

# Introduction

Vous sortez du cinéma et êtes encore sous le charme du film. Le héros, acculé, sans ressources et ne bénéficiant apparemment d'aucun soutien possible, a réussi par sa seule volonté à retourner la situation et à entraîner une foule derrière lui. Avec l'aide de tous, il a accompli un exploit.

En comparant sa vie avec la vôtre, vous vous dites que vous auriez aimé avoir du charisme et être reconnu comme un leader. Vous vous imaginez capable de convaincre, votre entourage vous suivant les yeux fermés sur le chemin de la réussite.

Une fois revenu sur Terre, vous vous rappelez que demain, au bureau, plusieurs projets vous attendent. Chacun a son cortège de retards liés à des décisions non prises ou au manque de disponibilité de collaborateurs tiraillés entre plusieurs tâches. Il va vous falloir encore menacer, supplier, pallier les déficiences, négocier des délais, être critique... Le leadership et le charisme ne sont pas votre fait, sinon la situation ne serait pas ce qu'elle est !

Et pourtant, le charisme, c'est comme le sport, les mathématiques ou les arts : nous ne sommes pas tous doués, mais la très grande majorité d'entre nous peut, avec un peu d'entraînement et de volonté, pratiquer la course à pied, résoudre des équations ou dessiner au fusain.

Vous n'aurez pas de difficulté à trouver un entraîneur de sport, un professeur de mathématiques ou un enseignant au conservatoire de musique, mais connaissez-vous un « moniteur de charisme » ? Non, cela n'existe pas, car nous sommes tous persuadés que le charisme est inné. J'y ai cru pour ma part pendant longtemps. De là est partie la réflexion qui a abouti au présent ouvrage.

## Un effet de mode ?

Nous n'avons jamais autant entendu parler du leadership et du charisme. Est-ce simplement un effet de mode ? Il y a trente ans, les médias évoquaient les « grands gestionnaires ». Aujourd'hui, ces mêmes personnes sont probablement qualifiées de « leaders »...

Le monde économique a fondamentalement changé depuis la fin des années 1970 : réduction des niveaux hiérarchiques, ajustement permanent des effectifs, complexification, rapidité des changements, etc.

Auparavant, le métier de chef de projet tenait de la guerre napoléonienne (de grands mouvements avec une organisation structurée, une échéance de temps relativement longue...). Aujourd'hui, il relève plutôt de la guérilla (des projets qui évoluent sans cesse, des équipes constamment remaniées...). Dans le contexte actuel, le chef de projet se doit d'être agile, réactif, communicant, mais il doit aussi avoir de l'intuition, du leadership et savoir dynamiser son équipe.

De nombreux managers ont vu leur rôle évoluer. En particulier, ils se retrouvent de nos jours à manager des individus sur lesquels ils n'ont pas d'autorité directe, dans le cadre des projets dont ils ont la responsabilité. Persuader, motiver une équipe, vaincre les obstacles : voilà donc les clés de l'efficacité dans un environnement professionnel aux schémas hiérarchiques de plus en plus flous.

Par ailleurs, le mode de fonctionnement des entreprises est loin d'être purement rationnel et objectif. De nombreux facteurs humains pèsent sur les décisions prises, en particulier lors de la répartition des projets. Des enjeux de pouvoir et d'influence font qu'il est possible d'hériter de projets valorisants pour son équipe, mais aussi de projets dont personne ne veut. Développer votre leadership et votre charisme vous permettra d'être mieux informé en amont des projets et d'influencer le choix de ceux à venir. Par conséquent, vous pourrez avoir la charge de projets intéressants qui feront, par ricochet, que les meilleurs éléments de l'entreprise auront envie d'y participer.

## Vers un leadership charismatique

Actuellement, il ne suffit plus d'organiser, d'agir et de suivre l'exécution d'un projet. Le fameux « PDCA » (*plan, do, check, act*, soit « planifier, faire, contrôler, réagir ») des méthodes d'organisation est à remettre au goût du jour. En tant que chef de projet, vous devez maintenant savoir en plus induire des comportements chez des personnes de niveaux hiérarchiques différents (aussi bien chez vos collaborateurs que chez vos collègues ou... votre responsable).

- Comment influencer et convaincre votre entourage ?
- Comment adapter votre comportement pour obtenir les résultats attendus sans être trop autoritaire ?

Trois méthodes s'offrent à vous :

- appliquer des recettes « miracles » qui feront de vous des leaders incontestés. Comme en cuisine, les livres de recettes ne font pas nécessairement les bons cuisiniers. Toutefois, cela n'enlève rien à la qualité des ouvrages concernés. Celui que vous tenez entre les mains contient donc des conseils pratiques ;
- vous nourrir des autobiographies de leaders réputés. Cependant, les situations qu'ils ont rencontrées sont-elles comparables à celles que vous vivez ? Leur personnalité est-elle similaire à la vôtre ? Si cette piste vous intéresse, vous trouverez à la fin de cet ouvrage des références bibliographiques qui vous seront utiles ;
- bâtir une démarche qui tienne compte de votre personnalité et de votre environnement professionnel. Après tout, dans n'importe quel sport, l'entraînement est fonction de l'athlète, de sa pratique et de ses objectifs. Vous pouvez avoir envie de mieux jouer au tennis sans viser pour autant une place au tournoi de Roland-Garros...

Vous l'aurez compris, le présent ouvrage traite principalement de ce dernier point. Il est le reflet de notre pratique dans de nombreuses entreprises. Faites-en votre projet !