, car les gens ont de moins en moins de temps pour se faire une idée de notre véritable identité. Sans nier l'importance d'être une personne entière et dotée de substance, nous devons être bien conscients que notre capacité à produire une impression forte augmente nécessairement nos chances de réussite. Il serait mal venu de déployer un maximum d'efforts et de discipline pour arriver à un certain niveau d'excellence sans porter l'attention à l'image que nous présentons aux autres. En ce sens, l'accorder de l'importance à son apparence ne représente pas quelque chose de superficiel, il s'agit plutôt d'une dimension additionnelle qu'il vaut la peine de soigner adéquatement.

Pour présenter un maximum d'efficacité, notre image doit cependant demeurer bien en phase avec ce que nous sommes et avec l'environnement dans lequel nous évoluons. Cet objectif exige

de porter une attention suffisante à ce que nous sommes et à ce que nous dégageons, en gardant toujours à l'esprit l'importance de demeurer authentique. Il faut toutefois être prudent avec la notion d'authenticité. Comme je l'expliquerai plus loin, l'authenticité peut être considérée sous plusieurs aspects. Il arrive que le désir de rester soi-même à tout prix soit un frein à notre évolution personnelle. Laissez-moi vous raconter certains événements qui m'ont incité à écrire ce livre.

ÉLARGIR SES HORIZONS

J'ai grandi dans une famille modeste à Saint-Irénée, dans Charlevoix, d'une des plus belles régions du Québec. Bien que j'aie passé ma jeunesse dans un environnement magnifique et entouré de gens profondément attachés à la famille, mes options demeuraient relativement limitées. Mon père et mes oncles exerçant des métiers manuels, je n'ai pas vraiment eu l'occasion d'être exposé à d'autres modèles que celui-ci. En fait, j'ignorais tout des nombreuses possibilités s'offrant à moi pour une future carrière. Chez nous, être avocat, comptable, scientifique ou ingénieur évoquait des concepts virtuels dont nous n'avions aucun exemple réel à proximité. Je n'avais donc pas de véritables modèles auxquels m'identifier, de mentors susceptibles de me prendre sous leur aile et d'élargir mes horizons. Je me suis donc développé par moi-même en observant mon frère aîné et les personnes que j'étais amené à côtoyer, notamment à l'école.

L'école était un endroit où j'étais vraiment à l'aise. Très jeune, j'ai eu la chance d'avoir une grande facilité dans les études. Ce n'est pas quelque chose pour lequel j'ai dû travailler, mais un don inné qui allait me permettre par la suite de m'affranchir de mon milieu. Certains possèdent du talent dans les sports ou l'intelligence pure.

Mon avantage résidait avant tout dans mes aptitudes scolaires et mes excellentes réserves d'énergie canalisées par un sens développé d'organisation. Être en mesure d'obtenir facilement de bonnes notes est un excellent atout lorsqu'on veut affirmer son individualité et se sortir de la norme. Ça tombait bien, car j'allais bientôt m'engager résolument dans cette direction.

À FOND LA MUSIQUE !

Vers l'âge de 12 ou 13 ans, je suis devenu complètement mordu de musique. Cette nouvelle passion n'a pas tardé à accaparer une bonne partie de mon temps. Ce fut une échappatoire de choix pour m'aider à passer à travers ces années, relativement isolé de la ville. Cette passion a aussi été ma façon de m'ouvrir sur le monde. J'étais batteur dans des groupes de musique de style *heavy rock* au sein desquels j'ai développé mon talent de musicien et mon leadership. Je voulais devenir une *rock star*. Mon allure n'était plus celle d'un élève modèle, mais bien celle d'un *rockeur* aux cheveux longs et aux vestes de cuir cloutées.

À partir du cégep, j'ai commencé à être conscient de plusieurs préjugés. Comment un gars aux cheveux longs pouvait-il être sérieux et réussir en sciences pures ? Les remarques désobligeantes et les sous-entendus étaient nombreux. Loin de me décourager, ces commentaires négatifs m'ont conforté dans mon désir de prouver qu'il était possible de faire les choses autrement. En fait, j'ai pris un malin plaisir à en rajouter pour mieux afficher mon image de rebelle jusqu'à la fin de mes études universitaires. Affronter ainsi des préjugés est alors devenu un combat pour lequel j'étais prêt à me battre pour le reste de ma vie. J'étais en mission. Je voulais démontrer, hors de tout doute, qu'on pouvait s'écarter des

normes généralement acceptées tout en excellant dans les différentes facettes de sa vie.

QUAND MUSIQUE RIME AVEC ACTUARIAT

Particulièrement intéressé par les mathématiques, j'ai terminé mes études collégiales en sciences pures (désormais appelées sciences naturelles) au cégep de Lévis-Lauzon. Pendant ce temps, je continuais à combiner mes obligations de membre d'une formation rock et les exigences du parcours scolaire avec une excellente discipline. J'ai la chance d'avoir la capacité de mener à la fois plusieurs projets de front avec un excellent degré d'efficacité. Je suis un maniaque (compulsif, diront certains) des petits détails. Mon sens aigu de l'organisation et l'intensité avec laquelle je m'implique dans chaque tâche me permettent d'accomplir beaucoup de choses en même temps. Une fois le cégep terminé avec des notes à la hauteur de mes ambitions, j'ai habité à Londres pendant un an avec mon ami Marian Tremblay pour apprendre l'anglais. Je devais aussi choisir quel serait mon parcours universitaire.

Comme je n'avais jamais vraiment eu de modèle pour m'aider à m'orienter et que j'étais, comme plusieurs jeunes de mon âge, incertain quant à mon avenir, je n'avais aucune idée de la voie dans laquelle m'engager. Ne me fiant qu'à mon frère aîné, j'ai donc décidé d'opter pour un des parcours les plus exigeants sans savoir vraiment ce que j'étais en train de faire. Après un an dans l'obscur programme d'économie statistique à l'Université Laval, à Québec, je me suis inscrit au programme d'actuariat. Les études dans ce domaine sont réputées très exigeantes et beaucoup de candidats abandonnent en cours de route. En tant que mathématicien *rocker*, il va sans dire que je détonnais dans ce milieu. Plusieurs de mes camarades d'études m'ont d'ailleurs avoué que les paris étaient

ouverts quant à la date à laquelle je quitterais ce programme où mon *look* de rebelle contrastait fortement avec la norme. En conservant cette image, je faisais en quelque sorte un *statement*, soit celui selon lequel on peut être discipliné, travaillant et très efficace, quelle que soit son allure. Je m'investissais avec une grande intensité dans mes études et dans la musique.

Au terme de mes quatre années d'études universitaires, j'avais vraiment le sentiment du devoir accompli. Non seulement je n'avais pas abandonné, mais mes résultats scolaires étaient parmi les meilleurs de ma promotion. J'étais notamment fier d'avoir pu prouver à tous qu'il était possible de réussir dans un domaine aussi conservateur sans renier mon image de rebelle. Parmi les 220 personnes qui s'étaient inscrites en actuariat au départ, à peine 70 ont obtenu leur diplôme. Au sein de ce groupe restreint, j'ai eu l'honneur de figurer parmi les sept candidats ayant réussi à décrocher un emploi avant notre bal des finissants.

Afin d'obtenir un poste, j'ai cependant apporté un changement radical à mon apparence en faisant couper mes cheveux et en me présentant en complet pour des entrevues. J'étais conscient qu'il était nécessaire de faire ce compromis pour être en mesure de travailler dans un secteur reconnu pour son conservatisme. J'ai donc commencé ma carrière à Toronto, où j'ai vécu plus de cinq ans, travaillant près de dix ans dans les bureaux torontois et montréalais de Hewitt Associates (désormais AON Hewitt), l'une des grandes firmes internationales dans le domaine. Une nouvelle étape s'ouvrait à moi.

SAUVER LES APPARENCES

Je me suis bien adapté à la réalité quotidienne du monde du travail. Je me sentais bien où j'étais et mes performances étaient

toujours aussi concluantes. Je continuais d'appliquer la même recette qui m'a toujours bien servi : un mélange d'intensité, d'organisation et de discipline.

Un autre aspect lié aux apparences n'a cependant pas tardé à me causer des problèmes. J'avoue avoir un souci du détail frisant l'obsession pour certaines choses. Aujourd'hui, je reconnais que je suis un vrai *control freak*. Tant à la maison qu'au bureau, j'affectionne les espaces ordonnés et épurés. Je n'aime pas voir des choses traîner dans le désordre, même si ce dernier se veut créatif. Certaines personnes sont parfaitement à l'aise de travailler sur un bureau où les piles se multiplient dans un joyeux bordel. Mon cerveau n'est tout simplement pas fait pour ça. J'aime garder la surface de mon bureau le plus vide possible. Ce type d'environnement zen est celui qui me convient le mieux.

En dépit de ma productivité et de mon rendement tout à fait adéquats, mes supérieurs n'ont pas manqué de me faire des remarques négatives voulant que je ne semblais pas très occupé. Encore une fois, la gestion des apparences me nuisait, et ce, jusque dans mes évaluations périodiques, déterminantes pour l'avancement au sein de toute structure organisationnelle. J'ai donc pris l'habitude de faire de fausses piles sur mon bureau afin de donner l'impression d'être plus occupé. Cette situation ironique a duré tout au long de mes années dans le monde de l'actuariat. Cette nouvelle forme de préjugé me contrariait autant que ceux subis lors de mes études en raison de mon apparence.

Le même phénomène s'est poursuivi lorsque je suis devenu cadre supérieur chez Avera, une boîte spécialisée en haute technologie. Bien qu'il s'agissait d'un environnement de travail nettement moins formel que celui de l'actuariat, des fondateurs et mes collègues ont continué de me faire des remarques à propos de la surface presque

entièrement dégagée de mon bureau. Je n'ai eu d'autre choix que de m'expliquer et de me justifier. J'ai dû attendre le début de mon travail comme chasseur de têtes pour pouvoir enfin organiser mon espace de travail selon mes préférences sans subir de commentaires subjectifs. Étant associé et ensuite associé-directeur dans le cabinet montréalais de la firme internationale Odgers Berndtson, je contrôlais désormais cet aspect important pour moi. Au fil des ans, cela m'avait cependant permis de réaliser encore davantage la nécessité de bien gérer son image. Aujourd'hui associé-directeur chez Boyden, mon authenticité et mon image professionnelle sont presque totalement ce que j'aimerais qu'elles soient.

UNE LEÇON DE VIE

Quand je travaillais pour Avera, une autre situation m'a ouvert les yeux sur la nécessité de savoir adapter son image tout en demeurant authentique et fidèle à soi-même. En 2009, je me suis retrouvé parmi les trois finalistes de la catégorie «jeune cadre de l'année» du concours provincial Arista. Le calibre était relevé puisque mes deux co-finalistes étaient le directeur général pour le Canada de GE Energy et le vice-président aux finances de Pratt & Whitney Canada. Au bout du compte, la palme m'a échappé.

Me rendre si loin représentait en soi une belle réussite et j'étais fier de l'avoir réalisée en si prestigieuse compagnie. C'était le souvenir que j'en avais gardé au moment où j'ai croisé un des membres du jury, deux ans plus tard. Celui-ci m'a alors souligné que la décision avait été serrée. Selon ses dires, ma façon de me présenter avait lui à mes chances de terminer premier. À titre de vice-président d'une entreprise de haute technologie, je m'étais habillé selon les codes de mon secteur d'activité, soit chic et subtilement décontracté. Tous

mes vêtements étaient haut de gamme, mais je portais un veston sur une chemise ouverte, sans cravate. J'avais, pour l'occasion, choisi de jouer la carte du gars authentique, fidèle à ses valeurs et à celles de son industrie. En réalité, j'avais omis de suivre les codes spécifiques au contexte d'affaires dans lequel je me présentais. Cela a plutôt été perçu comme de la nonchalance dans cet environnement d'affaires où se déroulait le concours. J'ai alors réalisé que ce détail anodin et relativement prémédité m'avait probablement coûté le premier prix. Ne pas respecter certains codes est un choix personnel, mais il faut être totalement conscient des impacts que cela peut avoir. Sinon, on navigue dans un milieu sans en avoir une bonne compréhension.

L'expérience du concours Aristac a été pour moi un nouveau déclic. Elle m'a amené à réfléchir davantage sur les notions d'image et d'authenticité. J'ai alors réalisé que ma quête d'éternel rebelle était inévitablement vouée à l'échec si je voulais exceller dans le monde des affaires. Il faut parfois se résigner à l'idée que, malgré la force de nos intentions, on ne parviendra tout simplement pas à changer l'ordre des choses. À partir de ce moment, j'ai compris que je devais prendre le contrôle de mon image afin de maximiser mon impact et d'agir selon mon plein potentiel. Pour illustrer ce constat, l'exemple de la rivière est l'un de mes favoris. J'aime à penser que nous parcourons notre existence comme si nous descendions une rivière en kayak. Payer à contre-courant ou se laisser aller sans intervenir constituent deux approches qui ne donneront jamais de grands résultats. Il faut savoir contrôler son embarcation en donnant des coups de pagaie de la bonne façon, aux bons endroits et aux bons moments.

DES ERREURS QUI PEUVENT VOUS COULER

Dans le cadre de centaines d'entrevues réalisées pour pourvoir des postes de direction, j'ai été témoin de nombreux moments où les candidats, pour la plupart brillants et expérimentés, contrôlaient mal leur propre embarcation et faisaient des gestes surprenants. En voici quelques exemples.

Une question de jugement

L'une de mes expériences des plus surprenantes comme chasseur de têtes est celle où un candidat à un poste de direction s'est présenté à l'entrevue avec en main son diplôme d'études encadré. Il voulait par là m'assurer qu'il avait bel et bien fait les études mentionnées dans son CV. Cette situation est étrange de prime abord. Il aurait dû savoir que nous effectuons ces vérifications de toute façon et, même s'il l'ignorait, l'idée de venir me rencontrer avec son diplôme m'a tout de suite fait douter de son jugement. Lorsqu'il en a rajouté en me présentant un certificat de bon conducteur (il allait être appelé à visiter certains directeurs régionaux), ses chances d'obtenir l'emploi venaient tout simplement de disparaître.

Bonjour l'ego !

Un jour, j'ai rencontré une femme à la suite de la recommandation d'un PDG avec qui j'effectuais un mandat. J'ai rarement le temps de rencontrer des gens en recherche d'emploi, mais je le faisais cette fois pour entretenir mes liens avec le contact en question. Mon domaine n'est qu'un où les échanges de faveurs entre des membres d'un réseau élargi constituent une condition essentielle au succès. Je rencontre donc la dame en question en lui demandant sa préférence entre deux postes intéressants, mais très différents. Sûre d'elle-même, possédant une certaine expérience de gestion, elle me répond du tac au tac : « Les deux ». Or, les deux postes requéraient des compétences complètement différentes. Ils s'agissait vraiment de deux emplois destinés à des profils opposés. Sa réponse m'indiquait

que j'avais affaire à une personne sans capacité de s'autoévaluer. La candidate se retrouvait immédiatement disqualifiée à mes yeux. Renforçant mon impression d'une personne peut-être déficitaire du côté de la gestion de l'ego, elle est repartie en me soulignant qu'elle était insultée.

Trop, c'est comme pas assez

Une autre personne très professionnelle, brillante et expérimentée s'est nuancé considérablement au cours d'une entrevue pour une raison en apparence futile. Tout au long de notre entretien, elle ne cessait de répéter mon prénom tous les huit mots. Premier point délicat : elle ne me connaissait pas avant notre rencontre. Ensuite, la répétition à l'outrance de mon prénom est devenue rapidement pour moi une source d'irritation et de distraction. Il s'agit uniquement d'une question de perception, mais c'est là l'impression indélébile qu'elle m'avait laissée. Une telle technique est courante chez certaines personnes travaillant dans la vente à un niveau inférieur, mais dans le cas d'un ou d'une gestionnaire de haut niveau, elle reflète un certain manque de jugement.

Panne d'écoute

Il m'est également arrivé souvent de voir un candidat ne pas être à l'écoute lors d'une entrevue de sélection. L'exemple typique est celui d'une personne s'engageant dans une réponse-fleuve de 30 minutes alors qu'on lui a spécifié d'entrée de jeu de répondre en cinq minutes. Ce type de comportement reflète celui d'une personne nerveuse, insécure ou trop centrée sur elle-même et, donc, pas assez à l'écoute de ses interlocuteurs. Voici une approche peu susceptible de produire de bons résultats lorsque vous vous apprêtez à faire de la gestion aux plus hauts échelons.

Certains de ces exemples évoquent des premières impressions et on pourrait se questionner sur la pertinence d'éliminer un candidat

sur la base de celles-ci. Cependant, ces détails peuvent faire la différence entre deux candidats de valeur égale. Il faut toujours se préparer à produire le meilleur impact possible, quelle que soit la situation. Dans un monde où on dispose de très peu de temps pour créer une première impression, les perceptions deviennent la réalité. Cela ne veut pas dire qu'il faut se composer un personnage ou jouer une « game ». Je ne le répéterai jamais assez : l'authenticité fait foi de tout. Dans la plupart des cas, on repère rapidement quelqu'un se présentant sous une image qui ne lui correspond pas. Ces personnes sonnent faux, car elles ne sont pas en phase avec leur véritable identité. Il est important de rester soi-même, tout en ajustant cet état pour optimiser son effet et évoluer pour devenir la personne qu'on désire être vraiment.

RÉALISER SON PLEIN POTENTIEL

Si tout semble sous contrôle, c'est que vous n'allez pas assez vite.

— Mario Andretti —

Pour atteindre son plein potentiel, il est essentiel de « donner son maximum » dans tout ce qu'on entreprend en affichant sa volonté de se dépasser. Le célèbre coureur automobile Mario Andretti avait d'ailleurs résumé cette approche de très belle façon : « Si tout semble sous contrôle, c'est que vous n'allez pas assez vite. » J'adore cette citation, car elle exprime l'importance de ne pas se contenter d'atteindre ses objectifs. Il faut toujours chercher à repousser ses limites. À mes yeux, rien ne sert de s'engager dans quelque chose sans le désir de se donner à 100 %. Cela revient à adopter une attitude de saine compétitivité, soit la concurrence avec soi-même et non avec les autres.

ÊTES-VOUS AUTHENTIQUE ?

Voici une question à laquelle il n'est pas si facile de répondre. Certaines personnes pensent qu'elles sont authentiques en étant fidèles à l'image qu'elles croient être la plus représentative d'elles-mêmes. Cette idée de l'authenticité est sans aucun doute la plus répandue, mais elle est aussi celle qui risque le plus de vous nuire à plus ou moins long terme. Lorsque vient le temps de réagir à une situation, nous avons tendance à nous fier à nos inclinations naturelles afin de nous comporter de façon « authentique ». Or, selon les recherches menées par Herminia Barra, professeure et chercheuse à l'INSEAD, cette approche serait loin d'être optimale. Selon elle, ne pas suivre nos instincts naturels peut nous faire sentir comme un imposteur. Cela nous amène parfois à utiliser l'authenticité comme une excuse pour faire des choix plus confortables. En ce qui a trait aux transitions dans le domaine du leadership, ses recherches démontrent qu'il vaut mieux sortir de cette zone de confort pour réaliser de véritables avancées de carrière. Pour développer efficacement son identité propre, il est préférable de se percevoir comme un projet en devenir dont la nature exacte est façonnée par une succession d'essais et d'erreurs. Il est alors possible d'obtenir une identité avec laquelle nous sommes à l'aise et qui nous permet de bien nous adapter aux changements organisationnels auxquels nous sommes confrontés.

CAMÉLÉONS CONTRE « FIDÈLES À EUX-MÊMES »

Le chercheur en psychologie Mark Snyder, de l'Université du Minnesota, a identifié deux profils types des personnes en position de leadership. Il mentionne tout d'abord les « caméléons », ces personnes reconnues pour s'adapter naturellement aux changements sans avoir d'impression de jouer un rôle ou de ne pas

être elles-mêmes. Ces personnes masquent souvent leur vulnérabilité en utilisant leur entraînement et leur nature extravertie pour afficher que « tout va bien ». S'ils ne réussissent évidemment pas toujours à s'adapter du premier coup, ces leaders continuent d'ajuster leur stratégie jusqu'à l'obtention de résultats satisfaisants à leurs yeux. En raison de cette adaptabilité, ils ont tendance à franchir les échelons plus rapidement. D'autre part, ils éprouvent parfois des problèmes d'image, car on les perçoit comme des gens peu centrés et d'une sincérité douteuse.

À l'opposé, on retrouve les leaders du type « fidèles à eux-mêmes ». Ces derniers ont tendance à exprimer les impressions ressenties devant de nouvelles situations, même si ces sentiments exprimés entrent en contradiction avec les exigences liées au changement. En voulant à tout prix demeurer authentiques face à de nouveaux défis, ils risquent d'attendre trop longtemps avant d'adopter l'approche nécessaire pour parvenir aux résultats escomptés. Ils se retrouvent en quelque sorte paralysés, car leurs habitudes et leurs convictions personnelles entrent en conflit avec les besoins organisationnels.

S'ADAPTER COMME UN CAMÉLÉON

Pour apprendre et nous adapter à de nouvelles situations, nous devons nécessairement nous inspirer des approches préconisées par certaines personnes dont on admire la réussite. Il est illusoire de penser qu'on peut entièrement révolutionner les genres et proposer quelque chose qui est à 100 % original. Tous les génies et artistes d'exception se sont inspirés de leurs prédécesseurs et même de leurs contemporains. Le dramaturge américain Wilson Mizner résumait ainsi ce phénomène : « Emprunter à un auteur, c'est du plagiat, mais s'inspirer de plusieurs auteurs, c'est de la recherche. »

On voit souvent des gens qui, à la suite d'une promotion, doivent apprivoiser leur nouveau rôle. Devant cette situation, des caméléons cherchent habituellement à imiter les comportements d'autres leaders expérimentés pour ensuite développer leur propre approche. Ce faisant, ils sont plus susceptibles d'attirer l'attention de ceux qu'ils ont pris pour modèles. Ces derniers seront spontanément plus enclins à devenir leur mentor et à les conseiller sur la voie à suivre. Les « fidèles à eux-mêmes » sont plus enclins à se fier à leurs propres compétences et plus centrés sur leur propre expérience. Ils mettront habituellement plus de temps à acquérir les nouvelles connaissances requises pour s'élever à un niveau supérieur.

Bien sûr, ce sont là des profils illustrant des cas situés aux deux extrêmes du spectre. La plupart des gens sont un mélange plus ou moins équilibré de ces personnalités types. Il n'en demeure pas moins que des avantages liés à l'approche des caméléons sont bien réels et constituent des arguments solides pour nous inciter à développer cette dimension en chacun de nous.

QU'EST-CE QUE L'AUTHENTICITÉ ?

Une définition trop rigide de l'authenticité peut nuire à l'évolution de notre leadership. Voici trois exemples de ce type d'approche et des problèmes qu'elle peut entraîner.

Être fidèle à son identité

De quelle identité s'agit-il ? Nous avons plusieurs identités selon les rôles que nous devons jouer dans notre vie. Nous évoluons et nous nous transformons au fil des expériences vécues. Comment pouvez-vous être fidèle à une identité dont l'évolution future demeure incertaine ?

Maintenir une parfaite adéquation entre ce que vous ressentez et ce que vous dites ou faites

Votre crédibilité et votre efficacité en tant que leader seront minées si vous divulguez tout ce que vous pensez et ressentez, surtout si vous êtes dans une situation où vous devez faire vos preuves.

Faire des choix en fonction de ses valeurs

Lorsqu'on aspire à des rôles plus élevés, les valeurs que nous avons acquises plus tôt dans notre carrière peuvent être de mauvais conseil. « Garder le contrôle sur tous les détails opérationnels » peut nous sembler authentique, mais cela est possiblement une mauvaise approche face à de nouveaux défis de gestion.

L'authenticité ne se présume pas à rester sur ses positions, mais plutôt à évoluer au jour le jour pour devenir la personne qu'on veut vraiment être. Rien ne sert de demeurer fidèle à la personne qu'on est maintenant, nous devons plutôt nous assurer d'être en phase avec l'image de ce que nous serons demain et après-demain.

LE CAS BRIDGEWATER : AUTHENTICITÉ EXTRÊME

Quand j'étais à la Harvard Business School, nous avons étudié en profondeur la culture controversée du plus grand fonds mondial d'investissement privé de type *hedge fund* ayant un actif sous gestion d'environ 150 milliards de dollars. Bridgewater est fortement imprégné de la philosophie de son fondateur, Ray Dalio. Chez Bridgewater, la « vérité radicale » est le mot d'ordre. Ici, l'authenticité est une culture qui se vit pleinement et entièrement. Tout est filmé et enregistré dans les bureaux de Bridgewater. Tous les employés ont accès à ces enregistrements afin de pouvoir confronter leurs visions lorsque cela est nécessaire. Les erreurs sont visibles, mais au lieu

de les présumer automatiquement, on cherche à en trouver les causes. Bienvenue dans un monde où tout se déroule en parfaite transparence. Est-ce la fin de la liberté individuelle ou l'émergence d'un modèle d'avenir ? Difficile à dire. L'approche paraît pour le moins extrême, mais elle semble donner d'excellents résultats, même sur le plan humain.

APPRENDRE À ÊTRE AUTHENTIQUE

L'authenticité à tout prix ? Comme nous l'avons vu, cette notion est essentielle dans un monde où les perceptions sont reines. Il est cependant important de comprendre que notre identité « authentique » n'est pas quelque chose de fixe, mais plutôt une réalité en évolution. Dans la vie comme au travail, il est possible d'adopter une nouvelle image et des comportements adaptés aux changements situationnels auxquels nous devons faire face sans renier ce que nous sommes. Ces changements nous fragilisent, ils sont source d'incertitude, mais ils sont aussi les vecteurs de notre développement futur. Qui voudrait vraiment penser toute sa vie de la même façon qu'il ou elle le faisait à 15 ou à 20 ans ? Apprendre et s'adapter représentent les fondements d'une véritable authenticité.

LA GUERRE DU TALENT

Le génie, c'est d'avoir du talent tout le temps ; le talent, c'est d'avoir du génie de temps à autre ; l'intelligence, c'est de savoir que l'on n'a ni génie, ni talent.

— Philippe Bouvard —

LA DÉMOGRAPHIE EN ÉVOLUTION

Après mes études en actuariat, j'ai travaillé comme actuaire dans ce domaine durant une dizaine d'années au sein de la firme américaine Hewitt Associates (qui fait partie aujourd'hui de la multinationale AON), à Toronto et à Montréal. La démographie occupe une place importante dans ce métier, car les actuaires doivent constamment tenir compte des tendances démographiques pour établir leurs évaluations. Mes années de pratique m'ont permis de développer une vision précise sur ce sujet important.

Comme dans la plupart des pays occidentaux, on observe au Canada un vieillissement important de la population. L'évolution des populations devrait normalement s'illustrer par une pyramide dont la base correspond à la population active, relativement jeune et en âge de travailler. On retrouverait au sommet de cette pyramide un nombre beaucoup plus restreint de gens âgés, composés en majorité de retraités ayant cessé de contribuer à la productivité économique. La masse imposante de la population active devrait théoriquement être en mesure de financer, par ses impôts, les revenus de retraite de ses prédécesseurs. Le nombre de jeunes arrivant sur le marché

du travail devrait également être suffisant pour combler graduellement des emplois libérés par le départ des plus âgés.

Au cours des 50 dernières années, des choses ne se sont toutefois pas déroulées exactement ainsi. À la suite du baby-boom survenu après la Seconde Guerre mondiale, la pyramide s'est graduellement transformée pour en arriver à s'inverser. Aujourd'hui, la proportion des gens de 65 ans et plus continue d'augmenter et atteint des sommets inégalés. Cette proportion est appelée à dépasser celle des jeunes de 14 ans et moins d'ici 2021. Cette croissance rapide se poursuivra jusqu'au début de la décennie 2030 et même au-delà. On prévoit que des 65 ans et plus représenteront environ le quart de la population en 2036, alors que ce pourcentage s'établissait à 19% en 2009.

Ces statistiques apparemment irréversibles laissent entrevoir un marché du travail où il sera difficile de pourvoir les postes laissés vacants par les départs à la retraite. On pourrait s'attendre ainsi à vivre d'une longue période au cours de laquelle des postulants auront l'embaras du choix et l'avantage sur les employeurs. Les bons candidats seraient rares et les entreprises devraient travailler plus fort pour les attirer. Voilà de bonnes nouvelles pour l'industrie du recrutement, direz-vous. Il semble évident que ce secteur connaîtra encore de belles années, du moins à moyen terme.

Je crois cependant qu'il sera naïf de croire, encore une fois, que tout se déroulera comme prévu. La vie est ainsi faite qu'elle nous réserve constamment des surprises. Après tout, s'il était possible de prévoir l'avenir avec des statistiques, de nombreux actuels et économistes se retrouveraient rapidement au chômage.

La réalité défie les chiffres

Mes années de pratique dans le recrutement de cadres et mes constats quotidiens m'ont amené à croire que la pénurie appréhendée de candidats risquait de ne pas se matérialiser. Je crois que les candidats n'auront pas autant de choix que certains le prétendent. Si le marché demeurera assurément à l'avantage des chercheurs d'emploi au cours des cinq à dix prochaines années, je suis persuadé que cette situation est appelée à s'inverser par la suite. La concurrence deviendra féroce en raison de plusieurs facteurs dont il faut à coup sûr tenir compte.

Depuis maintenant plusieurs années, des scénarios en vogue nous rappellent qu'on manquera bientôt de gens susceptibles d'occuper les postes laissés vacants par les départs à la retraite. Pourtant, lorsqu'on observe la situation au quotidien, force est de constater que cette tendance est loin d'être aussi dominante qu'on le prévoyait. Quels sont les facteurs contribuant à freiner l'évolution de ce phénomène?

Les crises minent la retraite

À première vue, il semble évident que les deux crises économiques survenues au cours de la décennie 2000 ont changé la situation. L'éclatement de la bulle techno, au début des années 2000, et la crise financière de 2008-2009 ont forcé plusieurs baby-boomers à revoir leurs scénarios de retraite. Avez-vous remarqué que des beaux rêves de « liberté 55 » ont peu à peu volé en éclats depuis quelques années? Devant l'effritement de leurs régimes de retraite, de nombreux travailleurs n'ont eu d'autre choix que de reporter leur sortie du marché du travail. Plusieurs autres se sont également rendu compte qu'un avenir hors du marché du travail n'était pas le scénario qui leur souriait le plus. Cela va de soi, car les gens vivent et demeurent en forme de plus en plus longtemps. Beaucoup préfèrent demeurer actifs pour se sentir plus valorisés.

La retraite à 70 ans ?

Ce n'est pas un hasard si on parle de porter l'âge de la retraite à 67 ans. En réalité, compte tenu de l'espérance de vie actuelle, le moment de la retraite pourrait raisonnablement être fixé à 70 ans. Rappelons que l'âge de la retraite a été établi à 65 ans en 1965 lorsque les actuaires estimaient l'espérance de vie au Canada à 71,8 ans. En 2012, les Canadiens pouvaient espérer vivre jusqu'à 81,3 ans, soit une augmentation d'environ 13 %, et jusqu'à 82 ans en 2015 selon les dernières prévisions. La société et la façon des gens d'aborder leur carrière ont également subi d'importantes transformations. Non seulement les gens veulent être actifs plus longtemps, mais ils ont aussi aujourd'hui le désir accru de continuer à se réaliser au-delà de 60 ou 65 ans. La célèbre théorie de Maslow et ses cinq stades de développement humain s'appliquent ici à merveille, même si ceux-ci sont un peu dépassés. Aujourd'hui, une proportion beaucoup plus élevée d'individus cherchent à combler leur besoin d'accomplissement de soi, notamment en raison d'un niveau d'éducation générale plus élevé. Tandis que la plupart des travailleurs se retrouvaient souvent désœuvrés après avoir quitté le marché du travail, les nouveaux retraités ont de plus en plus tendance à y revenir.

Les retraités consultants et l'avènement du placement intérimaire

Les nouveaux retraités actifs décident en effet un grand nombre de retourner travailler ponctuellement en acceptant des mandats, soit à titre de consultants, soit en occupant des postes intérimaires. Ce faisant, ils occupent des places qui auraient normalement dû se libérer. Malheureusement, nous trouvons beaucoup trop de ces cas dans la fonction publique, où les cadres reçoivent déjà une généreuse retraite provenant d'un régime à prestations déterminées.

Dans le domaine du recrutement, on assiste actuellement à l'émergence du placement de cadres de haut niveau à des postes intérimaires. Cette tendance, actuellement très en vogue en Grande-Bretagne et en croissance au Canada anglais, devrait connaître un essor important au Québec. Des entreprises recherchent désormais des présidents ou des vice-présidents pour des mandats à court terme. Ces postes sont très populaires auprès de récents retraités dont les profils sont recherchés. Or, une fois revenus au travail, ces derniers ont parfois tendance à y prendre goût et à prolonger leur séjour, occupant ainsi des places convoitées.

L'exode des sièges sociaux et les fusions-acquisitions

Sur le marché québécois et à Montréal plus particulièrement, nous avons assisté au fil des ans à la disparition de nombreux sièges sociaux (Canadien Pacifique, Alcan). Cet exode des bureaux de direction a contribué à réduire de façon importante le nombre de postes de gestion de haut niveau à pourvoir. Plusieurs causes peuvent être évoquées pour expliquer ce phénomène. Chose certaine, l'évolution de l'économie et l'incertitude politique ont entraîné le départ de nombreux sièges sociaux dans la dernière portion du 20^e siècle. Au cours des récentes années, ce phénomène a surtout résulté de la mondialisation croissante de l'économie et du règne des grandes multinationales. Plusieurs entreprises québécoises de renom sont ainsi passées dans le giron de sociétés géantes, leurs bureaux de direction se retrouvant inévitablement déplacés à l'étranger. Nous n'avons qu'à penser à La Senza, Provigo et Mega Brands. Malheureusement, cette tendance ne semble pas en voie de se résorber.

Talents émergents

De nombreux pays ont connu et continuent de connaître un développement économique très rapide. On pense tout d'abord au

géants chinois, mais les économies émergentes sont nombreuses et variées. Les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) sont en voie de devenir de véritables pépinières de gestionnaires éduqués et accomplis. Selon le rapport « Global Forces Work » publié par le McKinsey Global Institute en 2010, le nombre total de « jeunes professionnels éduqués » (« *young academic professionals* ») travaillant dans les pays émergents correspondait déjà au double de celui observé dans les principaux pays développés. Comme la recherche de cadres et de talents est de plus en plus mondiale, bon nombre de ces professionnels se retrouveront en compétition pour des postes partout en Occident et, bien sûr, à proximité de chez nous. Un cas représentatif de cette réalité est celui de la recherche d'un nouveau président et chef de la direction pour VIA Rail Canada, que j'ai personnellement pilotée en 2013-2014. Loin de limiter notre recherche au Canada, nous avons examiné les candidatures de gens travaillant partout dans le monde. Comme le poste exigeait un candidat bilingue de nationalité canadienne, le choix s'avérait assurément plus limité, mais notre recherche était mondiale.

Le développement de la culture entrepreneuriale et la mise sur pied de grandes entreprises dans les pays émergents signifient également que de plus en plus de gestionnaires locaux seront en mesure de pourvoir les postes clés offerts dans leur propre marché national. Actuellement, de nombreux Canadiens travaillent à l'étranger, où ils occupent une partie de ces emplois requérant une bonne expérience en gestion. On assistera graduellement à une diminution et au retour de ces expatriés qui viendront s'ajouter au bassin de candidats disponibles pour des postes offerts au Québec ou ailleurs au pays. Ce nouvel afflux de professionnels compétents représente un autre facteur qui contribuera à diminuer la pénurie appréhendée de bons candidats au cours de la prochaine décennie.

Du changement à l'horizon

Le secteur du recrutement de cadres peut encore toutefois compter sur plusieurs bonnes années. Le marché sera encore à l'avantage des candidats pour trois raisons principales :

1. La pyramide démographique est inversée
2. Les cadres restent moins longtemps au même poste
3. Et les pays émergents drainent une partie du talent local.

Cependant, une raison des multiples facteurs mentionnés dans ce chapitre, je crois fermement qu'on assistera à un retournement de situation au cours des prochaines années. La concurrence sera plus féroce et il faudra savoir se battre pour obtenir le poste rêvé. Voilà une excellente raison de se doter des meilleurs outils pour damer le pion à nos concurrents. Savoir tirer sur des bonnes ficelles pour créer un maximum d'impact constitue sans contredit un outil des plus redoutables.

UNE QUESTION DE TALENT

On définit généralement le talent comme une aptitude ou une capacité remarquable dans une activité en particulier. Il s'agit d'un certain niveau d'aptitude innée chez un individu. Dans son livre *The Talent Code*, Daniel Coyle confirme que le talent en soi demeurera relativement limité si l'on ne fait pas d'efforts pour le développer. On ne peut donc pas se fier qu'à son talent, selon l'expression consacrée. Les gens qui réussissent savent faire preuve de discipline et déploient des efforts nécessaires pour amener leur talent à son plein potentiel. Ainsi, lorsqu'on parle de la personne elle-même comme d'un « talent », cela sous-entend un ensemble complet qui inclut à la fois l'aptitude naturelle et la capacité de la personne à l'exploiter pleinement et efficacement. Cette distinction est importante, car elle rejoint l'idée maîtresse du présent livre.

On ne le dira jamais assez : les gens heureux font souvent ce qu'ils aiment. Ce n'est pas un hasard si les individus les plus compétitifs ne cessent de répéter cette phrase, tel un mantra. Nous sommes toujours plus efficaces et motivés lorsque plongés au cœur de projets qui nous inspirent et nous passionnent. Évidemment, le plus difficile est souvent de trouver sa propre voie. Il n'est pas facile de savoir exactement ce qu'on veut faire et d'identifier ce qui est le mieux pour nous.

J'ai rencontré plusieurs personnes qui ont des carrières pour des mauvaises raisons. Ces gens sont parfois motivés uniquement par l'appât du gain, par la recherche de reconnaissance ou par le désir de bien paraître dans leur entourage. Cette approche est limitée et plusieurs d'entre eux se retrouvent tôt ou tard en pleine crise existentielle ou emprisonnés dans une situation en apparence confortable. Vous connaissez certainement des individus qui dégagent une impression d'ennui profond et dont la personnalité s'est ternie au fil des ans. Je qualifie ces personnes de « grises ». Rien n'est noir ou blanc avec elles, tout est gris et ennuyeux. Voilà le type de personne qu'on préfère éviter dans des réunions sociales.

Lorsque nous faisons ce que nous aimons vraiment, notre énergie est palpable et contagieuse. Il n'y a pas de recettes miracles ni de plans infaillibles. La plupart d'entre nous devons faire des compromis afin de trouver un juste équilibre entre passion et pragmatisme. Cependant, nous pouvons et devons nous positionner pour tirer le meilleur parti possible de notre talent.

LA RECHERCHE DE TALENT : CONNAÎTRE LES RÈGLES DU JEU

Lorsque vient le temps d'optimiser son impact, il est possible de miser sur de nombreux aspects personnels, comme la confiance, la

préparation ou encore la façon de se présenter. Ce sont là des éléments essentiels auxquels nous réfléchissons spontanément pour créer le meilleur effet possible sur les personnes rencontrées. Une telle approche est non seulement souhaitable, mais aussi incontournable pour quiconque est appelé à « se vendre ». Nous l'appliquons tous, dans une certaine mesure, à la plupart de nos interactions sociales. Cet aspect constitue un excellent point de départ, mais il est loin d'être suffisant.

Vous avez sans doute déjà observé des personnes confiantes et dynamiques qui ne frappaient pas à la bonne porte. Ces individus, souvent dotés d'un excellent potentiel, avaient tout simplement mal évalué le contexte et le milieu dans lequel ils agissaient. D'où l'importance d'avoir une connaissance approfondie et stratégique de l'environnement dans lequel nous espérons créer un impact.

Dans les cas de personnes occupant des postes de haute direction, une connaissance stratégique du rôle des chercheurs de talents ou des chasseurs de têtes et de leur mode d'opération s'avère d'autant plus essentielle. Le nombre d'années passées dans un même poste a diminué de façon spectaculaire au cours des dernières décennies. En moyenne, selon l'Association of Executive Search Consultants, les hauts dirigeants changent désormais de poste environ tous les quatre ans. À l'image des sportifs professionnels, ces grands patrons connaissent l'importance de gérer leur carrière et y portent de plus en plus attention. Le processus de recherche de cadres demeure cependant méconnu ou mal compris par bon nombre d'entre eux. Certains de ces décideurs choisissent même délibérément d'ignorer toute forme de contact avec des chasseurs de têtes. Sûrs d'eux-mêmes, ils sont convaincus d'avoir leur destin bien en main jusqu'au jour où survient un retournement de situation. Ces personnes sont alors susceptibles de

se retrouver dans une position difficile, car elles n'ont jamais appris les règles du jeu ou n'ont jamais vu d'intérêt à y participer.

Même pour les plus brillants et les plus agiles d'entre nous, cette attitude demeure extrêmement hasardeuse. Qui aurait l'idée de participer à un jeu dont il ignore de prime abord le fonctionnement ou les règles ? Voilà un pari dont l'issue semble des plus incertaines. Afin de minimiser les risques de se retrouver dans une telle situation, la prochaine section explique les origines du recrutement administratif et de la recherche de cadres et vise à en démystifier le mode de fonctionnement à la lumière de mon expérience sur le terrain.

Une activité qui ne date pas d'hier

Les origines du secteur de la recherche de talents remontent au début du XX^e siècle, quand la toute première firme de recrutement de cadres a été fondée par l'Américain Thorndike Deland, en 1926. Au même moment, de grandes firmes de consultants en gestion comme McKinsey & Company ainsi que Booz, Allen & Hamilton commencent à intégrer la recherche de cadres à leur offre de services.

Le modèle actuel n'a toutefois pris réellement forme qu'après la Seconde Guerre mondiale. Dans la foulée du boom économique d'après-guerre, le nombre de candidats disponibles pour les postes de gestion s'est avéré nettement insuffisant. Les grandes entreprises étendant du même coup leurs opérations à l'échelle internationale, l'offre a rapidement dépassé la demande.

Voyant une occasion exceptionnelle dans cette émergence d'un marché propice à la recherche de talents, plusieurs cadres de grandes firmes de consultants en gestion ont quitté le navire pour fonder leur propre boîte spécialisée. Issus de Booz, Allen & Hamilton,

Sidney Boyden a été le grand précurseur de ce mouvement, fondant sa firme éponyme en 1946. Établie internationalement, celle-ci demeure aujourd'hui l'un des grands joueurs dans le domaine.

Après Boyden, les années 1950 et 1960 ont été marquées par une formidable expansion du secteur des chasseurs de têtes, donnant naissance aux autres grands tels Heidrick & Struggles (1953), Spencer Stuart (1956), Egon Zehnder (1964), Odgers Berndtson (à l'origine Ray & Berndtson en 1965), Korn Ferry (1969) et Russell Reynolds (1969). Toutes ces firmes ont été fondées par des transfuges d'autres grandes entreprises de consultants en gestion ou par d'ex-cadres du domaine financier et du secteur bancaire.

Le style de vie associé à ce métier a toujours été reconnu pour comporter de nombreux mandats internationaux, des heures de travail étendues et atypiques ainsi qu'une forme de compensation basée sur la performance. Il a ainsi donné naissance à une nouvelle génération de super consultants, aujourd'hui entrés dans la légende. « Les consultants en recherche de cadres ont toujours été caractérisés par leur sens des affaires, leurs aptitudes en psychologie, leurs incroyables habiletés sociales, leur éthique de travail rigoureuse et leur habillement ne cessant plus d'être ultra. » Bien qu'elle existe depuis plus de 50 ans, l'industrie de la recherche de talents, ancrée solidement sur les bases mises en place par ses pionniers, demeure pratiquement inchangée aujourd'hui. Voyons maintenant comment elle se présente.

La recherche de talents : deux types d'approches

Il existe deux grandes catégories de firmes de recrutement. En premier lieu, on retrouve les firmes dites « de contingence », qui couvrent généralement le vaste marché des emplois de niveau primaire. Il peut s'agir, par exemple, d'emplois strictement administratifs ou manufacturiers, d'emplois en représentation des

ventes ou de postes dotés d'un minimum de pouvoir décisionnel. Un aspect important réside dans le mode de rétribution en vigueur dans ce secteur. Les firmes sont payées uniquement en fonction du résultat, c'est-à-dire lorsque leur candidat est choisi par l'employeur. N'ayant pas d'incitatifs à travailler spécifiquement à la mise en valeur de leurs candidats, elles ont davantage tendance à miser sur les probabilités et à proposer plusieurs candidats répondant aux critères recherchés dans l'espoir de réussir à placer l'un d'entre eux. Elles ont peu d'intérêt à déployer trop d'efforts pour un candidat en particulier. Leur principal avantage compétitif réside avant tout dans l'étendue de leurs bases de données. Les plus grandes firmes dites « de contingence » sont bien connues du grand public, notamment Manpower, Adecco, Randstad ou Robert Half.

Je m'attarderai davantage sur la deuxième catégorie de firmes de recrutement, car elles s'inscrivent davantage dans des objectifs poursuivis dans le présent livre. Il s'agit également d'un domaine où j'ai moi-même acquis une compétence spécialisée au fil des ans. La recherche de cadres, connue en anglais sous le vocable *Retained executive search consulting*, est un tout autre univers. Les mandats y sont accordés à forfait, la rétribution de la firme de recrutement étant dissociée du résultat de l'opération. Même si aucun des candidats proposés n'est retenu par le client, celui-ci s'engage à verser le montant forfaitaire prévu selon les termes de l'entente. Il est donc possible de choisir un candidat interne tout en payant fait une recherche en profondeur dans le marché et en étant certain d'avoir comparé son candidat interne aux meilleurs du marché.

La réputation de la firme de recherche de cadres devient alors un élément clé, car l'ensemble de la démarche est essentiellement basé sur la relation de confiance existant entre les deux parties. Le client s'attend notamment à ce que la firme et ses interlocuteurs

immédiats travaillent d'arrache-pied pour qui trouver la perle rare tout en mettant à profit leurs réseaux de contacts privilégiés aux échelles locale, nationale et internationale. Il s'agit donc d'un service hautement personnalisé et centré sur l'expertise et la qualité des réseaux. Non seulement la firme de recherche doit-elle connaître des candidats susceptibles d'être disponibles, mais elle doit aussi cultiver avec ces derniers des relations continues de confiance mutuelle. C'est pour cette raison que la plupart des grands mandats de recherche de présidents et de chefs de direction clés sont, dans la majorité des cas, accordés à ces grandes firmes internationales mentionnées plus tôt.

Ne frappez pas à notre porte, on vous appellera !

On imagine souvent que les entreprises en recherche de cadres constituent d'excellentes adresses où frapper pour un dirigeant expérimenté à la recherche d'un nouveau poste. Mais la réalité est tout autre. Les chasseurs de têtes ne rencontrent qu'assez rarement des candidats à la demande de ces derniers. Lorsqu'ils le font, il s'agit avant tout d'entrevues de courtoisie dont l'objectif ultime est d'entretenir et de développer leur réseau d'affaires. En fait, le système fonctionne à l'inverse : ce sont les sociétés clientes qui contactent les bureaux de recrutement avec pour objectif de trouver la perle rare. Dans la majorité des cas, ce candidat idéal possède déjà une excellente situation et n'a probablement même pas envisagé de laisser tomber celle-ci dans un avenir plus ou moins rapproché. S'il excelle dans son domaine, des probabilités sont fortes qu'il soit contacté par les chasseurs de têtes de façon assez régulière.

Pour celui ou celle qui reçoit l'appel, il vaut mieux éviter de verser dans l'arrogance en refusant toute discussion et en se considérant comme étant au-dessus de la mêlée. Les bons dirigeants savent que

le vent peut tourner rapidement. Ils savent pertinemment que, dans le monde d'aujourd'hui, la gestion d'une carrière doit être menée comme une activité continue. Il est toujours bon de rester à l'écoute des propositions afin de bien connaître la variété des options susceptibles de s'offrir à nous. La courtoisie est un jeu d'échange. Ces quelques minutes de votre temps que vous accordez aujourd'hui pourraient vous valoir beaucoup de considération lorsqu'un poste clé sera vacant.

Ironiquement, dans le domaine du recrutement des cadres, elle-même doit s'assurer d'être visible afin de maintenir un tant soit peu l'intérêt des chasseurs ! Nous parlerons également dans les prochains chapitres de l'importance de maintenir un profil numérique d'impact, authentique et mis à jour.

Savoir comment ça se passe

Comme je l'ai mentionné, connaître les règles du jeu est un avantage indéniable. Il est essentiel de bien comprendre le mode de fonctionnement de cette industrie. La recherche de cadres de haut niveau s'effectue selon un processus relativement uniforme, quels que soient la boîte ou le client concernés.

Tout commence évidemment avec l'octroi d'un mandat. À la suite d'un départ, d'une réorganisation ou de la création d'un nouveau poste, une entreprise doit, par exemple, trouver ou remplacer un de ses dirigeants, un membre du conseil d'administration ou encore son président. Elle retient alors des services d'un cabinet de recherche de cadres qu'elle sélectionne selon ses affinités, par appel d'offres ou selon un historique de collaboration. Ce type de mandat est accordé à forfait, le client s'engageant à payer un montant prédéterminé fixe ou variable, et ce, quelle que soit l'issue du dossier. Malgré que ce soit assez rare, il est ainsi possible qu'aucun des candidats ou candidates proposés par la firme de recrutement ne soit choisi à la

fin du processus. Le client peut, par exemple, finalement décider qu'une de ses ressources internes est apte à pourvoir le poste. Le montant négocié avec la firme de recrutement sera versé de toute façon.

La durée moyenne des mandats est d'environ huit semaines et la structure de paiement habituelle est la suivante :

1^{er} versement : 33% à la signature du contrat

2^e versement : 33% au 30^e jour (soit à la quatrième semaine) suivant la signature

Versement final : 34% au 60^e jour (à la huitième semaine) suivant la signature du contrat, avec ajustement si nécessaire.

Ce modèle 0-30-60 est celui utilisé majoritairement dans l'industrie. Il faut savoir cependant que le travail est susceptible de se poursuivre bien au-delà des huit semaines prévues. Pour toute bonne firme de recrutement, le dossier reste ouvert jusqu'à ce que le poste ait été pourvu et les efforts se poursuivent pour trouver la candidate ou le candidat idéal.

Tout comme les grandes firmes d'avocats, de comptables et d'actuaire, les clients mettent de plus en plus de pression sur les firmes de recrutement pour qu'elles se réinventent et proposent des honoraires reliés aux réalités entrepreneuriales et de partage du risque.

Deux éléments revêtent donc une importance cruciale lorsque vient le temps d'évaluer le tarif associé à chaque mandat : la complexité de celui-ci et l'évaluation de la rémunération globale annuelle que sera en mesure d'obtenir le ou la candidate. Pour chaque dossier en particulier, une évaluation incorrecte signifie

qu'on pourra se retrouver, on finit de parcours, sous-payé ou encore surpayé pour le travail effectivement réalisé.

Le monde est notre marché

Une fois la chasse lancée, la première étape consiste à identifier un large échantillon de professionnels susceptibles de correspondre au profil recherché. Plusieurs critères sont alors pris en considération : la compatibilité avec l'industrie du client, l'expérience, les qualifications et la formation constituent les principales variables étudiées lors de cette présélection. Résultat de la mondialisation, la recherche de cadres de haute direction ne connaît plus de frontières. Les candidats sélectionnés seront en concurrence avec des personnes provenant de partout dans le monde. En plus des candidats d'autres nationalités, on retrouve énormément d'expatriés occupant des postes de gestion à l'étranger.

Plusieurs sources sont utilisées pour composer une présélection regroupant entre 50 et 200 candidats et candidates. Les chercheurs de la firme de recrutement feront tout d'abord appel à leur banque interne de données qui, dans le cas où il s'agit d'une société internationale, donne immédiatement accès à un vaste bassin de professionnels issus de nombreux pays. La banque de données d'une firme telle que Boyden contient, par exemple, plus de 600 000 entrées au Canada seulement.

L'Internet a transformé l'industrie du recrutement depuis la fin du 20^e siècle et constitue la deuxième source majeure pour identifier des profils compatibles. Les chercheurs parcourent ainsi les sites Internet des entreprises, les réseaux sociaux (LinkedIn est maintenant incontournable), des blogs, des magazines en ligne et les sites des associations professionnelles pour constituer leur banque de candidats potentiels.

La troisième source principale est plus spécifique, car il s'agit des réseaux d'affaires personnels des associés et des consultants de la firme de recherche de cadres. Ces réseaux sont constitués en grande partie de relations d'affaires évoluant dans le marché immédiat où s'effectue la recherche. Les probabilités d'y trouver des candidats intéressants sont naturellement plus élevées. Ces réseaux représentent l'un des principaux avantages compétitifs d'une firme donnée dans le marché local où elle se frotte à la concurrence d'autres sociétés internationales de recherche de cadres.

Une analyse rigoureuse

Une fois la présélection terminée, les consultants internes procèdent à l'analyse des différents dossiers dans le but de raffiner la recherche. On se retrouve donc, à cette étape, avec une sélection très ciblée des candidatures jugées compatibles avec le poste. Des entrevues d'une heure au maximum sont par la suite menées par des consultants avec l'ensemble des candidats toujours en lice. Ces rencontres servent à valider les candidatures et à procéder à une nouvelle épuration de l'échantillon. Au terme de ce processus, de 10 à 15 candidatures sont retenues pour être présentées à l'associé responsable du mandat.

À partir de ce moment, l'associé en question est impliqué directement en tant que gestionnaire du projet. Il rencontre chacun des 10 à 15 candidats dans le cadre d'entrevues plus approfondies pouvant durer plusieurs heures. Une fois cet exercice complété, il sera en mesure de proposer trois ou quatre finalistes au client. En théorie, ces candidatures correspondent parfaitement au profil recherché. Elles ont été étudiées à fond et vérifiées de façon diligente pour ne rien laisser au hasard. Le choix final reposera essentiellement sur la compatibilité personnelle du candidat ou de la

candidate avec le client et avec la culture de l'entreprise de ce dernier.

Le moment de vérité

À cette étape, les trois ou quatre finalistes sont prêts à rencontrer le client. Ils sont conviés pour l'occasion aux bureaux de la firme de recrutement pour des entrevues d'environ deux heures. Afin d'éviter tout préjugé pouvant être causé par l'humeur ou l'état d'esprit du client, ces rencontres se déroulent idéalement toutes la même journée. Cette précaution est importante, car plusieurs éléments intangibles influenceront la décision définitive. Il est préférable d'en limiter le plus possible les effets sur le processus d'embauche. Tous les candidats peuvent ainsi bénéficier de conditions similaires d'entrevue. Je compare souvent cet exercice au choix de différents haut-parleurs lors de l'achat d'une chaîne stéréo : il vaut mieux comparer les différentes options dans un environnement et un état d'esprit uniformes si l'on veut être en mesure de faire un choix vraiment éclairé.

À l'issue de cette journée d'entrevues, le client devra normalement avoir trouvé son candidat idéal. Il s'agit de l'aboutissement d'une longue démarche dont les différentes étapes permettent d'avoir un niveau de confiance élevé envers la justesse et la pertinence du choix effectué.

Qui va à la chasse comble des places

Sur le plan local ou provincial, la recherche de cadres de haut niveau est un petit milieu. Cinq des sept grandes firmes mondiales ont, par exemple, des bureaux à Montréal. Chacune ayant entre deux et quatre associés, on peut affirmer que la province compte au maximum une quinzaine d'associés qui se partagent la majorité des postes de haute direction. La concentration y est beaucoup plus forte que celle d'autres secteurs comme les firmes d'avocats, de

comptables, d'actuaire ou d'ingénieurs, qui regroupent chacune plusieurs centaines ou même plusieurs milliers de professionnels.

Pour se démarquer, la firme de recrutement doit offrir une valeur ajoutée à ses clients. Celle-ci réside principalement dans la qualité des relations d'affaires entretenues par ses associés. Comme l'indique son nom, le chasseur de têtes doit être constamment à l'affût et doit cultiver sans relâche ses relations dans le cercle fermé des décideurs. Ses interlocuteurs principaux sont les présidents des conseils d'administration, les PDG et les vice-présidents aux ressources humaines. Pour être efficace, il doit ainsi entretenir des relations privilégiées avec environ 100 à 200 de ces décideurs. Pour lui, la chasse est une activité permanente. Infatigable « *networker* », il doit être en mesure de contacter ces gens clés tout en étant relativement assuré qu'on le rappellera. La communication peut avoir pour objectif de sonder l'intérêt de la personne à l'égard d'un poste éventuel, ou encore de vérifier si elle ne serait pas en mesure de l'aider à identifier des candidats potentiels.

Par exemple, l'implication au sein des conseils d'administration d'organismes à but non lucratif (OBNL) et d'entreprises privées et publiques représente une excellente façon de développer son réseau d'affaires. Cette approche permet de cultiver ses passions tout en contribuant à faire avancer des causes et en nouant des liens efficaces. De telles démarches doivent cependant être placées sous le signe de l'authenticité. Je crois à la nécessité de s'investir dans des domaines qui nous tiennent vraiment à cœur. Bien que nous vivions dans un monde où l'image et les apparences sont importantes, des passions authentiques se reflètent dans nos actions et alimentent notre crédibilité. Nous aborderons les conseils d'administration et les moyens d'en faire partie dans le chapitre 8.

Un autre aspect crucial du rôle du chasseur de têtes réside dans son habileté à servir d'intermédiaire entre le client et le candidat retenu. Sans son intervention pour régler les différends en cours de négociations, environ 25% des dossiers n'aboutiraient pas à un accord. Il faut dire qu'on évolue ici dans un environnement où les discussions se déroulent entre gens de pouvoir dont l'ego est habituellement assez développé. L'associé de la firme de recrutement doit posséder les qualités requises pour agir comme modérateur et arbitre de ces discussions essentielles.

Un éternel recommencement

Oubliez les carnets de commandes et les contrats assurés, le domaine de la recherche de cadres est un où il est impossible de planifier. Mis à part les rares cas où il est possible de bien planifier un départ, qui sait quand une entreprise sera susceptible de rechercher un nouveau dirigeant ? Le chasseur de têtes doit cultiver ses relations d'affaires et se tenir prêt en tout temps à se voir confier un nouveau mandat. Savoir réagir rapidement est une qualité essentielle pour obtenir sa part de mandats. Le cycle de vente est en effet très court dans ce domaine. Une fois sollicité, le professionnel du recrutement n'a que quelques jours pour convaincre le client, puis démarrer l'ensemble du processus. Ce métier est assurément excitant, mais il s'accompagne aussi d'un stress de tous les instants.

À la vitesse grand V

Les temps changent, le monde se transforme, et tout cela se fait de plus en plus rapidement. Si vous avez l'impression de vivre votre vie en accéléré, il ne s'agit pas seulement d'une impression, mais bien d'une réalité. L'évolution de la technologie est probablement le signe le plus frappant, mais de nombreux aspects de la vie en société sont en voie de se modifier complètement. Dans tous les aspects de notre quotidien, nous devons gérer notre image, car nous

avons de moins en moins de temps pour faire bonne impression. Ce faisant, nous voulons aussi demeurer authentiques envers nous-mêmes et aux yeux de nos interlocuteurs. Voici un des paradigmes les plus déstabilisants avec lesquels nous sommes aujourd'hui aux prises.

Les implications de cette évolution accélérée sont nombreuses. Depuis une vingtaine d'années, les gens demeurent de moins en moins longtemps au même poste et cette tendance est encore plus marquée chez les cadres occupant des positions de haute direction. Alors qu'on préparait auparavant des plans d'affaires sur des horizons de trois, cinq ou dix ans, cette approche devient graduellement obsolète. Pourquoi déploierait-on des efforts importants à planifier alors que l'environnement dans lequel on évolue est risqué de connaître des transformations majeures durant la période d'exécution de ces plans? Les organisations et les individus se doivent d'être extrêmement polyvalents et adaptables face à des environnements volatils, incertains, complexes et ambigus (VUCA*).

Un ami travaillant comme consultant dans une grande firme de gestion me disait récemment qu'il avait rencontré le patron d'une grande multinationale fabriquant des téléphones intelligents. Cet ami s'était déplacé en compagnie de son directeur et chef de la pratique technologique, soit l'expert le plus au fait de l'évolution des tendances dans ce secteur. Les prenant à l'écart, le grand patron leur avait quelque peu désarçonnés avec la question suivante : « Pourquoi avez-vous emmené ? Du moment où vous avez quitté le bureau jusqu'à votre arrivée ici, son savoir technologique de pointe est devenu dépassé ». Bien qu'exagérée, ce type d'affirmation illustre bien la rapidité avec laquelle le monde évolue en ce moment.

De plus en plus, les firmes de recherche de cadres évaluent davantage le potentiel du candidat que son expérience et ses réussites. Elles recherchent des candidats polyvalents, adaptables, curieux et animés d'une certaine passion. Il est assurément plus difficile d'évaluer ce potentiel, mais l'évaluation des quatre critères suivants permet de le faire avec une efficacité surprenante:

1. la curiosité
2. l'aptitude à comprendre les aspects intrinsèques des enjeux
3. le sens de l'engagement
4. la détermination.

Un haut niveau d'études, une feuille de route bien garnie et des succès passés ne sont plus une garantie pour le futur. Une personne répondant adéquatement aux quatre critères précédemment mentionnés est possiblement mieux équipée pour affronter l'environnement nouveau dans lequel elle se retrouvera à son entrée en poste. Bref, il ne suffit plus d'appliquer des formules ayant eu du succès dans le passé, car celui-ci est de moins en moins garant de l'avenir. Le gestionnaire possédant 20 ans d'expérience en marketing est-il en mesure de faire bonne figure dans un contexte où les réseaux sociaux se retrouvent désormais au cœur de son activité? Peut-être, mais cela n'est pas certain.

Pourquoi est-il nécessaire de s'adapter rapidement et d'être très bien préparé à avoir un bon impact? La réponse est simple: dans le monde actuel, on ne risque de changer d'emploi jusqu'à une dizaine de fois au cours de sa carrière et de vivre autant de processus de recrutement, il serait mal venu d'ignorer ces aspects cruciaux.

* Inspiré du domaine militaire, l'acronyme anglais VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) est transposé ici en français.

GÉRER SON IMAGE : 30 SECONDES, 30 MINUTES

J'ai rarement plus de cinq ou dix minutes quand je rencontre quelqu'un. Je n'ai pas le choix de me former une opinion rapidement. Et cette opinion est parfois la seule information qui me reste de cette personne.

— François de Gaspé Beaubien, président et chef de la direction, Zoom Média —

CONTRÔLER SON IMAGE EN RESTANT SOI-MÊME

La gestion de sa propre image est une démarche avec laquelle beaucoup de gens ne sont pas à l'aise d'abord, ou sont même réticents. La réaction instinctive est de se dire : « Pourquoi changerais-je mon image ? Je n'ai pas l'intention de jouer un rôle. Je suis qui je suis et c'est de cette façon que je désire me présenter aux autres ». Nous voulons tous être des personnes authentiques, mais cette réaction est-elle véritablement le fruit d'une recherche d'authenticité ?

Comme nous l'avons déjà mentionné, cette perception de l'authenticité peut être trompeuse. Pensez-y bien. La personne qui réagit ainsi n'est-elle pas plutôt en train de résister à un changement susceptible de la rendre globalement meilleure ? Dans une certaine mesure, tout changement apporte une certaine dose d'inconfort. Le réflexe instinctif est souvent de ne rien changer pour ne pas être confronté à ce stress additionnel. En figeant notre image et en

refusant de la faire évoluer, nous nous retrouvons dans les faits à faire du surplace.

Dans ses comportements quotidiens, l'être humain est loin d'être rationnel. Nous pouvons, par exemple, déployer beaucoup d'efforts pour faire des recherches lorsqu'il s'agit d'acheter une nouvelle voiture ou un appareil électronique dernier cri. Mais quand il s'agit de consacrer des énergies à l'amélioration de notre image et de notre environnement, nous nous contentons souvent du statu quo sans trop vouloir y porter attention.

S'inspirant d'une pratique en cours depuis les années 1980 dans les orchestres symphoniques, la société de technologie américaine Automatic se démarque par son avant-gardisme en effectuant toutes ses entrevues à face cachée, soit par l'entremise de systèmes de messagerie texte, de courriels et de documents. De cette façon, aucun biais relatif à l'image, au sexe ou même à la voix n'est possible. Dans un monde idéal, toutes les entrevues d'embauche seraient réalisées ainsi. Mais ce n'est évidemment pas le cas et il est difficile d'entrevoir le moment où cette façon de faire sera généralisée. D'ici là, il vaut mieux être en contrôle de son image que de laisser cet aspect au hasard.

Pour arriver à bien gérer son image et avoir un impact optimal, vous n'avez pas à être quelqu'un d'autre, vous n'avez qu'à devenir une meilleure version de vous-même. L'objectif premier de ce livre est de vous inspirer et de vous aider à y parvenir.

30 SECONDES POUR SE DÉMARQUER

De nos jours, nous disposons de très peu de temps pour laisser une impression durable. Les choses vont de plus en plus vite et nos interlocuteurs n'ont souvent d'autre choix que de se faire une idée très rapidement. Cela est d'autant plus vrai lors d'une entrevue

formelle, d'une rencontre de travail ou de réseautage. Dans son livre intitulé *Blink*, Malcolm Gladwell s'est inspiré de recherches sur la psychologie et la perception pour conclure qu'il suffit de deux secondes pour se faire une première idée de quelqu'un. Qui plus est, cette perception initiale a de fortes chances de se confirmer à long terme. Nous reviendrons sur ce sujet, mais l'expérience quotidienne démontre la véracité de cette conclusion.

Au cours de plus de 1 000 entrevues réalisées avec des cadres et hauts dirigeants d'entreprise à titre de chasseur de têtes, j'ai pu constater la force de cette première impression. Comme je l'ai évoqué dans l'introduction, environ 30 secondes s'écoulent entre le moment où le candidat arrive dans le corridor, se rend jusqu'à mon bureau, me tend la main, se présente et s'assoit. Souvent, mon impression initiale (et non mon analyse détaillée de la qualité du candidat) reste inchangée jusqu'à la fin de l'entrevue. C'est la raison pour laquelle on dit qu'il est beaucoup plus facile de commencer par une bonne impression que de chercher par la suite à renverser celle-ci. Dans de tels cas, il est bien sûr possible de retourner la situation, mais le chemin pour y parvenir sera nettement plus ardu.

Au cours de cette première étape, l'objectif doit être de se démarquer pour ressortir du lot. Vous ne pouvez rien faire pour modifier les préférences et les penchants de votre interlocuteur. Vous êtes cependant en mesure d'ajuster de nombreux détails pour maximiser l'effet que vous produirez, à commencer par votre démarche, votre sourire et l'énergie que vous dégagez. Au cours de ces 30 secondes cruciales, tout doit être mis en place pour éviter que la personne rencontrée soit indûment distraite par des éléments externes à la situation. Si vous avez réussi à capter l'attention et à susciter l'intérêt durant cette première étape, vous partez avec une vraie longueur d'avance.

30 MINUTES POUR CONFIRMER

Une fois la première impression passée, deux voies s'offrent à vous. Si vous êtes sûr d'avoir réussi à vous imposer positivement dans les 30 secondes initiales, le temps est venu de cristalliser et solidifier vos acquis. Dans le cas où vous semblez ne pas avoir créé l'impression voulue, il vous faut vous rattraper pour évacuer ces doutes et changer l'opinion de votre interlocuteur. L'expérience acquise au fil des ans m'a permis de constater que nous disposons d'environ 30 minutes pour gérer chacune de ces options.

Tout comme pour la première impression, cette règle de «30 secondes-30 minutes» s'applique aussi bien à une entrevue formelle qu'à d'autres types de rencontres se déroulant dans un cadre plus souple. En résumé, nous disposons de 30 secondes pour créer une première impression et de 30 minutes pour confirmer ou modifier celle-ci. Au cours des 30 minutes suivant le contact initial, l'objectif est de vous assurer que votre interlocuteur décidera de poursuivre la discussion plus loin en vous rencontrant de nouveau.

Quelle que soit votre perception de la première impression, la suite de la rencontre doit être consacrée à créer un lien avec l'autre personne, à lui montrer que vous pouvez être une personne qui peut lui apporter une valeur ajoutée dans sa vie. Il faut pour cela être bien préparé à parler de vous-même, à raconter votre histoire de façon positive et en vous assurant, surtout, de toujours rester authentique. Étonnamment, nombreux sont les candidats arrivant peu ou pas du tout préparés à une entrevue pour un emploi. Nous décortiquerons l'art de briller en entrevue dans le chapitre 10.

Pour établir un lien de confiance, il ne suffit pas d'énumérer ses expériences et de faire valoir ses réussites. Il faut aussi être en mesure de «connecter» avec son interlocuteur en se rendant intéressant à ses yeux. Vous devez savoir vous adapter à la

situation et démontrant sans équivoque que vous êtes précisément là où vous devez être, à l'aise, en pleine possession de vos moyens, positif et parfaitement authentique. La personne en face de vous percevra naturellement cette impression et vos chances d'établir un lien solide en seront instantanément renforcées.

L'ART DE CRÉER UN IMPACT

Comme nous l'avons mentionné, nous n'avons que très peu de temps pour créer et laisser une impression favorable lors d'une première rencontre. Pour être en mesure d'obtenir le meilleur impact possible, il est essentiel de tout mettre en œuvre pour optimiser les 30 premières secondes. Durant ce court laps de temps, votre présentation doit être impeccable, et en ce sens qu'elle doit être exempte de tout détail susceptible de distraire le subconscient de votre interlocuteur.

Évaluer une personne en six secondes ?

Plusieurs concepts et théories ont été élaborés sur ce sujet. Au-delà des deux secondes évoquées dans le livre *Blink*, de Malcolm Gladwell, une étude stupéfiante réalisée par Nalini Ambady et Robert Rosenthal a démontré que des élèves ont besoin d'environ six secondes pour évaluer un nouveau professeur. Pour en arriver à cette conclusion, ils ont montré une série de courts clips vidéo de différents professeurs en situation de cours devant un groupe d'étudiants. Ces derniers ont ensuite été appelés à les évaluer selon une série de critères. Les résultats obtenus ont confirmé de fortes similitudes avec les évaluations de fin de session réalisées par l'ensemble des vrais étudiants de ces mêmes professeurs. Les similitudes les plus significatives correspondaient à des critères tels que la confiance en soi, l'impression d'autorité, la compétence, l'amabilité et l'optimisme. Ce type d'expérience en dit long sur notre

capacité à analyser inconsciemment les caractéristiques de quelqu'un dès les premiers regards. Cette approche est, bien sûr, loin d'être infallible et elle nous amène tous à faire des erreurs de perception. Il n'en demeure pas moins que nous l'utilisons tous couramment.

L'Américain Paul Ekman et le Français Philippe Truchet, psychologues de réputation mondiale, ont développé des techniques extrêmement précises pour analyser les centaines de gestuelles faciales et comportementales des individus. Ces experts peuvent analyser votre langage corporel en quelques minutes à peine. Même si peu de personnes que vous rencontrerez maîtriseront cette discipline, nous devons quand même encadrer certains de nos comportements pour minimiser nos faux pas.

En situation où vous vous attendez à être évalué par votre interlocuteur, il est essentiel de savoir contrôler les paramètres qui influenceront son jugement instantané. Vous disposerez ainsi d'un avantage certain.

La perception décortiquée

Comment le mécanisme de la perception fonctionne-t-il lorsque quelqu'un nous rencontre pour la première fois ? Qu'il s'agisse d'un nouveau collègue, d'un client ou d'un employeur potentiel, celui-ci vous évaluera habituellement en deux phases.

L'employeur procédera en premier à une analyse rapide et instinctive, basée sur plusieurs variables et stéréotypes. Ce rapide coup d'œil s'attardera essentiellement à des indices tels que votre apparence, votre langage corporel et votre rôle organisationnel (dans un contexte professionnel). Cette approche semble de prime abord superficielle, mais elle est nécessaire pour des raisons pratiques. La personne qui vous rencontre n'a que très peu de

temps pour traiter la grande quantité d'informations à laquelle elle est confrontée. Elle n'est pas en mesure de porter une attention soutenue et objective à votre personne.

Dans un deuxième temps (le cas échéant), la personne en position d'évaluation dispose de plus de temps, mais elle voit sa capacité d'analyse beaucoup plus fortement sollicitée. Elle doit faire l'inventaire des perceptions recueillies sur vous et organiser celles-ci afin de construire une image représentative de ce que vous êtes vraiment. Ce processus d'analyse subconscient est important, car il déterminera à plus long terme la validité du jugement porté en cette occasion. L'impression alors formée n'est pas définitive : elle est appelée à évoluer au fil du temps, mais si son fondement est erroné, le résultat à long terme risqué de ne pas être à la hauteur des espérances.

LES PREMIERS INSTANTS : UNE QUESTION DE LENTILLES

Une chose est certaine : notre cerveau et nos sens s'activent instantanément pour essayer de créer une image la plus juste possible. C'est en quelque sorte comme si notre regard passait à travers différentes lentilles d'une caméra. Les trois plus importantes sont la lentille de la confiance, celle de la puissance et celle de l'ego. Elles ont chacune un rôle différent.

1. La lentille de la confiance

Elle sert à évaluer si nous avons affaire à une personne amie ou ennemie. Imaginez-vous seul, depuis plusieurs jours, dans une région peu familière. Lorsque vous rencontrerez quelqu'un, votre premier réflexe sera d'évaluer inconsciemment s'il représente une menace ou non. Il s'agit d'une réaction relative à la sécurité dont l'existence remonte à l'origine même de l'être humain. Dans la vie de tous les jours, la nature de ce jugement est évidemment plus subtile,

mais celui-ci demeure incontournable. Avec cette lentille de la confiance, les critères évalués chez l'autre sont principalement la chaleur humaine et la compétence. Dans le premier cas, nous recherchons une expression de gentillesse, d'empathie et de respect. Dans le deuxième cas, notre cerveau cherche à décoder des indices d'intelligence, d'habileté et d'efficacité de façon à s'assurer que la personne en face de nous est en mesure de passer de la parole aux actes.

2. La lentille de la puissance

Lorsqu'il existe un certain déséquilibre des forces entre les deux parties, la lentille de la puissance permet à l'individu dominant d'évaluer si l'autre personne peut lui être d'une quelconque utilité. Son action peut se résumer de la façon suivante : « Montre-moi quelque chose que tu peux faire pour moi ou va jouer ailleurs »

3. La lentille de l'ego

La plupart des gens se servent de ce filtre sans vraiment s'en rendre compte. La lentille de l'ego est un mécanisme subconscient par lequel nous évaluons qui a le dessus dans une interaction entre deux individus ou deux groupes. Cette évaluation ne s'effectue pas nécessairement dans un objectif de dominance, mais elle vise surtout à établir clairement notre place au cours de l'échange.

OPTIMISEZ VOS 30 SECONDES

Comme nous l'avons vu, il est essentiel de donner une impression parfaite dès le début d'une première rencontre. Les 30 premières secondes sont cruciales. Voici certains conseils pour bien gérer cet instant.

Votre habillement devrait être adapté à la situation et votre allure générale devrait être impeccable. Il faut éviter d'avoir des cheveux en désordre, des vêtements froissés ou trop voyants et tout autre détail

susceptible de distraire votre interlocuteur de la raison première pour laquelle vous êtes venu le rencontrer.

Votre démarche doit être assurée. Votre langage corporel doit refléter la confiance et une énergie positive. On devrait toujours entrer dans une pièce tel un matador dans une arène.

Une fois assis, il faut s'assurer de maintenir une position droite et dynamique. Il est essentiel d'offrir son meilleur profil. On devrait toujours se comporter comme si un photographe était sur le point de nous prendre en photo.

Détail qui semble évident, mais qui n'en est pas moins important : on devrait s'efforcer d'être souriant et éviter d'offrir une image négative. Trop de gens oublient de le faire. Votre mine sérieuse et concentrée n'est pas toujours la meilleure option en de telles situations.

L'INFLUENCE DE DALE CARNEGIE

Il existe des milliers d'ouvrages expliquant comment créer l'impact désiré et maximiser ses chances de succès. Personne n'a cependant été aussi influent dans ce domaine que l'auteur américain Dale Carnegie, dont la philosophie et l'approche continuent aujourd'hui d'être diffusées dans un réseau mondial portant son nom. Publié pour la première fois en 1936, son livre *Comment se faire des amis et influencer les autres* est encore aujourd'hui une véritable référence sur la question. Bien que de nombreuses avancées aient été réalisées depuis, son approche continue d'être pertinente.

Selon Dale Carnegie, voici les six façons d'amener les autres à vous apprécier.

1. Soyez véritablement intéressé par les autres.

2. Souriez.
3. Rappelez-vous que le nom d'une personne est pour elle le mot le plus cher et le plus important à ses oreilles.
4. Soyez une personne à l'écoute. Encouragez les autres à parler d'eux-mêmes.
5. Parlez en tenant compte des champs d'intérêt et des préférences de la personne en face de vous.
6. Faites sentir à l'autre personne qu'elle est importante et faites-le de façon sincère et authentique.

Ces conseils, qui sont toujours d'actualité et applicables dans les milieux de travail, le sont aussi dans la vie quotidienne. Sans vouloir décrire l'ensemble de la philosophie de Dale Carnegie, il est important de mentionner d'un de ses conseils les plus avisés : évitez de critiquer, de vous plaindre et de condamner les actions des autres. Autrement dit, être négatif n'apporte rien de constructif. S'adonner constamment à la critique négative est généralement une perte de temps et d'énergie qui pourraient être utilisés à bien meilleur escient. De la même façon, chercher à faire valoir son point de vue à tout prix est également une approche à éviter.

L'un des autres concepts essentiels de la doctrine de Dale Carnegie s'appuie sur la nécessité de faire sentir véritablement l'autre personne importante et de lui montrer notre appréciation. En agissant ainsi, nous augmentons sensiblement les chances que la personne en question souhaite mieux nous connaître et nous fréquenter.

LES FACTEURS À MAÎTRISER DANS LES 30 PREMIÈRES SECONDES ET LES 30 PREMIÈRES MINUTES

Au-delà des conseils, une série de facteurs influenceront votre prestation et votre aptitude pour produire le meilleur impact possible.

Votre premier objectif devrait être d'identifier à quel type d'interlocuteur vous avez affaire, notamment lorsque vous faites face à un employeur ou client potentiel de haut niveau. Au cours de ma carrière, j'ai eu l'occasion de rencontrer des leaders affichant différents styles d'autorité. Les anecdotes suivantes vous donneront une idée de la variété des profils rencontrés.

Le style formel

En 2011, je me suis rendu au bureau de Jim Hewitt, chef de la direction de Hewitt Équipement, concessionnaire exclusif de la marque Caterpillar pour le Québec, le Labrador et les Maritimes. Fondée par son père en 1955, cette entreprise milliardaire a connu une croissance formidable et est un incontournable dans l'industrie de la machinerie. M. Hewitt est très classique dans son approche : pas de flâs inutiles, costume discret, attitude réservée ; ce dirigeant est l'un des plus difficiles à cerner que j'ai rencontrés. Il s'est peu livré durant notre entretien, me laissant présenter mes points sans intervenir tout en me donnant l'impression de m'analyser profondément. Au bout de 30 minutes, j'ai finalement obtenu un mandat de sa part. D'une nature intense et hyperactif, j'ai dû m'adapter rapidement et me contrôler pour gagner sa confiance.

Le style tout en puissance

Quand j'ai rencontré Pierre Karl Péladeau, ex-chef de la direction de Québecor, à son bureau en 2012, sa première réaction a été franche et directe : « Les chasseurs de têtes, c'est de la merde. Je n'ai pas besoin de ça. Je peux appeler n'importe qui au Québec et le rencontrer demain à 9 heures. » On reconnaît ici le style frondeur et sûr de lui de PKP. Il connaît l'étendue de son pouvoir et sait s'en servir. Clairement, il avait un bon point. Ma réponse a été de lui demander s'il lui était arrivé de faire de mauvaises embauches. « Ah ça, (sacres), j'en ai fait plusieurs ! » m'a-t-il répondu. En lui vendant

l'idée que je pouvais lui venir en aide sur ce plan, j'ai semé un doute dans sa tête. Deux semaines plus tard, je recevais un coup de téléphone de M. Péladeau me demandant de venir le rencontrer à 9 heures le lendemain. J'ai eu la chance de travailler directement pour lui sur un mandat d'envergure.

Le style provocateur

Après lui avoir dérobé son vice-président aux finances au profit d'un de mes clients, j'ai réussi à obtenir une rencontre avec Gilbert Rozon. Ce dernier, grand manitou de Juste pour rire, peut à l'occasion avoir un style complètement désarmant. Il aime choquer, provoquer et évaluer la réaction de son interlocuteur. Lors de notre première rencontre, après à peine 15 minutes d'entretien, il m'a lancé du tac au tac : « Es-tu gai, toi ? Tu as d'air gai. Non ? Est-ce que ça t'a déjà effleuré l'esprit d'essayer ? » Voici le style de remarque déstabilisante qu'il m'a servie. Quelques minutes plus tard, il me demandait étrangement d'évaluer la grandeur et le poids des membres de son équipe de haute direction. J'ai vu son jeu et je me suis adapté rapidement. J'ai finalement réussi à gagner son respect.

L'autorité peut prendre différents styles et il est important de savoir s'y ajuster pour obtenir l'impact voulu. Dans certaines situations, l'idéal est de se montrer enjoué, extraverti et loquace, alors qu'en d'autres moments, il est préférable d'adopter un style plus réservé. Ainsi, la capacité de déceler le type d'interlocuteur en face de nous et l'aptitude à s'adapter sur le moment constituent des qualités indéniables.

Habillé avec confiance

L'habillement est un élément essentiel dans la composition de l'image professionnelle. Toutefois, beaucoup de gens ont tendance à y investir peu d'efforts et d'argent. Ils agissent pourtant du facteur offrant

le meilleur retour sur l'investissement, aussi bien dans la vie professionnelle que sociale.

Avez-vous déjà remarqué comment le fait d'être bien habillé vous confère une dose additionnelle de confiance et d'énergie? Revêtir un complet ou un tailleur de qualité parfaitement ajusté modifie notre façon d'être, notre démarche et notre énergie. Nos vêtements reflètent souvent notre état d'esprit, et vice-versa. Nous devenons alors plus convaincants et plus sûrs de nous-mêmes.

Il est prouvé que, si vous travaillez seul à la maison, la manière dont vous vous habillez aura un impact sur votre rendement professionnel. Certaines études démontrent même que votre ton de voix lors d'une conférence téléphonique sera influencé par votre habillement. Certaines règles s'appliquent donc lorsque vient le temps de choisir notre habillement et de rencontrer des gens socialement ou au travail.

Je recommande souvent la règle du «+1+1». Cette règle permet de toujours être habillé de manière optimale. Imaginez une échelle graduée de 0 à 10 sur laquelle vous situez tous vos styles d'habillement professionnel et non professionnel, zéro représentant les sandales et le maillot sexy et dix le smoking et la robe de soirée. Quand vous avez une rencontre professionnelle ou semi-professionnelle (où des collègues de bureau et des clients sont susceptibles d'être présents), habillez-vous un degré de plus (+1) que ce que sera le standard général, selon vous. Cette règle s'applique également aux activités non professionnelles. Bien sûr, plusieurs personnes misent sur leur style et leur habillement pour envoyer un message, tel un reflet de leur attitude. Si vous décidez consciemment d'adopter un degré d'habillement précis pour envoyer un message, c'est votre choix, mais soyez tout de fois conscient des implications.

LES FACTEURS PHYSIQUES QUI ONT UNE INFLUENCE

Vous pouvez modifier certains facteurs physiques, d'autres non. Voici la liste des facteurs qui influencent nos premières impressions, une liste presque complète des facteurs que j'ai déjà identifiés dans certaines entrevues et qui ont peu ou un impact positif ou négatif sur l'évaluation globale d'une personne.

1. LES EXPRESSIONS FACIALES

- a. le sourire
- b. des tics nerveux
- c. des mouvements de la tête

2. LES LUNETTES

- a. la couleur
- b. le modèle
- c. la forme

3. LES VÊTEMENTS

- a. la couleur
- b. le choix
- c. le style
- d. l'agencement

4. LA VOIX

- a. le volume (fort ou doux)
- b. la tonalité (aiguë ou grave)
- c. la vitesse
 - une bonne vitesse plus ou moins lente a un effet calmant
 - une vitesse à la Jacques Villeneuve ou Louis-José Houde donne une impression de nervosité
- d. le nez (les voix nasillardes sont associées à des gens qui se plaignent)
- e. la gorge (les voix rauques sont bien perçues)

5. LES COMPORTEMENTS VOCAUX À ÉVITER

- a. le « humming » (um, am, ok, a)
- b. le « slang » (argot)
- c. des mots à répétition (tu sais, absolument...)

6. L'ARTICULATION

- a. nonchalante
- b. le « mumbling » (marmonner)

7. LE RYTHME DE LA VOIX

- a. hésitant ou confiant
- b. varié ou monotone

c. mauvaise prononciation

8. LA VARIÉTÉ DES INTONATIONS

- a. avec ou sans émotion
- b. scientifiques ou chaleureuses
- c. naturelles ou tirées

9. LA POSTURE

- a. face à la personne
- b. non nerveuse
- c. non nonchalante
- d. non penchée

10. LE REGARD ET LE CONTACT VISUEL

- a. regarder dans les yeux 80% du temps
- b. bien balayer d'endroit à endroit d'une personne
- c. être confiant et bien gérer les gestes avec les mains
- d. ne pas trop bouger

11. L'ÉNERGIE

- a. le manque d'énergie est catastrophique
- b. positivité et enthousiasme
- c. sourire en carte de fond
- d. attention à l'hyperactivité

12. LA CLARTÉ DES DESCRIPTIONS

- a. bien expliquer notre sujet de discussion
- b. être bref et concis
- c. ne pas se perdre dans les explications

13. LA CLARTÉ DE L'ARGUMENT

- a. raisons claires pour une prise de position
- b. argumentaires bien ficelés

14. LA GESTION DES QUESTIONS

- a. formuler des réponses claires et logiques
- b. formuler des réponses courtes
- c. faire des pauses
- d. si l'interlocuteur en veut plus, continuer
- e. respecter le temps alloué (cinq minutes n'est pas vingt minutes)

Voici un exemple concret d'un facteur qui a eu un impact négatif sur l'évaluation d'une personne. Dernièrement, par courtoisie et sans avoir de mandat précis, j'ai recommandé un ami, cadre de la finance, à un président d'entreprise qui était à la recherche d'un nouveau vice-président aux finances. Ce cadre avait passé deux

heures avec la vice-présidente aux ressources humaines, avait discuté en profondeur de son expérience et avait eu une bonne discussion avec elle. Selon lui, l'entrevue s'était très bien déroulée et il était très confiant. Trois semaines plus tard, je m'entretiens avec le président et je lui demande s'il avait rencontré le cadre en question. Sa réponse : « Non, pas encore. Je ne me souviens pas trop des détails, mais je crois que c'est lui que ma vice-présidente a trouvé nonchalant et mal assis sur sa chaise ». Je connais très bien ce candidat, et il est tout sauf nonchalant. Il vient de compléter l'impressionnante épreuve d'endurance Ironman. Le seul élément que le président avait retenu des commentaires sommaires de sa vice-présidente était sa posture lors de l'entrevue.

La poignée de main

Une simple poignée de main en dit long sur vous et ce que vous êtes. La plupart d'entre nous y portons très peu d'attention, car ce geste est considéré comme banal. Savez-vous combien de fois vous pouvez donner la main dans une seule journée ? Faites un test. Nous sommes parfois susceptibles de donner la main une vingtaine de fois par jour.

Une bonne poignée de main devrait se donner de la façon suivante. Premièrement, il faut se lever. Trop de personnes restent assises lorsque vient le temps de se présenter, surtout lors de soirées ou d'événements. Cette pratique est impolie et paresseuse. Quand l'autre personne approche, à environ un mètre, vous devez étirer légèrement le bras et lui tendre la main. Votre bras devrait être en flexion de 90 degrés. Regardez la personne dans les yeux et souriez. Serrez fermement, mais légèrement en modulant deux ou trois fois avant de relâcher.

Voici mon palmarès personnel des styles de poignée de main à éviter.

LE LOUIS CYR

Écraser des os de l'autre en infligeant une douleur non désirée. À moins de vous appeler Bernard Voyer, d'être alpiniste ou de faire de l'escalade – des activités où votre vie peut dépendre de votre force de prise –, vous n'avez pas de raison d'agir ainsi. Cette approche peut refléter un sentiment d'insécurité (desir de montrer sa supériorité) ou d'une personnalité trop intense.

LE PANTIN

Une main molle est fortement déconseillée. Une telle poignée de main vous fera paraître nonchalant. Cette approche évoque inconsciemment la peur de s'affirmer ou d'une trop grande gêne.

LE SERPENT

Une poignée de main où on vous serre les doigts plutôt que la main est des plus désagréables. En plus d'avoir mal quand tous les os des doigts se retrouvent écrasés, vous vous sentez soumis et contrôlé. À moins que cette approche soit consciemment voulue, elle est vraiment à éviter.

L'EMBAUMEUR

La main moite et froide. Vous paraîtrez nerveux et non en contrôle. De plus, cette poignée de main est également très désagréable. Elle donne le goût d'aller se laver les mains immédiatement. Si vous avez tendance à avoir des mains moites, prévoyez de coup frottez-vous les mains plusieurs fois pour les réchauffer et essuyez-les sur votre pantalon avant de serrer la main.

LE VENDEUR

Serrer des mains à deux mains quand on est entre amis peut être une pratique adéquate, c'est un signe de proximité. Dans un contexte professionnel où on ne connaît pas vraiment bien la personne, cela devient nettement exagéré. Vous donnerez l'impression d'avoir suivi un cours de vente 101.

LE COLLANT

Serrer la main plus de deux ou trois secondes peut donner l'impression d'être un peu désespéré. Vous passerez pour un fan fini ou pour quelqu'un qui cherche de nouveaux amis. Les hommes devraient faire preuve de retenue avec des femmes, pour qu'un type de contact ne paraît pas trop insistant.

LE BIJOUTIER

Évitez les grosses et nombreuses bagues, surtout dans un contexte d'affaires. Si vous n'avez pas le choix, allez-y mollo car vous risquez de faire mal à d'autres personnes.

LE RAPPEUR

Faites attention avec les combinaisons et suites de mouvements incompréhensibles pour le commun des mortels. L'autre personne se sentira naïve ou incompetente. Cette pratique provoque une impression de malaise.

LE BRUCE LEE

Faites également attention aux faux mouvements d'arts martiaux qui précèdent la poignée de main. Cela peut être amusant entre amis, mais pas en entrevue, comme j'en ai déjà été témoin.

CORRIGER UNE MAUVAISE PREMIÈRE IMPRESSION

Même lorsqu'on met toutes les chances de son côté, il est impossible de tout contrôler. Il arrive que le premier contact ne soit pas idéal ou encore pas à la hauteur de ses espérances. Il n'est pas utile de se décourager, la partie est loin d'être perdue, mais la côte sera cependant difficile à remonter. Il est en effet possible de corriger une mauvaise première impression, mais cela ne se fera pas en claquant des doigts. Vous devrez nécessairement offrir de nombreuses et bonnes raisons à votre interlocuteur de réviser sa position. Les approches suivantes sont à conseiller pour y parvenir.

Cherchez à activer le désir de votre interlocuteur d'être juste envers vous

La plupart des gens veulent être ouverts et donner la chance au coureur. Une fois ce réflexe déclenché, ils seront beaucoup plus enclins à oublier les irritants perçus lors du premier contact. Pour ce faire, vous pourriez, par exemple, mentionner à votre interlocuteur qu'il doit être difficile dans sa position de rester impartial et de porter le bon jugement sur les nombreuses personnes qu'il est appelé à rencontrer. Une autre approche serait de parler de certaines de vos propres erreurs à la suite de l'évaluation trop rapide de certains de vos collègues.

Démontrez que vous serez utile

Les personnes qui comptent sur d'autres pour leur permettre de réaliser leurs objectifs savent qu'elles doivent bien comprendre la personnalité, les intentions et les habitudes de leurs subalternes. Il vous faut donc les inciter à vous connaître davantage en trouvant des façons de leur faire sentir que vous leur serez utile. En milieu de travail, une option serait de trouver des occasions pour travailler aux côtés de la personne susceptible d'avoir un impact sur votre carrière. Il est naturel pour l'être humain de prendre ses distances de quelqu'un qui ne le tient pas en haute estime. En combattant cet instinct, non seulement vous démontrerez de la détermination, mais vous vous placez aussi dans une situation où il devient possible, par vos actions, de changer la perception que cette personne a envers vous.

Sachez choisir le bon moment

Vos chances sont plus grandes si vous vous présentez à un moment où votre interlocuteur se sent davantage à l'aise d'un contexte où son impression de contrôler un projet ou ses dossiers n'est pas au mieux. Il peut s'agir d'un moment de stress dû à

l'approche d'une échéance importante ou encore à la difficulté d'effectuer un mandat. Bien présentée, une proposition de votre part pour l'aider sera souvent bienvenue. La personne en question aura alors tendance à chercher à mieux vous connaître, car, ce faisant, elle aura l'impression de reprendre une partie du contrôle qui lui échappait.

LES TRAITS DISTINCTIFS DES LEADERS D'IMPACT

Le pessimiste se plaint du vent. L'optimiste attend que le vent tourne. Le leader ajuste la voile.

— John Maxwell —

Les personnes reconnues pour leur leadership d'impact possèdent des qualités et des traits communs. Quel que soit le domaine dans lequel elles évoluent, la plupart d'entre elles partagent ces caractéristiques.

La prestance

Si vous questionnez un groupe d'employés et de cadres sur les aspects les plus importants pour accéder à des postes de direction, ils mentionneront sans doute la prestance. Ils reconnaissent aisément ce trait caractéristique aux leaders, mais ne savent pas trop comment le définir. Tout aussi conscients de l'importance de ce facteur, les professionnels des ressources humaines ont eux aussi une certaine difficulté à bien l'expliquer. Dans le monde d'aujourd'hui, extrêmement diversifié et de plus en plus multiculturel, la norme du PDG de 6 pieds 2 pouces n'existe plus. Alors, en quoi réside exactement cette prestance ?

Bien que la prestance d'un leader soit hautement intuitive et difficile à définir, on peut résumer cette caractéristique par l'habileté à projeter une confiance profonde et mature. On perçoit les leaders

comme des gens en mesure de prendre le contrôle complet de situations complexes, difficiles et imprévisibles. Ils dégagent cette impression de pouvoir prendre des décisions difficiles dans un délai acceptable, tout en restant en plein contrôle et en conservant la confiance de leur équipe.

Vos comportements, votre style et ce qui émane de votre personnalité sont des éléments clés du signal à envoyer à tous ceux qui vous côtoient.

LES LEADERS D'IMPACT ET LE CONTRÔLE

Le calme est l'un des principaux fondements d'un leadership convaincant. Il faut posséder et dégager une paix intérieure et un équilibre. Pour ce faire, il est nécessaire de savoir contrôler sa respiration, d'adopter une attitude téflon et d'éviter de réagir impulsivement ou de façon trop véhémente.

Je me souviendrai toujours de Peter Robinson, un de mes premiers patrons. Cet actuaire de formation dirigeait les opérations torontoises de Martineau Provencher (maintenant AON) et était issu d'une vieille école. Son bureau était comme une salle de chirurgie, impeccable et sans aspérités. Il n'y avait ni papier ni ordinateur. Lorsqu'il nous recevait dans son bureau, on ne pouvait s'empêcher de se demander comment il arrivait à accomplir son travail tout en conservant un environnement si structuré, une telle discipline et un tel ordre. Aucun élément de distraction n'était présent dans son espace.

Certains professionnels (surtout des avocats, des comptables et des actuaires) se plaisent à dire qu'ils aiment le désordre et le chaos. Pour eux, tout est bien structuré. Ils évoquent même un désordre ordonné. Dans certaines professions, cela est devenu une norme incontournable. Jusqu'à un certain point, un professeur d'université

sans piles de livres et d'articles serait probablement moins bien perçue par ses collègues. La réalité est cependant différente dans le monde des affaires standard. La façon dont vous entretenez, organisez et rangez votre bureau, votre maison ou votre automobile est perçue comme le reflet de votre pensée et de votre façon de fonctionner en tant qu'individu.

LES LEADERS D'IMPACT ET LA CONFIANCE

Toute personne voulant être un véritable leader doit avoir confiance en elle et en son apparence. Nous ne sommes pas tous des Brad Pitt, des Angelina Jolie, des Roy Dupuis ou des Roch Voisine. La vie est injuste, nous le sommes tous conscients. Pourquoi Roch Voisine est-il si beau et intelligent? Pourquoi était-il également bon à l'école et excellent au hockey, en plus de chanter comme un dieu? Ces personnes qui semblent tout avoir sont assurément frustrantes pour le commun des mortels.

À ce sujet, les études sont claires : les belles personnes réussissent mieux, ont plus d'argent et trouvent plus facilement un ou une partenaire de vie. Ils s'agit d'une réalité prouvée par les résultats de nombreuses études. Chacun de nous aime certains éléments de son apparence et déteste d'autres parties de son corps.

L'idée de la beauté n'est pas vraiment relative, elle est quasi universelle, et ce, dans chaque société ou regroupement de sociétés. Elle évolue et les standards recherchés varient avec les époques et les cultures. Il n'en demeure pas moins qu'il existe une symétrie mathématique universellement reconnue. Les proportions idéales sont connues depuis l'Antiquité. La règle du nombre d'or (désigné par la lettre phi — ϕ) est utilisée pour expliquer l'équilibre esthétique présent dans la nature. Véritable clé cachée au cœur même de l'univers, elle demeure un impressionnant témoignage

d'harmonie, de beauté et de vie. Les proportions de certaines plantes, de certains êtres humains et d'autres éléments de la nature obéissent à la règle du nombre d'or. Les hommes s'en sont aussi inspirés pour réaliser des œuvres géniales, que ce soit en peinture, en sculpture ou en architecture.

Cependant, la bonne nouvelle de la beauté pure est un critère non dit ayant de moins en moins d'importance en milieu d'affaires. L'acceptation de soi, d'une présentation soignée et le fait d'être bien dans sa peau sont maintenant des critères plus importants.

LES LEADERS D'IMPACT ET LE RÉALISME

Si vous voulez avoir plus de succès dans ce que vous entreprenez, vous devez bien connaître vos forces et vos faiblesses. De la même façon, lorsque vous connaissez un échec ou ne réussissez pas à atteindre vos objectifs, vous devez comprendre pourquoi. Cela devrait être facile, n'est-ce pas ? En théorie, personne ne vous connaît mieux que vous-même ! J'ai quelques nouvelles surprenantes pour vous.

Apprendre à bien se connaître

Nous savons tous qu'il est essentiel d'avoir une image réaliste de soi. Dans son livre *Strangers to Ourselves*, où il résume des décennies de recherches sur l'adaptation subconsciente, le psychologue Timothy Wilson explique qu'une grande partie des décisions que nous prenons se fait au niveau du subconscient. Confronté à une quantité inimaginable d'informations, notre cerveau conscient va à l'essentiel, car il ne pourrait être en mesure de faire autrement. Sinon, nous devrions penser à chacune de nos respirations pour demeurer en vie. Bien que cette comparaison soit exagérée, une très grande proportion de nos décisions et réactions est ainsi prise en charge par le subconscient. Quand tout va bien,

c'est formidable, mais quand les choses tournent mal, nous ne sommes souvent pas en mesure d'en déterminer la raison.

Notre premier réflexe est de nous prendre à nous-mêmes, de jeter le blâme sur notre manque d'habileté à accomplir la tâche et de nous décourager. Pourtant, des recherches des 30 dernières années ont déterminé que le manque inné d'habileté est rarement la cause de nos échecs. Notre réflexe n'est donc qu'une vue d'esprit. Il n'y a pas de recette miracle pour déterminer les vraies raisons de nos déconvenues. Dans son livre *The Gold Mine Effect*, Rasmus Ankersen explique clairement que le succès est rarement le fruit d'un talent inné. C'est l'attitude, l'intensité et la connaissance de nous-même qui séparent les gagnants des perdants.

Nous pouvons cependant améliorer la compréhension de nos échecs en obtenant une rétroaction de la part de notre entourage et de l'ensemble des personnes impliquées dans le contexte immédiat. Ces avis sont d'autant plus pertinents qu'il existe un décalage important entre l'image que nous avons de nous-mêmes et la perception des autres. Les études réalisées à ce sujet démontrent que le pourcentage de corrélation entre ce que nous pensons être et ce que les autres perçoivent de nous est de seulement 40%. Voilà assurément un résultat qui identifie la source de nombreuses incompréhensions.

Fait cocasse, 80% des cadres que je rencontre considèrent qu'ils sont de bons gestionnaires et que leurs employés les adorent. Mais, en même temps, 80% des cadres estiment que leurs propres supérieurs immédiats ne sont pas de bons gestionnaires et qu'ils ont tendance à surestimer leurs qualités dans ce domaine.

La confiance a ses limites

Pour convaincre les autres, nous devons nécessairement faire preuve de confiance en soi et posséder une énergie communicative. Nous avons cependant tendance à penser que la confiance en soi est le carburant ultime pour nous propulser sur la voie du succès. Le problème réside dans le fait que des personnes dotées d'une grande confiance réagissent souvent mal à la suite de leurs propres erreurs. En fait, la confiance en soi n'est pas un gage de succès. Nous connaissons tous des personnes trop confiantes qui multiplient les échecs. De récentes études, dont celle réalisée à l'Université de Californie à Berkeley par Julian Breines et Serena Chen, suggèrent qu'il est parfois préférable d'avoir de la compassion envers soi-même que de la confiance en soi (*self-compassion* vs *self-esteem*). La compassion, sans nier sa responsabilité, permettrait de mieux surmonter les échecs pour atteindre nos objectifs.

Bien se connaître est une condition essentielle pour créer un impact efficace tout en procurant à son interlocuteur une impression d'authenticité. Vos collègues et votre entourage (sans compter votre psy) peuvent vous être d'un grand secours sur ce plan.

EXPLOITER LE PLEIN POTENTIEL DE SA PERSONNALITÉ NUMÉRIQUE

La première impression a toujours été cruciale. Cependant, de nos jours, avec la pérennité de l'information numérique, un simple faux pas peut revenir vous hanter longtemps.

— Etienne Borgeat, président et chef de la direction, PCO Innovation —

La notion de personnalité numérique occupe une place sans cesse grandissante dans la société actuelle. L'omniprésence du Web et la montée en puissance des réseaux sociaux constituent sans contredit la plus importante révolution sociétale des dernières décennies.

La gestion de sa propre image numérique est devenue une condition incontournable pour quiconque veut développer à la fois sa carrière et sa vie personnelle. Il ne suffit plus de bien savoir se présenter en chair et en os, il faut également entretenir son image et en maximiser la portée sur les différentes plateformes médiatiques désormais à notre disposition. La multiplication des réseaux sociaux a entraîné de nouvelles responsabilités dont l'importance continue d'échapper à un trop grand nombre d'entre nous. Perçus à ses débuts comme un outil amusant pour socialiser avec ses amis et parler de soi-même, Facebook est aujourd'hui devenu une puissante vitrine dont la gestion peut avoir un impact sérieux sur notre vie professionnelle.

Au-delà des réseaux sociaux, dont on nous rappelle constamment l'importance, la présence numérique englobe aussi d'autres

éléments à ne pas sous-estimer. Votre empreinte Web comprend l'ensemble des publications où vous figurez, incluant toutes les traces permettant de retrouver des informations à votre sujet sur Google et les différents moteurs de recherche. Les blogues et les sites Web constituent aussi des vitrines dont il faut assurer une gestion conséquente et responsable, sans compter les multiples modes d'échanges que sont notamment les courriels, les textos et les comptes de type Skype. Votre personnalité numérique est la somme de toutes ces parties, et aucune d'entre elles ne devrait être laissée au hasard.

Y ÊTRE OU NE PAS Y ÊTRE ?

De nombreuses personnes sous-estiment l'importance de gérer leur image numérique pour convaincre d'éventuels employeurs de les engager. Pourtant, l'image et la présence Web ont de plus en plus d'influence sur le succès d'une recherche d'emploi. Pour plusieurs emplois, quelle est l'une des pires choses qu'un employeur puisse trouver sur les moteurs de recherche et sur les réseaux sociaux à votre sujet ? La réponse est désarmante de simplicité : rien du tout ! Les personnes actives sur le marché du travail ne peuvent désormais plus se permettre d'être complètement absentes du Web ou des réseaux sociaux.

Lorsqu'un employeur effectue des recherches sur le Web, il est impératif qu'il puisse non seulement vous trouver, mais également vous avoir sous votre meilleur jour. En 2014, 93 % des recruteurs affirmaient utiliser des réseaux sociaux pour évaluer des candidats à un poste. Qui plus est, 55 % de ces professionnels des ressources humaines ajoutaient qu'ils ont déjà reconsidéré des embauches à la suite de l'étude du profil de la personne évaluée dans les réseaux sociaux. Ces chiffres ne laissent aucun doute : être absent des

réseaux sociaux n'est pas idéal. Votre personnalité numérique doit représenter fidèlement qui vous êtes et, surtout, comment vous désirez être perçu. Elle fait partie de l'image globale à partir de laquelle les gens vous identifieront, vous jugeront et vous catégoriseront. Pour toutes ces raisons, vous devez éviter l'improvisation et disposer d'une stratégie claire pour maximiser votre impact dans l'espace virtuel.

Les réseaux sociaux : faire des choix avisés

Un certain nombre de réseaux sociaux sont imposés au fil des ans et constituent aujourd'hui des préférences incontournables pour établir une présence adéquate sur le Web. Voici une brève description de ceux où il est essentiel ou recommandé d'être présent.

FACEBOOK

Tout le monde connaît Facebook, devenu aujourd'hui le réseau par excellence pour les vies personnelle et professionnelle. Misant sur sa capacité exceptionnelle à mettre des gens et des organisations en contact, Facebook est en voie de s'affirmer comme la compagnie la plus puissante sur la planète. La valeur des informations détenues par le réseau sur ses abonnés est inestimable, d'autant plus que nous acceptons volontairement de fournir ces données sans aucune contrepartie. Grâce à cette information privilégiée et facile à modeler en vue d'un ciblage commercial, Facebook est rapidement devenu un média publicitaire de premier plan.

La plupart d'entre nous sommes vulnérables face au concept par lequel nous partageons des informations tout en enrichissant, sans trop nous en apercevoir, la banque de données exploitée par Facebook. Il s'agit d'une raison supplémentaire de demeurer vigilants concernant ce que nous affichons sur nos comptes et prudents dans notre utilisation générale de cet outil redoutable.

LINKEDIN

Réseau social spécifiquement réservé aux activités professionnelles, LinkedIn connaît aussi un essor phénoménal. Il est possible d'y faire valoir notre expérience, nos réalisations et notre parcours de carrière tout en développant notre réseau de contacts plus ou moins éloignés. Pour quiconque poursuit une carrière digne de ce nom, LinkedIn est aujourd'hui un passage obligé. Consulté prioritairement par la plupart des recruteurs, votre compte LinkedIn est votre curriculum vitae en ligne, votre carte professionnelle et votre principale vitrine professionnelle sur le Web. Inutile d'insister sur le fait qu'il doit être conçu de façon à offrir la meilleure image possible de votre personnalité professionnelle, à commencer par la photo, qui est trop souvent négligée.

TWITTER

Bien qu'il ne soit pas encore aussi populaire au Québec qu'aux États-Unis, Twitter est un autre outil puissant pour développer sa présence en ligne, notamment pour s'affirmer comme un spécialiste dans son secteur d'activités. Ses commentaires de 140 caractères sont une source d'information directe sur l'actualité et le déroulement d'événements en temps réel. Les nombreux liens qu'on y retrouve représentent probablement la source d'information la plus à jour sur un éventail infini de sujets. Ses usages sont multiples : il peut servir à consolider votre statut d'interlocuteur expert dans une conversation générale sur un sujet d'intérêt, ou encore servir de canal direct de communication avec la clientèle desservie par votre organisation. La croissance de votre auditoire sur Twitter, mesuré par le nombre de vos « followers », peut s'avérer une stratégie très payante suivant le secteur d'activité dans lequel vous évoluez.

Avec plus de 200 000 abonnés et ses 40 000 « tweets » effectués, le maire de Montréal, Denis Coderre, est l'une des personnalités

québécoises, voire canadiennes, les plus actives sur Twitter. Cet engouement de M. Coderre cadre bien avec l'approche directe qu'il préconise dans son rapport avec des citoyens.

INSTAGRAM

Acquisée par Facebook en 2012, la plateforme mobile d'échange de photos et de vidéos Instagram a principalement tiré profit de la popularisation des téléphones intelligents pour connaître un développement spectaculaire. Sorte de « Twitter de l'image », elle incarne un lien rapide et dynamique avec votre réseau de contacts ou votre clientèle. Instagram est un excellent outil pour développer la notoriété de son organisation ou de sa marque. Sur le plan personnel, ce média peut servir à mettre en valeur votre participation à des événements clés dans votre domaine d'activités.

YOUTUBE

La plateforme de diffusion de vidéos YouTube peut être un outil puissant pour faire circuler des clips sur vos activités professionnelles, qu'il s'agisse de conseils, de capsules d'information ou d'autres types de contenus. La mise en place de votre propre chaîne YouTube est un moyen très efficace de développer un auditoire et de consolider votre positionnement en tant que spécialiste de votre profession.

Plusieurs autres plateformes de réseaux sociaux – comme Google+, Tumblr, Pinterest ou Vine – constituent également des solutions intéressantes. L'objectif n'est cependant pas ici de vous présenter le répertoire complet des réseaux sociaux, mais de souligner la nécessité d'être présent là où vous êtes susceptible d'obtenir le plus d'impact. Ce choix sera évidemment tributaire de votre situation et du type de profession que vous exercez.

Trois bonnes raisons d'utiliser les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux constituent de formidables outils dont l'utilisation judicieuse comporte de nombreux avantages. Voici trois excellentes raisons de s'en servir.

1. Ils permettent tout d'abord de bonifier votre image de marque personnelle en la diffusant efficacement et à coût presque nul. Vous pouvez ainsi communiquer, de façon réfléchie, d'une image authentique de ce que vous êtes dans vos vies personnelle et professionnelle tout en vous assurant de l'optimiser.
2. Ils vous permettent d'échanger rapidement avec vos pairs, vos employés, vos clients, des spécialistes de votre secteur et le public en général.
3. Ils vous donnent l'occasion d'apprendre en disposant d'une information instantanée et d'une rétroaction presque sans filtre. Pour éviter les erreurs, il est essentiel de se poser les questions suivantes lorsqu'on développe une stratégie de réseaux sociaux. Vos objectifs sont-ils personnels, professionnels ou un mélange des deux ? Il vous faut avant tout vous assurer que votre profil reflète bien qui vous êtes vraiment dans le monde réel et que vos messages, d'une même façon, sont authentiques. Quelle présence voulez-vous vraiment avoir ? Est-elle destinée seulement à vos proches, à votre industrie ou au monde entier ? Plus vous viserez grand, plus vous serez présent sur les moteurs de recherche, pour le meilleur et pour le pire.

Les personnes occupant des postes de haut niveau avec des horaires chargés doivent également déterminer la quantité de temps et de ressources qu'elles devront consacrer pour gérer cette présence au jour le jour. Cet aspect est trop souvent négligé. Une présence efficace sur les réseaux sociaux nécessite de la constance et de la pertinence dans les interventions. Comme plusieurs grandes

entreprises éprouvent elles-mêmes des problèmes à gérer ces aspects correctement, le défi pour un individu est facile à sous-estimer.

Personnel ou professionnel ?

Dès la mise en place d'une stratégie de réseaux sociaux, il est essentiel de déterminer d'angle qui nous convient le mieux. Veut-on combiner vie professionnelle et vie personnelle, ou préfère-t-on une séparation nette entre les deux ? La décision n'est pas facile à prendre, car chaque approche a ses défauts et ses avantages.

La stratégie « ouverte » permet de délivrer ses états d'âme sans se poser de questions. Elle est cependant la plus risquée en ce qu'elle nous expose aux graves répercussions pouvant résulter de faux pas. On peut également opter pour une approche dite « d'auditoire » en vertu de laquelle les profils privés et professionnels sont complètement séparés. Une des formes les plus courantes de cette stratégie consiste à utiliser LinkedIn pour son côté professionnel et Facebook pour son côté personnel. Mais on se prive alors de la puissance toujours grandissante de Facebook en tant qu'outil de diffusion et de réseautage.

La stratégie de « contenu » représente une autre option possible. Dans ce cas, l'utilisateur choisit de ne publier que des contenus spécifiques à ses activités professionnelles, en éludant complètement l'aspect personnel. L'une des principales lacunes de cette approche réside dans le fait qu'il est ainsi difficile de demeurer authentique. Nos interlocuteurs peuvent être indisposés par une image visiblement trop artificielle et contrôlée. S'ils partagent eux-mêmes une partie de leur vie personnelle, l'impression de ne pas participer à un véritable échange peut les inciter à s'éloigner.

La stratégie « sur mesure » propose le meilleur des deux mondes. Elle consiste à utiliser des comptes différents selon les moments où l'on communique à titre privé ou à titre personnel. Populaire auprès des personnalités publiques, cette approche complique cependant la gestion, surtout lorsqu'on intervient sur plusieurs réseaux sociaux différents. Le processus a ainsi tendance à s'alourdir, rendant la gestion fastidieuse et augmentant les chances de voir son efficacité diminuer avec le temps.

Aucune de ces stratégies n'est parfaite ou supérieure aux autres. L'important est de choisir l'approche convenant le mieux à votre personnalité et à votre situation, de façon à vous assurer de refléter un maximum d'authenticité à travers celle-ci.

Les dangers des réseaux sociaux

À notre époque, où les moyens de communication se sont grandement démocratisés, chaque personne peut avoir voix au chapitre et commenter publiquement un éventail infini de sujets. Cette liberté, jumelée à la diffusion instantanée de l'information, comporte de nombreux pièges qu'il faut savoir éviter.

Lorsque j'ai suivi mon cours pour devenir un administrateur accrédité auprès de l'Institut des administrateurs de sociétés (ISA), une des séances abordait la question de l'image publique sur les réseaux sociaux. Étant un des rares participants à posséder un compte Twitter, la conférencière avait pris soin, sans bien sûr m'en avertir, d'analyser de fond en comble mon compte et mes activités. Je ne suis pas très actif sur Twitter, mais je consulte de temps à autre des nouvelles des personnes que je suis. À ma grande surprise et au plaisir de tous les participants du cours, la conférencière me demanda pourquoi je suivais le compte de Stayfree et de son party de jarretelles ! Je suis resté bouche bée, ne me rappelant ni pourquoi ni comment j'avais pu me retrouver à suivre le compte

Twitter de « Stay free... ». Je ne le sais toujours pas et ça m'a terrorisé quelque peu. J'avais dû évidemment cliquer sur quelque chose, mais je n'en ai aucun souvenir.

Cette anecdote m'a fait réaliser que je n'avais jamais porté attention à la liste des comptes auxquels je suis abonné sur Twitter. J'ignorais également que n'importe qui peut explorer d'ensemble de mon activité sur ce média très ouvert. J'en ai tiré une sérieuse leçon. Mon incompréhension de la nature et du mode de fonctionnement de Twitter aurait pu me causer un embarras encore bien plus grave. Imaginez si cela avait été un compte vraiment déplacé ou indésirable consulté par un client potentiel ou une relation d'affaires ! Un tel incident aurait pu me faire perdre la chance d'obtenir de futurs contrats ou de siéger à un conseil d'administration prestigieux.

Le cas du député libéral du comté de Jean-Lesage, André Drolet, s'est avéré très amusant pour le public, mais vraiment dommageable pour le principal intéressé. À la suite du décès du légendaire hockeyeur Jean Béliveau, il avait affirmé : « Je l'ai vu jouer, étant jeune, avec les As de Québec, avec mon frère, ici, au Colisée de Québec, dans le temps. C'est quelque chose d'assez particulier ». Or, Jean Béliveau a quitté les As pour les Canadiens de Montréal à l'issue de la saison 1953, et André Drolet est né en juin 1954. À la suite de ce commentaire, Twitter s'est déchaîné avec une flambée de *#AndréDroletFacts*, inspirés des fameux *Chuck Norris Facts* qui attribuent des pouvoirs surhumains à l'acteur américain. « André Drolet se rappelle de la vive émotion qu'il a ressentie en mettant le pied en Amérique avec Christophe Colomb », a par exemple lancé un internaute pour ridiculiser le député. Cela n'augure rien de très bon pour la suite de la carrière de ce député méconnu qui risque de rester identifié à ce faux pas. Méfiez-vous, de telles nouvelles peuvent désormais se répandre comme une traînée de poudre.

Soyons réalistes : les réseaux sociaux font peur. Un seul malheureux commentaire ou « post » peut ternir votre carrière et même vous faire perdre votre emploi. Le journaliste Pierre Sormany, ancien patron de l'émission *Enquête* de la télévision de Radio-Canada, a notamment dû prendre une retraite anticipée à la suite d'une controverse suscitée par un de ses commentaires sur Facebook. M. Sormany s'est en effet retrouvé au cœur d'une tempête après avoir allégué que le chroniqueur politique Jean Lapierre était lié à l'entrepreneur Tony Accurso. Son commentaire a rapidement été relayé abondamment sur Twitter et a précipité son départ, la société d'État annonçant par communiqué sa démission quelques jours plus tard. Personne n'est à l'abri d'une gaffe semblable. Pierre Sormany était la personne la moins susceptible de tomber dans un tel piège. Détenant une vaste expérience du monde de l'information, il enseigne le journalisme depuis une trentaine d'années à l'Université de Montréal.

Les erreurs à éviter

Dans un cadre professionnel ou corporatif, il est important de vérifier d'entrée de jeu la politique de votre entreprise quant à l'utilisation des réseaux sociaux. Imaginons que vous désirez démarrer un blogue en tant qu'expert dans votre secteur d'activités. Il sera essentiel de savoir, par exemple, si l'entreprise pour laquelle vous travaillez accepte que vous la mentionniez dans vos articles. Sur ce plan, les règles dans le monde virtuel sont souvent similaires à celles du monde réel. Vous vous devez de les respecter afin d'éviter d'aller trop loin au goût de votre employeur. Voici quelques principes à prendre en considération.

COMPORTEMENTS À ADOPTER

Pensez à ce que des employeurs potentiels ou des collègues verront lorsqu'ils se connecteront à vous sur des réseaux sociaux et,

encore une fois, assurez-vous que ce ne soit pas rien du tout !

Choisissez les plateformes que vous voulez utiliser sur le plan professionnel et établissez l'équilibre recherché avec la part de contenu de nature personnelle.

Créez des contenus que les autres peuvent relayer ou partager.

COMPORTEMENTS À ÉVITER

Ne vous présentez pas comme un expert, mais démontrez que vous l'êtes en proposant des contenus pertinents. Certains blogueurs et spécialistes réussissent à établir une présence enviable sur le Web en joignant un nombre élevé d'abonnés avec des publications superficielles et dénuées de substance. Cette approche atteint rapidement ses limites. Assurez-vous de publier des contenus qui apportent véritablement quelque chose à vos interlocuteurs.

Ne restreignez pas votre activité sur les réseaux sociaux à un seul sujet, mais participez plutôt à diverses conversations de façon à ne pas vous retrouver coincé dans un espace trop étroit.

Évitez de contrevenir, même accidentellement, à la politique de diffusion de votre entreprise et vérifiez bien ses règles relatives aux réseaux sociaux.

Attention à votre photo !

Bien que cela soit évident, de nombreuses personnes accordent trop peu d'importance à leur photo dans leurs différents comptes de réseaux sociaux. Pourtant, votre photo sera la première chose que verra la personne qui consulte votre profil. Comme je l'ai déjà expliqué, il ne suffit que d'une dizaine de secondes pour se faire une idée de quelqu'un lors d'une rencontre en chair et en os. Les choses se passent nettement plus rapidement dans l'univers virtuel. Une mauvaise photo ou une photo déplacée peuvent suffire à vous discréditer aux yeux de vos interlocuteurs potentiels.

LinkedIn n'est pas d'endroit où afficher une photo amusante ou trop informelle. On peut, par exemple, prendre un peu plus de liberté de ce côté sur un profil Facebook, mais cela dépend toujours de l'usage qu'on désire en faire. Il est essentiel dans ce cas d'opter pour le meilleur équilibre possible en s'assurant, si le profil a un volet personnel, de n'avoir l'air ni trop rigide ni trop décontracté. Ces recommandations s'appliquent également aux profils de services de communication comme Skype qui sont de plus en plus utilisés dans un cadre professionnel. Dans tous les cas, votre photo doit avoir un niveau de qualité acceptable. Je n'en peux plus de voir des photos floues, ou avec un chat, prises à la sauvette avec un téléphone, sur des profils de gens prétendument professionnels.

VOTRE EMPREINTE SUR LE WEB

L'ensemble de vos interventions et mentions sur le Web s'accumule et chacun de ces épisodes est susceptible de refaire surface un jour ou l'autre. Votre parcours sur les réseaux sociaux est comme un chemin qu'il est possible de suivre à l'arrière. À moins de disposer de moyens importants ou de faire preuve d'une volonté inébranlable, il est assez difficile de faire disparaître les éléments indésirables de votre empreinte numérique. Si vous désirez optimiser votre impact au point de vue professionnel, il est essentiel de faire un inventaire de votre présence sur le Web.

Que trouvera-t-on sur vous ?

La première chose à faire est de vérifier les résultats obtenus à votre sujet sur Google et les autres moteurs de recherche. Il est également important de faire un survol de votre présence publique sur les réseaux sociaux. Cet inventaire Web vous permettra de retrouver les traces que vous avez laissées et de bien cerner votre empreinte, soit le portrait que trouveront les gens en effectuant des

recherches sur vous. Certains éléments peuvent être impossibles à effacer, mais l'important est avant tout de bien connaître votre empreinte Web afin de vous préparer aux questions auxquelles vous pourriez éventuellement avoir à répondre.

Dans le contexte de mandats de recrutement de cadres de direction, nous effectuons systématiquement des enquêtes approfondies sur le passé et l'intégrité de chaque candidat retenu pour le poste. Il m'est arrivé, dans un cas précis, de constater que le candidat convoité avait eu de sérieux problèmes légaux dont il n'avait pas fait mention. Au terme de discussions et de recherches plus poussées, il s'est finalement qualifié, mais cette omission a failli lui coûter le poste. Dans une telle situation, vous devez jouer cartes sur table et vous assurer d'avoir les arguments nécessaires pour justifier toute irrégularité à votre dossier.

Courriels et textos : trop faciles à négliger

La grande majorité des communications s'effectue aujourd'hui par courriel et, de plus en plus, par textos. Malgré cela, on néglige de prêter attention à notre comportement dans l'utilisation de ces outils. Dans une journée type, on estime qu'une personne recevra, selon sa profession, de 25 à 200 courriels. Il est donc important de réussir à se démarquer à travers ce flux de communications. Pour y parvenir, la première chose à faire est de s'assurer d'utiliser dans nos messages des titres susceptibles de capter l'attention. Les titres de courriels sont souvent quelconques et contribuent à ce que le message se perde dans la masse des communications.

Autre aspect d'une importance capitale : la qualité du langage utilisé doit être d'un niveau approprié. Un message rempli de fautes grossières ou de fautes de frappe ne donne pas de vous une image très positive. Le ton et l'approche générale sont également à surveiller. L'utilisation du courriel ou du texto nous donne parfois

l'impression de bénéficier d'un rempart additionnel devant nos interlocuteurs. Il est plus facile d'écrire des messages durs ou agressifs par courriel que de les dire en présence de la personne concernée. Comme les écrits restent, les possibilités d'erreurs pouvant avoir des conséquences fâcheuses sont beaucoup plus élevées.

La popularité grandissante des textos entraîne aussi de nouvelles problématiques. Dans le milieu professionnel, certaines personnes ont tendance à se comporter de façon trop familière avec des gens qu'ils ne connaissent pas vraiment. Personnellement, je n'aime pas qu'un candidat à un poste de gestion décide spontanément de communiquer par texto avec moi, à moins que je l'aie invité à le faire. Tout le monde n'a pas la même sensibilité dans ces situations, mais la personne qui agit ainsi risque assurément de perdre des points. L'utilisation du langage « ado », du style « c'est vrai », est également une pratique à proscrire si vous désirez préserver un minimum de crédibilité.

À l'image de tout ce que nous faisons au quotidien, la gestion de notre personnalité numérique est avant tout une question de jugement. Il vaut toujours mieux réfléchir avant d'agir que de réparer les pots cassés. Notre façon de nous présenter sur le Web, sur les réseaux sociaux et dans nos communications virtuelles doit être en adéquation avec la personne que l'on est véritablement. Encore une fois, l'authenticité fait foi de tout. Cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas embellir la réalité ou en offrir une image optimale. Le désir de s'améliorer est toujours quelque chose d'émiment positif.

Pour terminer, vous vous souvenez peut-être qu'en janvier 2015, le multimillionnaire et alors PDG de Centerplate, Desmond Hague, fut au cœur d'un scandale qui lui a coûté sa place. Une vidéo de surveillance montrait en effet l'homme dans un ascenseur, à

Vancouver, maltraitant un chiot. Il frappait violemment l'animal avant de le traîner très brusquement avec sa laisse. La vidéo, avec peu de contexte, s'est vite retrouvée sur Internet et, en quelques jours, sa carrière au sein de Centerplate était terminée. Plus personne n'est à l'abri d'un faux pas.

L'ÉQUILIBRE ENTRE LE CORPS, LA TÊTE ET L'ESPRIT

Votre sourire est votre logo, votre personnalité est votre carte d'affaires. Ce que les gens ressentent après avoir fait l'expérience de vous rencontrer devient votre marque de commerce.

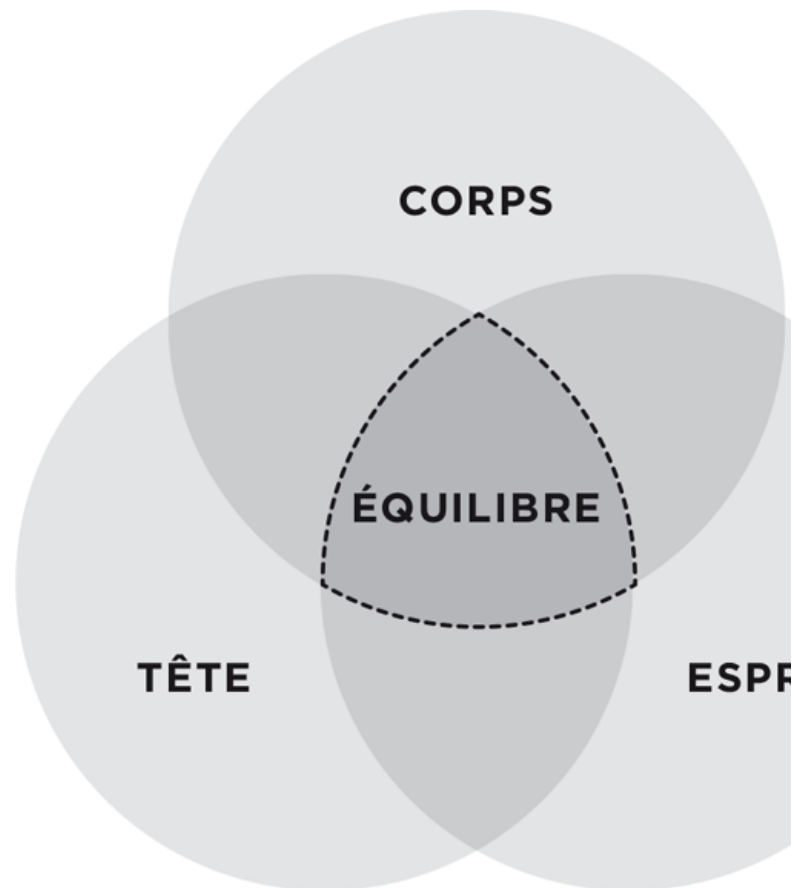
— Jay Danzie —

Dans la vie, en général, il est constamment question d'équilibre. Nous réfléchissons sans cesse aux différents aspects de notre existence pour essayer d'atteindre un état optimal. L'équilibre n'est toutefois pas une question de modération. Nous devons plutôt trouver et conserver une façon d'être où toutes les composantes importantes de notre bonheur, de notre succès et de notre impact se complètent pour former un tout harmonieux. Cet ensemble évolue sans cesse et aucun de ses éléments ne doit être négligé.

Dans la tradition des grands courants spirituels orientaux, on considère que l'équilibre s'établit principalement entre trois sphères : la tête, le corps et l'esprit (l'âme). Elles constituent en quelque sorte les trois points-sources de notre être. Dans les sociétés occidentales, nous avons davantage tendance à séparer ces éléments. Nous nous percevons parfois comme une tête dont la fonction est de réfléchir et de décider, et parfois comme un corps dont la nature est d'agir et de se dépenser. En d'autres occasions, nous pouvons nous considérer comme un mélange des deux. Dans notre façon de vivre, orientée vers l'aspect fonctionnel des choses, la spiritualité occupe cependant une place bien moindre. Elle est même souvent complètement absente de la vie quotidienne. Il n'est pas surprenant de constater la popularité grandissante du yoga en Occident, car sa pratique est un excellent moyen pour nous aider à atteindre un équilibre plus complet et satisfaisant.

Dans le présent chapitre, nous verrons comment un meilleur équilibre entre le corps, la tête et l'esprit vous permettra d'avoir un impact optimal dans votre vie professionnelle. Les personnes qui génèrent un impact renouvelé à long terme ne peuvent se contenter du statu quo dans leur évolution personnelle. Elles sont conscientes que l'immobilisme sur les plans physique, mental et spirituel est la garantie d'un recul assuré. Dès le moment où vous cessez d'entretenir votre corps, de stimuler votre tête et de nourrir votre esprit, vous commencez à mourir. Vous commencez à ne plus être intéressant. Vous perdez graduellement votre capacité d'avoir un impact. Ce n'est évidemment pas la voie que je vous conseille de suivre.

Comment parvenir à un meilleur équilibre entre le corps, la tête et l'esprit ? Les théories et les recettes pour y arriver sont innombrables. Mon intention n'est pas de vous les présenter de façon exhaustive ou de discuter de leur valeur respective. Chacun peut choisir sa propre voie. À mes yeux, certaines bases sont néanmoins incontournables pour améliorer cet équilibre afin d'obtenir plus d'impact dans vos vies personnelle et professionnelle. Modifier ses habitudes de vie, développer ses connaissances générales, miser sur une quête spirituelle : voilà des exemples d'approches susceptibles de vous amener là où vous voulez aller.



LE CORPS

Un culte devenu réalité

Nous observons actuellement un phénomène de valorisation extrême du corps, et ce, presque partout sur la planète. Le culte du corps est loin d'être quelque chose de nouveau. On n'a qu'à penser à la Grèce et à la Rome antiques, où cette quête esthétique était très présente, poursuivie dans les sports et reflétée dans la production artistique. Les temps ont cependant bien changé et la multiplicité des moyens de diffusion de l'image a renforcé cette recherche ininterrompue du corps idéal.

Alors que le culte du corps a historiquement servi des fins précises et concrètes, telles que la performance ou l'hygiène, il est aujourd'hui devenu un moyen de transformer nos

modes d'existence, nos façons de nous soigner, d'agir et d'intervenir sur nous-mêmes.

« Dans nos sociétés postmodernes hypertrophiées de communication, le corps est désormais compris comme le mode privilégié de fabrication imaginaire du soi pour chacun, coïncidant parfaitement avec l'idéologie montante du chacun pour soi », nous dit l'Encyclopédie Universalis.

Le propre de l'être humain est de transformer les choses naturelles en fonctions culturelles. À partir du besoin de se nourrir, l'homme a inventé la cuisine. À partir du besoin naturel de reproduction de l'espèce, l'homme a créé l'amour. À partir du besoin de se vêtir, l'homme a transformé le vêtement en mode. Maintenant, l'être humain s'impose des standards de beauté, des modèles qui, de la même façon, transforment le culte du corps en mode d'affirmation. D'autant plus que nous sommes aujourd'hui soumis à un tourbillon incessant d'images magnifiées par la publicité et les technologies de l'information.

La beauté : un effet tangible

De nos jours, la beauté est étrangement devenue un critère social au même titre que les qualités de l'âme. Ce qui est beau devient ce qui est bien. De manière générale, nous avons tendance à attribuer inconsciemment une certaine qualité d'intelligence à des personnes ayant une apparence favorable. Cette discrimination est également répandue dans le monde du travail, où l'apparence peut avantager ou pénaliser un individu. Il faut savoir que les préjugés positifs ou négatifs ont une incidence bien après l'embauche. La personne ayant joui d'un préjugé favorable lors de son embauche peut se retrouver démunie devant ses responsabilités quotidiennes si elle manque de substance ou d'expérience réelle. En retour, une personne perçue comme étant belle aura, par exemple, l'avantage de faciliter à convaincre son auditoire.

Une pression grandissante sur les hommes

Dans la société en général et sur le marché du travail, la beauté n'est plus seulement l'apanage des femmes. Il est fini le temps où les professionnels masculins pouvaient négliger leur apparence, qu'il s'agisse de leurs vêtements, de leur coiffure ou de leur forme physique. Dans notre monde où l'image fait tout, l'homme n'a d'autre choix que de s'adapter et de gérer son apparence. Le culte du corps et de l'entraînement est certainement très présent, mais on voit aussi de plus en plus d'hommes utiliser une panoplie de produits et de soins de beauté. Cette tendance a nettement été influencée par l'émancipation de la communauté gaie, dont l'influence sur les codes esthétiques masculins a connu son apogée au tournant du millénaire. Précurseurs des modes, les gais ont vu leurs choix vestimentaires et leur attrait pour l'entraînement en gymnase graduellement adoptés par la majorité hétérosexuelle.

L'ascension des femmes sur le marché du travail et le principe d'égalité des sexes ont également eu un impact important sur les comportements des hommes. Confrontés

quotidiennement à des modèles féminins avec lesquels ils se retrouvent désormais en compétition, les hommes éprouvent aujourd'hui la nécessité d'ajouter certaines armes à leur arsenal. Par exemple, on n'a qu'à observer la tendance relativement récente des barbes stylisées, tout d'abord popularisée par les *hipsters* et adoptée ensuite par un échantillon beaucoup plus large.

Bien qu'un nombre grandissant d'hommes accordent de plus en plus d'importance à leur apparence et aux soins de beauté, cette approche conserve un côté tabou pour une grande partie de la population masculine. Peu d'hommes, par exemple, ont teinté leurs cheveux grisonnants. Lorsqu'on observe cette réalité de façon rationnelle, il est difficile de comprendre pourquoi une telle pratique demeure la norme chez les femmes et l'exception chez les hommes. J'estime que ces types de comportements risquent d'évoluer rapidement, les hommes étant appelés à prendre davantage soin de leur apparence au cours des années à venir.

Le corps est aujourd'hui devenu un moyen d'expression à part entière. Nous devons cesser d'accoler une étiquette de superficialité à tous les gens s'entraînant assidûment et aux hommes portant un soin particulier à leur apparence. Les préjugés sont en acce sur ce sujet, mais il est faux de penser que la majorité des personnes s'adonnant à un entraînement régulier sont des montagnes de muscles prêtes à participer à la toute dernière télé-réalité. Ces cas représentent une infime minorité. Trop de gens finissent par utiliser ce prétexte pour rester inactifs, bien assis sur leur divan à se moquer des autres.

Repenser ses habitudes de vie

La santé est assurément la chose à laquelle on aspire le plus lorsqu'on est malade et celle qu'on attendance à négliger le plus lorsqu'on la retrouve. Rien ne peut vous garantir la santé, mais adopter de saines habitudes de vie diminue fortement les probabilités d'éprouver des problèmes de ce côté. L'avantage est loin de se limiter à la dimension physique : prendre les bonnes décisions quant à la nutrition et à l'exercice permet de récolter d'importants bénéfices sur le plan psychologique. Les vieux dictons – tel que « un esprit sain dans un corps sain » – n'ont pas été inventés pour rien ! De bons réflexes alimentaires couplés à un entraînement constant élèvent votre niveau global d'énergie et votre niveau de concentration. Il en émane une impression de force, de calme et de solidité qui crée indubitablement un fort impact chez les personnes que vous rencontrez. Plusieurs autres éléments, dont la gestion du stress, s'en trouvent aussi améliorés.

De nombreux messages sur les saines habitudes de vie circulent dans l'espace public québécois. On y retrouve une multitude de campagnes de promotion de la santé, de comptes rendus de recherches, de reportages, de publicités, d'émissions spécialisées, de sites Web et de blogs de toutes sortes. Une prolifération d'acteurs contribuent ainsi à la transmission de ces messages, qu'ils soient issus du réseau de la santé publique ou d'autres groupes et organisations. Le message est clair et largement diffusé. Autrement

dit, tout le monde le sait, mais peu le monde le fait. La section suivante propose quelques points de départ susceptibles de vous mettre sur la bonne voie, si vous n'y êtes pas déjà.

Le démon du stress

Avec la démocratisation des technologies numériques, notre rythme de vie s'est accéléré de façon spectaculaire au fil des deux dernières décennies. Nous sommes constamment « branchés » sur un flux incessant d'informations et les enjeux professionnels nous suivent partout et en tout temps. Il est bien sûr possible de se déconnecter d'Internet et de nos téléphones intelligents à l'occasion, mais un nombre restreint de gens actifs réussissent vraiment à le faire sur une base régulière. Tout va de plus en plus vite et les niveaux de stress grimpent au même rythme. Il est essentiel de trouver des mécanismes pour diminuer cette pression dont les effets peuvent avoir des conséquences nocives sur notre santé et notre capacité à exploiter notre plein potentiel.

Parmi les nombreux auteurs ayant abordé cette problématique, le regretté D^r Richard Carlson s'est affirmé comme l'une des voix les plus intéressantes dans ce domaine. Dans son célèbre livre *Don't Sweat the Small Stuff... and It's All Small Stuff*, ce réputé spécialiste propose de nombreuses façons de diminuer l'emprise du stress sur notre existence. Le titre est en lui-même évocateur de ce qu'il nous convie à réaliser que rien de ce que nous faisons dans la vie courante ne mérite vraiment de prendre une importance démesurée au point d'affecter notre santé. Voici quelques-uns de ses conseils pour diminuer le stress :

- choisissez vos batailles
- réalisez qu'il y aura toujours des imperfections
- vivez dans le moment présent
- laissez parfois les autres obtenir la gloire et la reconnaissance
- faites confiance à vos intuitions
- vivez chaque jour comme s'il était votre dernier.

Comme l'expliquait avec beaucoup d'à-propos le D^r Carlson : « Rappelez-vous que lorsque vous mourrez, il restera certainement des messages auxquels répondre dans votre boîte de réception »

Une chose est certaine : lorsque nous sommes stressés, nous sommes aussi moins présents pour nos interlocuteurs et pour tout ce qui nous entoure. Chacun doit trouver des solutions qui lui conviennent pour évacuer cette influence malsaine. Pour ma part, je me consacre évidemment à la course à pied et cette activité me permet de faire le vide en oubliant momentanément les sources potentielles de tracas.

Bien dormir pour bien vivre

Le sommeil est un élément clé de notre santé et un aspect de notre vie que nous avons souvent tendance à négliger. Nous passons en moyenne le tiers de notre existence à

dormir et cette activité est garantie de notre niveau global d'énergie. Tout le monde n'a pas les mêmes besoins en ce qui a trait au nombre d'heures de sommeil, mais il est prouvé qu'une carence prolongée sur ce plan peut avoir des effets désastreux sur la santé. La constance des horaires est un autre aspect à surveiller de près. Un manque ou une mauvaise qualité de sommeil sont susceptibles d'affecter négativement votre impact, à plus ou moins long terme.

J'ai personnellement la chance de ne pas avoir besoin de beaucoup d'heures de sommeil pour recharger mes batteries. Je peux dormir entre quatre et cinq heures par nuit sans que cela diminue mes capacités ou mon niveau d'énergie. Cela me permet de réaliser de multiples projets et de faire face à des charges de travail importantes. Il y a cependant un côté sombre à cette médaille : j'éprouve aussi de sérieux problèmes de sommeil. La cause de ces problèmes est double : je souffre d'apnée du sommeil à un degré assez élevé (c'est-à-dire 95 micro éveils par heure), combinée à de l'hyperactivité. Cette dernière condition a l'effet suivant : je ne suis jamais prêt à dormir, car je ne me sens jamais fatigué. De plus, lorsque je parviens à dormir, mon sommeil est constamment entrecoupé de réveils causés par l'apnée.

Cela fait de moi une bombe à retardement, car il s'agit d'une voie toute tracée vers des crises cardiaques. J'ai vraiment tout essayé pour corriger mes problèmes d'apnée du sommeil, allant jusqu'aux machines d'aide à la respiration (bonjour la sensation d'être Darth Vader avec un équipement de plongée). Rien n'y fait, je dois vivre avec ce manque de sommeil, et cela affecte clairement mon fonctionnement au quotidien.

Bien conscient des problèmes soulevés par un manque de sommeil ou de qualité du sommeil, je ne saurais trop insister sur l'importance de maintenir un équilibre de ce côté.

Attention à la posture !

Comme je l'ai déjà mentionné, le maintien d'une bonne posture en toute occasion ajoute une prestance additionnelle et contribue à produire un meilleur impact. Notre posture reflète l'énergie qui nous anime. Il ne s'agit pas seulement d'un effet ponctuel, mais d'une signature corporelle susceptible d'avoir une influence à long terme.

Soudeur de son métier, mon père est l'exemple parfait de la personne ayant négligé de prendre soin de son corps tout au long de ses 40 ans de carrière. Il a littéralement sacrifié son corps à son travail. Comme il travaillait dans une usine de pâtes et de papiers, il était appelé à travailler accroupi dans des espaces restreints, où la qualité de l'air n'était vraiment pas optimale. De plus, c'est un fumeur invétéré. Avec le temps, ces conditions difficiles et ses mauvaises habitudes de vie l'ont carrément brisé. Obligé de cesser de travailler avant l'âge normal de la retraite, il a finalement dû se faire remplacer les deux genoux et les deux hanches. Aujourd'hui, tout son corps est douloureux et tout mouvement lui est pénible. Chaque fois que je le vois, ça me brise le cœur, c'est vraiment triste. Le voir déprimer à cause d'une expérience difficile à vivre et je me suis promis de ne jamais suivre cette

voie. Prenez soin de votre corps, entraînez-vous régulièrement et conservez une bonne discipline de vie. Votre posture en sera affectée positivement et votre impact aussi.

Notre relation ambiguë avec le corps

Nous valorisons, avec raison, l'intelligence, le raisonnement et les connaissances. Les personnes portant une attention trop soutenue au corps nous paraissent souvent futiles et superficielles. Malgré tout, l'apparence et les prouesses physiques ont encore une incidence importante sur les relations sociales et sur les statuts que peuvent avoir des individus au sein des organisations.

J'ai souvent été témoin de ce phénomène en milieu du travail. Dans le cadre normal des opérations quotidiennes, le patron peut être bedonnant et dans une forme physique déplorable. Son autorité est bien établie et ses rapports avec le personnel sont fondés sur la structure hiérarchique. Déplacez-le dans le contexte d'une activité sportive à l'intérieur de l'entreprise et il peut se retrouver inconsciemment intimidé par la présence physique d'un de ses subalternes croisé au vestiaire. Ce dernier a un corps d'Adonis, bien entraîné, et dégagé un charisme certain fondé sur son physique. À ce moment précis, les rapports s'égalisent soudainement et il arrive que cet employé soit parfois en mesure de développer une relation avantageuse avec son patron. En résumé, il aura alors gagné des points en franchissant du même coup des barrières hiérarchiques. On a tendance à penser que de telles choses ne sont pas susceptibles d'arriver, mais elles surviennent dans la réalité. Il ne s'agit pas toujours d'une question de puissance ou de forme physique. Le golf est un excellent exemple d'un sport fondé sur l'habileté où peuvent se nouer de telles relations privilégiées. Malgré la perte de vitesse de ce sport dans le monde des affaires, il n'est pas surprenant de constater sa popularité comme outil de réseautage dans ce milieu.

QUELQUES-UNS DE MES TRUCS ET HABITUDES

- Je monte toujours les escaliers à pied, mais lorsque je me retrouve dans les escaliers roulants, je marche toujours. Ne restez pas immobiles, soyez en mouvement.
- Lorsque je regarde des séries télévisées, j'essaie d'éviter de demeurer assis à rien faire sur le divan. Par exemple, lorsque je dois courir 10, 20 ou 30 km sur mon tapis roulant, j'en profite pour regarder quelques épisodes de séries comme *Mad Men* ou *House of Cards*. Durant ma jeunesse, mon père était constamment installé devant la télé lorsqu'il était à la maison. Imaginez... j'étais persuadé que le tirage de la 6/49 était une émission de télé. J'ai développé une réelle aversion pour ce média qui est aujourd'hui presque totalement banni de mon existence.

- Je fais toujours du gym le midi lorsque je n'ai pas de lunch d'affaires, même pour seulement 20 ou 30 minutes. C'est une composante de ma journée. Essayez, vous verrez comme on se sent bien après un court exercice.

L'exemple fourni se situe dans l'univers masculin, mais on peut également le transposer dans l'univers féminin. Les femmes dotées d'un physique attrayant peuvent aussi avoir un ascendant sur leurs concurrents qui chercheront à se rapprocher d'elles, ou à les discréditer si elles ne se voient comme des ennemies.

La réalité est incontournable. Prendre soin de son corps et développer des habiletés physiques recherchées peuvent contribuer à améliorer votre impact auprès de vos clients et de vos confrères.

Prenez aussi soin de votre moteur !

Prendre soin de sa forme physique ne doit surtout pas se résumer à lever des poids et à développer une musculature parfaite. Trop de gens oublient qu'il faut prendre soin du moteur – et pas seulement de la carrosserie. Lorsque j'ai commencé à m'entraîner sérieusement, cela a été ma principale erreur. J'allais souvent au gym, mais je négligeais mon cardio. Réalisant l'importance de cet aspect, j'ai adopté la course comme activité principale et commencé ensuite à courir des marathons. Combinée à une bonne alimentation, la course – ou tout autre entraînement cardiovasculaire – fait des merveilles pour la santé de vos organes et de votre corps en général. Cela se traduit inévitablement par une amélioration sentie de votre image personnelle. Avez-vous déjà rencontré des triathlètes qui dégagent une énergie grise et négative ? C'est assez rare. Ces personnes sont habituellement inspirantes et nous incitent à nous surpasser.

La course est également devenue pour moi un excellent outil de socialisation. La popularité de ce sport a explosé au cours des dernières années et de nombreux leaders partagent cette passion.

Les qualités requises pour réussir

Certains traits particuliers se retrouvent chez des personnes dont les performances nous impressionnent. Bien qu'il n'existe pas de formules toutes faites, les quatre éléments suivants sont essentiels :

1. la volonté
2. la persévérance
3. la concentration sur l'objectif
4. la discipline.

Ajoutez à cela l'importance de se donner des objectifs clairs et le plan de match est complet. Poursuivre des buts bien définis est la voie à suivre pour conquiesse surpasser et conserver la discipline nécessaire pour y parvenir. Sans objectifs, il est excessivement difficile de tenir le cap. Le psychologue américain Edwin A. Locke a

notamment étayé ce concept avec sa célèbre théorie des objectifs (*Goal Setting Theory*), développée dans les années 1960. Vous y trouverez des clés importantes pour apprendre à se surpasser sur une base quotidienne.

Savoir gérer son énergie

De saines habitudes de vie, une discipline de fer et une capacité de concentration hors du commun sont nécessaires aux personnes occupant des postes de haute direction. Ces dernières font face, jour après jour, à des horaires extrêmement chargés où elles doivent prendre des décisions à une fréquence très élevée. À des voir en action, on se demande comment elles font pour y arriver. Encore une fois, il n'y a pas de formule magique. Certains de ces individus sont génétiquement favorisés, ayant des constitutions ou des métabolismes exceptionnels. Ils sont cependant loin d'être la norme. Pour rester compétitifs à long terme, les leaders doivent inévitablement être vigilants afin de maintenir une discipline de tous les instants. Ceci leur permet de conserver un niveau d'énergie optimal dans l'ensemble de leurs activités et de jongler habilement avec des tâches diversifiées.

Optimiser la gestion de son corps, c'est savoir trouver le délicat équilibre entre les saines habitudes de vie, le développement de son enveloppe externe et celui de sa « machine » interne. Lorsque ces trois secteurs sont en parfaite symbiose, notre énergie se propage positivement à ceux et celles qui nous entourent. Il s'agit d'une condition essentielle à l'obtention d'un impact puissant et authentique.

LA TÊTE

Rester en place de nos jours, c'est reculer — et rapidement.

— Richard Branson —

Deuxième volet de ce chapitre, la tête fait ici référence à l'ensemble des connaissances dont l'accumulation façonne notre personne au fur et à mesure de notre évolution.

Connaître et bien se connaître

Dans mon rôle de chasseur de têtes, deux des qualités les plus importantes que j'ai observées chez les candidats sont leur capacité d'autoévaluation et leur sens du jugement. Bien qu'une certaine partie du jugement soit innée, il me semble évident qu'une amélioration est toujours possible sur ce plan. L'acquisition de connaissances générales diversifiées, l'accumulation d'expériences de vie enrichissantes et le développement d'une pensée critique sont tous des éléments susceptibles de nourrir notre sens du jugement. Plus nous démontrons une grande ouverture devant les nouvelles connaissances, plus nous sommes en mesure de comparer, d'approfondir et d'analyser les situations qui se présentent à nous.

Afin de pouvoir établir un jugement valable, il est essentiel de bien connaître l'environnement et le contexte dans lequel nous évoluons. On dit parfois de certaines

personnes qu'elles ont fait quelque chose de « déplacé ». Ce mot qualifie un geste ou une parole en rupture avec la situation telle que perçue par l'ensemble des personnes présentes à un moment précis. Nous devons toujours essayer de demeurer en phase avec la réalité environnante. Que ce soit dans la sphère personnelle ou professionnelle, cette aptitude à s'adapter à des contextes changeants est essentielle pour évaluer correctement chaque situation. Encore une fois, il n'existe pas de recette magique. Développer son jugement est un processus qui requiert de la persévérance et de la détermination.

Le jugement commence par soi

Il ne suffit pas de savoir bien évaluer des situations ou des informations auxquelles nous sommes exposés, encore faut-il être en mesure de porter un jugement réaliste sur notre propre personne. La connaissance de soi (*self-awareness*) est selon moi le deuxième élément le plus important pour quiconque désire maximiser son impact. Voilà un domaine où peu de gens excellent. Il n'est pas facile de s'autoévaluer, car notre perception de nous-même est souvent trompeuse.

Les personnes les plus dynamiques et les plus efficaces sont probablement les plus susceptibles de se méprendre à leur propre sujet. La raison est simple : pour mener à bien de nombreux projets et atteindre la réussite, la confiance en soi et en ses moyens est un atout indéniable. Il devient alors facile de se définir strictement par ses réussites. Constamment dans l'action, ces personnes n'ont souvent pas beaucoup de temps pour faire de l'introspection. Cette approche peut mener loin, mais elle risque aussi de vous conduire à l'impasse dans une optique à long terme. Au-delà d'une certaine limite, il est important de posséder une connaissance intime et précise de qui l'on est pour continuer à progresser. Les personnes qui se connaissent bien dégagent une impression de solidité nous incitant à les considérer comme aptes à réaliser leurs objectifs.

Une bonne dose de confiance en soi est assurément un prérequis essentiel pour convaincre et pour réussir, mais la connaissance de soi est un outil nettement plus puissant. Cet aspect sera également abordé dans le chapitre 7 sur les relations interpersonnelles.

L'importance de la culture générale

Il est évidemment possible d'évoluer dans le milieu du travail et des affaires sans posséder de grandes connaissances générales. De nombreuses autres qualités et habiletés sont susceptibles de vous aider à gravir les échelons de la réussite. Le défi devient cependant plus complexe lorsqu'on se rapproche du sommet. Les postes de direction requièrent en effet de maîtriser certains aspects dont on n'aurait pas soupçonné l'importance à des niveaux inférieurs. Parmi ceux-ci, la culture générale joue un rôle déterminant en ce qu'elle permet de posséder les outils requis pour évaluer avec une acuité supérieure toutes les facettes des problématiques rencontrées. En ce sens, elle devient un outil précieux à la prise de décisions.

Une bonne culture générale permet aussi de socialiser avec ses pairs en allant au-delà de l'échange de banalités. Cette aptitude est recherchée chez les dirigeants qui, règle générale, sont plus enclins à côtoyer des gens éduqués et instruits. Cela peut paraître de prime abord anodin, mais la capacité de soutenir des discussions à un certain niveau, sur une grande variété de sujets, est un avantage non négligeable. L'être humain est ainsi fait. Nous avons naturellement tendance à vouloir fréquenter des personnes avec qui il est possible de partager certaines affinités. Cette réalité prend une importance accrue dans les postes de direction, car, dans ce contexte, de nombreux échanges clés prennent place dans la sphère sociale entourant des fonctions professionnelles.

Les connaissances générales sont loin d'être une perte de temps !

Dans la société actuelle, où nous avons tendance à ne valoriser que des connaissances « fonctionnelles », c'est-à-dire celles directement applicables à l'atteinte d'un résultat, le savoir non essentiel est trop souvent considéré comme une perte de temps. Cette perception est à mon avis aussi ridicule qu'erronée.

La culture générale constitue la base sur laquelle s'appuie le développement de la société. En permettant un dialogue ouvert où les différents interlocuteurs maîtrisent leurs arguments, elle joue un rôle clé dans l'espace démocratique. Elle favorise ainsi des débats d'idées nécessaires pour éviter ce qui, ultimement, peut mener aux dérives autoritaristes. La démagogie et le populisme se nourrissent d'ailleurs des vides existants sur des plans de la culture et de l'éducation. Les exemples sont nombreux de débats inutilement polarisés en raison d'arguments mal documentés. Il en résulte une incompréhension susceptible de favoriser une attitude de confrontation entre des parties en présence.

La culture générale est également importante car elle permet à chacun de mieux comprendre sa réalité en la plaçant dans une perspective historique. Elle donne un sens à nos actions et renforce la nature de notre expérience humaine. En fin de compte, l'acquisition d'une culture riche et diversifiée contribue de façon directe au développement de notre jugement et de notre esprit critique.

La curiosité mène à la connaissance

L'une des qualités les plus évidentes chez les personnes possédant de vastes connaissances est assurément la curiosité. Les personnes curieuses, dans le sens positif du terme, sont constamment à l'affût de la nouveauté et recherchent de nouveaux sujets à approfondir. La personne désireuse de s'améliorer est nécessairement insatisfaite de son état et de ses connaissances actuels. La curiosité et le contentement ne vont pas de pair.

La curiosité nous pousse à dépasser nos limites, à creuser plus loin avec le désir de comprendre le sens des choses et d'enrichir nos expériences. Plusieurs des grands innovateurs et scientifiques de l'histoire, tels Léonard de Vinci, Stephen Hawking, Steve Jobs ou Einstein, ont cultivé cette qualité avec passion. Nombre de découvertes sont d'ailleurs survenues par hasard alors que la curiosité de leurs auteurs les avait amenés

sur des pistes s'écartant du noyau de leurs travaux. On n'a qu'à penser au célèbre exemple de la compagnie 3M, dont des chercheurs ont créé le *Post-it* en développant par hasard un adhésif qui ne colle qu'à lui-même. Ils ont ensuite eu l'idée de coucher cet adhésif sur du papier : la révolution *Post-it* était née ! La technologie révolutionnaire d'Apple s'est en partie bâtie sur de tels procédés, comme le souligne son fondateur Steve Jobs : « Une bonne partie de ce que j'ai découvert tout à fait par hasard, en suivant ma curiosité et mon intuition, s'est révélée inestimable par la suite. »

COMPOSER AVEC LE PARADOXE

L'idée que la curiosité et le contentement sont en opposition soulève un paradoxe intéressant. De grands sages comme le dalai-lama et Matthieu Ricard nous disent qu'on atteint le bonheur et la plénitude en se satisfaisant de ce qu'on a. Quoique je souscrive à cette affirmation, elle est en opposition avec l'idée d'accroître constamment ses connaissances et avec la notion même de l'acquiescement et de réussite. La réalité est que la société dans laquelle nous vivons n'est absolument pas zen !

Pour suivre les enseignements de ces grands sages, il serait nécessaire de faire un virage complet et d'abandonner le style de vie effréné de la société occidentale. Vous aurez compris que c'est à quelque chose auquel peu de gens sont prêts. Lors d'une rencontre avec Matthieu Ricard, celui-ci m'a rassuré en me disant que le monde a besoin de différentes catégories de gens, l'essentiel étant que tous aient leur place dans le cycle de l'existence. Le présent ouvrage s'adressant à ceux et celles qui, comme moi, ont choisi de composer avec la cadence folle de la société moderne, le dilemme se résout en quelques sortes de lui-même.

Dès notre plus jeune âge, la curiosité a une influence directe sur notre capacité d'apprentissage, d'observation et d'analyse. Dans un article publié récemment dans le journal de l'Association for Psychological Science, la chercheuse Sophie von Stumm de l'Université d'Édimbourg soutient que la curiosité et l'effort sont les facteurs les plus directement en corrélation avec la performance scolaire, et ce, davantage que l'intelligence. La curiosité étant précisément une faim de découverte, des gens possédant un esprit curieux peuvent compenser un niveau inférieur d'aptitudes en étant plus persévérants, plus attentifs aux détails et plus avides de connaissances.

Cette capacité d'apprendre est un élément déterminant de notre réussite éventuelle, car plus notre champ de connaissances s'agrandit, plus nos chances de créer un impact augmentent. Cette compétence est également très convoitée en entreprise. Les recruteurs et les employeurs recherchent aujourd'hui des individus capables de s'adapter rapidement, d'élargir leurs horizons et d'évoluer au gré des changements.

Nos activités professionnelles sont constamment soumises au besoin d'innover. Pour mener à terme nos projets, il nous faut sans cesse « avoir des idées », « imaginer » ou « trouver » la solution qui va permettre de générer des effets mesurables. Tout au long de ma carrière, j'ai été à même de remarquer comment des employés pouvaient rapidement prendre du galon en apportant des solutions à leurs supérieurs immédiats. Au lieu d'amener un nouveau problème à leur patron, ces personnes allègent son fardeau en diminuant sa liste de choses à régler. On reconnaît ainsi les gens créatifs et capables de débrouillardise, deux traits indissociables de la curiosité.

On dit souvent qu'il faut préussir à conserver la formidable capacité d'émerveillement propre à notre enfance. Pour continuer de se développer, notre esprit ne doit jamais cesser de s'interroger pour mieux comprendre et faire évoluer le monde.

L'éducation et les diplômes : des valeurs en évolution

La voie royale pour l'acquisition de connaissances demeure sans contredit la fréquentation des établissements d'enseignement. Après avoir reçu l'éducation de base aux niveaux primaire, secondaire et collégial, l'entrée dans l'âge adulte nous amène à faire des choix importants sur ce plan. Autrefois réservées à une certaine élite, les études universitaires de premier cycle sont aujourd'hui devenues un passage presque obligé pour quiconque désire gravir les échelons en affaires ou connaître une carrière professionnelle digne de ce nom. Le fait de posséder un diplôme au niveau de la maîtrise représente désormais un avantage certain pour les candidats voulant accéder à des postes de haute direction. Cependant, l'expérience, le parcours global et la personnalité ont la plupart du temps préséance parmi les critères d'évaluation.

SAVOIR ÉLARGIR SES HORIZONS

Durant les années où je cultivais ma passion en tant que musicien *heavy metal*, j'ai atteint un assez bon niveau à la batterie. J'étais très intense dans ma pratique et je vouais un véritable culte aux maîtres du genre. J'étais persuadé que les plus grands musiciens de *heavy metal* représentaient le summum de la virtuosité, toutes musiques confondues. En réalité, mes connaissances ne franchissaient pas vraiment les limites de cet univers bien précis.

Dans l'espoir de confirmer mes convictions, j'ai eu l'audace de soumettre une pièce du guitariste Yngwie Malmsteen, formidable technicien du genre, à mon professeur de musique classique de l'Université Laval. Celui-ci m'a rapidement ramené sur terre en m'expliquant que c'était pas mal, mais qu'il existait bien mieux. J'ai par la suite appris à apprécier les plus grands virtuoses du jazz et de la musique classique, découvrant des musiciens d'un calibre insoupçonné.

Cet exemple démontre bien la nécessité de ne pas s'enfermer dans un contexte où nous sommes à l'aise. Il est essentiel de repousser les frontières de notre univers

personnel pour élargir ses horizons. Ce faisant, nous acquérons un savoir et une culture sur lesquels il est possible de s'appuyer solidement pour bonifier notre impact.

Quelle est la réelle valeur d'un diplôme sur le marché du travail d'aujourd'hui? La réponse relève du principe de l'offre et de la demande. Ce qui est rare est plus convoité. Au Québec et au Canada, comme dans l'ensemble des pays industrialisés, le nombre d'étudiants aux niveaux supérieurs a connu une forte croissance au cours des dernières décennies. Maintenant que la possession d'un diplôme est monnaie courante, sa valeur est devenue moindre.

Selon une étude terminée en 2010 par Mircea Vultur, professeur à l'INRS, «l'augmentation du taux de détention de diplômes universitaires est une tendance globale dans les pays développés. Dans l'ensemble des pays de l'OCDE, le taux d'obtention d'un tel diplôme est passé de 20 % en 1995 à 37 % en 2006. Au Canada, durant la même période, ce taux est passé de 29 % à 38 %. Conséquemment, le nombre de diplômés a fortement augmenté. Au Québec, en 2006, 880 670 personnes de 25 à 64 ans étaient titulaires d'un grade universitaire, une augmentation de 23,6 % par rapport à 2001. Que l'on soit au Canada ou au Québec, c'est la part féminine des titulaires des diplômes universitaires qui a augmenté le plus, les femmes représentant plus de 50 % de la population de 25 à 64 ans titulaires d'un diplôme universitaire. Leur nombre s'est accru de 29,6 % depuis 2001 et de 61,8 % depuis 1996».

Lors de l'évaluation des candidats à un poste donné, trois critères principaux sont généralement utilisés par les employeurs : l'expérience professionnelle, les qualités personnelles et le niveau d'études complété. L'expérience est le critère le plus valorisé, suivi de la personnalité et des diplômes. Bien qu'ils arrivent au troisième rang, les diplômes demeurent un élément de préférence majeur lors du processus d'embauche. À l'exception des postes spécialisés nécessitant des connaissances techniques précises, il n'est cependant pas plus valorisé que les traits de personnalité.

Dans le contexte actuel, le diplôme est une condition nécessaire, mais non suffisante pour l'accès à un emploi. Les spécialistes en ressources humaines accordent moins d'importance qu'on pourrait croire à la formation certifiée par un diplôme et privilégient souvent l'expérience acquise en entreprise ou les qualités individuelles telles que la polyvalence ou la capacité d'adaptation. Le diplôme est de plus en plus perçu comme un filtre éliminant d'office certains candidats ou candidates ne répondant pas aux exigences minimales pour un emploi donné.

Cette réalité a un effet pervers en ce que les employeurs se voient obligés d'élever de plus en plus le niveau de formation requis afin d'identifier les candidats les plus compétents. Cette approche produit un phénomène d'inflation des diplômes où, même si

la nature d'une tâche de travail reste inchangée, le niveau d'études exigé est désormais celui de la maîtrise alors qu'un baccalauréat aurait suffi auparavant.

La passion mène au succès

Comme d'explique Jean-François Ouellet dans son livre intitulé *Le bonheur comme plan d'affaires*, des personnes qui réussissent et deviennent de bons entrepreneurs sont pour la plupart animées d'une réelle passion pour leur travail. Au-delà de la curiosité et du désir d'acquérir des connaissances, voici probablement l'aspect le plus important de leur réussite. Cette formule a beau avoir été répétée *ad nauseam* dans les livres de développement personnel et par les champions d'entrepreneuriat, elle n'en décrit pas moins une réalité incontournable. Les gens passionnés sont plus susceptibles d'atteindre les niveaux d'excellence recherchés.

Il ne faut cependant pas tomber dans le piège de la psychopop selon laquelle il suffit d'être passionné pour réussir. Tous les gens passionnés ne réussissent évidemment pas. La passion est cependant une qualité qu'on retrouve chez la grande majorité des leaders et des gens reconnus pour leurs succès exceptionnels.

Pensez à ces entrepreneurs que vous avez assurément croisés en certaines occasions. Passionnés par leur sujet, ils dégagent un enthousiasme communicatif. Cette énergie particulière est à la source de leur capacité à faire bonne impression. Pour réussir, ils doivent aimer ce qu'ils font et être en mesure de convaincre leurs interlocuteurs. Ils sont ainsi à même de générer un meilleur impact.

L'ESPRIT

Contrôlez votre esprit ou il vous contrôlera.

— Bouddha —

Élever sa spiritualité

Dans le cadre de ce chapitre, ce que nous appelons l'« esprit » réfère essentiellement à la spiritualité. Celle-ci se développe la plupart du temps à l'abri des regards et incarne en quelque sorte la boîte noire de notre intimité. Beaucoup ne retiennent que l'aspect religieux de la définition, mais la spiritualité touche tout ce qui se rapporte à l'esprit, à l'intelligence et à l'âme. Chaque individu en est le seul maître, étant libre de la développer quand et comment il le veut. Quelles que soient nos convictions ou nos croyances, notre foi personnelle évolue en grande partie dans la sphère privée. Elle constitue une façon unique de se rapprocher de notre condition d'humain et de notre place au sein de l'univers.

TRIOOMPH : UNE FONDATION POUR LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE

Depuis plusieurs années, je suis membre du conseil d'administration et très impliqué dans la fondation Triomph, fondée en 2011 par François-Charles Sirois, président et chef de la direction de Telesystem. L'objectif de cette fondation est de stimuler le rêve et la persévérance scolaire chez les jeunes en valorisant les efforts et la persévérance. Aujourd'hui, trop de jeunes abandonnent et décrochent. Je trouve important de leur venir en aide à ma façon. À l'instar d'autres gens d'affaires membres de la fondation, je joue le rôle de mentor auprès d'étudiants de 12 à 17 ans, en suivant leur progression pas à pas et en leur proposant des expériences uniques lors de journées entières passées en compagnie des plus méritants.

Dans le passé, nous avons notamment organisé des événements spéciaux où nos lauréats avaient l'occasion de monter à bord de voitures de course conduites par des pilotes expérimentés. C'est l'occasion de faire rêver tout en les conscientisant aux valeurs requises pour cheminer vers la réussite, soit la volonté, l'effort et la persévérance.

Dans le cadre du volet Triomph mis en place dans ma région natale de Charlevoix, nous suivons ainsi une centaine de jeunes par année. Les dix plus méritants ont ainsi l'occasion de passer une journée avec leurs mentors, avec qui ils réalisent des activités inspirantes.

La spiritualité peut représenter une formidable source de force et de confiance. Les efforts que nous déployons à la cultiver ont une influence directe sur tous les aspects de notre vie. En contribuant à nous élever au-delà des routines quotidiennes et des préoccupations matérielles, elle constitue un atout indéniable pour se réaliser pleinement et s'engager sur le chemin de la réussite.

Les sociétés occidentales ayant pour la plupart évacuées les grandes religions de la réalité quotidienne, de plus en plus de gens ressentent un vide spirituel qu'ils cherchent à combler. Tel que l'explique la célèbre théorie de Maslow (qui consiste en la classification hiérarchique des besoins humains) évoquée précédemment, l'être humain cherche à combler différents niveaux de besoins pour atteindre le bonheur parfait. Dans notre société, où la plupart des besoins primaires sont satisfaits – soit les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'estime de soi –, le besoin de réalisation prend une importance sans précédent. De là l'importance de se doter de mécanismes pour s'améliorer en tant qu'individu.

La spiritualité est appelée à jouer un rôle essentiel pour mener à bien cette quête d'achèvement. Rendu à ce niveau, l'objectif n'est plus seulement de réussir sur le plan matériel pour satisfaire son propre égo, mais bien d'acquiescer un niveau de conscience supérieur nous incitant à travailler de façon authentique pour le bien commun. Cette idée peut sembler de prime abord en contradiction avec l'essence même du capitalisme, mais plusieurs des plus grands entrepreneurs ne se contentent pas de travailler pour

accumuler des biens et satisfaire leur propre personne. Ils ont avant tout la volonté de contribuer à la société et de redonner à celle-ci.

Les enseignements de Matthieu Ricard

Comme c'est le cas pour bien des gens, mon arrivée dans la quarantaine a suscité une intense période de questionnements quant à l'importance de donner un sens à ma vie. J'avais alors atteint la plupart de mes buts matérialistes avec une carrière réussie et tout ce qui l'accompagne. Je me rendais soudain compte de la futilité de cette quête qui nous pousse à toujours accumuler davantage et à collectionner des objets de luxe. Je me suis alors intéressé au bouddhisme, sans toutefois en devenir véritablement un adepte. L'absence de dogmes et la notion de réalisation spirituelle associées à cette pratique sont à mes yeux très intéressantes. C'est la raison pour laquelle on considère souvent le bouddhisme comme n'étant pas une religion, mais plutôt une manière de vivre.

Dans le cadre d'activités de collecte de fonds organisées en soutien à la construction de son orphelinat au Népal, j'ai eu la chance de côtoyer Matthieu Ricard. Cette rencontre a marqué ma vie. Son mélange de spiritualité et de rationalité m'a causé un choc immense. Pour la première fois, quelqu'un me parlait de sagesse et de réalisation de soi dans mon propre langage. Ayant étudié l'actuariat, la finance et les mathématiques, je possède un esprit plutôt cartésien. En tant que généticien moléculaire et devenu moine tibétain, Matthieu Ricard me proposait une version de la spiritualité en accord avec ma réalité. Ce confident du dalaï-lama, qui a tout abandonné pour aller vivre dans un ermitage himalayen, estime que la méditation peut modifier le fonctionnement du cerveau et augmenter notre bonheur, exactement de la même façon qu'on soulève des poids pour développer ses muscles.

À la suite d'expériences menées par le neuroscientifique Richard Davidson à l'Université du Wisconsin, Matthieu Ricard en est arrivé au statut d'homme le plus heureux que la science a pu analyser. Dans le cadre de recherches menées sur plus de centaines d'adeptes avancés de la méditation, Davidson a branché 256 capteurs sur le crâne de Matthieu Ricard pour évaluer les effets au niveau de l'activité cérébrale. Les résultats ont montré que, lors des séances de méditation, le cerveau du moine produisait un niveau d'ondes « gamma » – celles liées à la conscience, l'attention, l'apprentissage et la mémoire – jamais relevé auparavant dans la documentation de la neuroscience.

L'imagerie médicale a aussi montré une suractivité de son cortex préfrontal gauche par rapport à celui de droite, ce qui suggère une aptitude supérieure au bonheur et une réduction de la propension à la négativité. Les recherches sur ce phénomène, connues sous le nom de « plasticité neuronale », n'en sont qu'à leurs débuts, mais cette aventure s'avère tout à fait passionnante.

De tels résultats sont pour le moins impressionnants, mais la personne même de Matthieu Ricard m'a conquis encore davantage. Cet être humain rayonne et irradie son

auditoire d'énergie positive. En dépit de sa modestie et de sa simplicité, il génère un impact comme d'habitude d'occasion d'en observer.

S'améliorer à sa propre échelle

Mes échanges avec Matthieu Ricard m'ont permis de comprendre que je ne deviendrais pas moins du jour au lendemain. Mon style de vie à 300 km/h ne me permet pas de prendre le recul nécessaire pour avoir la chance d'atteindre un tel niveau de spiritualité. Il s'agit évidemment d'une question de choix. Le présent livre s'adresse avant tout à ceux et celles qui ont pris la décision, consciente ou non, de s'accommoder de la folie et de la frénésie de la société occidentale. Il est toujours possible de descendre du train et de changer sa vie complètement, mais cela devient alors une toute autre question.

Selon Matthieu Ricard, même la plus infime des améliorations vers un état de plénitude et de bonheur vaut la peine d'être considérée. Cette approche des petits pas est probablement rassurante pour la plupart d'entre nous qui sommes tellement loin de l'objectif que, dans le cas contraire, nous n'aurions d'autre choix que d'abandonner.

Je trouve toujours intéressant de poser la question suivante à mes amis ou à des candidats rencontrés : « Sur une échelle de 1 à 10, à combien évaluez-vous votre niveau de satisfaction quant à la personne que vous êtes maintenant versus la personne que vous aimeriez idéalement être ? » Je suis toujours surpris de constater que de nombreuses personnes me répondent 8 ou 9. Or, qu'est-ce que répond une personne comme Matthieu Ricard à cette même question ? 4 ou 5. À ses yeux, il faut demeurer conscient que le développement de soi demeure toujours relativement limité et qu'il reste toujours un long bout de chemin à parcourir pour s'améliorer. Cette notion rejoint celle expliquée précédemment à propos de l'opposition entre le contentement et la curiosité. Le jour où vous serez entièrement satisfait de ce que vous êtes et de ce que vous avez accompli sera aussi celui où vous vous engagerez résolument sur la pente descendante.

Les convictions, les croyances et les illusions

Le fait de croire en quelque chose nous permet d'avancer sans le poids du doute et peut nous donner une force incroyable. Encore faut-il que nos croyances nous soutiennent et nous guident, plutôt que de nous freiner. Il est essentiel d'être en mesure de faire la distinction entre convictions, croyances et illusions.

- Les convictions reflètent la pensée que nous développons sur différents sujets à la lumière de nos expériences.
- Les croyances sont des convictions qui, pour nous, sont devenues lois et représentent des faits indiscutés dans notre perception de la réalité.
- Les illusions se définissent comme des désirs que nous avons fait réalité.

Contrairement aux croyances, les illusions sont des ennemies de notre développement et de notre épanouissement. Elles peuvent nous faire perdre un temps précieux à

poursuivre des simples désirs plutôt que de véritables projets.

Peu importe notre religion ou notre champ de développement spirituel, des principes de base demeurent les mêmes. Nos actions et les sens de notre vie devraient nécessairement être orientés vers le bien, vers le mieux. Nous devons avant tout être guidés par le désir de devenir de meilleures personnes. Pour y arriver, il est essentiel de posséder une excellente connaissance de soi et de la réalité dans laquelle nous évoluons. Des célèbres tyrans ont créé des dommages considérables à l'humanité parce qu'ils avaient l'impression, selon leurs croyances et leurs illusions, d'être en voie d'accomplir quelque chose de positif pour leur collectivité. Les pièges sont nombreux et le travail que nous réalisons sur nous-mêmes peut nous aider à les éviter.

Des affaires à la philanthropie

Ma propre quête de spiritualité m'a amené à faire des choix dans ma vie personnelle et dans ma carrière. Ce n'est pas un hasard si je suis aujourd'hui devenu chasseur de têtes, un métier que j'exerce depuis maintenant plusieurs années. J'ai toujours adoré participer et m'impliquer dans les événements destinés à amasser des fonds pour différentes fondations. Ces activités sont pour moi loin d'être un fardeau, elles représentent quelque chose que j'aime faire avec passion.

Dans la dernière année avant de quitter mes fonctions chez Avera, je recherchais une carrière où je pourrais travailler davantage sur le contact humain et pour laquelle je n'aurais pas à voyager constamment, ayant donné abondamment sur ce plan. Bien qu'enthousiasmé par mes participations au sein de plusieurs fondations, je ne me sentais toutefois pas prêt ou suffisamment résolu à me consacrer à 100 % à ces activités.

Être chasseur de têtes me permet de concilier le meilleur des deux mondes. Dans le cadre de mon travail, je peux mettre à profit mon intérêt pour les fondations, car cela fait partie intégrante de mes activités. Le réseautage est essentiel dans le recrutement de cadres de haute direction et des événements philanthropiques me permettent de créer des liens authentiques avec des personnes avec qui je serai probablement appelé à collaborer dans le futur. Je suis encore appelé à voyager pour des réunions internationales au sein de ma firme, Boyden, mais ces déplacements sont relativement limités en comparaison avec ce que j'ai connu dans le passé.

Mes activités philanthropiques sont également l'occasion pour moi de renouer avec ma passion pour la musique et pour l'art en général. Mes implications dans la Fondation Jeunesses Musicales Canada, dans le Concours Musical International de Montréal et dans la compagnie artistique Lemieux Pilon 4 D'Arts s'inscrivent naturellement dans mes propres champs d'intérêt.

Les arts et la culture sont essentiels au développement de toute société. Pour le milieu des affaires, il est important de redonner à celle-ci en soutenant activement différents projets artistiques.

La recherche d'un équilibre entre le corps, la tête et l'esprit est sans doute l'un des objectifs les plus importants que vous puissiez poursuivre. Un corps en santé, une tête bien remplie et une spiritualité bien développée constituent les pierres angulaires sur lesquelles il est possible de bâtir un impact puissant et authentique.

IL FAUT REDONNER, CELA VA DE SOI !

Lors d'une entrevue réalisée dans un processus d'embauche, un candidat à un poste de haute direction m'a déclaré sans ambages que la philanthropie et les œuvres de charité ne l'intéressaient pas. J'avais devant moi quelqu'un ayant connu une carrière florissante et accumulé au passage une fortune respectable. En me démontrant son absence d'intérêt pour le bien de la collectivité, cette personne se discréditait entièrement à mes yeux. Un tel individu, qui ne semble penser qu'à lui-même et à son bien personnel, est loin de représenter un candidat idéal pour prendre soin d'une organisation, axée sur la collaboration, et l'amener à de nouveaux niveaux d'excellence.

La condition humaine est caractérisée par beaucoup d'injustice. Alors qu'un certain nombre d'individus ou de pays possèdent des richesses faramineuses, d'autres doivent se débrouiller pour survivre sans éducation et dans un état d'extrême pauvreté. Lorsqu'on est privilégié, la moindre des choses est de vouloir améliorer le sort de la collectivité et de redonner en ce sens.

Êtes-vous impliqué dans une fondation ou dans un organisme de charité ? Si la réponse est non, il est temps de faire un examen de conscience.

LA SÉDUCTION ET LES RÈGLES DU POUVOIR

Napoléon Bonaparte avait un regard tellement pénétrant que ses subalternes se mettaient à trembler lorsqu'ils étaient dans sa mire.

— Max Gallo —

Dans les relations amoureuses comme dans les relations d'affaires, la séduction et les jeux de pouvoir sont intimement liés. De nature différente, on retrouve dans leurs mécanismes certaines similarités essentielles. La séduction et le pouvoir sont en effet des activités où l'objectif est, dans une certaine mesure, de réussir à influencer les autres. L'une ne va pas sans l'autre. C'est la raison pour laquelle elles sont ici réunies dans un même chapitre.

L'ART DE LA SÉDUCTION

Qu'est-ce que la séduction ? Comment séduit-on ? Pourquoi séduit-on ? Bien qu'elle soit la plupart du temps associée à l'attraction sexuelle et au désir amoureux, la séduction joue un rôle important dans l'ensemble de nos interactions en société. Que ce soit pour obtenir un emploi ou une promotion, pour développer son réseau de contacts ou simplement pour satisfaire le besoin d'être admiré, elle représente un outil incontournable pour qui veut maximiser ses chances d'atteindre ses objectifs. Il ne s'agit pas de manipuler les autres. En les séduisant, nous devons avant tout les amener de façon subconsciente à voir le meilleur de nous, à nous percevoir sous un jour favorable.

De nombreuses disciplines sont essentiellement fondées sur le pouvoir de la séduction. On n'a qu'à penser à l'ensemble des activités liées au marketing, aux ventes et aux communications. Lorsque l'objectif est de convaincre, la séduction et ses multiples techniques ne sont jamais loin. La majorité des leaders et des gens de pouvoir sont des séducteurs, car ils agissent d'une des armes de persuasion les plus efficaces qui soient. Les entreprises n'hésitent également pas à y faire appel pour recruter les meilleurs candidats et candidates. Cette réalité est d'autant plus criante que nous vivons actuellement une période où l'évolution démographique crée un marché à l'avantage des employés performants. Alors que l'offre est relativement limitée, des organisations doivent donc faire des pieds et des mains pour séduire les candidats les plus brillants.

Les approches visant à proposer des conseils et des techniques de séduction sont innombrables. Ils s'agit d'un sujet extrêmement vaste, mais certaines règles de base ressortent dans la documentation existante sur ce sujet. En fait, les rituels de séduction

sont universels et ne varient que très peu. Que ce soit dans le monde végétal, animal ou humain, ils se ressemblent beaucoup plus qu'on pourrait l'imaginer. L'objectif du présent chapitre est de démontrer comment on peut appliquer ces règles pour obtenir un maximum d'impact.

DIFFÉRENTS LEADERS, DIFFÉRENTS TYPES DE SÉDUCTION

C'est bien connu, les grands leaders sont aussi de grands séducteurs, mais tous ne séduisent pas de la même façon. Si on prend, par exemple, la scène politique canadienne, nous avons pu et pouvons encore observer de nettes différences dans les styles de séduction. Alors que Pierre Elliott Trudeau jouait de son éloquence, de sa prestance intellectuelle et de son apparence physique pour séduire les adeptes de la Trudeau manie, Jean Chrétien a pour sa part misé sur son image de « gars du peuple » et sur l'humour pour convaincre l'électorat.

Aujourd'hui, on peut affirmer que Stephen Harper n'a rien de très séduisant, aux yeux des Québécois à tout le moins. Harper séduit avant tout par son discours rationnel axé sur la rigueur économique et prend soin de rassurer les citoyens en se faisant le champion de la sécurité. Son rival Justin Trudeau semble asséoir son leadership sur son image, profitant de sa jeunesse et de son physique avantageux. Son fameux match de boxe contre le sénateur Patrick Brazeau a été un coup de maître en ce sens, car il a réussi à séduire de nouveaux partisans avec un événement qui a frappé leur imagination. Réputé colérique, Thomas Mulcair n'arrive pas complètement à se débarrasser d'une image quelque peu austère, ce qui est loin d'être idéal dans un contexte de séduction.

La frontière entre séduction et manipulation est souvent très mince. Une approche réfléchie de la séduction peut nous donner l'impression d'être trop calculateur. Encore une fois, l'idée est de bien doser les choses. Ce n'est pas parce que certaines personnes exagèrent de ce côté que nous devons rejeter toute tentative de comprendre les rouages de la séduction. En connaissant bien les règles du jeu, nous pouvons les appliquer selon nos convictions personnelles et être à même de mieux gérer les enjeux politiques dans le contexte où nous évoluons.

Le processus de séduction

Lorsqu'on parle de séduction, les premières images qui viennent à l'esprit sont celles associées à la courtisanerie et à la recherche du partenaire amoureux idéal. La séduction dépasse cependant largement le cadre des relations amoureuses et s'insère dans les multiples jeux d'influences qui caractérisent nos échanges quotidiens. Son rôle est particulièrement important dans la sphère professionnelle, où les mécanismes qui la régissent sont semblables à ceux observés dans le contexte des relations amoureuses.

Les similitudes sont surprenantes. Faire une bonne présentation devant un groupe de clients requiert de nombreuses habiletés liées à la séduction. Il faut être en mesure de capter et de conserver l'attention. L'objectif est de captiver son auditoire tout en étant sensible à ses réactions afin de pouvoir s'y adapter.

Effectuer un premier contact dans le but de vendre un produit ou un service exige de solliciter l'attention et d'obtenir la confiance de son interlocuteur, tout comme on le ferait pour aborder un ou une inconnue dans un contexte social. Comme je l'ai expliqué, la prestance, le langage corporel et l'intelligence émotionnelle sont des atouts essentiels lors d'entrevues pour l'obtention d'un poste convoité.

Ces exemples ne laissent aucun doute sur le rôle clé de la séduction dans une grande proportion des environnements de travail.

Les grands principes

Mon objectif n'est pas d'inciter chacun de vous à devenir des séducteurs invétérés. J'estime cependant qu'une bonne compréhension des mécanismes de la séduction est un atout précieux pour s'orienter vers la réussite. L'un des auteurs étant les mieux parvenus à décortiquer et à vulgariser le processus de séduction est sans contredit l'Américain Robert Greene. Dans son livre à succès *L'art de la séduction*, il a identifié les quatre étapes essentielles de cette activité en s'attardant avant tout au contexte des relations amoureuses. Son modèle est rapidement devenu une référence en raison de son applicabilité au monde des affaires.

Voici un aperçu des quatre étapes selon Greene.

Étape 1 : Isoler et intriguer

Avant de commencer à séduire, il faut savoir identifier la personne à conquérir. Une fois la cible définie, l'objectif est de gagner sa confiance pour bien « accrocher sa victime ». Lorsqu'un climat de confiance est établi, le développement d'une relation devient possible. C'est le moment de susciter la curiosité, d'intriguer en faisant miroiter un subtil parfum de tentation.

Étape 2 : S'écarter du droit chemin

Dans le cadre de cette deuxième étape, l'objectif est de maintenir le suspense pour éviter de tomber dans une routine susceptible d'évacuer tout intérêt. Il faut savoir être désarmant et varier ses signaux afin que la cible ne sache trop sur quel pied danser. Rappelez-vous que la frustration est un des carburants du désir. Il est essentiel de maintenir un sage équilibre sur ce plan afin de ne pas en venir à inspirer de la répulsion. Cette étape est également celle où l'on doit ressortir du lot, montrer des qualités prometteuses.

Étape 3 : Resserrer le filet

Avec cette phase, le temps est venu de consolider l'effet que vous avez créé chez votre cible en faisant appel à ses émotions. Venir combler un manque ou un désir inassouvi est l'une des approches recommandées à cette étape. Pour continuer à marquer des points, il faut également en mettre plein la vue pour impressionner, créer des attentes et amener l'objet de notre quête à se préparer à prendre une décision en votre faveur.

Étape 4 : Saisir le moment pour conclure

Après avoir établi judicieusement votre position au cours des trois premières étapes, il est temps de mettre la pédale douce et de jouer la carte de l'indépendance. Ce faisant, vous inversez les rôles en devenant vous-même la cible. À la suite de si nombreuses attentions, l'objet de votre quête ne voudra pas sentir la partie lui échapper. Votre soudaine indifférence aura habituellement pour effet de décupler sa motivation et son envie de passer à l'action. C'est le moment idéal pour conclure. Attention : si votre entreprise réussit, il est essentiel de ne pas vous asseoir sur vos lauriers. Toute relation demandée d'être entretenue à long terme et le jeu de la séduction doit se poursuivre sous la forme de petites attentions répétées dans le temps.

HOMMES ET FEMMES : DES APPROCHES DIFFÉRENTES

Les armes utilisées pour séduire varient selon les sexes. Bien qu'il faille éviter de généraliser, certaines tendances sont bien implantées et démontrées par l'observation. Il est, par exemple, surprenant de constater que chez toutes les espèces, incluant l'humain, le sujet de la séduction est la femelle et son objet est le mâle. Celui qui, la plupart du temps, croit être le chasseur est plutôt le chassé. On dit souvent que, dans le processus de séduction, ce sont les femmes qui décident et mènent plus ou moins discrètement le jeu. Cela n'est pas une vue de l'esprit. Bien que de nombreux hommes croient être pleinement en contrôle, la réalité est tout autre. Ce phénomène est bien enraciné et présent partout dans la nature.

Il existe bien sûr des différences évidentes dans les approches de séduction entre les hommes et les femmes. Ces dernières ont tendance à miser davantage sur leurs charmes physiques pour faire de l'effet. Les hommes se pavanent et tendent à mettre en valeur leur puissance et leur richesse. Cela n'est pas le fruit du hasard, car grossièrement, les hommes recherchent instinctivement la fertilité, alors que les femmes sont en quête de sécurité.

On parle ici de la norme et non des exceptions. Beaucoup d'hommes et de femmes ne correspondent pas à ces modèles en apparence stéréotypés, mais ces personnes représentent encore aujourd'hui une minorité. Pour optimiser son impact, il est ainsi essentiel de moduler son approche en fonction du sexe de ses interlocuteurs, tout en s'efforçant d'évaluer le mieux possible leur compatibilité avec ces modèles classiques.

DES CONSEILS POUR MIEUX SÉDUIRE

Quels que soient vos objectifs de séduction, certaines règles sont incontournables pour augmenter vos chances d'obtenir les résultats escomptés. Voici quelques étapes à suivre pour avoir un meilleur impact.

1. Adoptez une approche stratégique

Tel que mentionné précédemment, le point de départ de toute stratégie de séduction devrait être d'identifier la bonne cible. Par exemple, lorsqu'on se rend à un cocktail d'affaires, il est important d'essayer de connaître à l'avance qui sera là et de s'assurer d'être en mesure de parler aux personnes clés en fonction de nos objectifs. Il est facile d'assister à de tels événements en socialisant simplement avec les bonnes connaissances ou les contacts connus. C'est un réflexe normal de se diriger vers les gens qui nous sont familiers lorsqu'on entre dans un espace où il y a foule. Nous le faisons tous, car c'est rassurant. J'estime cependant qu'il faut savoir aller au-delà de cette solution facile en sortant de notre zone de confort et aller au-devant des personnes qui nous intéressent. On peut aimer se distraire et socialiser de façon superficielle, mais cela constitue un gaspillage de temps précieux dans le cadre de telles réunions, surtout si nous nous y rendons avec un objectif précis.

Personnellement, j'essaie toujours de consulter la liste des invités lorsque je me rends à un dîner ou à un cocktail d'affaires. Les personnes responsables de la liste en question ne devraient normalement pas divulguer cette information, mais il est souvent possible de contourner leurs objections. Nous sommes dans la séduction et la persuasion, n'est-ce pas ?

2. Créez une véritable connexion

S'assurer de poursuivre la bonne cible et d'entretenir contact avec elle constitue à coup sûr un bon départ. L'aspect le plus important réside cependant dans votre aptitude à créer une connexion avec votre interlocuteur. Non seulement la connexion doit-elle se faire, mais son efficacité repose avant tout sur son degré d'authenticité. Il peut sembler ambitieux d'espérer établir un lien sincère et véritable dans le cadre d'un échange initié pour atteindre un objectif précis. Ce type de comportement peut facilement être perçu comme opportuniste ou trop calculateur. La réalité est qu'il n'a pas nécessairement à l'être. Les personnes trop opportunistes ou calculatrices sont facilement repérables et la plupart des gens préfèrent les éviter. Nous visons à créer des liens authentiques, tout simplement, car ces liens seront assurément plus productifs que ceux associés à des échanges vides de substance.

Pour parvenir à établir une véritable connexion, il faut parvenir à se mettre dans le même état d'esprit que la personne à qui l'on s'adresse. Si son attitude et sa présentation sont formelles, mieux vaut ne pas être trop décontracté. À l'opposé, si vous arrivez en veston-cravate avec une approche trop « affaires » et que d'autre est plutôt relax, en jeans et t-shirt, la connexion risquera de ne pas se faire. Je peux enlever et remettre ma cravate

jusqu'à trois fois par jour en fonction des personnes que je suis appelé à rencontrer et des contextes dans lesquels se déroulent ces rencontres.

Lorsqu'on rencontre une personne pour la première fois, on ne peut pas prétendre la connaître vraiment. C'est la raison pour laquelle on doit éviter de trop parler. Le risque est de prononcer des paroles ou de faire valoir des préférences personnelles susceptibles de déplaire ou d'indisposer. La retenue est de mise, il faut savoir être à l'écoute. Nous voulons également laisser la chance à l'autre de se remettre en valeur en parlant de lui ou d'elle-même. Il est important de rester attentif à ses réactions afin de prédire celles-ci et de s'adapter graduellement à sa façon d'être.

Établir une connexion sincère et authentique n'est pas une tâche facile. Cela demande beaucoup de doigté et de subtilité. L'objectif est de créer un climat de confiance et de compatibilité sur le plan émotionnel. Il n'est évidemment pas toujours possible d'y parvenir, mais il est cependant préférable de mettre toutes les chances de son côté en s'assurant d'être en contrôle de sa propre image et de son propre impact.

3. Savoir inspirer et stimuler l'imagination

Nous avons tous rencontré des personnes dont les conversations et les sujets étaient d'un ennui mortel. Cela n'a rien de très séduisant. Au contraire, des personnes qui savent raconter de bonnes histoires et qui sont en mesure de capter l'attention en se rendant vraiment intéressantes partent avec une longueur d'avance. Je ne parle pas ici de raconter des blagues ou des tranches de vie qui s'étirent sans fin. L'objectif est plutôt d'être capable de s'exprimer avec passion sur de multiples sujets. Pensez, par exemple, à l'éventualité d'un long voyage en automobile avec une personne que vous ne connaissez pas. Selon la connexion que vous parviendrez à établir, la route vous paraîtra nécessairement plus ou moins longue. Votre capacité à stimuler l'imagination de cette personne lui permettra de se créer une image mentale de la personne que vous êtes. Elle ne vous oubliera pas, contrairement à celui ou celle qui l'a ennuyée avec des propos sans intérêt.

4. Le principe d'ancrage

Cette étape consiste à essayer de retrouver chez l'autre personne des événements ou des passions qui ont marqué positivement sa vie. En analysant ses préférences, il est possible d'aborder des sujets qui lui tiennent à cœur et d'en parler avec émotion pour ancrer plus solidement le lien en voie de se créer.

5. Établir une projection vers l'avenir

Si vous désirez poursuivre des projets avec l'autre personne, il est impératif de parler de ceux-ci comme étant des réalités. Le choix des mots et le ton utilisés sont cruciaux pour y parvenir. L'utilisation de formules positives permet de mieux positionner les choses dans une perspective d'avenir. En ce sens, évoquer une prochaine étape ou rencontre

pour l'effet d'engager davantage la personne avec qui vous échangez. En parler comme si c'était un fait établi renforce encore davantage cet effet.

USEZ DE VOS ATTRAITS PHYSIQUES

Attention aux esprits mal tournés, il n'est pas question ici de vous inciter à user du pouvoir de séduction associé à Adonis ou Aphrodite... bien que cette approche ne soit pas complètement à négliger ! Non, je parle plutôt de mettre à profit ces armes exceptionnelles que sont la voix, le sourire et le regard.

Le pouvoir de la voix

Les tonalités et les caractéristiques de votre voix en disent long sur vous. La voix ne fait pas que dévoiler nos intentions, elle nous identifie aussi à notre milieu d'origine et à notre éducation. Nous devons bien sûr composer avec la voix que nous avons, mais il est possible d'en maîtriser le débit et les inflexions. Pensez à quelqu'un qui parle d'une voix traînante : son potentiel de séduction risquerait d'être très élevé. Les personnes qui parlent trop vite ou trop lentement peuvent rapidement devenir des sources d'irritation. Nous devons toujours demeurer conscients que, dès le moment où nous ouvrons la bouche, nous révélons sans le savoir une partie de nous-mêmes.

La puissance du sourire

Véritable arme de séduction massive, le sourire peut s'avérer un formidable outil de séduction. Une personne souriante nous semble toujours plus sympathique qu'une personne froide ou sans expression. Le sourire est une source d'énergie positive qui nous permet d'avoir un impact instantané. Encore une fois, il faut éviter d'en faire trop et de s'afficher constamment comme un bonhomme sourire. L'effet risquerait de se renverser, car nous risquons d'être perçus comme quelqu'un de frivole ou sans substance. Au point de contact de chaque rencontre, un sourire franc, engageant et sincère est de rigueur. Les personnes souriantes laissent habituellement une impression dynamique qui invite à rechercher leur compagnie. Ce faisant, elles améliorent leurs chances de susciter une prochaine rencontre.

La force du regard

À une certaine époque, les femmes s'humidifiaient l'œil avec du jus de citron pour rehausser leurs charmes, car cela avait pour effet de dilater les pupilles. Cette technique leur valait un certain succès, les pupilles élargies créant un effet de séduction assuré. De nombreuses recherches ont démontré que les pupilles dilatées sont l'un des symptômes du désir amoureux et d'un intérêt plus aigu. À l'image du sourire, le regard produit un effet instantané par lequel la personne en face de vous déterminera si vous êtes intéressant ou digne de confiance.

La dilatation de la pupille ne concerne d'ailleurs pas que les rapports de séduction sur le plan des relations amoureuses. Lors d'expériences menées dans le domaine des ressources humaines, les chercheurs ont constaté que des curriculum vitae numériques

avec les photographies des candidats attireraient plus favorablement des employeurs potentiels quand la pupille des postulants avait été artificiellement élargie. Il a aussi été démontré que le simple fait d'éprouver du plaisir ou de ressentir des émotions positives suffit à produire cet effet de dilatation.

PRENEZ SOIN DE VOUS !

D'autres éléments de nature physique peuvent jouer un rôle déterminant dans vos stratégies de séduction. Inutile de rappeler qu'il est primordial d'avoir une hygiène corporelle irréprochable en tout temps. Sur le plan de l'odeur, le choix d'un parfum approprié est une démarche à ne pas prendre à la légère. Les parfums interagissent différemment selon les types de peau. De nombreuses personnes sont également plus sensibles que la moyenne aux parfums. Mieux vaut les utiliser modérément afin d'éviter de déplaire ou d'agresser les autres.

En résumé, la séduction est un art complexe qu'il n'est pas facile de maîtriser. À trop vouloir séduire, il arrive qu'on incite les autres à s'enfuir. La séduction ne doit pas primer avec manipulation. Elle constitue un outil de plus pour augmenter son impact. Savoir doser ses initiatives est incontournable. Bien connaître les mécanismes est un atout certain. À vous de séduire ou de vous laisser séduire.

LES RÈGLES DU POUVOIR

Ne jamais permettre à quelqu'un de te dire NON si cette personne n'a pas le pouvoir de te dire OUI.

— Eleanor Roosevelt —

En tant qu'êtres humains vivant en société, nous devons continuellement nous accommoder de l'aspect politique présent dans l'ensemble de nos interactions. Que ce soit au sein d'organisations ou dans la vie privée, tous les échanges ou situations survenant entre différentes personnes comportent inévitablement une dimension politique. Et qu'il s'agisse de politique ou non, il nous faut nécessairement du pouvoir.

Le pouvoir est avant tout considéré comme une relation entre des acteurs sociaux, qu'ils soient des individus, des groupes ou des classes sociales. Reconnu comme l'un des pères de la sociologie moderne, l'Allemand Max Weber a résumé bien l'essence de ce concept à la base de toute société : « La relation de pouvoir s'observe quand un individu accomplit ou s'abstient d'accomplir, conformément à la volonté d'un autre individu, une action qu'il n'aurait pas accomplie ou aurait accomplie spontanément. » Aux yeux de Weber, le pouvoir se décrit comme « toute chance de faire triompher, au sein d'une relation sociale, sa propre volonté même contre des résistances, peu importe sur quoi repose cette chance ».

Il existe deux grands types de pouvoir dont la nature diffère grandement. Le pouvoir de coercition est celui qui s'exerce par la contrainte et, à l'extrême, par la force. Dans cette

version du pouvoir, la personne gouvernée n'a d'autre choix que de se conformer à celle détenant la position d'autorité. Le pouvoir d'influence repose sur le consentement de la personne gouvernée. Celle-ci accepte de se comporter de la façon demandée en échange de contreparties matérielles ou psychologiques. Dans certains cas, celle-ci reçoit aucune gratification apparente, car l'influence est subie de façon subconsciente.

Le pouvoir de coercition est un instrument puissant pour accroître votre impact, mais l'objectif du présent ouvrage n'est pas assurément pas de vous transformer en tyran. Je m'attarderai donc essentiellement au pouvoir d'influence, dont la maîtrise des concepts peut s'avérer extrêmement efficace pour optimiser vos actions. Détenir du pouvoir permet en effet d'influencer le cours des choses et de tirer le maximum des éléments sur lesquels nous pouvons avoir un certain contrôle. La connaissance de ses rouages est également essentielle pour améliorer la compréhension de l'écosystème dans lequel on évolue.

L'origine du pouvoir

Le pouvoir peut émaner de la personne elle-même ou de la structure dans laquelle elle est positionnée. Ainsi, certaines personnes charismatiques ou ayant des qualités supérieures à la moyenne ont une capacité innée d'exercer un certain pouvoir. On dit, par exemple, que Napoléon Bonaparte avait un regard tellement pénétrant que ses subalternes se mettaient à trembler lorsqu'ils étaient dans sa mire. L'autre forme de pouvoir n'est pas attribuée selon les qualités de l'individu, mais selon la position qu'il occupe dans la société ou dans une organisation. Le président d'une compagnie peut ne pas être exceptionnel ou d'une grande efficacité, mais il détient tout de même le pouvoir que lui attribue son poste.

Le pouvoir, une question d'influence

Pour augmenter son pouvoir, on doit nécessairement comprendre l'environnement et le contexte global dans lequel nous évoluons. Il est essentiel de mieux comprendre les jeux politiques, les motivations et les besoins des autres de façon à être en mesure de les aider à réaliser leurs propres objectifs. Cet échange de bons procédés est un excellent moyen d'accroître sa base d'influence et d'acquiescer ainsi à plus de pouvoir. En connaissant les besoins de chacun des individus et leur rôle précis au sein de la structure elle-même, il est possible de renforcer l'ensemble tout en consolidant sa propre position.

Dans son livre intitulé *Psychologie du pouvoir organisationnel*, Gérard Ouimet mentionne qu'il existe une nuance décisionnelle entre le pouvoir et l'influence qui seraient des processus séquentiels distincts.

DÉVELOPPER SES HABILÉTÉS POLITIQUES

Le tact, c'est l'habileté à envoyer promener quelqu'un d'une façon que cette personne a hâte d'y aller.

— Winston Churchill —

Pour accroître son impact, il faut avoir de l'influence, de la crédibilité et du pouvoir. Ce n'est pas en observant la partie des lignes de côté (ou depuis les bancs d'estrade) que nous arriverons à l'orienter comme nous le voulons. Il faut être au cœur de l'action, ce qui signifie prendre part aux jeux politiques dont la présence est inévitable. Il faut cependant établir une nette distinction entre les habiletés et les magouilles politiques.

Le fait de posséder des habiletés politiques est souvent perçu négativement, car cela est associé à une forme de manipulation. De nombreuses personnes utilisent cependant leur sens politique de façon positive, car il constitue un atout indiscutable pour accroître l'influence. De toute façon, dès lors que deux personnes échangent ou se rencontrent, leur relation acquiert nécessairement quelque chose de politique. Que ce soit consciemment ou inconsciemment, au moins l'un des deux interlocuteurs cherchera toujours à influencer l'autre.

Le sens politique est décrit aujourd'hui comme étant « l'utilisation de moyens légitimes et stratégiques pour influencer le cours de l'action, faire passer ses idées et atteindre ses objectifs, tout en s'assurant de faire avancer son organisation et de maintenir de saines relations à long terme au sein de celle-ci ». Les mentalités ont évolué et on ne saurait plus associer invariablement au machiavélisme ou à la manipulation.

L'important est de savoir utiliser son sens politique à bon escient pour accroître son impact, c'est-à-dire

- penser et agir de façon stratégique et positive
- s'assurer que nos actions ne se font pas au détriment des autres, mais en faveur de l'organisation pour que tous y trouvent quelque chose à gagner
- orienter nos actions en fonction des objectifs de notre entreprise
- mettre en valeur notre sens aigu des relations formelles et informelles au sein de l'organisation.

Les gens qui excellent dans l'art de gérer les habiletés politiques partagent certaines qualités distinctives, soit le jugement, l'intelligence émotionnelle, la diplomatie, l'empathie et l'aptitude à se mettre à la place des autres. Tout le monde ne peut posséder l'ensemble de ces caractéristiques, mais s'efforcer d'améliorer chacune d'entre elles augmentera certainement vos chances de devenir plus efficace politiquement.

LES STRATÉGIES DU POUVOIR

De tout temps, l'être humain a été fasciné par le pouvoir. Cette fascination a été la source de certains des épisodes les plus horribles qu'ait connus l'humanité. C'est la raison pour laquelle la plupart des gens entretiennent une relation de méfiance avec ce concept controversé.

Le pouvoir est la capacité de faire, mais aussi celle de défaire ou de détruire. Cette dualité est extrêmement bien reflétée dans le livre *Power, les 48 lois du pouvoir* paru au tournant des années 2000. Il s'agit en fait du premier ouvrage publié par Robert Greene, dont j'ai également cité *L'art de la séduction* dans le présent chapitre. Il est vrai que les deux notions sont intimement liées et que Greene, à mon sens, a réussi comme nul autre à les expliquer et à les vulgariser.

Power, les 48 lois du pouvoir se veut un guide pratique pour quiconque désire optimiser son pouvoir ou s'outiller pour mieux s'accommoder de celui-ci. Greene ne cherche pas à dresser un portrait politiquement correct du pouvoir, mais plutôt à nous présenter la vérité crue, sans mettre des gants blancs. Son objectif est d'expliquer comment le pouvoir influence notre quotidien tout en proposant des pistes à suivre pour l'utiliser de façon optimale.

Pour la rédaction de ce succès de librairie vendu à des centaines de milliers d'exemplaires, l'auteur américain s'est inspiré de grands stratèges historiques aussi différents que Machiavel, Sun Tzu, Haïlé Sélassié, Elizabeth, Henry Kissinger ou P.T. Barnum, couvrant ainsi plus de 3000 ans d'histoire. Il présente ainsi le pouvoir sous ses aspects les plus retors et manipulateurs, mais s'assure aussi de montrer l'autre côté de la médaille en nous instruisant sur les façons de déjouer les personnes voulant utiliser ces mêmes approches sur nous. Comme les relations de pouvoir sont inévitables entre les êtres humains, il vaut mieux comprendre comment maîtriser le pouvoir et en tirer profit que d'y rester bêtement assujéti.

Personnellement, ce qui m'intéresse avant tout dans le pouvoir est la « capacité de faire », soit son utilisation positive pour progresser comme individu et aider les autres à avancer dans cette même foulée. Sous cette forme, le pouvoir devient une arme redoutable pour créer un impact hors du commun.

LES LOIS DU POUVOIR : UNE SÉLECTION SUR MESURE

Il n'est pas dans mon intention de recenser ici les 48 lois du pouvoir telles que conçues par Robert Greene, mais voici celles qui, à mes yeux, méritent d'être étudiées et retenues pour mieux contrôler notre parcours et nos interactions, ainsi qu'optimiser notre impact auprès des autres.

LOI 1 : SACHEZ CHANGER DE PEAU

Refusez de vous conformer à l'image que la société voudrait vous imposer. Créez votre propre identité afin de vous démarquer et de consolider votre impact. L'important est de contrôler l'impression que vous faites sur les gens afin de ne pas laisser à d'autres le soin de la définir. Cette règle est essentielle aux objectifs poursuivis pour créer un impact. Il ne faut pas hésiter à s'adapter et à changer pour continuer d'évoluer et de renforcer son pouvoir d'influence.

LOI 2 : NE SURPASSEZ JAMAIS LE MAÎTRE

Les gens occupant les échelons au-dessus de vous doivent toujours se sentir véritablement supérieurs. Il faut éviter de leur faire ombre en se montrant brillant au point où vous leur semblerez meilleurs ou plus talentueux qu'eux. Ils pourraient alors se sentir menacés ou humiliés. Laissez-les briller, vous obtiendrez bien votre chance dans un avenir plus ou moins rapproché.

LOI 3 : DITES-EN TOUJOURS MOINS QUE NÉCESSAIRE

Ce conseil peut sembler à première vue curieux et contre-productif. Il faut, bien sûr, s'exprimer lorsque vient le temps, mais il est essentiel d'avoir de la retenue et d'éviter de parler pour ne rien dire. Vous seriez alors susceptible de paraître superficiel ou encore de donner de l'information stratégique de façon trop précoce à votre interlocuteur. Il est même recommandé de demeurer vague ou énigmatique : cela déstabilisera les personnes en face de vous.

Lorsque je travaillais comme factaire au sein de Hewitt Associates, une loi non écrite nous interdisait de monopoliser l'attention durant les 30 premières minutes de chaque rencontre avec des clients. Simplement parce que, comme dans toute négociation, il est préférable d'écouter ce que l'autre a à nous dire avant de répondre avec ses propres arguments.

LOI 4 : PROTÉGEZ VOTRE RÉPUTATION COMME LA PRUNELLE DE VOS YEUX

La réputation est la fondation sur laquelle repose le pouvoir. Une fois votre réputation compromise, la chute peut être brusque et violente. Il est donc essentiel de tout faire pour la protéger et d'éviter de se placer dans des situations qui la mettraient en péril. Nous dépensons énormément d'argent pour assurer nos biens, mais nous négligeons très souvent d'assurer notre réputation. Dans un élan de spontanéité, nous pouvons ainsi avoir des comportements susceptibles de nuire à notre réputation. Nous avons tous des moments où nous aurions envie de faire un doigt d'honneur aux conventions et à l'autorité, mais il faut avoir la discipline nécessaire pour éviter de tels excès trop cher payés, soit au prix de notre réputation.

LOI 5 : ATTIREZ L'ATTENTION

Les gens nous jugent beaucoup sur notre apparence et il est important de se démarquer pour créer un impact. Comme je l'ai déjà mentionné, nous n'avons que très peu de temps pour sortir du lot. Il faut savoir attirer l'attention et produire de l'effet afin d'inciter les personnes clés à s'intéresser à nous. Dans certains cas, la controverse est un outil viable pour braquer les projecteurs sur nous. L'expression « *parlez-en en bien, parlez-en en mal, mais parlez-en* » n'a pas été inventée par hasard.

LOI 6 : RENDEZ-VOUS INDISPENSABLE

Se rendre indispensable est le gage d'une plus grande liberté. Lorsque les autres ont besoin de vous et comptent sur vous, votre pouvoir s'accroît ou demeure à tout le moins intact. Assurez-vous de posséder une maîtrise exclusive sur certains aspects précis afin

que les autres ne soient pas en mesure de se débrouiller seuls. Vous conserverez ainsi votre ascendant sur la situation.

LOI 7 : SOYEZ D'UNE HONNÊTETÉ ET D'UNE GÉNÉROSITÉ DÉSARMANTES

Avec cette règle, Robert Greene invite à faire preuve d'une grande honnêteté et d'une générosité remarquable pour inciter ses adversaires à baisser la garde. Il explique qu'en utilisant cette approche comme subterfuge, il est possible de tromper et de manipuler son entourage pour arriver à ses fins.

Vous remarquerez que cette approche implique une forte dose de manipulation et ne correspond pas nécessairement au propos de ce livre. Je l'ai citée simplement pour attirer votre attention sur le fait qu'il est important de connaître de telles techniques afin d'être en mesure de les déceler et d'éviter de les subir.

LOI 8 : NE PRENEZ PAS PARTI

Évitez de vous ranger unilatéralement derrière l'une des parties impliquées dans un débat ou un conflit organisationnel. En agissant ainsi, vous vous assurez de garder votre indépendance tout en évitant de vous faire des ennemis qui risquent de devenir nuisibles à plus long terme. En fin de compte, vous consoliderez votre position.

LOI 9 : FAITES PREUVE D'AUDACE

La chance sourit aux audacieux. Il n'y a pas de place pour le doute et les hésitations. Si vous êtes vraiment convaincu de la nécessité de faire un geste ou une action, foncez sans regarder derrière. Il sera toujours possible d'apporter des changements et de corriger des erreurs. Tenez-vous-le pour dit : personne ne se souvient de ceux et celles qui n'ont pas essayé.

LOI 10 : SOYEZ IMPÉRIAL

Il est impératif de dégager une impression de contrôle et de rayonner auprès des gens que vous rencontrez. Votre attitude doit non seulement refléter ce que vous êtes, mais aussi projeter ce que vous serez à l'avenir. Le traitement qu'on vous réserve est le reflet de votre attitude et de la prestance n'est pas une question de moyens. Soyez impérial, évitez la vulgarité et la banalité, car elles n'inspirent pas le respect. En se respectant soi-même, on s'assure d'obtenir le respect des autres.

LOI 11 : JOUEZ SUR LE VISUEL

Par votre apparence, vos gestes et vos actions, créez une image qui frappe l'imagination. Jouez sur la mise en scène et ajoutez des effets spectaculaires pour amplifier votre présence. C'est le grand principe de la prestidigitation : attirer l'attention du public vers un point de son choix tout en dissimulant une action menée efficacement. Ils n'y verront que du feu et, soudainement, constateront l'ampleur de ce que vous avez accompli pendant qu'ils regardaient ailleurs.

LOI 12 : NE SOYEZ PAS TROP PARFAIT

Les gens trop parfaits et trop sages sont ennuyeux. N'hésitez pas à montrer vos défauts et, mieux encore, transformez-les en qualités. Nous savons tous que personne n'est

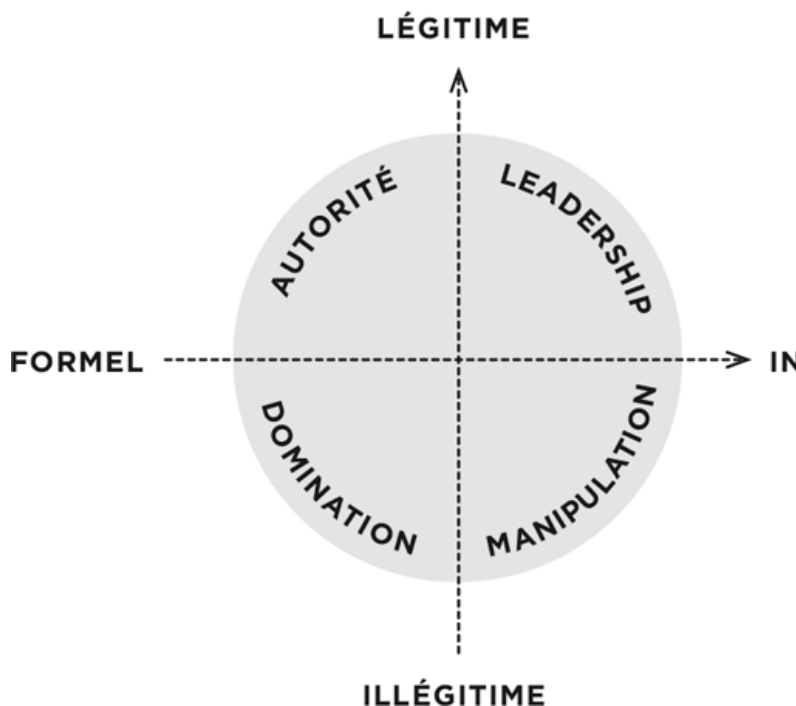
parfait. Afficher vos défauts et une certaine fragilité ne peut que vous rendre plus humain aux yeux de tous. Qui souhaite vraiment fréquenter des robots ?

LOI 13 : SOYEZ FLUIDE

Essayez d'éviter l'adoption de stratégies immuables et coulées dans le béton. Ces plans trop rigides sont faciles à attaquer et à dénigrer. Il est préférable d'offrir des cibles mouvantes et de conserver un certain flou artistique. Comme les certitudes n'existent pas, il vaut mieux rester mobile et fluide comme l'eau. Ainsi, personne n'aura complètement prise sur vous. Il faut savoir accepter que le monde qui nous entoure soit en constante évolution.

DIFFÉRENTES FACETTES DU POUVOIR

Tel que le montre ce graphique, le pouvoir se décline de multiples façons. Dans sa version positive et acceptable, il reflète d'autorité et de leadership. Sous ses aspects les plus sombres, il devient domination et manipulation.



Les pouvoirs formels : autorité contre domination

L'autorité est cette forme de pouvoir est rattachée à un rôle ou à un poste donné au sein d'une structure organisationnelle. Par exemple, le premier ministre du Canada détient un haut niveau d'autorité sur le pays par la position qu'il occupe. Cette autorité est le résultat d'un processus électoral démocratique. À moins qu'il y ait eu fraude ou dérogation, son autorité est le résultat d'un contrat social dont les termes sont généralement acceptés par la population.

La domination est une situation dans laquelle une personne ou un groupe est en position d'imposer sa volonté par la force ou tout autre moyen. La domination est le

résultat d'une quête de pouvoir où la personne en position de force estime qu'elle n'a pas à obtenir le consentement de ceux et celles qui lui sont assujettis. Les dictateurs et exploiters de tout acabit l'exercent sans retenue.

Les pouvoirs informels : leadership contre manipulation

Le leadership, ce type de pouvoir s'acquiert en devenant un exemple inspirant pour les autres. Les personnes qui s'y conforment le font par choix, selon leurs propres convictions. Un citoyen menant une croisade pour une cause sociale peut ainsi détenir un pouvoir assez puissant pour influencer les politiques du premier ministre. Un homme d'affaires prospère est susceptible de détenir un pouvoir lui permettant d'influencer certaines décisions économiques touchant sa communauté.

La manipulation : une des façons les plus insidieuses de gagner du pouvoir, la manipulation utilise l'influence pour atteindre des objectifs strictement personnels aux dépens d'autres personnes, le plus souvent sans considération pour elles. Machiavel est souvent cité comme l'un des plus grands manipulateurs, ses écrits sur le pouvoir étant particulièrement orientés sur cette forme de pouvoir moralement discutable. Le personnage de Frank Underwood (*House of Cards*) est un maître de ce type de pouvoir.

La séduction et le pouvoir se côtoient constamment. Les personnes qui s'adonnent avec trop d'insistance à ces deux activités sont souvent perçues comme manipulatrices et suspectes. L'histoire est là pour nous prouver qu'on peut les utiliser de façon négative ou mal intentionnée. Les propos d'un auteur comme Robert Greene sont d'ailleurs souvent des sources de controverse en raison de leur sens moral pour le moins ambigu.

L'objectif n'est pas de vous convaincre qu'il faut adopter d'emblée toutes les pratiques mentionnées dans ce chapitre. Utilisées avec discernement et, surtout, dans une perspective positive, elles peuvent cependant vous aider grandement à développer la puissance de votre impact au sein des organisations et de la société en général.

SAVOIR GÉRER LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

L'habileté à interagir avec les autres est une commodité qui se monnaie comme le sucre et le café, et je suis prêt à déboursier plus pour cette habileté que pour n'importe quelle autre.

— John D. Rockefeller —

Les relations avec notre entourage et avec les personnes présentes dans notre environnement professionnel jouent un rôle de premier plan dans notre capacité à évoluer positivement au sein de la société.

Dans le chapitre 3 portant sur la gestion de l'image, nous avons souligné l'importance des 30 premières secondes pour créer un impact. Il s'agit d'une étape ou il est essentiel de se démarquer pour faire bonne impression. Les vrais leaders et les personnes charismatiques nous ont habituellement un effet immédiat et inspirant. Pour conserver cette impression à long terme, ils savent également l'intégrer efficacement dans leurs interactions sociales. L'expression anglaise « *to fit in* » décrit bien cette partie du processus dont la maîtrise est plus subtile et délicate. Les personnes qui gèrent bien cet aspect donnent toujours l'impression de faire partie intégrante des lieux et du groupe dans lequel elles évoluent.

Peu importe si on est brillant, ambitieux, vif d'esprit et éduqué, il manque d'aptitude à être en relation avec les gens met généralement en péril les objectifs de réussite.

Il existe une catégorie de personnes capables de comprendre en très peu de temps la complexité des relations au sein d'un groupe. Elles sont ainsi en mesure d'avoir un impact sur les autres. Ces personnes arrivent à se démarquer parce qu'elles savent gérer les aspects suivants :

- en situation de prise de parole, elles sont capables de susciter l'intérêt de leur auditoire et de bénéficier d'une écoute attentive
- elles sont conscientes des conséquences de leurs gestes et de leurs paroles sur autrui
- elles parviennent à exercer une influence directe sur d'autres personnes sans utiliser la manipulation ou l'autorité.

ÊTRE EN CONTRÔLE, SANS MANIPULER

Nous sommes tous a priori méfiants envers les personnes qui avouent gérer consciemment leurs relations interpersonnelles. Voici un domaine où nous avons plutôt tendance à nous fier à nos inclinations naturelles. Le fait d'agir autrement éveille immédiatement des soupçons de manipulation. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, il ne s'agit cependant pas de manipuler les autres, mais plutôt de contrôler l'effet que nous avons sur eux, avec l'objectif de l'optimiser. Les réflexes suivants peuvent être adoptés en ce sens :

1. s'assurer d'être ouvert et approchable
2. aller au-devant de ceux qui sont hésitants à vous parler
3. maintenir des conversations et montrer un intérêt authentique
4. apprendre à écouter mieux, en évitant de répondre tout de suite
5. être empathique vis-à-vis de ses interlocuteurs.

LE RÔLE CLÉ DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Concept popularisé au fil des dernières décennies, l'intelligence émotionnelle fait assurément partie des facteurs essentiels pour l'optimisation de notre connaissance de nous-même et des autres.

À la fin des années 1980, des pionniers Peter Salovey et John Mayer ont formulé la définition de référence. Selon ce duo de chercheurs américains, l'intelligence émotionnelle est « l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres ». Inspiré par leurs travaux, le psychologue et journaliste scientifique Daniel Goleman est celui qui a véritablement popularisé le concept dans son livre *L'intelligence émotionnelle*, paru en 1995.

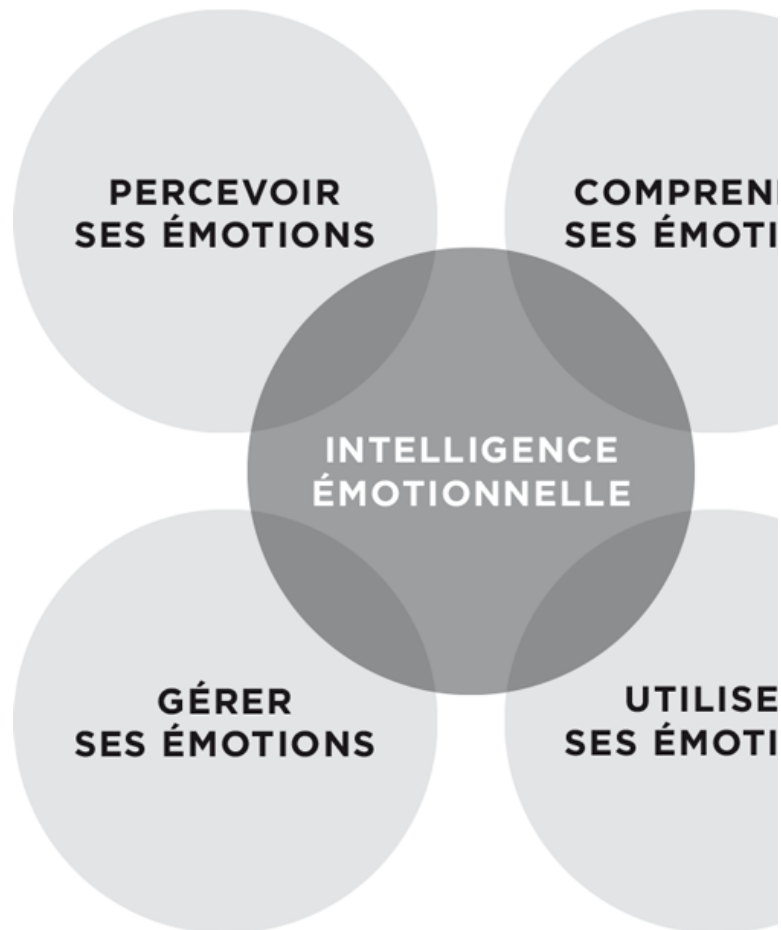
Son modèle définit quatre grands éléments constituant l'intelligence émotionnelle.

1. La conscience de soi

Comprendre ses émotions, reconnaître leur impact et les maîtriser pour favoriser de meilleures décisions.

2. La maîtrise de soi

Maîtriser ses émotions et ses impulsions afin d'être en mesure de s'adapter à des situations en évolution.



3. La conscience sociale

Développer sa capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui dans l'objectif d'y réagir adéquatement.

4. La gestion des relations

Savoir inspirer et influencer les autres tout en favorisant leur développement et la résolution des conflits.

En raison de sa nature même, la notion d'intelligence émotionnelle est centrée à l'ensemble de nos relations interpersonnelles, que ce soit dans la sphère privée ou dans un contexte professionnel. Elle définit notre capacité à tirer le meilleur de ces échanges afin de maximiser notre impact.

LES AMIS, LA FAMILLE ET LES AUTRES

Nous apprenons tout d'abord à développer nos relations avec autrui au sein de notre famille et auprès de nos amis. Passage obligé, grandir en famille est un excellent laboratoire pour développer ses aptitudes à interagir. Les premières amitiés, quant à elles, se forment la plupart du temps avec notre voisinage immédiat ou par l'entremise des relations familiales. Ainsi, chacun d'entre nous, sauf exception, bénéficie dès le départ d'un

environnement dans lequel il est né mesure de perfectionner ses aptitudes à socialiser. Il est important de se rappeler que ces environnements varient énormément : tous ne profitent pas d'une famille ou d'un cadre de vie idéal pour apprendre à interagir avec les autres.

VIVRE AVEC SA FAMILLE

Les familles se suivent et ne se ressemblent pas. On peut naître dans une famille parfaitement équilibrée (est-ce que ça existe vraiment ?) ou encore se retrouver dans une famille complètement dysfonctionnelle. Une chose est certaine : on ne choisit pas sa famille, et ses membres sont les premières personnes avec qui nous devons interagir. De plus, l'idéal voudrait qu'on soit en mesure de maintenir une relation harmonieuse avec nos parents, frères et sœurs durant notre vie entière. C'est beaucoup demander lorsqu'on parle de gens que l'on n'a pas choisis. Dans les faits, les relations familiales sont souvent les plus difficiles à vivre et à conserver. Elles impliquent de nombreux aspects émotifs et une exigence de loyauté parfois complexe à gérer.

Il n'en demeure pas moins que la famille joue un rôle important dans la société humaine, même si ce rôle a diminué au cours des dernières décennies. En tant que première communauté à laquelle nous appartenons durant notre vie, la famille assure un filet de sécurité, car ses membres se soutiennent généralement entre eux. Cette réalité était encore plus présente à l'époque où les familles de plus de dix enfants étaient monnaie courante. Le village et la communauté jouaient également un rôle essentiel comme agents de soutien social. Aujourd'hui, dans nos sociétés où le taux de natalité est anémique et où l'individualité fait loi, ce filet est de plus en plus limité. Pour combler ce vide, de plus en plus de gens ont appelé à leur réseau d'amis, à la spiritualité ou décident de joindre différents regroupements d'intérêts.

LA CELLULE FAMILIALE EN ÉVOLUTION

Ma notion de cellule familiale a vraiment beaucoup changé depuis mon enfance. Je viens d'une famille de région où mes grands-parents avaient eu un nombre incroyable d'enfants. Imaginez, d'un côté, ils étaient une famille de 16 frères et sœurs. Je dois avoir environ 50 oncles et tantes (incluant les conjoints) et plus de 75 cousin(e)s et petit(e)s cousin(e)s (sans les conjoints). Tout ce beau monde était « tissé serré » et formait un excellent réseau de soutien, une véritable communauté qui, sur le plan social, était presque autosuffisante. Chez nous, la maison était toujours remplie. Il en a résulté que mes propres parents n'avaient presque pas d'amis. Ce n'était pas qu'ils étaient sociaux ou solitaires, leur immense famille prenait toute la place et leur laissait tout simplement pas le temps pour entretenir des amitiés. Les choses ont bien changé depuis cette époque. Aujourd'hui, avec des familles où le nombre d'enfants

est très limitée, nous nous sommes adaptés en développant des réseaux d'amis solides et susceptibles de nous soutenir dans tous les volets de notre existence.

La capacité à conserver des liens harmonieux et constructifs avec les membres de notre famille a une forte influence sur le développement de nos aptitudes à interagir tout au long de notre vie. Au sein du cadre familial, nous acquérons des réflexes qui teinteront l'ensemble de nos relations futures. Essentielles dans le cadre de la famille, la loyauté et la confiance sont aussi les deux piliers sur lesquels reposent l'amitié et l'ensemble de nos relations. Conséquemment, la présence d'une confiance mutuelle est ce qui amène votre entourage à vouloir passer plus de temps de qualité avec vous. Cela favorise le développement d'un lien de communication positif, et tandis que l'absence d'un tel lien est appelée à susciter un climat de méfiance.

L'IMPORTANCE DES AMIS

Avec l'effritement de la cellule familiale, les amitiés composent une part de plus en plus grande de notre environnement social. Bien que les relations familiales soient de première importance, les liens avec nos amis jouent un rôle différent. Nous partageons plus facilement certaines confidences très personnelles avec nos amis qu'avec les membres de notre famille. Nos amis constituent un réseau sur lequel on peut compter pour nous soutenir dans les différentes sphères de la vie. Les gens d'impact sont d'ailleurs reconnus pour avoir des réseaux d'amis vastes et diversifiés. Dans un monde caractérisé par l'individualité, ces réseaux constituent un rempart efficace contre un isolement néfaste.

Je reviens encore une fois aux enseignements de Dale Carnegie qui insistent sur l'importance de développer son réseau et proposent d'excellentes pistes pour y parvenir. Publié au début du siècle dernier, son livre *Comment se faire des amis et influencer les autres* est une référence incontournable en la matière (découvrez-en les grands principes au chapitre 3). Ce que dit Carnegie est assez simple : soyez à l'écoute des autres, faites-les se sentir bien, intéressez-vous à eux, évitez d'être négatif, ne perdez pas de temps en argumentations stériles, etc. Non seulement les gens rechercheront-ils votre compagnie, mais vous serez en mesure de développer des relations plus positives et efficaces. Malgré l'apparente simplicité de cette approche, peu de gens réussissent à la mettre en pratique sur une base régulière. La plupart d'entre nous sommes en effet aveuglés par notre propre ego et incapables de voir les situations à travers les yeux de nos interlocuteurs.

Les recherches ont démontré que le fait d'avoir un solide réseau d'amis nous aide à mieux composer avec le stress, la maladie et la vie en général. Cette constatation peut s'appliquer à l'ensemble de nos activités. Nous vivons dans un monde où la persévérance est plus rare dans les relations avec autrui. Préserver et développer ces relations demande de nombreux efforts, mais les avantages sont indéniables. Que ce soit dans l'espace privé ou dans la sphère professionnelle, ces réseaux sont de formidables atouts pour avancer et réussir à créer un impact.

BIEN SE CONNAÎTRE POUR MIEUX S'ENTENDRE AVEC LES AUTRES

J'ai mentionné dans le chapitre 5 que, dans mon rôle de chasseur de têtes, j'estime que deux des qualités recherchées des plus importantes sont la capacité d'autoévaluation et le sens du jugement. Je désire revenir ici sur notre capacité d'autoévaluation et sur la problématique qui l'entoure. Les personnes détenant une très bonne connaissance d'elles-mêmes sont très rares. La connaissance de soi est pourtant un atout essentiel. Comment est-il possible de vouloir s'améliorer si on n'est pas d'entrée de jeu conscient de nos forces et de nos faiblesses ?

La nécessité de bien se connaître est une condition essentielle au développement de bonnes relations interpersonnelles, car l'incapacité à bien s'évaluer est à la base de la plupart des problèmes de communication avec les autres. Sans un minimum d'habileté à présenter nos pensées et nos intentions de façon précise et fluide, il sera très difficile d'avoir du succès et de réussir.

APPRENDRE DE NOS ERREURS

Je me souviens encore de la discussion que j'avais eue durant un cours sur le leadership que je suivais à la Harvard Business School avec le professeur Thomas J. DeLong. Ce dernier nous expliquait l'importance d'apprendre du recul par rapport à notre vie intense et à notre volonté de nous accomplir, tout en soulignant l'importance de bien nous connaître.

Son argumentaire était basé sur la nécessité d'avoir du courage pour en arriver à une bonne connaissance et à une optimisation de soi. À ses yeux, pour atteindre cet objectif (et tout autre objectif, par ailleurs), il est essentiel de commencer par mal faire la « bonne chose », soit le comportement ou la façon d'être qui nous mènera au résultat désiré. Cela fait tout simplement partie du processus d'apprentissage. Il faut savoir accepter et modifier nos habitudes pour apprivoiser graduellement les bons comportements. Autrement dit, il n'y a pas de raccourcis vers la connaissance de soi. Il s'agit d'une quête qui demande du temps et des efforts. Le problème est que la plupart d'entre nous n'aimons pas vraiment cette option.

Thomas J. DeLong a approfondi ce concept dans son livre *Flying Without a Net*, dont je vous recommande fortement la lecture.

UN EXERCICE INTÉRESSANT SUR LA CONNAISSANCE DE SOI ET DES AUTRES

La plupart de nous avons tendance à reformater les commentaires des autres pour les présenter sous un jour qui convient davantage à notre propre façon de voir les choses. Ce phénomène agit comme notre reflet dans un miroir. Lorsqu'une personne fait un geste, nous présumons trop souvent que cela signifie la même chose pour elle que ce qu'il s'était agi

de notre propre action. Nous éprouvons une incapacité à nous mettre dans la peau de l'autre et à ne pas nous laisser prendre par ce phénomène de réflexion.

Comme l'évoquent les enseignements de Sun Tzu dans son célèbre ouvrage *L'art de la guerre* : « Si tu n'es pas capable de te mettre dans la peau des alliés et des ennemis pour comprendre, analyser et décoder leurs commentaires et leurs comportements, tu ne seras pas en mesure d'avoir des succès escomptés dans tes relations avec eux. »

COMMENT PEUT-ON RÉUSSIR À MIEUX SE CONNAÎTRE ?

Pour en arriver à une meilleure connaissance de soi, nous devons évidemment faire un sérieux travail d'introspection. La spiritualité peut jouer un rôle important sur ce plan, car elle favorise une réflexion sur soi. Il est certain qu'il faut être prêt à faire preuve d'humilité en n'hésitant pas à demander aux autres de nous révéler comment ils nous perçoivent vraiment. Ce sont, bien sûr, des choses que nous ne voulons pas toujours entendre.

Nous gagnons beaucoup de crédibilité en admettant nos travers et nos mauvaises décisions. Je me méfie énormément de quelqu'un qui s'affirme entièrement satisfait de l'ensemble des réalisations et des décisions qu'il a prises au cours de son existence. À mes yeux, il s'agit chez cette personne d'un symptôme grave indiquant chez elle un sérieux problème d'autoévaluation.

Voici un exercice intéressant pour évaluer les perceptions mutuelles entre deux personnes qui se connaissent bien. Je le recommande à tous ceux et celles qui pensent bien se connaître et croient savoir ce que les autres pensent d'eux.

Prenez un sujet en particulier et préparez quelques questions auxquelles répondre en accordant une note de 1 à 10 où 10 est le maximum. Un exemple de question pourrait être du type suivant : « Suis-je quelqu'un qui a une bonne écoute ? »

Chacune des deux personnes doit effectuer les étapes suivantes :

Étape 1 – Répondre aux questions selon ce que je pense à propos de moi

Étape 2 – Répondre aux questions selon ce que je pense à propos de l'autre personne

Étape 3 – Répondre aux questions en essayant de deviner ce que l'autre personne va répondre à propos d'elle-même

Étape 4 – Répondre aux questions en essayant de deviner ce que l'autre personne va répondre à propos de moi

Selon les sujets abordés et les interlocuteurs en présence, les résultats risquent de vous causer quelques surprises.

J'ai déjà passé une semaine entière à analyser et répertorier toutes les choses que je ne faisais pas comme il se doit (selon mes propres normes). Ceci pour constater avec effroi

que j'en arrivais à plus d'une cinquantaine par jour. Cet exercice m'avrait amené à réfléchir à ce que je pouvais faire pour améliorer ce triste bilan. C'est pourquoi, dans l'exercice de mon métier, je ferai beaucoup plus confiance à un candidat qui avoue ses faiblesses qu'à un autre s'affirmant comme presque parfait.

MÉFIEZ-VOUS DE L'EFFET DE HALO

Développé par le psychologue américain Edward Thorndike en 1920, le concept de halo décrit notre propension à supposer que quelqu'un qui possède une certaine qualité très développée va automatiquement avoir d'autres qualités extraordinaires. On peut penser à un comédien connu qui, par exemple, serait invité à se prononcer sur des sujets d'actualité. Ses réponses seront considérées comme étant plus dignes d'intérêt que celles du citoyen lambda, même si en réalité le comédien en question ne connaît rien aux thèmes abordés.

Un autre exemple pourrait être le suivant : si vous êtes appelé à rencontrer un candidat dont je vous ai parlé au préalable comme d'une excellente personne dotée des aptitudes d'un orateur hors pair, vous aurez naturellement tendance à lui attribuer ce niveau d'excellence pour des sujets n'ayant aucun rapport avec la communication.

Lors d'une rencontre avec Guy Crevier, président et éditeur du quotidien *La Presse*, je lui ai demandé ce qui était le plus important à ses yeux lors d'entrevues avec de nouveaux candidats. Il m'a surpris en répondant qu'il ne voulait recevoir aucune information au sujet de la personne avant de l'avoir rencontrée. Une fois l'entrevue réalisée, il aurait de toute façon complètement dû s'en apprendre davantage. Il élimine ainsi les possibilités de biais à la suite des éléments ou commentaires figurant au dossier de la personne en question, soit l'effet de halo.

LA FORCE DU RÉSEAUTAGE

Roger, nous aurons toujours trois repas à prendre chaque jour. Assurons-nous de les partager avec quelqu'un ou alors de manger dans des endroits où nous sommes susceptibles de rencontrer quelqu'un.

— Ron Lloyd, président de Hewitt Associates, Canada (1996-2006) —

L'importance de se constituer un réseau de contacts vaste et fiable ne devrait jamais être négligée. Un tel réseau constitue un actif formidable dont la valeur a tendance à être sous-estimée jusqu'au jour où on se retrouve dans une situation où on n'en a véritablement besoin. Trop de gens ne cultivent pas leurs relations professionnelles et amicales durant de longues périodes et se retrouvent dépourvus lors d'une perte d'emploi ou d'une séparation amoureuse. Le réseau devient alors un filet dont l'importance se rapproche de celle évoquée précédemment pour le type d'encadrement que peuvent fournir une famille nombreuse ou une communauté locale.

Aujourd'hui, ces filets sociaux sont remplacés en grande partie par des communautés de réseaux sociaux tels que Facebook et LinkedIn. On peut observer dans ces réseaux un

effritement de la démarcation entre des vies personnelles et professionnelles. Le réseautage prend ici tout son sens.

Dans ma situation personnelle de chasseur de têtes, les amitiés et les affaires se mélangent allègrement. Cela fait partie de la nature de mon travail et c'est quelque chose que je recherche lorsque je me suis lancé dans ce domaine. Tout le monde ne vivrait pas nécessairement bien avec une telle réalité et c'est normal. J'estime cependant que le fait d'être en mesure de combiner ces deux aspects est un avantage certain.

Voici quelques conseils pour développer de bons liens

- s'efforcer de créer une atmosphère détendue et amicale
- être visible et disponible en personne
- s'assurer que les autres ne voient pas que votre côté professionnel est sérieux
- révéler un peu de son côté privé pour que les autres se sentent à l'aise
- poser des questions et s'intéresser à d'autres personnes.

Vous devez chercher à créer une connexion authentique, profonde et idéalement réciproque dans vos discussions et échanges avec vos clients et partenaires d'affaires. Cette recommandation s'applique encore davantage dans le cas de rencontres plus informelles comme des repas ou tout autre moment où vous êtes appelé à passer plusieurs heures avec un individu.

Il existe une règle selon laquelle, même avec la meilleure volonté du monde, la connexion sera moins naturelle et plus difficile, voire impossible, avec 10 % des interlocuteurs rencontrés. Il faut savoir se concentrer sur les 10 % avec lesquels les rapports seront excellents et les 80 % avec lesquels ils seront bons. Évitez de perdre du temps précieux avec des gens avec lesquels vous n'avez aucune affinité.

Un bon réseau de contacts est une base solide sur laquelle construire sa carrière. Entourez-vous bien et les gens voudront se rapprocher de vous. Voici une belle façon de maximiser votre impact

BIEN COMPRENDRE QUI ON EST...ET À QUI ON S'ADRESSE

En plus de bien se connaître, il est primordial d'être capable de bien identifier les styles des personnes avec qui nous interagissons. Pour nous aider à catégoriser les individus et nous faciliter la tâche, les chercheurs en psychologie ont développé plusieurs théories et modèles.

Il existe d'innombrables théories sur les styles de personnalité et la plupart d'entre elles partagent des éléments communs. L'une des approches les plus intéressantes est le concept NOVATM développé par la firme Swissnova (swissnova.com), dont l'une des spécialités est le développement du capital humain. S'inspirant des théories de Carl Gustav Jung, William Moulton Marston et Eduard Spranger, ce concept classe les

différents types de leaders en quatre grandes catégories identifiées par des couleurs. Cette classification est très utile pour identifier à qui on a affaire afin d'être en mesure d'ajuster nos comportements, notre présentation et notre gestuelle selon la personne à qui l'on s'adresse.

Voici un résumé de ces quatre grandes catégories.

1. L'Analytique : identifié à la couleur bleue

Ce leader est cartésien, rigoureux et perfectionniste. Orienté vers l'action, il a une approche pragmatique de la résolution des problèmes. Les Analytiques sont des personnes orientées vers les tâches et la fonctionnalité. Leur voix est habituellement posée et ils ne sont pas très expressifs ou pétillants. Ce sont les experts des solutions rationnelles et techniques.

À PRIVILÉGIER AVEC EUX :

- mettre vos points par écrit
- être préparé et précis
- bien présenter les détails.

À ÉVITER AVEC EUX :

- être dans leur bulle
- banaliser des éléments clés
- les informer de changements à la dernière minute.

2. Le Foncéur : identifié à la couleur rouge

Le leader de type foncéur est intuitif et maîtrise l'art d'évaluer les avantages et les bénéfices potentiels dans toute situation. Il n'y a pas par quatre chemins pour prendre des décisions sans trop se soucier des opinions de son entourage. Les Foncéurs sont des personnes face à qui vous devez être prêt à apporter de solides arguments pour défendre vos idées. Ils ont tendance à afficher un certain degré d'arrogance et à se cantonner dans leurs positions. Ils sont directs, avec un ton de voix sec et un débit rapide. De nombreux présidents et hauts dirigeants se retrouvent dans cette catégorie.

À PRIVILÉGIER AVEC EUX :

- être direct et bref
- être aligné sur les objectifs et les résultats
- ne pas s'éparpiller.

À ÉVITER AVEC EUX :

- leur faire perdre leur temps

- trop parler de votre vie personnelle
- être trop ambitieux et les menacer.

3. L'Aimable : identifié à la couleur verte

Ces leaders se distinguent par leur constance et leur recherche du consensus. Constamment à l'écoute, ils savent faire preuve de beaucoup d'empathie. Ces qualités en font d'excellents candidats pour mener des projets à terme, car ils savent gérer et réunir les différents talents. Les Aimables sont habituellement patients et manifestent peu leurs émotions. Leur posture est plus souple et décontractée, tandis que leur voix a tendance à être chaleureuse et peu agressive. Ce sont d'excellents gestionnaires.

À PRIVILÉGIER AVEC EUX :

- montrer de la résilience et de la résistance;
- s'adapter à leurs habitudes
- demander leur aide.

À ÉVITER AVEC EUX :

- profiter de leur gentillesse
- forcer une décision rapide
- mal planifier.

4. L'Expressif : identifié à la couleur jaune

Vous les reconnaissez facilement. Ces leaders sont expressifs et carburent à l'émotion. Ils sont spontanés, divertissants et sociables. L'organisation est loin d'être leur première force et leur capacité d'écoute est relativement limitée. Les Expressifs sont par ailleurs d'excellents communicateurs pour qui l'aspect promotion est une seconde nature. En général, ce sont aussi des personnes à la gestuelle animée et à la voix modulée par de nombreuses inflexions. Leurs qualités en font de très bons réseauteurs et des spécialistes du développement des affaires.

À PRIVILÉGIER AVEC EUX :

- les bonnes habiletés interpersonnelles
- être positif et stimulé
- être flexible et s'adapter.

À ÉVITER AVEC EUX :

- être décousu et trop long dans ses réponses
- être trop rigide
- les isoler.

À quel type correspondez-vous ? Il n'est habituellement pas facile de s'identifier à une seule de ces catégories. La plupart d'entre nous sommes plutôt un mélange de plusieurs couleurs avec une dominante plus ou moins forte. En identifiant sommairement vos interlocuteurs, vous augmenterez vos chances de communiquer plus efficacement et de développer des relations fructueuses.

LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

BEAUCOUP D'APPELÉS, PEU D'ÉLUS

De plus en plus, nos clients nous mandatent pour trouver des membres « indépendants » de conseils d'administration, une excellente nouvelle pour diminuer considérablement l'influence des Old Boys' Club.

— Trina Gordon, présidente et chef de la direction, Boyden —

Pour de nombreux cadres et professionnels, accéder à des conseils d'administration représente un idéal à atteindre au terme d'une carrière bien remplie. Qui ne rêverait pas, en effet, d'obtenir une rémunération annuelle de plus de 100 000 dollars pour siéger aux conseils d'administration de trois ou quatre grandes sociétés?

Les avantages sont nombreux. Ces mandats sont certes lucratifs et valorisants, mais ils permettent surtout de demeurer branchés sur ce qui se passe dans le monde des affaires. Cependant, comme ces postes sont aussi rares que convoités, les chances d'y accéder sont très minces. N'entre pas qui veut dans ce cercle. Selon une récente étude de Boyden, 45 % des personnes occupant des postes au sein des comités de nomination aux conseils d'administration des grandes entreprises américaines ont des liens d'amitié externes à leur relation d'affaires avec le chef de la direction. Si le règne du *Old Boys' Club* a perdu de l'influence, il reste du chemin à faire pour parvenir à des processus de nomination rigoureux et impartiaux.

Il existe toutefois des voies à suivre pour maximiser ses chances d'accéder un jour à des conseils d'administration de sociétés

prestigieuses. Il est désormais possible d'être nommé à des conseils d'administration sans avoir des liens d'affaires ou d'amitié privilégiés avec les personnes responsables des nominations. Les critères d'admission sont cependant beaucoup plus stricts qu'auparavant. Les conseils recherchent aujourd'hui une complémentarité des compétences, car celle-ci sert mieux les organisations qu'une multiplication de profils similaires, aussi bons soient-ils.

L'objectif du présent chapitre est de vous fournir des conseils pour augmenter vos chances d'accéder à des conseils d'administration, si cela fait évidemment partie des objectifs que vous poursuivez.

CINQ GRANDES CATÉGORIES DE CONSEILS D'ADMINISTRATION

Bien qu'elle ne soit pas exhaustive, la liste suivante couvre la majorité des organisations où l'on retrouve des conseils d'administration.

1. Les organismes à but non lucratif (OBNL)

Cette catégorie regroupe des OBNL qui ne sont pas des fondations. Je siège, par exemple, au conseil de Lemieux Pilon 4DART, la compagnie artistique de Michel Lemieux et Victor Pilon qui se spécialise dans les créations multidisciplinaires fusionnant les arts de la scène et les nouveaux médias.

2. Les fondations

Les fondations servent à recueillir des fonds pour assurer la pérennité et le développement d'institutions ou pour soutenir des causes variées. Il peut s'agir d'OBNL, mais elles sont, par leur nature, dans une catégorie distincte. Ma participation au conseil de la fondation des Jeunesses Musicales Canada en est un exemple.

3. Les organisations gouvernementales et parapubliques

Les organisations gouvernementales sont financées en grande partie par les fonds publics et ont une mission d'intérêt public, comme, par exemple, le Conseil supérieur de l'éducation ou le Conseil permanent de la jeunesse. Les organisations parapubliques bénéficient d'une plus grande autonomie que les organismes publics ou gouvernementaux et ont des systèmes de gestion se rapprochant davantage de ceux du secteur privé. Hydro-Québec en est un exemple.

4. Les entreprises privées

Ce sont des entreprises dont le capital est fermé.

5. Les entreprises publiques

Ils'agit des entreprises à capital ouvert, inscrites en bourse.

LA COMPOSITION TYPIQUE DES CA

Généralement, les conseils regroupent trois ou quatre types de personnes pour mener à bien leurs objectifs. On y retrouve tout d'abord des membres du *Old Boys' Club*, soit des personnes plus âgées issues d'une époque où le réseautage personnel et les renvois d'ascenseur jouaient un rôle prédominant. La deuxième catégorie est composée de spécialistes représentant les firmes d'investissement privées ou publiques détenant des participations dans l'entreprise concernée. Les chefs de direction d'organisations prestigieuses sont également très recherchés pour pourvoir des postes, car ils apportent une visibilité et une compétence de premier plan. Enfin, on peut constater la présence de cadres supérieurs aux profils variés, souvent indépendants, appelés à siéger pour leur connaissance pointue du domaine d'activité de la firme. La notion de membres indépendants est de plus en plus répandue.

Le profil proposé ci-dessus correspond plus spécifiquement à celui des conseils de grandes entreprises privées ou publiques. La

composition du conseil d'une fondation à vocation culturelle, ou d'une OBNL poursuivant une mission sociale, peut être très différente et inclure des profils beaucoup plus variés, dont ceux de simples citoyens ayant un intérêt marqué pour le domaine d'activité visé.

DES RESSOURCES POUR VOUS AIDER

Obtenir un poste d'administrateur au sein du conseil d'une entreprise à but lucratif ou d'un grand OBNL n'est pas une tâche facile. Diverses ressources existent cependant pour aider à mieux articuler votre démarche. Plusieurs programmes de formation d'administrateurs sont en effet offerts pour mieux se préparer à de tels mandats et augmenter ses chances d'être considéré. Ils sont, pour la plupart, administrés par les universités et développés en collaboration avec des organismes spécialisés comme l'Institut des administrateurs de sociétés et le Conference Board du Canada.

Plusieurs firmes de recrutement de cadres offrent aussi des services de recherche d'administrateurs. À la fine pointe de l'évolution dans ce domaine, elles connaissent les besoins réels des organisations et sont plus enclines à considérer des candidats ou des candidates possédant un mélange équilibré de formation et d'expérience pertinente, plutôt qu'une longue carrière d'administrateur.

Plusieurs associations et organisations se spécialisent dans les enjeux relatifs aux conseils d'administration et à la gestion de ceux-ci. En voici une sélection assez complète.

L'institut des administrateurs de sociétés (IAS)

L'IAS (icd.ca) est l'association canadienne d'administrateurs reconnue mondialement. Elle est la voix des administrateurs et des conseils d'administration et offre aux administrateurs canadiens des

programmes de perfectionnement pertinents et de qualité, un rôle de représentation, un leadership éclairé ainsi que des ressources actualisées afin d'améliorer leur performance.

L'IAS compte plus de 8 800 membres ainsi qu'un réseau de 11 sections régionales réparties d'un océan à l'autre.

Le Conseil canadien pour la diversité administrative

Le Conseil canadien pour la diversité administrative (CCDA, boarddiversity.ca) est le chef de file dans la promotion de la diversité administrative au Canada. Il a comme mandat de former une base de candidats qualifiés à la gouvernance par le biais de programmes de formation de haut niveau et de sensibiliser les membres du CCDA et la communauté de gouvernance aux pratiques exemplaires et aux principes de la diversité administrative. Il vise également à bâtir un réseau de chefs d'affaires et de professionnels engagés à promouvoir la diversité administrative représentatifs de la population canadienne.

LA SECTION QUÉBÉCOISE DE L'IAS EN CROISSANCE

Sous le leadership de Geneviève Tanguay, directrice de portefeuille au Fonds de solidarité de la FTQ et responsable du recrutement de nouveaux conseils d'administration pour l'IAS Québec, le nombre de conseils québécois membres de l'Institut a augmenté considérablement et l'effectif total a dépassé le chiffre magique de 1 000 membres. Ceci représente une étape marquante pour la section québécoise. Jeune femme remarquable sachant créer un fort impact, Geneviève Tanguay incarne l'exemple parfait d'une personne déployant une excellente stratégie multifacettes pour s'assurer d'être remarquée et considérée pour siéger à des conseils importants.

En plus de travailler pour un fonds d'investissement, elle est bénévole et membre de conseils d'OBNL (dont Leucan). Finalement, elle siège au comité de direction de l'Institut des administrateurs des sociétés (section Québec).

Le Collège des administrateurs de sociétés (CAS)

Première institution francophone vouée à la formation des administrateurs, le Collège des administrateurs de sociétés (cas.ulaval.ca) a vu le jour en 2005 grâce à une entente entre quatre partenaires prestigieux. Fort de l'expérience de plus de 135 formateurs reconnus et supporté par un conseil d'administration expérimenté et de nombreux collaborateurs, le collège se positionne comme leader de la formation des administrateurs au Québec.

L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP)

Créé en 2005 par deux établissements universitaires (HEC Montréal et l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia), en collaboration avec l'Autorité des marchés financiers et la Fondation Stephen Jarislowsky, l'IGOPP (igopp.org) est devenu un centre d'excellence en matière de gouvernance. Par ses activités de recherche, ses programmes de formation, ses prises de position et ses interventions dans les débats publics, il s'est affirmé comme une référence incontournable sur tous les sujets de gouvernance, tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

Source-Administrateurs

Créé et géré par l'association des Comptables professionnels agréés du Canada, ce site (directorssource.com) offre des services d'appariement entre les administrateurs et les conseils d'administration. Il a pour objectif d'aider les professionnels de la

finance à trouver des postes au sein de conseils d'administration d'organisations à but lucratif ou sans but lucratif.

Leadership Montréal

Lancé par la Conférence des élus de la région de Montréal en 2009, le projet Leadership Montréal (credemontreal.qc.ca) est un carrefour inclusif qui vise à enrichir les lieux de décision par l'apport de talents montréalais. Il permet aux organisations de pourvoir des postes au sein de leurs instances grâce à la rencontre de leaders compétents aux profils variés. Par ses activités de promotion, ses efforts constants de repérage et la diffusion des perspectives d'emploi, ce projet rejoint un nombre important de personnes aux compétences et profils divers. Il offre ainsi un vaste bassin de recrutement potentiel pour les organisations recherchant de nouvelles compétences.

Le cercle des administrateurs de sociétés certifiés

Le Cercle des administrateurs de sociétés certifiés (cercleasc.org) est un organisme incorporé qui regroupe et représente des diplômés (ASC) et les participants au programme de certification en gouvernance des sociétés du Collège des administrateurs de sociétés (CAS) de l'Université Laval.

Montréal Arts-Affaires

Le portail Montréal Arts-Affaires (montrealartsaffaires.org) se veut le lieu unique vers lequel convergent toutes les idées, informations et initiatives présentant des approches de rencontres entre les arts et les affaires. Il constitue un excellent outil pour des gens d'affaires à la recherche de fondations ou d'organismes culturels dans lesquels s'impliquer.

Bénévoles d'affaires

Créée en 2006, Bénévoles d'affaires a pour mission d'assurer le lien entre les gens d'affaires et les organismes à but non lucratif. En offrant bénévolement leurs services dans leur domaine d'expertise, les gens d'affaires contribuent ainsi à l'essor et à l'efficacité des organismes de la grande région de Montréal et du Québec. On y retrouve plusieurs références reliées à des conseils d'administration.

FAIRE SON CHEMIN VERS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Il n'est pas donné à tous d'avoir les contacts nécessaires pour accéder plus facilement à des postes au sein de conseils d'administration. Si vous ne faites pas partie de ces privilégiés, certaines voies s'offrent à vous pour faciliter vos chances d'obtenir des nominations.

1. Commencez par les OBNL et les fondations

Les organismes et sociétés à but non lucratif, incluant les fondations et œuvres de charité, constituent une excellente porte d'entrée pour acquérir de l'expérience au sein de conseils d'administration (et pour bâtir votre crédibilité). Il est en effet plus facile d'y trouver une place, car ces mandats sont non rémunérés et impliquent la plupart du temps des activités de collecte de fonds.

Nombre de ces conseils accueillent tout de même des administrateurs expérimentés qu'il peut être intéressant de côtoyer. Ces derniers peuvent être de très bonnes sources de références futures s'ils remarquent la qualité de votre travail. Rappelez-vous que s'ils sont là, c'est probablement en raison d'une passion personnelle pour le champ d'activité de l'organisme ou de la fondation. Il s'agit là de l'un des éléments les plus importants à respecter. Lorsqu'on s'implique dans de telles organisations, il est essentiel d'avoir un véritable intérêt personnel pour leur domaine d'activité.

Ne vous engagez pas dans une fondation ou une mission sociale seulement pour prendre de l'expérience ou acquérir des avantages politiques. Pour obtenir de bons résultats dans ce contexte, vous devez vraiment ce que vous faites.

2. Obtenez des accréditations

Une deuxième initiative payante consiste à compléter une formation d'administrateurs de société. Les mandats effectués au sein de conseils d'administration sont de plus en plus complexes et requièrent des connaissances spécifiques que vous serez heureux de posséder le moment venu. Les dernières décennies ont vu les règles de gouvernance être remises en question dans la foulée de nombreux scandales. L'accent est aujourd'hui placé sur le resserrement des règles et la nomination d'administrateurs compétents, moins susceptibles de se retrouver en conflit d'intérêts. Une formation reconnue est devenue un atout appréciable.

Attribué par l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) au terme d'un processus d'examen mené par des administrateurs chevronnés, le titre IAS.A (ICD.D) est probablement le titre le plus respecté au Canada.

Le Programme de perfectionnement des administrateurs (PPA), élaboré conjointement par l'Institut des administrateurs de sociétés et la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, est offert à l'échelle nationale aux grandes écoles de gestion du Canada. Depuis le lancement du PPA, plus de 3 000 administrateurs ont complété le programme, franchissant ainsi la première étape vers l'acquisition du titre IAS.A. Les frais sont cependant assez importants, le coût du programme s'élevant à près de 20 000 \$.

3. Développez votre réseautage auprès d'administrateurs

Un bon moyen de se faire connaître est de participer à un maximum d'activités professionnelles et de réseautage en lien avec les écoles ou les regroupements spécialisés dans le domaine de l'administration de sociétés. De tels événements sont organisés régulièrement par l'IAS ou par d'autres organisations comme Leadership Montréal.

4. Faites-vous connaître des firmes de recrutement de cadres

Les grandes firmes de chasseurs de têtes se voient confier de plus en plus de mandats dont l'objectif est de compléter la composition de conseils d'administration. Les entreprises agissent ainsi, car cela leur permet d'éviter des conflits d'intérêts, d'apporter plus de diversité et d'avoir accès à de meilleures personnes pour répondre à certains critères précis. Elles ne se contentent plus de recruter de bons ou de bonnes candidates, mais bien ceux et celles qui compléteront le mieux l'équipe en fonction de ses besoins précis. Il est donc avantageux de démontrer son intérêt et de se faire remarquer par les firmes de recrutement, car celles-ci peuvent recevoir de nouveaux mandats à tout moment.

5. Mettez-vous en évidence au sein même de votre entreprise

Les occasions de participer ou de faire des présentations au conseil d'administration de votre employeur ne sont pas monnaie courante, mais il ne faut pas hésiter à foncer lorsqu'elles se présentent. L'expérience accumulée lors de toute intervention dans un CA est utile et valorisée. Elle pourra vous servir lorsque vous voudrez accéder à des conseils externes. Une excellente façon d'obtenir plus d'occasions d'y participer est de se rendre volontaire pour des sous-comités relevant du CA. Encore une fois, des chances de se faire remarquer seront augmentées.

UNE NOUVELLE APPROCHE

Alors qu'on avait auparavant tendance à constituer des conseils d'administration avec des personnes ayant des profils similaires, il est désormais recommandé de varier des expertises pour assurer une plus grande complémentarité. Récemment, j'avais pour mandat de rechercher une personne correspondant à des critères extrêmement précis. Le candidat ou la candidate devait cumuler de bonnes compétences dans le domaine de la technologie, dans celui des paiements en ligne et dans le développement de marché à l'échelle internationale, incluant les acquisitions. Dans un cas comme celui-ci, nous sommes loin des candidats du *Old Boys' Club*. Ces derniers occupent encore une partie des postes disponibles, mais de plus en plus de sièges sont attribués uniquement en fonction des besoins liés au développement futur de l'organisation.

6. Mettez à profit votre diversité

Comme nous l'avons vu, des entreprises cherchent de plus en plus à intégrer des femmes et des membres de groupes minoritaires au sein de leurs conseils d'administration. Il s'agit d'une tendance forte depuis quelques années. N'hésitez pas à mettre votre diversité en évidence lorsque vous recherchez un poste d'administrateur. Dans de nombreux cas, cela pourrait vous procurer un avantage important.

Voici une série d'éléments à mettre en valeur pour intéresser un conseil à votre candidature :

- expérience dans des collectes de fonds
- volonté et historique de succès à solliciter des donateurs et des commanditaires importants, ou à organiser des événements

- expérience et connaissances solides dans le domaine des finances, des ressources humaines et juridiques
- expérience dans tout autre conseil
- fiabilité et sens du jugement
- indépendance d'esprit
- ouverture d'esprit
- respect de la diversité des opinions
- capacité de faire valoir ses opinions et de se rallier lorsque requis.

Voici également d'autres conseils

- « réseauter » aux bons endroits, être actif, visible et impliqué
- se faire introduire par une personne que l'on connaît (regardez la composition des conseils, vous finirez par connaître une personne)
- s'inscrire dans toutes les bases de données
- participer aux activités de gouvernance
- orienter son profil LinkedIn en incluant les qualités recherchées et en indiquant que nous sommes ouverts à ces opportunités.

Nous élaborerons sur les divers éléments de diversité dans le prochain chapitre.

DES RÈGLES À SUIVRE POUR SE DÉMARQUER DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Après avoir franchi les bonnes étapes, votre objectif est atteint et vous siégez enfin à un premier conseil. Si vous désirez développer cette compétence et obtenir des postes plus prestigieux, votre travail ne fait que commencer. Certaines approches sont recommandées pour s'assurer d'y avoir du succès.

Soyez préparés

Il est toujours surprenant de constater que des membres éminents de conseils d'administration arrivent peu préparés à leurs réunions. Il s'agit bien sûr d'une erreur à éviter, surtout lors de premières expériences dans le domaine. Cela paraît évident, mais il est essentiel de lire les documents de préparation, de les analyser et de préparer des questions pertinentes.

Cultivez l'assiduité

Il arrive souvent que des administrateurs soient absents de réunions, car ce sont des personnes dont l'agenda est habituellement bien rempli. Cette habitude est à proscrire. S'engager à siéger à un conseil est une décision qui ne doit pas être prise à la légère. Ces mandats impliquent de plus en plus de temps et de travail. Vous devez être prêt à faire le boulot. De là l'importance d'avoir un intérêt sérieux envers le domaine d'activité de l'organisation, surtout dans le cas d'OBNL et de fondations dont les cadres moins rigides peuvent inviter au relâchement.

Levez la main pour les sous-comités

Les sous-comités des conseils sont d'excellents endroits pour collaborer avec ses pairs et apprendre à les connaître. On retrouve habituellement des comités consacrés aux audits, aux ressources humaines, à la gouvernance, etc. Optez bien sûr pour ceux correspondant davantage à vos compétences spécifiques.

Faites attention à la « pensée de groupe »

Faites cependant attention aux effets pervers de la « pensée de groupe » et à la tendance au ralliement automatique. Être un bon joueur d'équipe n'implique pas de dire oui à tout ce que le groupe propose. Il faut savoir remettre en question certaines décisions ou orientations qui peuvent paraître de prime abord évidentes. Cela fait aussi partie du rôle d'un bon administrateur.

L'impact des médias numériques

Compte tenu de la popularité des médias sociaux tels que Facebook et Twitter, la réputation des entreprises peut rapidement être fragilisée par d'éventuels scandales ou dérapages des membres de leur direction. La relation avec la clientèle est un autre aspect ayant subi une importante transformation avec l'avènement du numérique. Les organisations n'ont d'autre choix que de s'adapter à cette nouvelle réalité en s'assurant d'avoir, au sein de leur conseil, des membres qui connaissent bien les enjeux relatifs aux réseaux sociaux.

Les personnes occupant actuellement des postes de haute direction ont généralement une connaissance limitée de cet univers. Ceci implique de recruter des candidats et candidates plus jeunes afin de bénéficier de leur expérience. L'entreprise Starbucks a notamment été à l'avant-garde de cette tendance en accueillant, dès 2011, Clara Shih au sein de son conseil d'administration. Cette dernière est une jeune entrepreneure de 33 ans ayant fondé Hearsay Social, une plateforme de gestion des réseaux sociaux. Plusieurs autres compagnies ont depuis emboîté le pas. Selon le *Wall Street Journal*, plus de 100 personnes âgées de 31 ans et moins siégeaient aux conseils d'entreprises cotées en bourse au début de la présente décennie. Cette transformation est bénéfique en ce qu'elle permet à ces entreprises d'avoir des conseils plus représentatifs et qui connaissent bien leur propre clientèle.

Pour toute personne désireuse d'obtenir des mandats au sein de conseils d'administration, une gestion rigoureuse de son profil numérique est cruciale. Comme nous l'avons vu au chapitre 4, les entreprises ne lésinent pas avec leur réputation et tout élément controversé figurant à votre profil numérique et traditionnel peut devenir problématique. Dans le cas d'un récent mandat de

recrutement d'un administrateur de société, nous avons, par exemple, rejeté un candidat doté d'un excellent potentiel en raison d'informations douteuses trouvées à son sujet sur le Web.

Siéger à des conseils d'administration permet de rehausser votre profil et de mieux vous démarquer dans un univers très compétitif du milieu des affaires. Ces mandats ne peuvent cependant plus être pris à la légère, car ils exigent désormais une véritable implication de la part des administrateurs. Choisissez bien vos cibles et assurez-vous de disposer du temps et de la volonté nécessaires pour y assumer pleinement vos responsabilités.

OPTIMISER LA DIVERSITÉ

La vraie puissance est un amalgame de différences et non de similitudes.

— Stephen R. Covey —

Au Canada, nous avons la chance de vivre dans une société très diversifiée. Les nombreux groupes ethniques représentent une richesse souvent mal exploitée. La diversité s'exprime également dans l'ouverture aux différentes orientations sexuelles et dans la cohabitation relativement harmonieuse entre les classes sociales. Enfin, bien qu'il ne s'agisse pas véritablement d'un élément de diversité, la volonté d'offrir un traitement égalitaire aux femmes en milieu de travail implique certains enjeux de nature semblable.

Pour optimiser le potentiel, il est avant tout important de bien comprendre cette diversité et de l'utiliser comme levier pour tirer pleinement avantage. Cette notion s'applique tant du côté de l'employeur, pour qui il est important de diversifier la composition de ses équipes, que du côté de l'employé, dont l'objectif est de mettre sa spécificité au service de l'organisation. Au lieu d'essayer de se conformer à la norme représentée par la majorité, l'employé doit au contraire demeurer authentique pour mieux contribuer à l'organisation. Il existe une nette différence entre le respect des codes présents dans son environnement et l'anéantissement complet de sa propre différence. Sans vouloir être différent seulement pour être différent, il est préférable de cultiver sa singularité pour ressortir du lot.

La diversité en milieu d'affaires s'exprime de nombreuses façons. Sans être exhaustif, nous pouvons identifier cinq grandes catégories

1. La diversité de genre – des hommes et des femmes
2. La diversité ethnique
3. La diversité basée sur l'orientation sexuelle
4. La diversité basée sur la classe sociale
5. La diversité basée sur les handicaps.

Sauf peut-être la dernière, la plupart des personnes correspondant à l'une ou l'autre de ces catégories peuvent se servir de leur expérience ou de leur culture différente pour enrichir les organisations dont elles font partie. Ces différences sont parfois réprimées au sein même de l'entreprise ou par la personne elle-même, souvent sous l'excuse de s'intégrer sans faire de vagues.

Pour les organisations, la diversité a longtemps été perçue – et continue souvent de l'être – comme un élément avec lequel il faut composer, comme un fardeau nécessaire. À l'heure de la mondialisation, cette perception n'a plus sa place. La diversité doit aujourd'hui constituer un véritable avantage compétitif. Du point de vue des individus, revendiquer sa diversité devient alors une excellente façon de se démarquer positivement.

S'ÉLOIGNER DU MOULE

Les gens ont souvent tendance à s'associer à des personnes qui leur ressemblent et partagent leurs affinités. C'est un réflexe humain. L'histoire n'est pas différente dans les entreprises, où des personnes en position d'engager des employés ont souvent tendance à reproduire ce schéma. Or, si ce comportement semble en apparence naturel, il introduit nécessairement un biais dans la composition des

équipes avec le risque que celles-ci deviennent trop unidimensionnelles.

UN MONDE DES AFFAIRES SOUS-DIVERSIFIÉ ?

La société nord-américaine est de plus en plus diversifiée, mais qu'en est-il des plus hauts échelons dans le monde des affaires ? Une simple analyse des chefs de la direction des entreprises figurant au célèbre classement *Fortune 500* de 2014 nous en dit long sur ce sujet. 23 de ces personnes sont des femmes, 6 sont de race noire et aucune n'est ouvertement homosexuelle. La diversité est encore loin d'être acceptée et promue. Dans une étude réalisée auprès de 30 000 employés faisant partie de minorités (incluant le genre) et travaillant au sein des 20 plus grandes firmes nord-américaines, 61 % des personnes sondées ont affirmé qu'elles sentaient une pression pour « dissimuler ou masquer » leurs différences dans leur milieu de travail.

Dans ce type d'environnement, les nouveaux employés issus de minorités, incluant les femmes, ont tendance à en faire trop pour vouloir se conformer à tout prix. Ils n'ont souvent pas le choix en raison de mentalités qui résistent aux changements. Ils sont conscients que s'ils ne correspondent pas au modèle en place, leurs supérieurs risquent de les discriminer sur la base de perceptions erronées, mais dont l'effet est bien réel. Ils redoutent ainsi de recevoir moins de soutien de la part de leurs dirigeants et la possibilité de voir des promotions leur échapper. La pression est forte pour les inciter à se conformer le plus possible.

Les personnes issues de minorités se ressemblent sur un ou plusieurs des plans suivants.

- **L'apparence.** Les femmes, par exemple, auront tendance à porter des tenues plus neutres et moins féminines dans les milieux d'affaires. Les personnes issues de minorités visibles éviteront de porter des vêtements rappelant leur origine ethnique pour mieux cadrer dans le groupe.
- **L'affiliation.** Certaines personnes auront tendance à éviter d'avoir des comportements correspondant aux stéréotypes véhiculés à l'endroit de leur propre communauté. Elles cachent en quelque sorte leurs origines pour mieux se conformer.
- **La revendication.** Des personnes éviteront de revendiquer leur différence et de défendre des positions associées à celles de groupes défendant les droits de leur communauté.
- **L'association.** Des personnes éviteront de trop fréquenter des membres de leur propre communauté pour ne pas s'aliéner le groupe représentant la majorité.

Cette réalité, toujours présente dans de nombreuses entreprises et organisations, n'est assurément pas la voie à suivre pour assurer leur compétitivité. Le futur sera différent et nous y sommes déjà bien engagés.

La diversité acquise

Il existe deux formes de diversité, celle-ci pouvant être innée ou acquise.

La diversité innée est celle à laquelle nous nous reportons le plus souvent, soit celle avec laquelle nous naissons. Il peut s'agir de diversité liée au genre, à l'ethnicité ou à l'orientation sexuelle. L'autre

forme de diversité est celle que nous acquérons par l'expérience. Le fait d'avoir vécu ou travaillé à l'étranger peut, par exemple, nous aider à mieux comprendre certains traits culturels. Une longue expérience de travail auprès d'une clientèle féminine peut contribuer à développer une sensibilité supérieure à la réalité des femmes.

En recrutant des personnes ayant l'expérience de ces différents types de diversité, des organisations sont plus susceptibles d'obtenir de bons résultats à une époque où les marchés n'ont plus de frontières. Les leaders possédant des éléments de diversité innée et acquise ont plus de chances de se démarquer.

Du point de vue de la gouvernance et de l'acquisition de talents, l'époque du *Old Boys' Club* est de moins en moins populaire. Les entreprises ont aujourd'hui disparu de la diversité. On retrouve cette tendance dans un nombre croissant d'organisations innovantes et dans des discours des chefs d'entreprise, qui vantent de plus en plus les mérites de cette approche. La diversité est source de dividendes, car elle apporte une information privilégiée aux organisations qui peuvent ainsi mieux se positionner dans leurs marchés.

Dans le cadre d'un de mes mandats pour pourvoir un poste au sein d'un conseil d'administration, nous avons décidé de fonder notre évaluation presque exclusivement sur des critères en complète opposition avec ceux possédés par les membres en place. De cette façon, le ou la candidate venait combler des lacunes et possiblement remettre en question l'ordre établi, au lieu de doubler des compétences déjà présentes.

La capacité de s'intégrer (*fit in*) a changé de nature au cours des quinze dernières années. Avant, on parlait de s'intégrer à l'équipe en se conformant à la norme. Désormais, il est de moins en moins question de se conformer, mais plutôt d'être accepté dans le groupe

avec ses propres différences. On se retrouve ainsi à bâtir des équipes en les complétant avec les pièces manquantes, au lieu de multiplier les éléments semblables.

De plus en plus, les entreprises et leurs leaders sont entraînés à transformer pour intégrer la diversité et celle-ci est en voie de devenir une source de fierté et d'ego pour se démarquer. C'est aujourd'hui le mantra à la mode dans le monde du travail et des affaires. On parle du « dividende de la diversité » comme d'un avantage compétitif susceptible d'aider les organisations à mieux performer, à mieux se positionner et à mieux gérer leur image. L'occasion est belle de saisir la balle au bond et d'utiliser votre diversité comme un avantage.

CHERCHEZ DES SUPER ALLIÉS

Pour les personnes possédant des éléments de diversité, le soutien de super alliés au sein de leur organisation est un avantage considérable. Différents des mentors, les super alliés sont ces personnes clés qui croient en vos capacités et sont prêtes à vous appuyer dans l'environnement d'entreprise. De tels soutiens peuvent faire en sorte d'accélérer grandement votre progression dans l'échelle organisationnelle. Encore faut-il les identifier et les convaincre. La bonne nouvelle est que de nombreuses personnes occupant des postes importants seront ravies d'accepter de jouer le rôle de super allié (ou encore de mentor), car il est rare qu'on les sollicite. Il est toujours flatteur pour l'ego de constater l'admiration et le respect de collègues plus jeunes ou nouvellement arrivés.

Au tout début de ma carrière, à Toronto, j'étais le petit Québécois de Charlevoix débarquant dans la grande ville pour essayer de réussir dans un milieu d'affaires anglo-saxon. En tant que francophone dont l'anglais était approximatif, je faisais nettement

partie d'une minorité et mon environnement ne se génait pas pour me le rappeler. Si l'on m'avait expliqué à cette époque d'avantage de rechercher un super allié, cela m'aurait donné un bon coup de pouce.

LA DIVERSITÉ, UN ATOUT POUR MITCH GARBER

Être un Québécois d'origine juive qui a grandi au sein de la communauté anglophone de Montréal, qui a fait ses études à l'Université McGill et qui maîtrisait plusieurs langues s'est avéré un trait de diversité positif pour Mitch Garber.

Bien qu'ils soient bien enracinés au Québec, les nombreux voyages effectués en Europe et en Asie, tant pour le plaisir que pour le travail, ont apporté une dimension multiculturelle à Mitch et à sa famille. Du point de vue professionnel, ce fut un avantage certain pour Mitch d'avoir été exposé aux différentes cultures : cela lui a permis d'être mieux préparé pour des responsabilités internationales et de bien développer des affaires aux États-Unis et en Israël. D'ailleurs, Mitch avait un avantage sur ses acolytes américains, car il maîtrisait très bien la compréhension d'une équipe multiculturelle, un avantage non négligeable lorsqu'on traite avec des pays aussi différents que la Chine et le Japon.

Évidemment, il doit y avoir certains atomes crochus entre vous et votre super allié pour espérer établir de tels liens. Une fois la relation établie, l'essentiel sera d'être vous-même très efficace et de contribuer positivement à l'organisation. Vous ferez ainsi bien paraître votre allié, qui gagnera des points à son propre niveau.

FEMMES, ASSUMEZ VOTRE DIFFÉRENCE !

En Amérique du Nord et dans la plupart des pays occidentaux, nous vivons à une époque où l'égalité entre les hommes et les femmes devient graduellement une réalité, même s'il reste tout de même du chemin à parcourir. Il est assurément souhaitable que les femmes prennent la place qui leur revient. Certains courants du féminisme avancent cependant qu'il n'existe pas de différences innées entre les hommes et les femmes, que la majorité de ce qui nous distingue est acquise et renforcée par des stéréotypes dès notre plus jeune âge. Bien que les comportements acquis soient susceptibles de jouer un certain rôle, je crois fermement que la grande majorité des femmes et des hommes pensent et agissent différemment. Selon moi, les hommes et les femmes sont loin d'être semblables.

Par exemple, les recherches ont démontré que les femmes possèdent généralement une intelligence émotionnelle plus développée que les hommes. Elles sont plus minutieuses et s'attardent davantage aux détails. Il est également plus difficile de leur faire des commentaires dans un contexte de rétroaction. Dans ces cas-là, il faut davantage savoir mettre des gants blancs avec les femmes qu'avec les hommes, ceux-ci étant habituellement plus réceptifs aux commentaires très directs.

Les femmes sont en général plus émotives dans leurs réactions et ont une moins grande tolérance au risque. Ce dernier trait peut leur nuire lorsque des situations requièrent des décisions rapides, mais peut aussi les avantager dans le cas contraire. Les femmes ont également une meilleure capacité d'attention que les hommes, étant moins facilement distraites de leur objectif.

Ces affirmations constituent bien sûr des généralisations, et de nombreuses femmes ne correspondent aucunement à ce portrait. Mes observations, dans le cadre de milliers d'entrevues et durant de

longues années de travail dans le monde des affaires, m'ont cependant confirmé la prévalence de certains traits et comportements. Pour se démarquer, les femmes devraient en tout temps s'assurer d'utiliser ces différences à leur avantage.

Pour une meilleure représentation des femmes dans les postes de direction

Il est évident que les femmes devraient occuper plus de postes de direction et de sièges aux conseils d'administration des entreprises. Soutenant les affirmations du paragraphe précédent, la psychologie évolutionniste affirme que les femmes ont développé des façons différentes de composer avec les situations et d'assumer un leadership. Cette différence est un actif dont elles doivent savoir profiter.

Elles ont plus d'empathie et reconnaissent plus facilement les états d'âme, les mensonges ou les dissimulations. Elles sont également très intéressantes pour les entreprises d'aujourd'hui qui recherchent plus de stabilité. Moins enclines au risque, elles risquent moins de mettre en péril l'avenir ou la réputation de leur organisation en agissant sur des coups de tête ou en faisant des coups d'éclat. À l'heure où les entreprises favorisent le travail d'équipe, les évaluations prudentes et la pensée altruiste, les femmes apportent de nouvelles façons de voir et de percevoir. Leur participation en plus grand nombre aux postes de direction ne peut être que bénéfique.

Six conseils pour aider les femmes à faire valoir leur différence

1. Mettez en évidence votre expérience de femme pour mieux comprendre les clientes de l'entreprise, surtout si cette dernière a une clientèle majoritairement féminine. Cela semble évident, mais le fait d'avoir une relation privilégiée avec le marché cible est un

avantage important, notamment dans les postes de direction, où les décisions stratégiques déterminent le succès ou l'échec.

2. Il est reconnu que les femmes sont sous-représentées dans les bases de données des grandes firmes de recrutement. Ne vous fiez pas à ces répertoires en pensant qu'on viendra vous chercher. Assurez-vous de contacter directement des personnes clés dans le domaine du recrutement afin de devenir visibles sur leur radar.

3. Soyez conscientes du fait que, lorsque des recruteurs examineront votre CV, votre parcours pourra sembler atypique ou non conforme s'ils y voient des trous dans la chronologie de votre carrière. Beaucoup de femmes professionnelles et expérimentées sont désavantagées par les pauses qu'elles prennent pour avoir des enfants. Cette situation crée des profils irréguliers et peut vous nuire. Il est important de bien expliquer les raisons de telles périodes d'absence du marché du travail dans votre CV même, dans votre lettre de présentation ou en avisant les firmes de recrutement.

4. En général, les femmes ont tendance à être moins ambitieuses et moins promptes à manifester leur désir de monter en grade au sein de leur organisation. Assurez-vous que l'on connaisse votre volonté de grimper les échelons et de ne pas être tenue pour acquise. Encore une fois, ne croyez pas qu'on pensera automatiquement à vous et que vous obtiendrez de la reconnaissance. Sollicitez vos supérieurs de façon proactive pour les inciter à vous confier des responsabilités plus élevées.

5. Allez chercher un super allié ou un mentor le plus rapidement possible. Les femmes ont moins tendance à le faire spontanément. Le fait d'obtenir le soutien d'une personne d'expérience bonifiera automatiquement votre profil auprès des décideurs d'entreprise.

6. Exploitez la tendance selon laquelle les organisations doivent augmenter la représentation des femmes au sein de leur personnel et de leur direction. Lorsque j'ai travaillé au recrutement d'un chef de direction pour une grande entreprise ferroviaire canadienne, le conseil d'administration m'a fortement incité à inclure au moins une femme dans la liste restreinte des candidats finaux. Il existe actuellement un préjugé favorable envers l'embauche d'un plus grand nombre de femmes à des postes stratégiques. Profitez-en!

METTRE SA CARRIÈRE EN VEILLEUSE

Une amie âgée de 37 ans, professionnelle du milieu de l'investissement, ambitieuse et performante, a mis sa carrière en veilleuse lorsqu'elle a décidé de fonder une famille. Cela a commencé par la période où elle essayait d'avoir son premier enfant. Elle en a finalement eu deux, les congés de maternité se succédant. Cette situation a fait en sorte que pendant une période d'environ cinq ans, elle a été moins encline à accepter de nouveaux défis à l'intérieur de son organisation ou à considérer un changement de carrière. Les dirigeants, de leur côté, vont également moins penser à ces femmes pour de nouveaux projets ou même des promotions. C'est un plateau presque inévitable dans la progression de la carrière d'une femme qui veut des enfants. Certaines, qui décideront de prolonger leur congé de maternité pour demeurer avec leurs enfants, se retrouveront avec un «trou» de cinq ans dans leur CV. Les femmes de carrière ont souvent des choix difficiles à faire, et l'équilibre entre le désir de progresser dans leur carrière et celui de fonder une famille est difficile à maintenir. Il est essentiel de bien mettre en contexte les raisons de ses choix sur sa chronologie de carrière face à de futurs

employeurs et d'être honnête sur ses priorités dans le cadre d'un processus de recherche d'un nouvel emploi.

Gérer son pouvoir sexuel

Certaines femmes et certains hommes n'hésitent pas à utiliser leur charme pour atteindre leurs objectifs. Il peut s'agir de faire passer un point de vue dans le cadre d'un mandat ou encore d'essayer d'obtenir un raccourci pour avoir une promotion. Dans le milieu des affaires encore relativement dominé par les hommes, les femmes doivent faire attention à ne pas jouer la carte de la féminité et même de la sexualité à tout prix. En début de carrière, il est préférable de montrer de la retenue sur ce plan car il faut bâtir sa crédibilité. Une fois leur situation bien établie, les femmes ne devraient cependant pas hésiter à faire valoir leur féminité et à en tirer avantage en l'assumant pleinement.

On a trop vu de femmes de carrière adopter des allures sévères et se comporter « en homme » pour s'assurer de s'intégrer pleinement, surtout dans certaines professions plus conservatrices, comme le droit ou l'ingénierie. Il est évident que, dans les milieux plus masculins, les femmes doivent travailler plus fort pour établir leur crédibilité. Une femme trop féminine et jolie aura souvent tendance à être prise à la légère par ses collègues. Une fois ce biais éliminé, elle devrait plutôt mettre ces atouts à son avantage en les assumant complètement.

Je suis bien conscient que les affirmations véhiculées dans le paragraphe précédent risquent de faire sourciller ou sursauter certaines personnes. Soyez assurés que je ne pense aucunement que les choses devraient se passer ainsi. Je parle évidemment d'un point de vue masculin, et plus spécifiquement du milieu des affaires. Mon objectif est avant tout de décrire le portrait d'une réalité que je

connais bien afin de fournir aux femmes qui liront ce livre de meilleurs outils pour évoluer dans cet environnement.

AFFIRMER SON HOMOSEXUALITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

Les mentalités ont beaucoup évolué sur la perception de l'homosexualité au sein de notre société. Il n'en demeure pas moins qu'une bonne partie de la population continue de nourrir des préjugés défavorables envers certaines orientations sexuelles, surtout dans les milieux plus conservateurs comme celui des affaires. Quelle est la bonne stratégie à adopter dans ce cas ? Encore une fois, il est essentiel d'être authentique avec soi-même. De plus en plus de candidats et de candidates dévoilent leur homosexualité dès l'entrevue d'embauche. La tendance vers une plus grande transparence sur ce plan est claire.

Comme je l'expliquais précédemment, nous sommes en train de sortir de cette époque où l'on jugeait nécessaire de cacher cette différence. Chaque situation possède ses propres caractéristiques qu'il faut savoir évaluer correctement. Il y a différentes façons d'afficher son homosexualité et celles-ci devraient être adaptées au contexte. Une chose est certaine, il est désormais préférable de la faire connaître ouvertement.

Mon propre frère a déclaré son homosexualité alors qu'il était dans l'armée, d'un des milieux les plus conservateurs et macho qui soient. Cela n'a évidemment pas été facile pour lui et les inconvénients ont rapidement dépassé les avantages. En conséquence, il n'a pas hésité à quitter l'armée afin de poursuivre sa carrière dans un environnement plus propice.

Faites valoir votre diversité et votre différence, mais, lorsqu'on désire être véritablement authentique, il y a cependant une limite au-delà de laquelle notre intégrité devient non négociable. L'essentiel

est de bien connaître cette limite et de s'assurer de ne pas la dépasser. Il n'y a pas meilleur juge que vous-même pour le savoir.

L'ART DE BRILLER EN ENTREVUE

Il ne sert à rien d'être interviewée à moins de révéler les choses apprises durant une vie et les erreurs commises.

— Angelina Jolie —

Ce chapitre est destiné à préparer les candidats à toutes les situations possibles en entrevue. Dans le cadre d'une entrevue d'emploi, l'interaction entre le candidat et l'intervieweur a une influence déterminante sur le résultat final. Si vous êtes l'employé potentiel, votre affinité avec la culture de l'entreprise et l'honnêteté de vos déclarations seront considérées comme des éléments clés, car ils sont garants de votre capacité à entretenir des relations fructueuses avec vos futurs clients, collaborateurs, fournisseurs et actionnaires. Chez Boyden, nous réalisons chaque année des entrevues avec plus de 25 000 cadres pour le compte de nos clients. Résultats de six décennies de recherche, nos processus d'entrevue et d'évaluation sont parmi les plus rigoureux de l'industrie. À nos yeux, l'objectif essentiel d'une entrevue est de déterminer le candidat ayant le plus d'affinités avec le rôle de leadership proposé par l'entreprise qui embauche. En ce sens, des décennies d'expérience et un CV bien fourni sont loin de garantir qu'un candidat possédera les affinités en question. De là l'importance cruciale de l'entrevue. Vous trouverez, dans les pages suivantes, des conseils pour mieux réussir vos entrevues et de nombreux exemples de questions typiques permettant de mieux s'y préparer. Bien que les questions proposées soient généralement orientées

vers les postes de cadres et de haute direction, beaucoup d'entre elles s'appliquent également à une grande variété d'emplois.

PRÉPARATION À L'ENTREVUE

Soins personnels et présentation

Si vous êtes comme la plupart des candidats que je rencontre, vous avez passé dans votre carrière plus de temps du côté de l'employeur. Pensez au candidat que vous préféreriez accueillir : il serait soigné, présentable, habillé proprement et de manière appropriée pour l'environnement du bureau.

La préparation est essentielle pour réussir une entrevue. Vous devriez notamment avoir une connaissance détaillée de la description du poste pour lequel vous êtes approché, des compétences requises et de toutes les informations existantes sur la compagnie.

Les grandes firmes de recrutement vous fourniront les informations nécessaires, mais la recherche indépendante est toujours recommandée. Vous voudrez peut-être penser à l'avance aux aspects de vous-même et de votre carrière que vous souhaitez mettre en évidence. Avec un « plan de match » pour l'entrevue, vous vous sentirez prêt et vous démontrerez de la confiance et de l'intérêt.

N'oubliez pas d'apporter plusieurs exemplaires de votre curriculum vitae. Les clients, surtout ceux de type entrepreneurial, arrivent parfois mal préparés.

DÉBUT DE L'ENTREVUE

Maîtrisez les bases

Une des clés importantes dans la réussite d'entrevue est la création d'un lien. L'intervieweur essaiera de vous mettre à l'aise,

vous encouragea à vous «ouvrir» et à réagir plus spontanément que vous le feriez dans le cadre d'une entrevue rigide du type questions et réponses.

Typiquement, l'intervieweur commencera l'entrevue avec une question non menaçante, anecdotique, visant à apaiser des tensions initiales et nécessitant une certaine élaboration. À titre d'exemple, la question pourrait porter sur l'endroit où le candidat a aimé vivre ou sur ce qui a amené à s'intéresser à un passe-temps ou à un autre projet personnel. Cette étape brise-glace permet de passer facilement à la phase «affaires» de l'entrevue durant laquelle vous devrez continuer à parler librement et confortablement.

Détendez-vous

Pour plusieurs, ceci est plus facile à dire qu'à faire. Tentez de vous rappeler que vous détenez des informations importantes devant être communiquées d'une manière claire et concise. Comme vous prenez votre temps pour répondre, prenez également le temps de bien écouter. Assurez-vous que la communication est efficace et obtenez des éclaircissements si nécessaire. Il est également fortement recommandé d'établir un bon contact visuel avec l'intervieweur lors de la rencontre.

GESTION DU TEMPS DURANT L'ENTREVUE

Les types de questions

L'intervieweur peut poser deux types de questions : ouvertes et fermées. Ils'attendra également à ce que vous posez des questions à votre tour. La qualité de vos réponses et la perspicacité de vos questions constitueront des éléments essentiels de votre évaluation finale. Nous vous conseillons donc de préparer à la fois vos réponses et vos questions.

Questions ouvertes : ce sont des questions qui vous demandent de parler de vous ou de ce que vous pensez d'un sujet précis. Répondez brièvement en évitant de dépasser les trois ou quatre minutes. Pour de telles questions, consacrez la moitié du temps à vos premières années d'expérience et le reste du temps à la période la plus récente et pertinente.

Questions fermées : il s'agit de questions qui vous demandent, par exemple, de parler d'une réalisation de carrière importante. Décrivez la situation, les mesures prises et les résultats obtenus en ponctuant votre réponse de faits et de chiffres. Soyez clair et précis dans votre façon de communiquer.

Vos questions : ceci est une occasion pour vous de démontrer votre préparation, votre connaissance de l'entreprise et votre intérêt pour le poste. Faites vos devoirs en lisant le descriptif du poste, en visitant le site Internet de l'entreprise et en faisant une recherche relativement aux dernières nouvelles de l'industrie, etc.

En premier lieu, posez des questions au sujet de l'entreprise, de sa croissance, de ses stratégies et de son plan d'affaires avant de passer à des questions spécifiques au mandat. À ce stade, il convient de poser des questions précises sur votre futur rôle, vos perspectives d'avancement, etc.

La rémunération

Au cours de la première rencontre, évitez d'aborder la question salariale. Cependant, si on vous le demande, n'hésitez pas à donner l'information sur votre rémunération actuelle. Si on vous questionne sur le type de rémunération variable (boni) auquel vous vous attendez, répondez avec tact que vous laissez à l'entreprise le soin de vous évaluer à votre juste valeur.

FIN DE L'ENTREVUE

Résumé et vente

Au moment où l'entrevue touche à sa fin, résumez ce qui vous rend unique en tant que candidat pour ce rôle en tenant compte de l'information que vous avez obtenue lors de la rencontre. Renseignez-vous sur les prochaines étapes. Plus important encore, remerciez l'intervieweur de vous avoir donné l'occasion de le rencontrer.

En fin de compte, c'est le lien de personne à personne qui « vend » un candidat. Ainsi, si vous sentez sincèrement que cela est justifié, dites à l'intervieweur combien la rencontre vous a stimulé et démontrez votre enthousiasme devant la perspective de vous joindre à l'entreprise. Envoyez un courriel de remerciements plus tard, en incluant les renseignements que vous avez promis d'envoyer (articles, tableaux de données, etc.).

UNE COMPILATION ESSENTIELLE

Dans le cadre de chaque mandat, nous évaluons les candidats sur six caractéristiques clés reliées au leadership :

- l'intégrité
- la résolution des problèmes
- les compétences en communication
- la motivation
- les compétences interpersonnelles
- l'exécution.

Pour vous préparer à ces évaluations, voici une compilation des questions concernant ces six principales caractéristiques lors d'entrevues, en plus d'une section intitulée « autoanalyse ». Vous devriez préparer des réponses avec lesquelles vous vous sentez personnellement à l'aise et qui correspondent à vos objectifs pour l'entrevue.

L'INTÉGRITÉ

- Dans votre rôle actuel, comment avez-vous équilibré les besoins des clients, des actionnaires, de la direction, des employés et des autres ? Donnez des exemples de conflits et de compromis et expliquez la façon dont vous avez géré tout.
- Quels sont vos points de vue sur la gouvernance et le rôle du conseil d'administration ? Quels problèmes de gouvernance avez-vous personnellement rencontrés ? Comment les avez-vous abordés ?
- Comment avez-vous traité les cas de malhonnêteté dans votre carrière professionnelle ?
- Comment réagiriez-vous à une accusation de tractations malhonnêtes contre votre entreprise et/ou contre vous-même ?

- Comment évaluez-vous et gérez-vous les conseils des avocats, des comptables, des banquiers et autres conseillers professionnels?
- Comment percevez-vous les questions relatives à la diversité et aux minorités?
- Comment conciliez-vous vos vies personnelle et professionnelle?
- Estimez-vous que nous devrions être informés de ce qui pourrait soulever des questions sur votre intégrité relativement à ce rôle?

LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES

- Dans votre poste actuel, quels problèmes avez-vous identifiés comme ayant précédemment été négligés?
- Comment avez-vous changé la nature de votre travail?
- Quels sont les trois critères de gestion de base que vous utilisez pour juger un collègue?
- Avez-vous aidé à réduire des coûts? Comment?
- Avez-vous aidé à faire augmenter des ventes et des profits? Comment?
- Décrivez des problèmes typiques auxquels vous êtes susceptible de faire face au cours d'une journée et des façons dont vous parvenez à les résoudre.
- Quel a été votre problème le plus grave dans la dernière année?
- Quelle a été votre pire erreur au cours des dernières années?
- Décrivez des changements que vous avez recommandé.
- Décrivez des situations où votre jugement a été précieux.
- Qui a sollicité votre opinion dans les derniers mois et quelle en était la nature?
- Pourquoi avez-vous introduit votre produit dans le marché?
- Quelles sont certaines des décisions les plus difficiles que vous avez prises?
- Comment évaluez-vous votre entreprise actuelle?

- Lorsque vous prenez une décision, de quelle façon obtenez-vous l'information pertinente?
- Dans quelle situation votre travail a-t-il été critiqué?
- Est-ce que vos collègues vous désigneraient comme étant la personne avec qui ils peuvent discuter de leurs problèmes?
- Décrivez quelques succès que vous avez obtenus dans la résolution de problèmes au sein de votre entreprise.
- Quel a été le problème le plus difficile auquel vous avez eu à faire face?
- Quelle est votre façon de résoudre des problèmes d'affaires?
- À quels problèmes de relations humaines avez-vous eu à faire face?

LES COMPÉTENCES EN COMMUNICATION

- Comment fonctionnez-vous généralement dans les groupes de discussion?
- Avez-vous déjà animé un atelier ou un séminaire?
- Qu'est-ce qui vous rend efficace dans les situations de personne à personne ou de petits groupes?
- Quelles sont les réalisations dont vous pouvez me parler et qui démontrent que vous êtes un bon communicateur?
- Préférez-vous communiquer par téléphone, par courriel ou en personne?
- Comment communiquez-vous avec les personnes qui travaillent pour vous et avec les autres membres du personnel au sein de votre entreprise?
- Comment vous évaluez-vous en tant que présentateur?
- Quelle approche utilisez-vous pour vendre vos idées?
- Comment voudriez-vous améliorer vos compétences en communication?
- Avez-vous tendance à vous porter volontaire pour prendre la parole lors de réunions?
- Décrivez certaines de vos présentations.

- De qui avez-vous sollicité des conseils au cours des cinq dernières années? Le mois dernier? La semaine dernière?
- Lorsque vous participez à une discussion, vous considérez-vous comme un bon auditeur? Pourquoi?
- De qui êtes-vous le mentor?

LA MOTIVATION

- Où êtes-vous actuellement dans votre carrière?
- Quels sont vos objectifs à court et long termes?
- Que recherchez-vous dans un emploi?
- Donnez-moi les raisons de vos trois derniers changements d'emploi.
- Quels nouveaux buts ou objectifs avez-vous mis en place récemment?
- Quel est le meilleur aspect de votre poste actuel? Le pire aspect?
- Étant donné les avantages avec lesquels vous avez débuté, dans quelle mesure avez-vous vraiment évolué?
- Qu'est-ce qui vous passionne le plus au sujet du poste dont nous discutons? Ce qui vous passionne le moins?
- Quels facteurs pourraient vous amener à quitter votre poste actuel?
- Quels aspects de vos postes antérieurs avez-vous aimés ou détestés?
- Préférez-vous le travail en personne ou en ligne? Pourquoi?
- Quels types d'événements vous rendent émotif?
- Comment réagissez-vous quand votre patron, des clients ou des actionnaires mettent de la pression sur vous?
- Qu'est-ce qui vous contrarie dans votre poste actuel?
- Aimez-vous les activités trépidantes?
- Quels seraient les commentaires de vos collègues (ou de votre patron) sur votre dynamisme au travail?
- Quelles situations délicates avez-vous pu récupérer?
- De quelle façon accomplissez-vous vos tâches?

- Comment avez-vous trouvé votre premier emploi?
- Comment réagiriez-vous si vous vous retrouviez à la tête d'une entreprise en démarrage?
- Qu'est-ce qui est le plus important à propos de votre style de leadership? La forme ou le contenu?
- Avez-vous déjà quitté un poste parce que les normes établies n'étaient pas assez élevées?
- Selon vos attentes par rapport aux autres, à quel point vos collègues sont-ils près de vos visées?
- Décrivez des situations où vous avez eu à «plier» pour atteindre les objectifs.
- Qu'est-ce qui est le plus important : terminer un travail à temps ou bien faire des choses?
- Quels sont vos champs d'intérêt en dehors du travail : vie sociale, vie communautaire, arts, sports?
- Qu'est-ce que le succès signifie pour vous?
- Qu'est-ce qui est le plus important dans votre vie?
- Quelle personne connue (morte ou vivante) admirez-vous? Pourquoi?
- Avez-vous eu un mentor et, si oui, comment cette personne a-t-elle influencé votre carrière?
- Quel est l'héritage que vous laisserez dans votre emploi actuel?
- Quel héritage pourriez-vous laisser dans ce nouveau rôle?

LES COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

- Dans quelles situations donnez-vous des mandats et quand consultez-vous pour de l'aide?
- Décrivez votre style de gestion.
- Comment motivez-vous les gens?
- Qu'est-ce qui fait qu'une personne est un bon leader en affaires?
- Donnez quelques exemples de vos compétences en leadership.

- Décrivez le patron idéal.
- Décrivez le subordonné idéal.
- Quelle est la perception de vos collègues à votre égard?
- Comment avez-vous amélioré la performance de vos subordonnés?
- Que pensez-vous de votre patron?
- Que recherchez-vous lors de l'embauche de personnes?
- Quelles serait votre façon de congédier des personnes?
- Dans quelle mesure avez-vous favorisé le développement de subordonnés promus à d'autres postes de direction?
- Quelles techniques avez-vous utilisées pour bâtir un esprit d'équipe?
- Comment avez-vous soutenu les membres les plus faibles de votre groupe?
- Parlez-vous généralement aux gens avant qu'ils vous parlent?
- Avez-vous déjà agi à titre de porte-parole pour votre entreprise?
- Vous demande-t-on d'accepter des affectations spéciales?
- Décrivez des projets spéciaux ou des groupes de travail pour lesquels vous avez été sélectionné.
- Comment décririez-vous votre impact au sein de votre entreprise?

L'EXÉCUTION

- Quels résultats avez-vous obtenus dans des emplois précédents et actuels?
- Quels sont les obstacles aux résultats dans ce nouveau rôle?
- Comment surmonteriez-vous ces obstacles?
- Comment répartissez-vous votre temps au cours d'une journée typique?
- Comment établissez-vous des priorités?
- Comment assignez-vous des tâches? Quels sont les contrôles que vous utilisez?
- Quels types de tâches sentez-vous que vous ne pouvez pas déléguer?

- Avez-vous un plan de relève?
- De quelle façon avez-vous contribué au changement au sein de votre entreprise?
- Comment déterminez-vous si un subordonné est efficace?
- Décrivez comment vous entendez obtenir des résultats.
- Avez-vous connu beaucoup de « crises » dans votre travail? Pourquoi?
- Êtes-vous meilleur dans la planification ou dans la mise en œuvre?
- Comment gérez-vous la partie subjective de votre programme d'encouragement?

L'AUTOÉVALUATION

- Comment évalueriez-vous votre patron et vous-même dans les domaines suivants? Et pourquoi?
 - Intégrité
 - Résolution de problèmes
 - Compétence en communication
 - Motivation
 - Compétences interpersonnelles
 - Exécution
- Que pourrait dire votre meilleur ami au sujet d'un aspect qu'il n'aime pas de vous?
- Que dirait de vous votre supérieur immédiat?
- Quelle est votre plus grande force? Et faiblesse?
- Pourquoi devrions-nous vous embaucher?
- Que pouvez-vous faire pour nous qu'un autre candidat ne pourrait pas faire?
- Comment décririez-vous votre personnalité?
- Pourquoi n'avez-vous pas fait mieux à l'université ou dans votre travail?
- Si vous pouviez recommencer votre carrière, que feriez-vous différemment?

- Quelles sont vos cinq plus grandes réalisations dans votre emploi actuel?
- Comment savez-vous que vous avez fait un bon travail?
- Pourquoi croyez-vous avoir le potentiel pour un poste de haute direction?
- Quels sont les points faibles de vos habitudes de travail?
- Que considérez-vous comme étant vos plus grandes compétences et comment vous aideront-elles dans ce poste?
- Ne sentez-vous pas que vous seriez peut-être mieux dans une autre entreprise ou carrière?
- Êtes-vous créatif? Donnez-nous quelques exemples.

LES QUESTIONS À ÉVITER

Vers la fin de l'entrevue, presque chaque intervieweur demandera : « Avez-vous des questions à me poser? » Vous devriez mettre tout autant de réflexion à poser qu'à répondre aux questions. Que vous en foyez l'intention ou non, chaque question posée est susceptible de refléter votre connaissance de l'entreprise, votre intérêt pour le poste ainsi que votre éthique de travail. Voilà pourquoi il est important de prendre le temps de préparer des questions réfléchies pour chaque entrevue.

Voici des exemples de questions que j'ai entendues durant ma carrière.

- Que fait votre compagnie?
— Évitez de poser des questions dont vous auriez pu trouver les réponses au préalable sur le site Internet de la compagnie. Ces questions démontrent que vous n'avez pas fait votre recherche et impliquent que vous n'êtes pas intéressé par le poste.
- Quand puis-je prendre du temps pour des vacances?
— Ne discutez pas d'engagements ultérieurs avant d'avoir obtenu une offre pour un poste. Poser des questions au sujet des vacances avant de recevoir une offre d'emploi laisse présager que vous ne serez pas un employé pleinement impliqué.
- Puis-je voir les états financiers?

—À moins de postuler à la vice-présidence aux finances et d'enchêtrer à votre deuxième ou troisième entrevue, cette question est déplacée. Vous n'êtes pas un fonds d'investissement privé qui veut acquérir l'entreprise.

- Quelle est le salaire pour ce poste?

—Ne posez pas cette question lors d'une première entrevue. Il est préférable de ne pas discuter de rémunération avant que l'on vous ait fait une offre pour un poste. Si vous êtes inquiet au sujet de la rémunération, vous devriez parler au recruteur ou à une personne des ressources humaines, mais pas à l'intervieweur.

- Quel type d'assurance-santé cette entreprise propose-t-elle?

—Attendez que l'on vous ait fait une offre pour le poste avant de commencer à poser des questions au sujet des avantages sociaux. Cependant, s'il y a un avantage social dont vous avez besoin au sein d'un emploi (comme un type particulier d'assurance maladie, un programme de garderie, etc.), discutez-en avec une personne des ressources humaines plutôt qu'avec l'intervieweur.

- Qui sont vos concurrents?

—Cette question démontrerait que vous n'avez pas préparé votre entrevue. Demandez-vous si vous auriez pu trouver la réponse sur Internet avant de poser votre question.

- Pourrai-je travailler de la maison?

—À moins que cela soit dans la description du poste, faites en sorte de ne pas aborder ce sujet lors de la première entrevue. Certaines entreprises vous permettront le télétravail, mais seulement une fois qu'elles se seront assurées de votre implication et de votre productivité. L'entrevue n'est pas le moment de demander des faveurs, mais bien de vous « vendre ».

Autres questions à ne pas poser (oui, je les ai entendues !)

- Quel est le signe astrologique du président de la compagnie?
- Quels sont les antécédents de l'intervieweur?
- Puis-je voir la salle de pause?
- Des questions sur des ragots que vous avez entendus.
- Faites-vous des vérifications sur des antécédents?

- Jusqu'à quel point puis-je être en retard au travail sans me faire congédier?
- Si je suis embauché, quand puis-je commencer à postuler dans l'entreprise?
- Quelle est la durée de la pause de lunch?

PRENDRE LE CONTRÔLE

En échouant dans sa préparation, on se prépare à échouer.

— Benjamin Franklin —

Mieux vaut demander d'accomplir une tâche à une personne déjà occupée. Le nombre de tâches que l'on est capable d'accomplir s'accroît avec le nombre de celles qu'on accomplit.

— Lucille Ball —

Au cours des chapitres précédents, j'ai essayé de résumer les différentes approches susceptibles d'aider chacun à optimiser son impact pour mieux se démarquer. Fruit de mes recherches personnelles et de mon expérience professionnelle, ces conseils et recommandations constituent des avenues à suivre selon les inclinaisons propres à chacun. La présente section vise à proposer des façons de les mettre en application.

Dans le cadre de mes études aux Hautes Études Commerciales (HEC), j'ai entamé un doctorat afin de me prouver que je pouvais réussir des études de ce niveau. Bien que j'aie décidé d'abandonner la rédaction de ma thèse après quatre ans, j'ai eu l'occasion d'approfondir différents concepts liés à des sujets tels que la motivation, la mobilisation, le leadership et l'engagement. Ces éléments sont essentiels pour continuer de progresser vers l'atteinte de nos objectifs, car il est souvent difficile de maintenir le cap sur ceux-ci.

Lorsque nous découvrons et étudions des concepts intéressants, nous réfléchissons aux façons de les intégrer à notre réalité personnelle, aux moyens de les mettre en application. En tant qu'êtres humains, nous avons cependant une tendance naturelle à la paresse et à la procrastination. Nous connaissons tous des centaines d'exemples de situations où l'on choisit de faire des choses inutiles ou non urgentes au lieu d'accomplir la tâche importante à réaliser.

Pour contrer ces mauvaises habitudes, il est essentiel de se fixer des buts et des objectifs précis, tout en s'assurant de rester concentrés sur ces derniers. Pour ce faire, nous devons avoir recours à un assemblage équilibré de volonté et de maîtrise de soi. La volonté est cette force implacable qui nous permet, lorsque nous avons pris une décision, de nous concentrer sur l'objectif en tout temps, sans hésitation. La maîtrise de soi fait référence à la discipline nécessaire pour parcourir le chemin qui nous sépare de l'objectif, tout en affichant un rythme constant dans notre progression vers celui-ci.

LE POUVOIR DE LA VOLONTÉ VERSUS LES EXIGENCES DE LA MAÎTRISE DE SOI

Une fois la décision bien arrêtée, une étape importante vient d'être franchie. Par la suite, deux éléments principaux seront déterminants pour l'atteinte de l'objectif : la volonté et la maîtrise de soi. Ces deux concepts sont interconnectés et leur dosage idéal dépend de la personnalité de chaque individu.

La volonté est le carburant de nos désirs de réalisation. On dit de certaines personnes qu'elles ont une volonté de fer. On les reconnaît à leur détermination inébranlable. Quand elles se fixent un objectif, elles n'en dévient pas avant d'avoir atteint. Chaque personne a

son propre niveau de volonté, et celui-ci augmente lorsqu'on est fortement inspiré par l'objectif.

LES MODÈLES : UNE PUISSANTE SOURCE D'INSPIRATION

Le dimanche 24 juin 2012, j'étais à Mont-Tremblant pour accueillir mes amis Benoît Primeau et Simon Bédard à la fin de l'épreuve de triathlon Ironman 70.3. Je me souviendrai toujours du moment où mes amis ont franchi la ligne d'arrivée et sont venus nous rejoindre après près de six heures de nage, de vélo et de course. À ce moment précis, je me suis dit : « Sérieuse gang de malades ! » Je me souviens très bien d'avoir regardé leurs yeux et leurs visages illuminés par un puissant sentiment d'accomplissement.

Une heure plus tard, l'idée avait fait son chemin dans ma tête. J'ai regardé Benoît et lui ai dit : « Ce soir, je m'inscris au marathon de Montréal ». En une seconde, j'avais pris la décision et j'allais le faire. Je n'avais jamais couru plus de 10 km et il me restait exactement 12 semaines pour me préparer. Pas idéal pour un premier marathon (on recommande environ 16 semaines de préparation). Le pouvoir de décider et de se commettre est très résolument engageant. Cette décision était sans appel et je n'ai jamais reculé depuis.

La maîtrise de soi est l'équivalent d'un muscle qu'on exerce pour concrétiser nos désirs de réalisation. Plus on est discipliné et concentré sur l'objectif, meilleures sont nos chances de l'atteindre. Comme le corps d'un athlète à l'entraînement, la maîtrise de soi se développe et se bonifie avec la pratique. Nous avons tous une certaine réserve de maîtrise de soi qu'il faut éviter de dépenser

impunément, car elle a tendance à se vider rapidement lorsqu'on poursuit trop d'objectifs à la fois. Il arrive un moment où cette « fatigue de discipline » devient trop présente et nous force à abandonner. Ce phénomène est d'ailleurs l'une des principales raisons derrière la plupart des échecs.

Ceci dit, les personnes dotées d'une forte volonté parviennent plus facilement à multiplier les projets et les objectifs. Grâce à leur pouvoir de volonté, elles sont en mesure d'économiser leurs réserves de maîtrise de soi. À l'opposé, les personnes ayant une volonté moins soutenue ont davantage à développer leur maîtrise d'elles-mêmes pour adopter une approche plus méthodique et axée sur la multiplication des étapes. Chacun doit trouver son propre équilibre entre ces deux approches pour réussir de façon optimale selon sa personnalité.

LA FOIS OÙ JE ME SUIS PRIS POUR ROCKY !

Ma dernière expérience de marathon, à l'épreuve d'Ottawa de mai 2015, est un excellent exemple pour démontrer qu'on ne doit jamais se contenter de faire de son mieux. Je me suis inscrit à cette course avec l'objectif de me qualifier pour le marathon de Boston. Pour ce faire, je devais réaliser un temps sous les 3h25 minutes.

J'ai vraiment tout donné, mais, comme pour la plupart des coureurs, les derniers kilomètres ont été vraiment éprouvants. Au kilomètre 41, je me posais même des sérieuses questions sur ma capacité de terminer. Je donnais tout ce que je pouvais, mais la souffrance était intense. À 800 mètres de la ligne d'arrivée, j'ai alors aperçu à ma grande surprise (et un peu en panique) le lapin de 3h25 (coureur-référence qui complète la

coursed'en(3h25pile)écourantà200mètresdevantmoi. Je n'en croyais pas mes yeux. Je ne l'avais pas du tout vu me dépasser. Je me suis alors dit : « Je ne me suis pas entraîné comme un forcené durant quatre mois pour rater mon objectif de si peu. » Sans trop réfléchir et comprendre ce qui se passait, je me suis mis à accélérer et à violemment essayer de sprinter sur cette dernière portion. Je suis finalement parvenu à dépasser le lapin, terminant ma course 32 secondes avant lui.

Soudainement, j'étais Rocky Balboa en train de crier « Adrienne » ! J'ai tout donné, c'est le cas de le dire. Morale de cette histoire : si je n'avais pas eu un objectif clair, précis et inspirant (je devais donner, six jours plus tard, d'une conférence sur la persévérance à des jeunes), je me serais peut-être contenté de faire mon possible et, convaincu de ne pouvoir faire mieux, je n'aurais pas atteint le temps de qualification qui va peut-être me permettre de courir le marathon de Boston.

Faire de son mieux n'est pas une option

L'expression « fais de ton mieux » est une belle phrase pour encourager les gens, d'une manière d'inspirer les autres sans trop mettre de pression. En théorie, cette approche vise à faire ressortir le meilleur de nous-mêmes, mais elle invite en même temps à se contenter de répéter ses performances sans s'améliorer. Faire de son mieux n'est tout simplement pas suffisant... L'idée serait plutôt de faire mieux que son mieux !

En se fixant des objectifs clairs et précis, en mettant toujours la barre un tout petit peu plus haut, on arrive à se dépasser et de mieux d'aujourd'hui ne tarde pas à devenir meilleur que celui d'hier. Il viendra toujours un moment où on aura l'impression d'atteindre ses

limites, mais il est essentiel de continuer d'essayer de les repousser. Nous sommes souvent les premiers surpris des résultats obtenus.

Pensez à des moments de votre vie où vous avez accompli quelque chose de vraiment difficile et comparez-les à ceux où vous avez réussi à faire quelque chose facilement. Il est prouvé qu'on retire une plus grande satisfaction lorsque nos tâches sont plus exigeantes. Cela nous incite à travailler plus fort et à nous dépasser. Une fois l'objectif atteint, on se surprend à penser que la route pour s'y prendre n'était pas si ardue en fin de compte.

Une approche classique pour définir ses objectifs

À l'aube des années 1980, George T. Doran a posé les bases d'une approche de définition des objectifs dont la pertinence et la justesse sont toujours d'actualité. Identifié sous l'acronyme S.M.A.R.T.E.R. (initialement S.M.A.R.T.), ce concept propose une démarche aussi articulée qu'efficace pour définir des objectifs porteurs. Dans le cadre de celle-ci, tout objectif devrait être

- **Spécifique** – ciblez un aspect spécifique à améliorer
- **Mesurable** – quantifiez votre objectif ou assurez-vous d'avoir un indicateur de progrès
- **Assignable** – spécifiez qui devra le réaliser
- **Réaliste** – établissez quels résultats peuvent être atteints de façon réaliste, compte tenu des ressources en place
- **Temporellement défini** – spécifiez quand le résultat doit être atteint
- **Évaluable** – évaluez les résultats obtenus
- **Révisable** – confirmez votre évaluation.

Ce système couramment utilisé en gestion de projet possède l'avantage d'être facile à mémoriser et à appliquer. On devrait

toujours réfléchir à l'ensemble de ces éléments lorsque nous nous fixons un nouvel objectif.

LES ÉTAPES À SUIVRE POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS

Chercheuse en psychologie sociale à la Columbia Business School, Heidi Grant Halvorson a signé plusieurs ouvrages figurant à mes yeux parmi les meilleures références dans le domaine de l'accomplissement personnel. Dans *SUCCEED : How We Can All Reach Our Goals*, l'auteure américaine a décliné une série d'étapes à suivre pour optimiser les chances d'atteindre nos objectifs.

1. Définir des objectifs clairs et précis

2. Établir des objectifs exigeants

Il est impératif de se définir des objectifs difficiles à atteindre, car ces derniers doivent nous forcer à repousser nos limites.

3. Définir le pourquoi et le comment

Le pourquoi – Quelle situation vise-t-on à corriger ou à améliorer ? Exemple : je désire faire de l'entraînement physique pour être en meilleure santé.

Le comment – Par quelle action ou processus entend-on atteindre l'objectif ? Exemple : ma stratégie est claire, je vais m'inscrire à un gym et je compte m'entraîner quatre fois par semaine et augmenter graduellement le niveau de difficulté de mes entraînements.

4. Être positif, sans toutefois surestimer ses capacités

Beaucoup trop de gens se fixent des objectifs trop optimistes et difficiles à atteindre compte tenu de leur point de départ. Cette attitude est la source de la plupart des abandons. Exemple : quelqu'un ayant jamais fait de course à pied et dont l'objectif serait de courir un marathon sous les trois heures d'ici six mois. Voilà la recette idéale pour échouer.

5. Bien comprendre les obstacles susceptibles de nous empêcher d'atteindre notre objectif

Dès le départ, il est essentiel d'être bien conscient des sacrifices et des efforts à déployer pour l'atteinte de l'objectif visé. Il faut éviter de sous-estimer ces facteurs en demeurant réaliste face à la tâche qui nous attend.

LA DIFFÉRENCE ENTRE LES OBJECTIFS POUR ÊTRE « BON » ET CEUX POUR DEVENIR « MEILLEUR »

Heidi Grant Halvorson a également mis de l'avant le concept très intéressant selon lequel il est préférable de se fixer des objectifs pour devenir meilleur plutôt que des objectifs pour être bon.

Les objectifs pour être bons sont des objectifs orientés vers la réalisation d'une performance précise et basés uniquement sur les résultats. Quand nous essayons de les atteindre, notre énergie est canalisée vers un but précis et fixé à l'avance, comme par exemple avoir un A+ dans un cours ou se qualifier pour le marathon de Boston. Consciemment ou inconsciemment, ces objectifs sont souvent liés à un sentiment de validation envers soi-même ou envers les autres. Nous voulons en quelque sorte prouver à notre ego et à notre entourage que nous sommes « capables d'y arriver ». Notre unique barème de succès est l'obtention de ce résultat précis. Nous nous retrouvons donc avec une évaluation binaire de succès ou échec, victoire ou défaite.

De par sa nature, ce type d'objectif comporte un danger évident, car des échecs répétés peuvent entraîner un fort sentiment de découragement. La perte de motivation est souvent telle qu'on renonce à la poursuite du projet, car l'échec a trop diminué notre confiance en nos moyens. Dans ces cas précis, être presque bon n'est pas un grand réconfort. Cependant, d'un autre point de vue,

ces objectifs sont très motivants pour se dépasser et atteindre des niveaux inégalés.

Les objectifs pour devenir meilleur sont plutôt basés sur le désir d'atteindre un niveau de « maîtrise » graduel dans un certain domaine. Lorsque nous poursuivons ce type d'objectif, notre jugement est moins porté sur l'obtention d'un résultat précis (comme celui d'avoir un A+) que sur des progrès réalisés. Nous sommes-nous améliorés ? Avons-nous appris quelque chose ? Il s'agit d'une vision entièrement différente de la performance, plus orientée vers le long terme. Ce type d'objectif est basé sur l'autoamélioration et non sur l'autovalidation.

Un peu à l'image de la théorie populaire des petits pas, il est plus facile de décomposer la voie vers l'atteinte d'un objectif en petits segments. Chaque portion devient ainsi un micro-objectif relativement facile à réaliser. Le risque de perte de motivation et de découragement est alors minimisé, augmentant ainsi les chances de réussir.

En utilisant les objectifs pour devenir meilleur, on travaille graduellement à devenir une meilleure personne, à optimiser ses capacités en poursuivant toujours notre progression. Au bout du compte, l'impact obtenu risque d'être beaucoup plus important qu'un simple fait d'armes trop rapidement publié.

CONFIANCE EN SOI : LA THÉORIE DE L'AUTOEFFICACITÉ

Rattaché à la Stanford University, le chercheur en psychologie Albert Bandura a été l'un des premiers à développer le concept de l'autoefficacité. Selon cette théorie, la confiance que possède un individu en ses aptitudes à produire ou non un résultat a un impact déterminant sur sa véritable capacité d'y parvenir. Plus grand est le sentiment d'autoefficacité, plus ses objectifs seront élevés et plus la

personne sera solidement engagée dans la poursuite de ceux-ci. D'après Bandura, « le système de croyances qui forme le sentiment d'efficacité personnelle est le fondement de la motivation et de l'action et, partant, des réalisations et du bien-être humains ». Comme Bandura l'a souligné lui-même « Si des gens ne croient pas qu'ils peuvent obtenir des résultats qu'ils désirent grâce à leurs actes, ils ont bien peu de raisons d'agir ou de persévérer face aux difficultés. »

La confiance en soi et le pouvoir de volonté vont de pair pour renforcer nos chances de réussite.

Face à l'échec, une personne en déficit de confiance en soi

- abandonne en croyant qu'elle est incapable
- persiste en croyant qu'elle n'y parviendra pas
- se désole du résultat, quel qu'il soit.

Face à l'échec, une personne remplie de confiance en soi

- se demande ce qui lui manque pour réussir
- réévalue sa méthode ou la change
- se réjouit d'avoir cherché une solution.

TROIS AUTRES ÉLÉMENTS ESSENTIELS POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS

1. La résonance : la résonance ou la cohérence des actes est l'un des indicateurs les plus révélateurs d'un véritable leadership. Elle est une source importante d'inspiration pour des personnes désirent s'identifier à un leader donné.

2. La résistance : elle représente l'équilibre entre la tension et le relâchement. Notre corps et notre esprit doivent constamment être

en mesure d'équilibrer ces deux facettes. Il y a des moments où il est nécessaire de générer une tension utile pour se mettre en mouvement. En d'autres occasions, on doit plutôt lâcher prise pour créer un vide dans lequel sera aspirée la pression.

3. La résilience : il s'agit du processus de réparation des dommages, notamment de ceux causés à l'image de soi. La résilience permet de rebondir, de demeurer concentré dans les moments de déroute afin de pouvoir retrouver son état et son plan de match initiaux.

Prendre le contrôle signifie être prêt à déployer les efforts nécessaires pour gérer l'ensemble des aspects de notre vie et de notre carrière sur lesquels nous avons un certain pouvoir d'intervention. Cela implique de se fixer des objectifs et de prendre les meilleurs moyens pour les atteindre. En agissant ainsi, vous optimiserez votre impact et votre capacité à vous démarquer.

CONCLUSION

Quand un homme entre dans une salle, il emmène toute sa vie avec lui.

— Don Draper, *Mad Men* —

Comme nous l'avons plusieurs fois mentionné tout au long de ce livre, nous disposons de très peu de temps pour créer une bonne première impression. Les perceptions deviennent la réalité. Cela ne veut pas dire qu'il faut se composer un personnage. Je ne le répéterai jamais assez : l'authenticité fait foi de tout. Dans la plupart des cas, on repère rapidement quelqu'un se présentant sous une image qui ne lui correspond pas. Ces personnes sonnent faux, car elles ne sont pas en phase avec leur véritable identité. Il est important de rester soi-même, tout en ajustant cet état pour optimiser son effet et évoluer pour devenir la personne qu'on désire être vraiment.

Obtenir l'impact optimal auprès des autres est un objectif à long terme. Un processus continu et soutenu. Un cheminement essentiel dans cette vouée à l'éloge de la vitesse et du superficiel.

Un processus continu, car les aspects à travailler sont multiples et certains d'entre eux demandent une réflexion profonde sur notre personne. Face à cette réalité, il devient nécessaire de prendre du recul et de contempler la possibilité d'entrer dans un nouveau paradigme. Ceci ne peut s'accomplir sans une véritable volonté de changement. Le jour où nous arrêtons de nous développer et de nous remettre en question, nous commençons à reculer.

Poursuivre un tel processus est aujourd'hui incontournable, car la mondialisation du talent nous met en compétition avec les meilleurs de la planète. Les barrières tombent progressivement, qu'elles soient géographiques ou culturelles.

Notre positionnement personnel, notre marque individuelle et notre force de frappe sont ainsi devenus critiques pour se démarquer du lot et créer un impact utile à notre succès individuel.

J'ai une vision selon laquelle chaque travailleur (ou du moins chaque cadre de direction) sera un jour représenté par un agent de carrière, comme le sont les artistes et les sportifs professionnels. L'art de se démarquer et d'avoir de l'impact sera alors plus nécessaire qu'il ne l'a jamais été auparavant.

Avec *Démarquez-vous*, mon objectif était de vous permettre de mieux comprendre les qualités et les stratégies clés de ceux et celles qui se distinguent comme les meilleurs d'entre nous. Lorsque nous côtoyons ces personnes, nous percevons quelque chose de spécial et d'inspirant, d'une dimension additionnelle souvent difficile à saisir ou à expliquer. Mon but, dans ce livre, était d'en préciser la nature, à tout le moins d'en définir les contours et de vous fournir des outils pour se l'approprier.

Nous avons la chance de vivre dans un pays où pratiquement tout est possible et à notre portée. Je suis convaincu que chacun d'entre nous a un désir profond de faire ressortir son plein potentiel et de vivre pleinement.

Comme jamais auparavant, les organisations doivent pouvoir miser sur des individus authentiques et de grande qualité. Leur défi est de vous attirer, de vous motiver et de vous garder à bord.

Votre défi est d'optimiser votre potentiel pour devenir la meilleure personne possible. Vous aurez ainsi réussi à vous démarquer

SOURCES ET BIBLIOGRAPHIE

LIVRES

Ankersen, Rasmus, *The Gold Mine Effect*, 2013.

Bandura, Albert, *Self-efficacy: The exercise of control*, 1997.

Benton, D. A., *Lions Don't Need to Roar: Using the Leadership Power of Personal Presence to Stand Out, Fit In and Move Ahead*, 2001.

Boyer, Annabelle, *Je dis en vous... savez-vous dire en moi?*, 2013.

Carlson, Richard, *Don't Sweat the Small Stuff... and It's All Small Stuff: Simple Ways to Keep the Little Things from Taking Over Your Life*, 1997.

Carnegie, Dale, *Comment se faire des amis et influencer les autres*, 1998.

Collins, Jim, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, 2001.

Covey, Stephen, *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, 1989.

Coyle, Daniel, *The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How*, 2009.

Dalai-Lama (Tenzin Gyatso), *L'art du bonheur*, 2000.

Dalai-Lama (Tenzin Gyatso) et Hopkins, Jeffrey, *How to See Yourself As You Really Are*, 2007.

Delong, Thomas J., *Flying Without a Net: Turn Fear of Change into Fuel for Success*, 2011.

Ekman, Paul, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication*, 2007.

Ekman, Paul, *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics and Marriage*, 2009.

Gallo, Max, *Napoléon Le chant du départ*, 1998.

DiGiusto, Sylvie et Hayzlett, Jeffrey W., *The Image of Leadership: How Leaders Package Themselves to Stand Out for the Right Reasons*, 2014.

Gladwell, Malcolm, *Le point de bascule comment faired une grande différence avec de très petites choses*, 2002.

Gladwell, Malcolm, *La force de l'intuition*, 2006.

Gladwell, Malcolm, *Outliers: The Story of Success*, 2011.

Goleman, Daniel, *L'intelligence émotionnelle*, 1995.

Grant Halvorson, Heidi et Dweck, Carol S., *Succeed: How We Can Reach Our Goals*, 2011.

Grant Halvorson, Heidi, *No One Understands You and What to Do About It*, 2015.

Greene, Robert et Elfers, Joost, *Power des 48 lois du pouvoir*, 2000.

Greene, Robert et Elfers, Joost, *L'art de la séduction*, 2003.

Greene, Robert, *Mastery*, 2012.

Gubman, Edward L., *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*, 1998.

Hewlett, Sylvia Ann, *Executive Presence: The Missing Link Between Merit and Success*, 2014.

Isaacson, Walter, *Steve Jobs*, 2011.

Lefeuve, Jérôme et Agnese, Pierre, *Les 7 clés de la réussite*, 2012.

Locke, J. and Edwin A. et Latham, G. P., Goal Setting Theory: A Motivational Technique That Works!, 1984.

Lorsch, J. W. et Tierney, Thomas J., Aligning the Stars: How to Succeed When Professionals Drive Results, 2002.

Maslow, Abraham H., A Theory of Human Motivation, 2013.

McDonald, Duff, The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business, 2013.

Ouellet, Jean-François, Le bonheur comme plan d'affaires, 2014.

Ouimet, Gérard, Psychologie du pouvoir organisationnel, 2008.

Ricard, Matthieu et Revel, Jean-François, Le moine et le philosophe, 1999.

Ricard, Matthieu, Plaidoyer pour l'altruisme: La force d'une bienveillance, 2013.

Robbins, Tony, Unlimited Power: The New Science of Personal Achievement, 1997.

Salovey, Peter et Mayer, John D., Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality. 1989.

Tzu, Sun, L'art de la guerre, 2012.

Wilson, Timothy, Strangers to Ourselves, 2002.

Weber, Max, Économie et société, 1922.

Welch, Jack, Winning, 2005.

Wildermuth, Anna et Gould, Jodie, Changed One Thing: Discover What's Holding You Back—and Fix It—With the Secrets of a Top Executive Image Consultant, 2009.

Timothy D. Wilson, Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious, 2004.

ARTICLES

Self-compassion increases self-improvement motivation, Breines, J. G. et Chen, S., *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2012.

There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, Doran, G.T., *Management Review*, 1981.

The Authenticity Paradox, Herminia Barra, *Harvard Business Review* (numéro de janvier-février 2015).

Intelligence and its Uses, Thorndike, Edward, *The Harper's Monthly*, janvier 1920.

The Hungry Mind – Intellectual Curiosity Is the Third Pillar of Academic Performance, Von Stumm, Sophie, Hell, Benedikt et Chamorro, Tomas. *Perspectives on Psychological Science*.

« Les diplômés universitaires et le marché du travail : données et analyses à partir de l'exemple canadien et québécois », Vultur, Mircea, 2010, dans P. Andea et S. Kilyeni (ed.), *Lifelong Learning: Support for Economic Growth*, Editura Orizonturi Universitare, Timisoara, p. 291-299.

A Matter of Appearances: How Corporate Leaders Managed the Impressions of Financial Analysts about the Conduct of Boards, Westphal, James et Graebner, Melissa, *Academy of Management Journal*, 2010.

Global Forces at Work, McKinsey Global Institute, 2010.

Association of Executive Search Consultants (AESC), *A History of Retained Executive Search Consulting*, 2009.

SITES INTERNET

<https://www.fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics-international-apparel>

<http://www.cosmeticsdesign.com/Market-Trends/Global-beauty-market-to-reach-265-billion-in-2017-due-to-an-increase-in-GDP>

<http://www.universalis.fr/encyclopedie/corps-cultes-du-corps>

<http://www.synergologie.org>

<http://ambadylab.stanford.edu/pubs/1993Ambady.pdf>

Half a minute: Predicting teacher evaluations from thin slices of nonverbal behavior and physical attractiveness, Nalin Ambady et Robert Rosenthal, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993.

<http://mashable.com/2014/11/17/job-recruitment-social-media>

<http://pps.sagepub.com/content/6/6/574.abstract>

<http://paulhubertlegault.com>

REMERCIEMENTS

Comme dans la plupart des projets, nous sous-estimons souvent le temps requis pour les compléter. Écrire un livre est une belle aventure, mais il est difficile d'y arriver sans aide et soutien. J'aimerais remercier plusieurs personnes qui m'ont permis de réaliser ce projet en quatre mois.

Le premier remerciement va à mon brillant collaborateur Paul Gilbert. Sans lui, mes idées et mes réflexions se seraient souvent résumées en trop peu de mots. Paul m'a challengé, m'a convaincu plus d'une fois d'élaborer mes concepts et m'a permis de bien expliquer mes idées.

Merci à ma collègue Chantal Hevey, du bureau montréalais de Boyden, qui m'a soutenu tout au long de ces quatre mois intenses. Entre l'entraînement pour le marathon, l'écriture de ce livre et la mise en marche des opérations québécoises de Boyden, Chantal a souvent mis les bouchées doubles pour me permettre de réussir à tout accomplir. L'esprit rigoureux et les hauts standards de qualité de Chantal m'ont aidé à ne jamais accepter rien d'autre que l'excellence.

Merci à Caroline Jamet, présidente des Éditions La Presse, qui, dès notre première rencontre, a démontré un intérêt inconditionnel pour le sujet de ce livre. Son soutien et celui d'Éric Furlanty (directeur de l'édition) et d'Yves Bellefleur (l'éditeur délégué) ont également été très appréciés.

Merci à mes plus grands « fans », mes parents Hélène Tremblay et Harold Duguay, pour leur appui inconditionnel dans tout ce que j'ai entrepris depuis mon enfance. Et merci à mes frères, Gilles et

Sylvain Duguay, pour nos nombreuses discussions profondes et passionnantes.

Merci à mes amis pour leur générosité et leur confiance. Merci tout spécialement à Jessica Harnois de m'avoir inspiré à plusieurs reprises pour ce livre. Jessica est une de ces personnes qui créent un impact inoubliable quand vous la rencontrez. J'aimerais aussi remercier Francine Fontaine, qui m'a permis d'avoir l'espace et le temps nécessaires pour écrire cet, et, surtout, mon ange Angelica, qui m'émerveille chaque jour.

Finalement, mes remerciements à ceux et celles qui ont pris le temps de lire certaines sections de ce livre et m'ont généreusement et humblement donné leurs commentaires pertinents.

DÉMARQUEZ-VOUS

COMMENT MAXIMISER VOTRE IMPACT

Qu'il s'agisse d'une entrevue d'embauche, d'une rencontre sociale ou d'une rencontre avec un client, la toute première impression est la plus importante. En fait, nous disposons de 30 secondes pour nous démarquer et de 30 minutes pour ancrer cette première impression et démontrer notre authenticité, notre crédibilité et notre valeur.

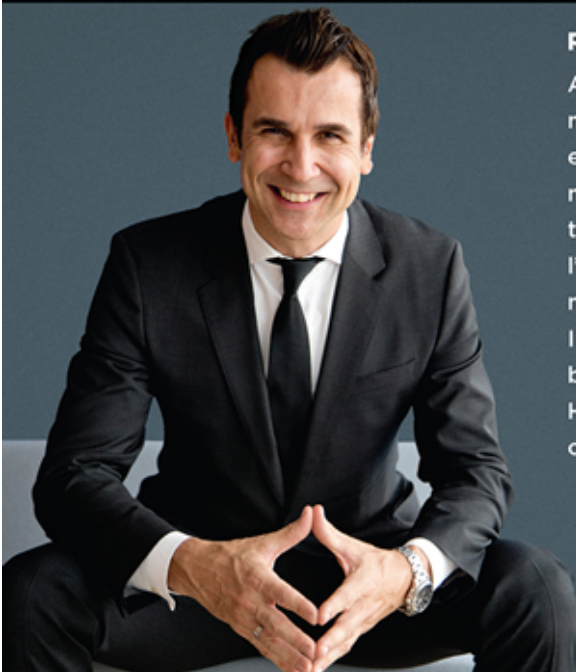
Dans *Démarquez-vous: comment maximiser votre impact*, Roger T. Duguay, qui a côtoyé, interviewé et travaillé avec plus de 1 000 dirigeants d'entreprises nord-américaines, dévoile les critères importants pour exceller en entrevue, auprès de nos supérieurs, de nos clients ou même dans notre vie personnelle.

La capacité à s'adapter au changement, la gestion de notre image, les relations interpersonnelles et les règles du pouvoir sont au cœur de ce livre. *Démarquez-vous* est un guide qui vous aidera à créer la meilleure et la plus solide impression possible, tout en optimisant la personne que vous êtes réellement.

**«ROGER TRAVAILLE DE PRÈS AVEC LES GRANDS LEADERS QUÉBÉCOIS.
SES CONSEILS SONT D'UNE VALEUR INESTIMABLE.»**

— Charles Sirois —

Président du conseil et fondateur, Telesystem



ROGER T. DUGUAY

Actuaire, entrepreneur, chasseur de têtes, musicien et marathonien, Roger T. Duguay est associé directeur, fondateur du bureau montréalais et membre du conseil d'administration canadien de Boyden, un pionnier et l'un des plus importants cabinets internationaux de recrutement de cadres supérieurs. Il a travaillé pendant près de 10 ans aux bureaux de Toronto et de Montréal d'AON Hewitt et il a été vice-président exécutif chez Avera.

editionslapresse.ca



Table des Matières

| | |
|---|-----|
| Couverture avant | 1 |
| Crédits | 5 |
| Table des matières | 8 |
| Préface | 9 |
| Introduction | 11 |
| Chapitre 1 — La force des apparences | 15 |
| Chapitre 2 — La guerre du talent | 38 |
| Chapitre 3 — Gérer son image 30 secondes, 30 minutes | 60 |
| Chapitre 4 — Exploiter le plein potentiel de sa personnalité numérique | 85 |
| Chapitre 5 — L'équilibre entre le corps, la tête et l'esprit | 100 |
| Chapitre 6 — La séduction et les règles du pouvoir | 120 |
| Chapitre 7 — Savoir gérer des relations interpersonnelles | 135 |
| Chapitre 8 — Les conseils d'administration beaucoup d'appelés, peu d'élus | 147 |
| Chapitre 9 — Optimiser la diversité | 162 |
| Chapitre 10 — L'art de briller en entrevue | 176 |
| Chapitre 11 — Prendre le contrôle | 191 |
| Conclusion | 202 |
| Sources et biographie | 204 |
| Remerciements | 209 |
| Couverture arrière | 211 |

