

10 STRATÉGIES DU LEADERSHIP

GUIDE DE PARTICIPATION

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
1- Une vision et de promptes victoires	15
2- Le symbolisme et l'exemple personnel	17
3- L'optimisme et la réalité	19
4- La résistance	21
5- Le message de l'équipe	23
6- Les valeurs fondamentales de l'équipe	25
7- Les conflits	27
8- La détente	29
9- Les risques	31
10- Une créativité à toute épreuve	34
Intégration	36

Introduction

Horaire

Samedi am

- 09:00 Accueil et prière
- 09:30 Film « Endurance »
- 10:20 Pause
- 10:40 1- Une vision et de promptes victoires
2- Le symbolisme et l'exemple personnel
3- L'optimisme et la réalité
- 11:40 Dîner

Samedi pm

- 12:45 4- La résistance
5- Le message de l'équipe
6- Les valeurs fondamentales de l'équipe
- 13:35 Pause
- 13:50 7- Les conflits
8- La détente
9- Les risques
10- Une créativité à toute épreuve
- 14:40 Intégration et évaluation
- 15:00 Départ

Les dix stratégies de leadership

1- Ne perdez jamais de vue votre but ultime, et consacrez votre énergie à la poursuite de vos objectifs à court terme.

2- Donnez vous-même l'exemple au moyen de symboles et de comportements observables et mémorisables.

3- Insufflez l'optimisme et l'assurance, tout en demeurant réaliste.

4- Prenez soin de vous : accrochez-vous et faites fi du sentiment de culpabilité.

5- Renforcez constamment le message communiqué à l'équipe : « Nous ne formons qu'un – nous vivons ou mourrons ensemble ».

6- Minimisez les différences de statut social, et insistez sur la courtoisie et le respect.

7- Sachez maîtriser les conflits – désamorcez la colère au fur et à mesure, ralliez les dissidents et évitez les épreuves de force inutiles.

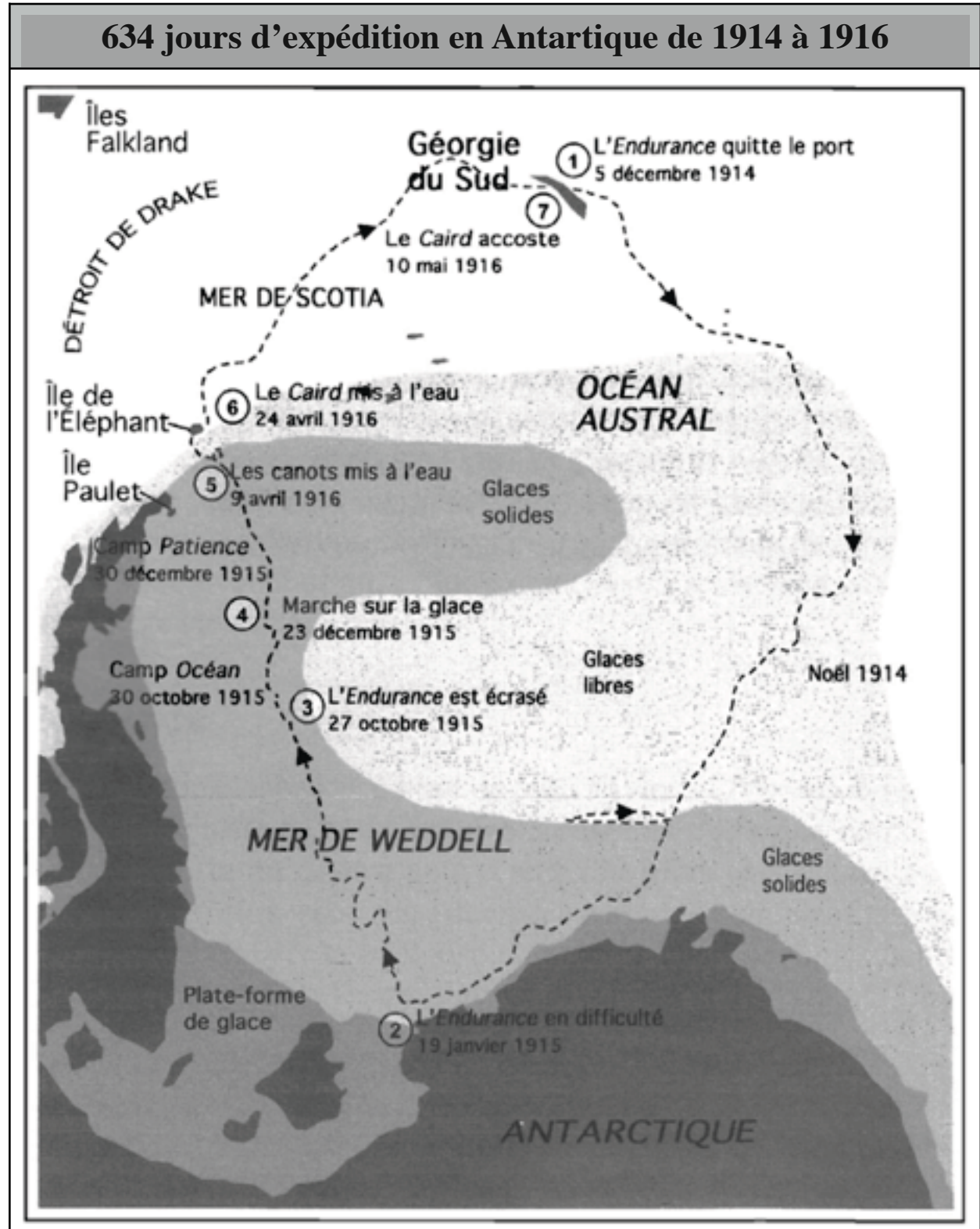
8- Trouvez des raisons de célébrer et de rire.

9- Soyez prêt à prendre le Grand Risque.

10- N'abandonnez jamais, il y a toujours un autre pas à faire.

Les dix stratégies sont intimement entrelacées. Une seule et même action de leadership peut faire intervenir plusieurs stratégies, un peu à la manière de l'athlète, qui a recours à plusieurs techniques comme l'équilibre, la concentration et la relaxation dynamique pour frapper une balle ou marquer un but. Il est important de se rappeler l'interconnexion qui relie les 10 principes de leadership entre elles.

Carte de l'expédition de l'Endurance



L'expédition en résumé

❶ **Départ** : le 5 décembre 1914, appareillage de l'Endurance de la station baleinière, Grytviken de l'île de la Géorgie du Sud.

❷ **JOUR 45** : le 19 janvier 1915, les glaces de la mer de Weddell prennent l'Endurance en étau. L'expédition se retrouve bloqué, à quatre-vingt-dix kilomètres du continent antarctique. Le 24 février, l'équipage se résigne à passer l'hiver à bord. Shackleton veille à garder l'équipage plutôt occupé jusqu'à la fin juillet 1915.

❸ **JOUR 327** : le 27 octobre 1915, l'équipage quitte l'Endurance. L'équipage se trouve à 560 kilomètres du centre de ravitaillement le plus près, sur l'île Paulet. Le camp Océan : ils conviennent d'élire domicile sur un banc de glace jusqu'à ce que les glaces en dérive les rapprochent de l'île Paulet. Ils demeureront au camp Océan du 30 octobre 1915 jusqu'à la fin du mois de décembre. Le 21 novembre 1915, l'Endurance coule.

❹ **JOUR 384** : le 23 décembre 1915, bien qu'ils se trouvent encore très loin de la mer, ils se remettent à tirer les canots sur la glace en direction de la mer libre. Le camp Patience : le 30 décembre 1915, épuisés et découragés de voir qu'il leur est encore impossible de naviguer entre les glaces, les membres de l'équipage décident de camper et d'attendre une fois de plus sur place.

❺ **JOUR 497** : le 9 avril 1916, après 170 jours sur la banquise, celle-ci finit par céder le passage et les canots peuvent être mis à l'eau. Les hommes se hissent tant bien que mal à bord des trois canots de sauvetage, et se mettent à ramer de toutes leurs forces vers la mer libre. Après 7 jours périlleux et épuisants, ils se trouvent sur un bout de terre rocheux et aride connu sous le nom d'île de l'Éléphant. La plage n'a que 30 mètres de largeur sur 15 mètres de profondeur, mais pour la première fois ils mettent le pied sur la terre ferme.

❻ **JOUR 506** : le 24 avril 1916, le « James Caird » est mis à la mer. Les seize jours suivants, sur la mer de Scotia, seront encore plus atroces que la traversée vers l'île de l'Éléphant. 1290 kilomètres les sépare de la Géorgie du Sud.

❼ **JOUR 522** : le 10 mai 1916, les marins épuisés repèrent la Géorgie du Sud à l'horizon et accostent vers la fin de l'après-midi. Mais ils se trouvent du mauvais côté de la Géorgie du Sud. Shackleton et les deux hommes les plus aptes à se déplacer se mettent néanmoins en route vers l'intérieur de l'île, afin de se rendre à Grytviken, située dans la baie de Stromness. Pour atteindre la station, il faudra trois jours et trois nuits. Les 3 hommes qu'ils ont laissés derrière eux, de l'autre côté de l'île de la Géorgie du Sud, seront rapidement secourus. Shackleton s'acharne, à bord de trois navires différents, à vouloir aller sauver le reste de son équipage. C'est lors de sa quatrième tentative, vers la fin du mois d'août – soit 128 jours après la mise à la mer du « James Caird » - que ses efforts réussiront. **JOUR 634** : le capitaine Worsley notera dans son journal de bord : « Secourus ! 30 août 1916. Tout va bien ! Enfin ! En avant toute ! Worsley ! »

Équipage de l'Endurance : (28 hommes)

NOM	SURNOM	FONCTION
Sir Ernest SHACKLETON*	Boss	Chef d'expédition
Frank WILD	Frankie	Chef adjoint (membre du Comité directeur)
Frank A. WORSLEY*	Capitaine	Capitaine du navire (membre du Comité directeur)
James Francis HURLEY	Frank - Le Prince	Photographe (membre du Comité directeur)
Hubert HUDSON	Buddha	Officier de navigation
Lionel GREENSTREET	Horace	Capitaine en second
Tom CREAN*	Tom	Lieutenant (pas très bon esprit d'équipe)
Alfred CHEETHAM	Alf	Second lieutenant
Louis RICKENSON	Rickey	Chef mécanicien
Alexander KERR	Krasky	Second mécanicien
James McILROY	Mickey	Chirurgien
Alexander McKLIN	Mack	Chirurgien
Robert CLARK	Bob	Biologiste
Leonard HUSSEY	Uzbird	Météorologiste (joueur de banjo, bon plaisanteur)
James WORDIE	Jock	Géologue
Reginald JAMES	Jimmy	Physicien
George MARSTON	Putty	Artiste
Thomas ORDEE-LEES	Le Colonel	Expert en mécanique (tempérament excentrique, responsable de l'inventaire de nourriture. Il a tenu le journal le plus vivant le plus riche en informations)

INTRODUCTION

NOM	SURNOM	FONCTION
Harry McNISH*	Chips	Charpentier (habile, le plus âgé, 57 ans, « mutinerie d'un seul homme »)
Charles GREEN	Doughballs	Cuisinier
Perce BLACKBORROW	Blackie	Steward (passager clandestin)
John VINCENT*	Bo'sun	Matelot (bon marin, mais brutal)
Timothy McCARTHY*	Tim	Matelot (bon marin, fort, optimiste)
Walter HOW	Hownow	Matelot
William BAKEWELL	Bakie	Matelot
Thomas McLEOD	Stornoway	Pompier (Bible)
William STEPHENSON	Steve	Pompier
Ernest HOLNESS	Holie	Pompier

* Ils ont fait partie de l'équipage du « James Caird » qui a accompli l'exploit de la traversée entre l'île de l'Éléphant et la Géorgie du Sud (1290 km).

Lecture de Actes 27,1 – 28,16

Traduction de Chantal Reynier, *Paul de Tarse en Méditerranée*, Lection Divina 206, Cert, Paris, 2006, p.29-33.

Actes 27

NARRATEUR

- 1 Quand il eut été décidé de nous faire embarquer pour l'Italie, on remit Paul et quelques autres prisonniers à un centurion du nom de Julius, de la cohorte impériale.
- 2 Étant montés à bord d'un bateau **d'Adramyttion** sur le point d'appareiller à destination des ports d'Asie, nous gagnâmes le large. Il y avait avec nous Aristarque, un Macédonien de Thessalonique.
- 3 Le jour suivant, nous arrivâmes à **Sidon**, et Julius, faisant preuve d'humanité à l'égard de Paul, lui permit d'aller chez ses amis et de bénéficier de leur sollicitude.
- 4 De là, ayant gagné le large, nous naviguâmes sous **Chypre** parce que les vents étaient contraires.
- 5 Puis, ayant traversé la mer qui longe les côtes de la **Cilicie** et de la **Pamphylie**, nous descendîmes à **Myra** en **Lycie**.
- 6 Et là, le centurion, ayant trouvé un bateau d'Alexandrie en route pour l'Italie, nous fit monter à son bord.
- 7 Pendant un bon nombre de jours, la navigation fut lente et nous sommes parvenus à grand peine à la hauteur de **Cnide**, le vent ne nous laissant pas approcher, nous naviguâmes sous la **Crète** au large du cap **Salmone**.
- 8 Après l'avoir longée à grand peine, nous arrivâmes en un endroit appelé « **Bons Ports** », dans la proximité duquel se trouvait la ville de **Lasaïa**.
- 9 Mais comme un certain temps s'était écoulé et que la navigation était maintenant dangereuse puisque le Jeûne était déjà passé, Paul les avertissait
- 10 en leur disant:

PAUL

« *Mes amis! Je vois que la navigation entraînera des dommages et de grandes avaries, non seulement pour la cargaison et le bateau mais aussi pour nos personnes.* »

NARRATEUR

- 11 Mais le centurion se fiait plus au pilote et au naoclère qu'aux propos de Paul.
- 12 Comme le port ne convenait pas pour l'hivernage, la majorité fut d'avis de gagner le large, pour atteindre, de là, si possible, afin d'y passer l'hiver, **Phoinix**, un port de **Crète**, ouvert sur le sud-ouest et le nord-ouest.
- 13 Un faible vent du sud s'était mis alors à souffler, ils estimèrent pouvoir mener leur projet à bien, ils appareillèrent. Ils longeaient la **Crète**.

NARRATEUR

- 14 Mais peu après se déchaîna, venant de l'île, un vent d'ouragan, appelé Euraquilon.
- 15 Le bateau fut alors enlevé et ne put faire face au vent. Nous laissant aller, nous courions devant le vent.
- 16 Ayant filé sous une petite île appelé **Kauda**, nous pûmes à grand peine garder le contrôle de la chaloupe.
- 17 Après l'avoir hissé à bord, on utilisa les câbles en ceinturant le bateau. Dans la crainte d'aller s'échouer sur la **Syrte**, ils firent glisse les apparaux. On allait à la dérive.
- 18 Mais violemment battus par le tempête, le jour suivant, on procéda au jet
- 19 et le troisième jour, de ses propres mains, on jeta les espars du bateau.
- 20 Ni soleil, ni étoiles n'étaient apparus pendant plusieurs jours; la tempête d'une violence peu commune demeurerait menaçante. Finalement, tout espoir d'être sauvés nous était ôté.
- 21 Comme on était privé de ravitaillement depuis longtemps, Paul debout au milieu d'eux, dit:

PAUL

*« Mes amis, il fallait m'écouter et ne pas gagner le large ni quitter la **Crète** pour éviter ce dommage et ces avaries.*

- 22 *Et maintenant je vous exhorte à garder courage : en effet aucun de vous ne périra, à l'exception du bateau. »*

- 23 En effet, cette nuit même, un ange du Dieu auquel j'appartiens et que je sers s'est présenté à moi, me disant:

DIEU

- 24 *« Ne crains pas, Paul, il faut que tu comparaisse devant César et voici que Dieu t'a accordé la grâce de tous ceux qui naviguent avec toi. »*

PAUL

- 25 *« C'est pourquoi, mes amis, ayez du courage, j'ai confiance en Dieu qu'il en sera comme il m'a été dit.*

- 26 *Mais c'est sur une île que nous devons nous échouer. »*

NARRATEUR

- 27 C'était la quatorzième nuit que nous allions à la dérive sur **l'Adriatique**, quand au milieu de la nuit les marins pressentirent l'approche d'une terre.

- 28 Et jetant la sonde, ils trouvèrent vingt brasses, puis s'étant éloignés quelques peu, ils jetèrent à nouveau la sonde et ils trouvèrent quinze brasses.

- 29 Dans la crainte que nous soyons drossés quelque part sur des récifs, ils mouillèrent quatre ancres de la poupe et appelaient de leurs vœux la venue du jour.

- 30 Mais comme les marins cherchaient à s'enfuir du bateau et avaient mis la chaloupe à la mer sous prétexte qu'il fallait élonger les ancres de proue,

31 Paul dit au centurion et aux soldats :

PAUL

« Si ceux-là ne restent pas à bord, vous ne pouvez être sauvés ».

NARRATEUR

32 Alors les soldats coupèrent les filins de la chaloupe et la laissèrent tomber.

33 Jusqu'au lever du jour, Paul les exhortait tous à prendre de la nourriture, en disant :

PAUL

« C'est le quatorzième jour aujourd'hui que vous passez à attendre, privés de ravitaillement et sans rien prendre.

34 *C'est pourquoi je vous exhorte à prendre de la nourriture. En effet, il en va de votre salut. Aucun de vous ne perdra un cheveu de sa tête ».*

NARRATEUR

35 Ayant dit cela et ayant pris du pain, il rendit grâce à Dieu devant tous et l'ayant rompu, il commença à manger.

36 Ils reprirent tous courage et prirent eux aussi de la nourriture.

37 Dans le bateau nous étions au total 276.

38 Une fois rassasiés, ils allégeaient le bateau en jetant le ravitaillement à la mer.

39 Quand il se fit jour, ils ne reconnurent pas la terre. En revanche ils observaient un golfe, avec une plage vers laquelle ils avaient l'intention de pousser le bateau, Si c'était possible.

40 Ayant détaché les ancres des deux côtés, ils les laissèrent tomber à la mer. Simultanément, ils relâchèrent les estropes des gouvernails et, ayant gréé l'artimon en fonction du vent, ils mirent le cap sur la plage.

41 Étant tombés sur un endroit avec la mer des deux côtés, ils échouèrent le cargo. Mais la proue, s'étant posée sur le fond, s'immobilisa, la poupe quant à elle se disloquait sous la violence [des vagues].

42 Les soldats décidèrent alors de tuer les prisonniers afin que personne ne s'enfuie en s'échappant à la nage.

43 Le centurion voulant sauver la vie de Paul les empêcha de mettre leur projet à exécution et ordonna à tous ceux qui savaient nager de se jeter à l'eau les premiers pour rejoindre la terre.

44 Les autres feraient de même, qui sur des planches, qui sur des débris du bateau, et ainsi tous parvinrent sains et saufs à terre.

Actes 28

1 Et une fois sauvés, nous avons appris alors que l'île s'appelait **Malte**.

2 Les Barbares firent preuve d'une humanité peu ordinaire. Ayant allumé un feu, ils nous prirent tous avec eux à cause de la pluie qui s'était mise à tomber et à cause du froid.

3 Comme Paul avait ramassé une quantité de bois mort et l'avait jeté sur le feu, une vipère en sortit sous l'effet de la chaleur et s'accrocha à sa main.

4 Quand les Barbares virent la bête suspendue à sa main, ils dirent entre eux:

INDIGÈNES

« *Certainement cet homme est un meurtrier, il vient d'être sauvé de la mer mais la Justice ne lui a pas permis de vivre* ».

NARRATEUR

5 Mais d'une part, Paul, secouant la bête dans le feu, ne souffrit aucun mal,

6 d'autre part, ceux ci s'attendaient à le voir enfler ou tomber raide mort. Or, après avoir attendu longtemps et voyant qu'il ne lui arrivait rien de fâcheux, ils changèrent d'avis et ils disaient que « c'était un dieu ».

7 Dans les environs se trouvait un domaine de campagne appartenant au Premier de l'île, nommé Publius. Celui-ci nous reçut et nous hébergea avec bonté durant trois jours.

8 Il arriva que le père de Publius était alité en proie aux fièvres et à une dysenterie. Paul alla le voir pria et lui imposa les mains et il le guérit.

9 Sur ce, les autres habitants de l'île qui avaient des maladies s'approchèrent et furent guéris.

10 Aussi ils nous comblèrent d'honneur et, lorsque nous avons gagné le large, ils ont pourvu à nos besoins.

11 Trois mois plus tard, nous gagnâmes le large à bord d'un bateau **d'Alexandrie**, avec les Dioscures pour emblème, bateau qui avait passé l'hiver dans l'île.

12 Étant arrivés à **Syracuse** nous y restâmes trois jours.

13 De là, en louvoyant, nous arrivâmes à **Rhégion**. Et le jour suivant le vent du sud s'étant levé, nous sommes arrivés le surlendemain à **Pouzzoles**

14 où, ayant trouvé des frères, nous fûmes invités à passer sept jours chez eux; et ainsi nous arrivâmes à **Rome**.

15 Et de là, les frères, ayant eu de nos nouvelles, vinrent à notre rencontre jusqu'au **forum d'Appius** et jusqu'aux **Trois Tavernes**. En les voyant Paul rendit grâce à Dieu et reprit courage.

16 Lorsque nous fûmes entrés dans **Rome**, on permit à Paul de rester chez lui avec le soldat qui le gardait.

Des parallèles

Les dix stratégies du leadership	Le naufrage de Paul dans les Actes
1- Une vision et de promptes victoires : Ne perdez jamais de vue votre but ultime, et consacrez votre énergie à la poursuite de vos objectifs à court terme.	La vision de Paul :
2- Le symbolisme et l'exemple personnel : Donnez vous-même l'exemple au moyen de symboles et de comportements observables et mémorisables.	L'exemple et les gestes de Paul :
3- L'optimisme et la réalité : Insufflez l'optimisme et l'assurance, tout en demeurant réaliste.	L'assurance et le réalisme de Paul :
4- La résistance : Prenez Soins de vous: accrochez-vous et faites fi du sentiment de culpabilité.	La capacité de Paul :
5- Le message de l'équipe: constamment le message communiqué à l'équipe : « Nous ne formons qu'un - nous vivrons ou mourrons ensemble ».	Renforcez Le message de Paul :
6- Les valeurs fondamentales de l'équipe : Minimisez les différences de statut social, et insistez sur la courtoisie et le respect.	L'attitude de Paul devant chaque membre de l'équipage :
7- Les conflits : Sachez maîtriser les conflits - désamorcer la colère au fur et à mesure, ralliez les dissidents et évitez les épreuves de force inutiles.	L'attitude de Paul face aux conflits :
8- La détente : Trouvez des raisons de célébrer et de rire.	L'action de grâce :
9- Les risques : Soyez prêt à prendre le Grand Risque.	Le grand risque :
10- Une créativité à toute épreuve : N'abandonnez jamais, il y a toujours un autre pas à faire.	Aller jusqu'au bout :

1- Une vision et de promptes victoires

Ne perdez jamais de vue votre but ultime, et consacrez votre énergie à la poursuite de vos objectifs à court terme.

L'expédition de Shackleton en Antartique

[p.17]

[SHACKLETON, Sir Ernest, *South : A Memoir of the Endurance Voyage*, New York : Carroll & Graff, 1999, p. 82.]

[...] Je suis persuadé que la meilleure chose à faire, c'est de tenter d'avancer à pied. [...] Ce sera beaucoup mieux pour les hommes en général de pouvoir se dire que, même si notre progression est lente, ils se dirigent néanmoins vers la terre ferme, que ce serait pour eux de rester là à attendre que le vent tardif du nord-ouest nous délivre de ce cruel désert de glace.

Pour bien diriger son organisation en situation extrême, tout leader doit canaliser son énergie dans la poursuite de deux buts d'égale importance. D'abord, il doit toujours être conscient de sa destination ultime – son objectif stratégique à long terme.

Cependant, il se peut que ce but ultime s'avère lointain et incertain. C'est pourquoi, tout en poursuivant ce but à long terme, le leader doit faire preuve de vigilance en veillant à concentrer les rares ressources de l'organisation sur la réalisation des tâches primordiales à court terme qui sauront faire continuer l'organisation sur sa lancée et garantir sa survie. Or, Ernest Shackleton a fait preuve d'une maîtrise [p.18] presque troublante de ces deux compétences de leadership essentielles, mais tout de même très différentes l'une de l'autre.

[SHACKLETON, Sir Ernest, *L'Odyssée de l'« Endurance »*, texte français par M-L Landel, Phébus libretto, Paris, 1988, p. 85.]

Pendant la nuit, la température tomba à 27° sous zéro et la plupart des hommes souffrirent du froid. Une fois les tentes dressées, je réunis l'équipage et lui expliquai brièvement et clairement, je l'espère, notre situation. J'exposai la distance qui nous séparait de la barrière de l'île Paulet. Je proposai d'essayer d'avancer à travers les glaces avec tout notre équipement dans la direction de l'île. Je remerciai les hommes pour leur persévérance et le bon moral qu'ils avaient montré en ces épreuves, et leur dis que je ne doutais pas, s'ils continuaient à faire de leur mieux et à avoir confiance en moi, que nous arriverions sains et saufs à bonne fin. Puis nous eûmes un souper préparé par le cuisinier sur un poêle à graisse et, sauf un homme de quart, tous se couchèrent. Pour moi, je ne pus dormir. La destruction du bateau n'était pas un événement soudain et imprévu ; depuis plusieurs mois j'envisageais le désastre et j'avais cent fois préparé mes plans pour cette éventualité. Mais les pensées qui m'envahissaient, alors que je marchais de long en large, n'avaient rien de très joyeux. La tâche, maintenant, était d'assurer la sécurité du groupe ; à cela je devais employer toute mon énergie et appliquer chaque parcelle de la connaissance de l'Antarctique que l'expérience m'avait donnée. La tâche, c'était d'être fort et vaillant. De l'ordre et un programme

défini étaient essentiels si nous voulions arriver sans perte de vies. Un homme doit savoir se façonner en fonction des changements de l'existence.

[p.32]

Journal de bord de la stratégie 1: Une vision et de prompts victoires

• DÉFINIR UNE VISION À LONG TERME

Avant de pouvoir communiquer une vision à long terme à des gens, vous devez vous représenter clairement vos objectifs. La clarté doit exister à deux niveaux: une vision personnelle pour vous en tant que leader et, en deuxième lieu, une vision pour l'organisation.

1. Quelle est votre vision de leadership personnelle? Quelles qualités et quels comportements seront nécessaires pour bien diriger votre organisation en situation extrême?
2. Quel objectif d'excellence votre organisation doit-elle chercher à atteindre -la destination finale de l'expédition que vous avez entreprise? Y a-t-il une « nouvelle marque » que vous devriez considérer?

• CONCENTRER L'ÉNERGIE SUR LES OBJECTIFS À COURT TERME

1. Quelles sont les meilleures occasions d'agir? Quelles mesures concrètes pouvez-vous prendre afin de donner aux gens le sentiment d'être sur leur lancée et d'aller de l'avant?
2. À quelles structures et routines avez-vous recours pour créer un sentiment de stabilité? Quelles autres mesures pourriez-vous prendre?
3. Vous vient-il à l'esprit des « engagements distrayants » susceptibles d'aider votre organisation à garder le moral?
4. Quels sont vos balises à court terme? Comment évaluez-vous votre progression lors de l'aventure dans laquelle l'organisation s'est lancée?

2- Le symbolisme et l'exemple personnel

Donnez vous-même l'exemple au moyen de symboles et de comportements observables et mémorables.

L'expédition de Shackleton en Antartique

[p.33]

[LANSING, Alfred, *Endurance : Shackleton's Incredible Voyage*, New York : Carol & Graf, 1998, p. 64.]

Mû par une conviction ferme, Shackleton a fait remarquer qu'aucun article de valeur ne faisait le poids contre leurs chances de survie, ce pourquoi il les a exhortés à se défaire sans regrets de tout gramme inutile, quelle qu'en soit sa valeur. Après avoir parlé, il a plongé la main dans son parka pour en retirer un étui à cigarettes en or et plusieurs souverains d'or, qu'il a jetés dans la neige à ses pieds.

[LANSING, Alfred, *Les rescapés de l'« Endurance »*, trad. par R. Jouan, Folio Junior – série plein vent, Éditions Robert Laffont, 1966, p. 29.]

Puis, ouvrant la Bible offerte par la reine Alexandra, il arracha la page de garde, celle contenant le Psaume 33 et un extrait du Livre de Job avec ce verset :

“Du sein de qui sort la glace ? Et qui enfante le frimas du ciel,

“Pour que les eaux se cachent comme une pierre,

“Et que la surface de l'abîme soit enchaînée ? [Jb 38,29-30]

Puis il déposa le livre sur la neige et s'éloigna. Le geste était théâtral, mais Shackleton le voulait ainsi. Ayant étudié les expéditions anciennes, il savait que ceux qui s'étaient munis de matériel pour faire face à toute circonstance, s'étaient beaucoup moins bien comportés que ceux qui avaient tout sacrifié, pour s'alléger et demeurer plus rapides.

[p.42]

Les conditions étaient si mauvaises qu'il est arrivé à Shackleton de douter par moments que tous survivraient à la nuit. S'il y a eu des moments où il a fait preuve d'un leadership manifeste et inspirant, c'est bien celui-là. Comprenant l'importance de son rôle, Shackleton s'est fait un point d'honneur de se tenir debout, bien droit, à l'arrière du canot de sauvetage James Caird, « dirigeant la manœuvre », montrant qu'il gardait l'œil ouvert et inspirant les hommes.

Lorsque Hurley, le photographe, a perdu ses moufles, Ordee-Lees a remarqué la réaction de Shackleton :

[Tiré du journal intime d'Ordee-Lees, Roland HUNFORD, *Shackleton*, New York : Carol & Graf, 1999, p. 511.]

[Il] a retiré les siennes sur-le-champ pour les remettre à Hurley, en insistant pour que celui-ci les accepte malgré le fait qu'il se tenait lui-même debout à l'endroit le plus exposé au froid. Or, comme Hurley protestait, sir Ernest a failli jeter ses moufles par-dessus bord, préférant les jeter plutôt que de voir un de ses hommes devoir s'en priver. Résultat : sir Ernest a subi de graves engelures à un doigt.

3- L'optimisme et la réalité

Insufflez l'optimisme et l'assurance, tout en demeurant réaliste.

L'expédition de Shackleton en Antartique

[p.47]

[WORSLEY, F. A., *Endurance : An Epic of Polar Adventure*, New York : W. W. Norton & Co., 1999, p. 53.]

Shackleton possédait une compréhension rare et merveilleuse de l'attitude que les hommes avaient les uns envers les autres et envers l'expédition dans son ensemble. Il appréciait l'effet profond qu'un seul homme, ou qu'un petit groupe d'hommes, pouvait produire sur la psychologie des autres. Par conséquent, il a presque insisté sur la bonne humeur et l'optimisme ; en fait, il véhiculait par son attitude le message suivant: « Laissez-moi vous dire que vous avez intérêt à vous montrer optimistes. »

[SELIGMAN, Martin E. P., *Apprendre l'optimisme*, Paris : InterÉditions, 1994, 194-256.]

Il existe des façons plus complexes de réfléchir aux moyens de changer ces monologues. Le psychologue Martin Seligman a d'ailleurs créé une approche systématique qu'il appelle « l'optimisme qui s'apprend ».

[p.51]

Seligman soutient que son modèle « AICRD » est plus efficace que le simple fait de se communiquer des messages positifs. Son processus, que j'ai simplifié, implique cinq concepts et mesures connexes:

1. **Adversité.** Identifiez l'adversité à laquelle vous avez été confronté (par ex. : votre ordinateur est tombé en panne en cours de réalisation d'un important projet).
2. **Interprétation.** Notez vos pensées et vos croyances relatives à l'événement - c'est-à-dire, votre interprétation (par ex.: « Je ne vais jamais finir ce rapport »).
3. **Conséquences.** Reconnaissez les conséquences associées à votre croyance (par ex. : vous vous sentez découragé).
4. **Réfutation.** Réfutez la croyance négative par un solide argument fondé sur des preuves (par ex.: « Avec de la persévérance, j'ai déjà surmonté d'autres catastrophes technologiques »).
5. **Dynamisme.** Générez l'énergie et les sentiments nécessaires pour surmonter l'adversité (par-ex. : « Je me sens plus détendu, et plus confiant que j'arriverai à régler le problème et à finir le rapport »).

[p.65]

Journal de bord de la stratégie 3: L'optimisme et la réalité

1. Habituellement, comment réagissez-vous lorsque vous êtes confronté à l'adversité ou à un revers potentiel ? Que vous dites-vous, quel monologue intérieur vous tenez-vous?

2. Y a-t-il des changements que vous puissiez apporter à ce monologue intérieur qui engendreraient une perception plus optimiste et qui vous permettraient de reprendre pied plus rapidement?

3. Réfléchissez à un défi en affaires auquel vous êtes actuellement confronté. Que faites-vous pour insuffler l'optimisme à votre équipe ou à votre organisation? Vos propos communiquent-ils l'assurance et l'espoir? Avez-vous été en mesure de recadrer cette situation de manière convaincante?

4. Réfléchissez à vos missions individuelles ou d'équipe qui s'avèrent les plus difficiles. Le quotient d'optimisme est-il suffisamment élevé pour assurer leur réussite?

5. Quels mécanismes employez-vous pour rester en contact avec la réalité et vous représenter la situation dans son ensemble? Les gens se sentent-ils à l'aise de vous communiquer de mauvaises nouvelles? Comment le savez-vous?

- QUESTIONNAIRE SUR LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES EN LEADERSHIP:
1-3; 11-13; 21-23.

4- La résistance

Prenez soin de vous : Accrochez-vous et faites fi du sentiment de culpabilité.

L'expédition de Shackleton en Antartique

[p.67]

[WORSLEY, F. A., *Shackleton's Boat Journey*, New York : W. W. Norton, 1977, p. 58-59.]

Je n'avais pas dormi depuis quatre-vingts heures. [...] Cela faisait neuf heures que je me tenais à la barre, dirigeant également les autres canots, et j'étais presque incapable de garder l'œil ouvert. Greenstreet, un bon marin, m'enjoignait continuellement de lui abandonner la barre et d'aller dormir. Mais j'étais si obsédé par l'idée de garder le cap sur l'île... que je me suis entêté, alors que j'aurais dû le laisser prendre la relève. Par conséquent, il m'est arrivé de m'endormir par intermittence quelques secondes, ce qui fait que l'embarcation [...] a dévié. Tout le monde était si fatigué et en manque de sommeil que personne n'avait plus tout son jugement.

[LANSING, Alfred, *Les rescapés de l'« Endurance »*, trad. par R. Jouan, Folio Junior – série plein vent, Éditions Robert Laffont, 1966, p. 182.]

De temps à autre, Shackleton roulait des cigarettes pour eux deux et ils causèrent de multiples choses. Manifestement, la lourde responsabilité dont il portait le fardeau depuis seize mois avait quelque peu entamé l'énorme confiance de Shackleton envers soi-même. Il éprouvait le besoin de parler pour se convaincre de la justesse de ses décisions. Celle de quitter le groupe, confia-t-il à Worsley, avait été la plus pénible ; il ne l'avait prise qu'à contrecœur, mais quelqu'un devait bien aller chercher du secours et cette mission, il ne pouvait la déléguer à personne. Quant à la traversée elle-même, elle semblait inspirer des doutes et il demanda à Worsley son opinion sur leurs chances de réussite. Worsley répondit qu'il avait la certitude de s'en sortir, mais, de toute évidence, Shackleton ne fut pas convaincu.

À la vérité, il se sentait un peu hors de son élément. À terre, il avait fait ses preuves, démontré de la façon la plus absolue qu'il était capable de vaincre par sa ténacité sans pareille. Mais la mer représentait une ennemie d'une autre sorte. À terre, le courage et la volonté de tenir jusqu'au bout suffisaient, le plus souvent, pour assurer le salut, alors que la lutte contre la mer constitue une sorte de combat concret, sans échappatoire possible, en face d'un adversaire infatigable, inusable, où l'homme ne remporte jamais vraiment la victoire, où il peut tout au plus, espérer de n'être pas immédiatement vaincu.

Shackleton en éprouvait un malaise. Devant cet adversaire si redoutable, sa propre force n'était rien ; il lui déplaisait de se trouver dans une situation où l'audace et la résolution ne jouaient presque aucun rôle, et où seul le fait de survivre représentait la victoire.

Par dessus tout, il était effroyablement las et son unique désir consistait à terminer cette traversée au plus vite. En essayant de gagner le cap Horn, il réduirait la distance d'un tiers. Bien qu'il sût la chose impossible, il demanda à Worsley si, à son avis, le vent du sud ne durerait pas assez longtemps pour leur permettre de le faire. Worsley le regarda avec sympathie mais hocha négativement la tête. Ils n'auraient pas une seule chance, répondit-il.

[p.83]

Journal de bord de la stratégie 4: La résistance

1. Prenez du recul et faites le point sur votre santé. Prenez-vous soin de vous-même, ainsi que de ceux qui travaillent pour vous? Que pouvez-vous faire de plus pour préserver votre résistance en tant que leader?
2. Réfléchissez à un défi, à un changement ou à un « sommet » auquel vous êtes actuellement confronté. Que pouvez-vous faire précisément pour garder une bonne perception des choses et éviter « la fièvre des sommets »?
3. Évaluez votre bien-être émotionnel et votre résistance au stress. Vers qui vous tournez-vous lorsque vous avez besoin de laisser libre cours à vos émotions? Identifiez une personne, une démarche ou une activité qui vous permettra d'évacuer le stress et de reprendre de l'énergie.
4. Pensez à une occasion où vous avez commis une erreur grave ou à un moment où vous avez été déçu. Avez-vous permis à la culpabilité ou à la frustration de vous distraire? Le cas échéant, quels changements avez-vous apportés pour vous permettre de revenir dans la bonne voie? Devez-vous modifier la façon dont vous réagissez normalement aux erreurs - surtout ces « grandes occasions d'apprendre »?

5- Le message de l'équipe

Renforcez constamment le message de l'équipe : « Nous ne formons qu'un - nous vivrons ou mourrons ensemble. »

L'expédition de Shackleton en Antartique

[p.85]

[WORSLEY, F. A., *Endurance : An Epic of Polar Adventure*, New York : W. W. Norton & Co., 1999, p. 46.]

Shackleton s'opposait toujours à l'idée de diviser le groupe, éventualité qu'il avait la grande sagesse de refuser de considérer... bien que la tentation d'explorer... s'avérait presque insurmontable.

[p.86]

Mises à part certaines exceptions notoires, Shackleton semble avoir bien réussi à choisir un groupe de gens aptes à travailler ensemble. Mais il est clair qu'il n'a pas formé un groupe homogène qu'on pouvait s'attendre [p.87] à voir s'unifier de lui-même. Il y avait dans le groupe des tempéraments variés: certains étaient enjoués et gregaires, d'autres introvertis et réservés. Il y avait des médecins, des scientifiques, des marins et des artistes. Shackleton n'a pas simplement tenu pour acquis que le travail d'équipe se concrétiserait de lui-même.

Presque tout ce qu'il faisait avait pour but de promouvoir le message de l'unité de l'équipe. Avant que l'*Endurance* ne coule, par exemple, Shackleton réunissait tout l'équipage dans le carré des officiers après le repas du soir. Ces rencontres servaient à amener les membres de l'équipage à discuter spontanément et à tisser entre eux des liens, qui allaient revêtir une si grande importance plus tard dans le voyage.

Comme les jours s'étiraient, Shackleton a proposé que tous se fassent couper les cheveux, et il s'est porté volontaire pour se faire tondre le premier. Voici comment Worsley décrit la scène:

[FISHER, Margery & James, *Shackleton and the Antarctic*, Boston : Houghton Mifflin, 1958 / James Barrie Books, 1957, p.343-344.]

S'étant saisi de la tondeuse, [Rickenson] s'est donné à cœur joie à sa tâche jusqu'à ce qu'il ne reste plus un seul cheveu, et jusqu'à ce que sa victime ressemble à un empereur romain. Puis les rôles ont été inversés, et nous y sommes tous passés... nous ressemblions à un groupe de condamnés. Une fois le cirque terminé, on a pris une photo officielle du groupe « pour immortaliser cette soirée et pour nous guérir, le cas échéant, de toute vanité. »

L'incident, bien qu'il ait été comique, constituait beaucoup plus qu'un divertissement. Par cette cérémonie et cette coupe de cheveux, les hommes ont également affirmé de manière frappante leur identité commune.

Cette identité commune devait continuer de croître au fur et à mesure que leur aventure se déroulerait. Plus tard, lors des marches avec les traîneaux, le groupe a progressé par relais afin de veiller à ce qu'il reste ensemble si la banquise devait se fendre.

[p.102-103]

**Journal de bord de la stratégie 5:
Le message à l'équipe**

- Une identité commune
 1. Qu'avez-vous fait pour promouvoir un sentiment d'identité commune au sein de votre équipe?
 2. Les valeurs de votre équipe sont-elles explicites et comprises de tous? S'en sert-on pour prendre des décisions?
 3. Que pouvez-vous faire d'autre pour favoriser l'identification à l'équipe?
- La communication
 4. Que faites-vous pour garder le contact avec les membres de votre équipe? Pourriez-vous faire plus?
 5. Comment évalueriez-vous la qualité de la communication entre les membres de l'équipe?
 6. Y a-t-il des occasions où l'équipe est capable de se rassembler pour discuter franchement ensemble?
- L'information et l'engagement
 7. Est-ce que tous les membres se représentent clairement les défis auxquels l'équipe est confrontée dans l'ensemble, et ont conscience du rôle qu'ils ont à jouer dans la réussite de l'équipe?
 8. Avez-vous l'occasion de discuter ouvertement des options et des décisions - ainsi que des conséquences potentielles de divers plans d'action?
 9. Y a-t-il autre chose que vous pourriez faire pour que tous restent engagés et continuent de réfléchir à des solutions ?
- La performance
 10. Comment évaluez-vous votre capacité de régler efficacement les problèmes de performance individuelle? Y a-t-il des questions que vous devriez régler, mais que vous éviter de traiter?
 11. Y a-t-il des factions, ou des personnes, au sein de votre équipe qui sont actuellement isolées ou prises comme boucs émissaires? Le cas échéant, que pouvez-vous faire pour les rallier au groupe, afin qu'elles puissent s'engager pleinement?

6- Les valeurs fondamentales de l'équipe

Minimisez les différences de statut social, et insistez sur le respect mutuel et la courtoisie.

L'expédition de Shackleton en Antartique

[p.105]

[WORSLEY, F. A., *Shackleton's Boat Journey*, New York : W. W. Norton, 1977, p. 20-21.]

Shackleton m'a forcé discrètement à accepter son petit déjeuner, soit un biscuit, et m'en aurait donné un autre ce soir si je le lui avais permis. Je crois bien que personne au monde ne peut vraiment réaliser l'étendue de la générosité et de la sympathie contenues dans ce geste: « Je l'accepte, et Dieu m'est témoin que je ne l'oublierai jamais. Des milliers de livres n'auraient suffi à payer cet unique biscuit. »
Frank Wild

[p.115-116]

Grâce à cette boisson nourrissante, personne n'est mort durant la traversée. Mais il s'en est fallu de peu, comme Worsley se le rappelle:

[WORSLEY, F. A., *Endurance : An Epic of Polar Adventure*, New York : W. W. Norton & Co., 1999, p. 106.]

Au moins deux membres du détachement sont passés à un cheveu de la mort. En effet, on pourrait dire que [Shackleton] gardait un doigt sur le pouls de chaque homme. Lorsque l'un d'entre eux lui semblait avoir très froid ou frissonner beau coup, il ordonnait immédiatement qu'on prépare une autre boisson au lait chaud pour tout le monde. Il ne faisait jamais savoir à la personne en question qu'il le faisait pour elle tout spécialement, de peur qu'elle ne se mette à s'inquiéter à son propre sujet, et même si nous participions tous, c'était celui qui avait le plus froid, naturellement, qui en bénéficiait le plus.

Un autre moyen important pour inciter au respect mutuel vient du fait d'insister pour qu'on se montre courtois les uns avec les autres, même en situation stressante qui semble rendre la chose inutile. Bien entendu, les conflits en situation extrême sont inévitables, et, comme nous en discuterons dans le prochain chapitre, peuvent même contribuer à garder l'équipe en bonne santé. Mais vivre en situation extrême n'excuse pas l'incivilité. Frank Wild avait pour habitude de rappeler à l'équipage que, comme Shackleton l'a indiqué ultérieurement, « un petit merci vous amènera loin ». De même en est-il d'un « s'il-te-plaît », d'un « excuse-moi » et des autres expressions familières qui facilitent les interactions.

[SHACKLETON, Sir Ernest, *L'Odyssée de l'« Endurance »*, texte français par M-L Landel, Phébus libretto, Paris, 1988, p. 88.]

Le cuisinier alluma le poêle à graisse et l'instant d'après, comme j'étais assis auprès du poêle, j'entendis un homme prononcer ces mots :

- Cuisinier, j'aime le thé fort. Un autre ajouta : - Et moi, cuisinier, je l'aime léger !
J'eus le plaisir à voir qu'ils n'étaient pas troublés par les événements, mais je

trouvai le moment opportun pour établir que le thé serait le même pour tous. L'incident était, psychologiquement parlant, curieusement révélateur. Voilà des hommes dont l'abri vient d'être broyé, campés sur un glaçon instable, dont les chances de s'en tirer sains et saufs sont très problématiques, et ils s'occupent calmement des détails de l'existence et donnent leur attention à des bagatelles comme la couleur du thé.

[p.118-119]

Journal de bord de la stratégie 6: Les valeurs fondamentales de l'équipe

1. En étudiant la structure de votre équipe et de votre organisation, quelles sont les distinctions particulières qui engendrent des différences de classe ou de statut social? Existe-t-il des politiques ou des procédures qui créent une fragmentation? Le cas échéant, sont-elles vraiment nécessaires? Comment ces différences et ces privilèges spéciaux peuvent-ils être minimisés ou éliminés?
 2. Comment, précisément, les ressources sont-elles réparties entre les membres de votre équipe? Y a-t-il des moyens par lesquels l'équipe peut partager les ressources ou en consacrer quelques-unes à d'autres qui en ont plus besoin? Le processus employé pour distribuer les ressources étaye-t-il les perceptions d'égalité et d'équité? Considérez la possibilité d'inclure ce sujet à l'ordre du jour d'une de vos réunions d'équipe.
 3. Si vous demandiez aux membres de votre équipe d'évaluer votre leadership, vous percevraient-ils davantage comme un Shackleton ou un Scott? Vous décriraient-ils comme étant « au-dessus de la tâche », « un observateur » ou « dans les tranchées » avec eux? Des barrières physiques ou psychologiques s'érigent-elles entre vous et votre équipe?
 4. Avez-vous déjà consacré du temps à exécuter la tâche d'un des membres de votre équipe? Prévoyez de passer du temps ce mois-ci à travailler à l'accomplissement d'une tâche confiée à l'équipe. Cette expérience pratique de travail produira de multiples avantages. Premièrement, cela montrera que vous êtes disposé et apte à effectuer les mêmes tâches que tout le monde. Deuxièmement, vous obtiendrez une meilleure compréhension des défis et du type de travail que votre équipe doit effectuer, ce qui vous permettra de compatir aux besoins de l'équipe. Finalement, cela vous permettra de mieux voir en quoi vous pourrez améliorer le processus.
 5. Quand pour la dernière fois avez-vous fait un sacrifice personnel au profit de votre équipe? Avez-vous déjà fait l'équivalent de « servir du thé et du lait » ?
 6. La culture de l'équipe renforce-t-elle la courtoisie et le respect mutuel? Existe-t-il « un code de la route » explicite ou implicite qui indique la manière dont on s'attend à ce que les membres de l'équipe se comportent les uns envers les autres?
- QUESTIONNAIRE SUR LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES EN LEADERSHIP:
4-6; 14-16; 24-26.

7- Les conflits

Sachez maîtriser les conflits - désamorcez la colère au fur et à mesure, ralliez les dissidents et évitez les épreuves de force inutiles.

L'expédition de Shackleton en Antartique

[p.121]

[HUNTFORD, Roland, *Shackleton*, New York, Caroll & Graf, 1999, p. 435.]

[...] Tels étaient les hasards psychologiques habituels d'une collectivité isolée. Cliques, querelles et tensions lui servaient de décor. Il y avait l'irritation à la vue des visages trop familiers, et aucun espoir d'y échapper. [...] Par-dessus tout, cependant, il était essentiel de croire au leader, et Shackleton possédait le pouvoir d'anticiper les troubles sans même donner l'air de faire quoi que ce soit.

[LANSING, Alfred, *Les rescapés de l'“Endurance”*, trad. par R. Jouan, Folio Junior – série plein vent, Éditions Robert Laffont, 1966, p. 175-176.]

Le choix des membres de l'équipage du James Caird pour aller chercher du secours à l'île de Géorgie du Sud relevait du grand art de Shackleton qui a su de maintenir l'esprit d'équipe et qui fait preuve d'un grand raffinement psychologique :

Crean était un marin solide, de grande expérience, exécutant les ordres avec conscience. D'autre part, pensait Shackleton, son caractère brutal, dépourvu de tact, risquait d'être dangereux au cours d'une attente trop longue. McNeish n'était guère propre à effectuer une telle traversée à cause de ses cinquante-sept ans, mais Shackleton et Wild voyaient en lui un fauteur de troubles en puissance et désiraient ne pas le laisser en arrière. De plus, si le Caird subissait des dommages du fait de la glace – éventualité qui ne pouvait être écartée -, McNeish rendrait les plus précieux services. Jack Vincent se classait dans la même catégorie que le charpentier ; il pouvait causer de graves ennuis. En revanche, il s'était très bien comporté depuis le départ du Camp de la Patience et sa force physique parlait en sa faveur. Timothy McCarty n'avait jamais provoqué le plus léger incident et tout le monde l'aimait. Shackleton le prit parce que c'était un excellent marin et qu'il était fort comme un taureau.

[p.136]

En décembre 1915, plus d'un an après que l'équipage de l'*Endurance* eut pris la mer en Géorgie du Sud, il n'y avait toujours à l'horizon aucun signe de secours ni de terme à leur voyage. Shackleton pouvait voir baisser le moral de ses hommes. Il avait entendu ronchonner que, étant donné que le navire avait été détruit et qu'ils ne pouvaient pas accomplir leur mission, les hommes ne seraient pas payés. Certains s'étaient mis à croire qu'ils enduraient pour rien ces conditions atroces, et craignaient pour la sécurité des membres de leur famille à la maison qui dépendaient de ces revenus.

[...]

Shackleton s'est tenu là, sans dire un mot, tandis que McNeish se répandait en invectives. Le charpentier lui a déclaré ne pas être obligé d'obéir à aucun ordre, étant donné que les règles régissant la vie « à bord » du navire et le contrat qu'il avait signé n'étaient plus en vigueur puisqu'ils avaient quitté l'*Endurance*.

Devant tous ses hommes en train d'observer pour la première fois quelqu'un remettre en question l'autorité du Patron, Shackleton s'est contenté de tourner le dos à McNeish et de s'en éloigner. Il savait ne pas pouvoir raisonner avec le charpentier, et ne souhaitait pas gaspiller de l'énergie à discuter en vain. Shackleton a donc simplement laissé le charpentier planté là dans la neige - lui donnant le temps de se resaisir.

[LANSING, Alfred, *Endurance : Shackleton's Incredible Voyage*, New York : Carroll & Graf, 1998, p. 95.] Après avoir soupesé ses options, McNeish a repris sa place à l'arrière du traîneau lorsque l'expédition s'est remise en route. La mutinerie d'un seul homme a ainsi été tuée dans l'œuf, sans faire naître d'autre conflit.

[p.139]

Journal de bord de la stratégie 7: Les conflits

1. Quelles sont les normes à observer quant aux conflits inhérents à la culture de votre organisation? Quel niveau d'ouverture adopter? Les membres de votre équipe communiquent-ils franchement leurs opinions et s'attaquent-ils directement aux problèmes, ou nourrissent-ils des conflits en parallèle, indirectement ou de manière agressive passive?
2. Quels changements pouvez-vous apporter qui permettront à la colère d'être désamorcée de manière productive et au fur et à mesure?
3. Combien d'«originaux» y a-t-il au sein de votre organisation ? Existe-t-il des sujets tabous qui en affectent les performances mais qu'on n'aborde jamais? Considérez la possibilité de faire une tournée de l'original, ou d'avoir recours à un autre moyen proactif pour lancer la discussion sur ces sujets qui sont tus.
4. Comment agissez-vous habituellement envers les auteurs de troubles, les sceptiques et les mécontents? Les amenez-vous à s'en gager ou les repoussez-vous ? Y a-t-il un dissident que vous pourriez «amener sous votre tente» et faire participer de manière productive?
5. Etes-vous, ou d'autres, engagé dans des épreuves de force non productives? Y a-t-il quelqu'un qui soit votre «McNeish planté dans la neige»? Le cas échéant, comment pouvez-vous amener votre expédition à aller de l'avant sans compromettre votre autorité et votre position en tant que leader?

8- La détente

Trouvez des raisons de célébrer et de rire.

L'expédition de Shackleton en Antartique

p. 141]

[SHACKLETON, Sir Ernest, *South : A Memoir of the Endurance Voyage*, New York : Carroll & Graff, 1999, p. 46-47.]

La disparition du soleil peut constituer un événement déprimant en régions polaires, où les longs mois d'obscurité s'accompagnent notamment d'une fatigue mentale et physique. Mais l'équipage de l'*Endurance*, refusant d'abandonner sa bonne humeur habituelle, transformait, en soirée, le Ritz en salle de concert animée d'un brouhaha enjoué qui contrastait étrangement avec le monde froid et silencieux qui régnait à l'extérieur.

Cette stratégie incorpore ce qui constitue probablement le comportement le plus contre-intuitif des dix stratégies pour diriger en situation extrême. Dans des circonstances stressantes, lors que nos horizons sont sinistres, célébrer est habituellement la dernière chose qui nous vient à l'esprit. En situation de survie, le rire ne vient pas naturellement, et en situations d'affaires difficiles, l'humour peut sembler frivole, inconvenant ou hors contexte.

[p.147]

Dans un geste théâtral (décrit plus en détail au chapitre 2), Shackleton a jeté des souverains d'or dans la neige pour souligner la nécessité absolue de se défaire de tout poids superflu pour leur voyage en traîneaux. À la surprise de tous, cependant, le Patron est retourné sur l'épave de l'*Endurance* afin de récupérer la cithare chérie de Hussey. Voici comment Hussey se rappelle le moment où Shackleton lui a présenté l'instrument de 5,5 kilos:

[HUNTFORD, Roland, *Shackleton*, New York, Caroll & Graf, 1999, p. 472.]

« C'est plutôt lourd, lui ai-je dit d'un ton incertain. Croyez-vous que nous devrions l'emporter? »

« Oui, certainement, le chef m'a-t-il promptement répondu. Il s'agit d'un médicament vital pour l'esprit, et nous en aurons besoin. »

[p.155]

Journal de bord de la stratégie 8: La détente

1. Célébrez-vous les principales réussites et réalisations de votre équipe?
2. Recherchez-vous des occasions de célébrer les « petites victoires » lorsqu'elles se produisent?
3. Comment décririez-vous la culture de votre organisation: sombre et sérieuse ou enjouée et spontanée?
4. Les gens que vous dirigez se sentent-ils libres d'être comme ils sont et de trouver un côté humoristique aux situations professionnelles? Si ce n'est pas le cas, que peut-on faire pour favoriser une atmosphère détendue?
5. Les gens blaguent-ils entre eux de manière saine et constructive?
6. Lorsque les choses vont de travers, avez-vous recours à l'humour pour désamorcer la tension?
7. Savez-vous rire de vous-même?

9- Les risques

Soyez prêt à prendre le Grand Risque.

L'expédition de Shackleton en Antartique

[p.157]

[WORSLEY, F. A., *Endurance : An Epic of Polar Adventure*, New York : W. W. Norton & Co., 1999, p. 114.]

[...] Shackleton était (fait plutôt paradoxal) excessivement prudent. Il peut sembler extravagant de qualifier de prudent un explorateur antarctique de sa trempe, mais je maintiens qu'il s'agit d'une vérité le concernant. Il était brave, l'homme le plus brave que j'aie rencontré, mais jamais téméraire. Lorsque c'était nécessaire, il entreprenait les choses les plus dangereuses, avec un courage admirable; mais il s'y prenait toujours d'une manière réfléchie et avec la plus grande prudence. Il était fier de ce qu'on le considère comme quelqu'un de prudent, ce qui fait que le surnom qu'il avait reçu lors de sa première expédition, celui de « Jack la Prudence » le réjouissait au plus haut point.

[p.159]

Shackleton et Worsley sont alors montés au sommet d'un hummock pour évaluer la situation. Ils ont scruté l'horizon à l'aide d'une longue-vue, et Worsley a posé la question qui primait dans l'esprit de tous: Allaient-ils tenter de traverser les glaces? Voici comment Worsley a décrit ce qui s'est passé par la suite:

[WORSLEY, F. A., *Endurance : An Epic of Polar Adventure*, New York : W. W. Norton & Co., 1999, p. 65.]

[Le Patron] ne m'a pas répondu sur-le-champ, et je pouvais voir à son expression qu'il détestait devoir prononcer le mot qui allait tous nous décevoir. Il a fini néanmoins par dire brièvement: « Non... Je ne peux pas risquer de traverser une banquise susceptible de s'ouvrir pour se refermer aussitôt sous l'effet des marées et des courants entre nous et la terre ferme. Les canots risquent de se faire broyer et nous risquerions d'être séparés. Bien des choses pourraient se produire. Mais si nous continuons environ 150 kilomètres encore comme nous le faisons, il se peut que nous dérivions jusqu'à la mer libre, d'où nous nous rendrons jusqu'à la station baleinière la plus proche. »

[WORSLEY, F. A., *Endurance : An Epic of Polar Adventure*, New York : W. W. Norton & Co., 1999, p. 89.]

... [Le] jour est venu où Shackleton a dû s'avouer qu'il n'allait pas pouvoir nourrir ses hommes tout l'hiver. Je me rappelle ce jour-là. Il m'a demandé de l'accompagner jusqu'à notre point d'observation habituel, où il m'a confié son sujet d'inquiétude grandissant. « Capitaine, me dit-il, il va falloir faire cette traversée en canot, aussi risquée soit-elle. Je ne vais pas laisser mes hommes mourir de faim. »

[p.160]

Il est presque impossible d'exagérer les dangers que comportait cette traversée en canot, mais Shackleton a fait preuve d'une parfaite logique en choisissant cette option. Parcourir 1300 kilomètres sur une mer démontée par des températures glaciales à bord d'un simple canot s'avérait des plus périlleux, mais il s'est dit que cette aventure n'était pas plus risquée que ne le serait le séjour des hommes qu'il laisserait sur l'île.

Premièrement, il y aurait six bouches de moins à nourrir avec les vivres limités se trouvant sur l'île de l'Éléphant. Deuxièmement, Shackleton a planifié de ne prendre qu'une petite quantité de rations -soit des provisions pour un mois - pour l'équipage du James Caird. Il savait que, s'ils n'atteignaient pas la Géorgie du Sud en un mois, ils n'y arriveraient jamais.

[p.172-173]

Journal de bord de la stratégie 9: Les risques

1. Réfléchissez à un risque que vous pourriez courir afin d'améliorer l'efficacité ou la rentabilité de votre organisation. En vous servant du Tableau d'évaluation des risques (Figure 9-1), dressez la liste des meilleurs et des pires résultats que vous anticipez. Qu'est-ce que cette analyse vous révèle quant à la nécessité de prendre ou non le risque?
- 2.
3. Votre évaluation des risques encourus est-elle conforme à celle des autres membres de votre équipe?
4. Si vous anticipez de prendre un risque important, avez-vous élaboré un plan pour en informer les autres? Avez-vous réfléchi à une manière convaincante et logique de leur présenter les choses qui les aiderait à comprendre et à s'engager?
5. Y a-t-il un risque que vous puissiez prendre pour améliorer votre propre efficacité en tant que leader? Servez-vous encore une fois du Tableau d'évaluation des risques pour noter les meilleurs et les pires résultats que vous anticipez, afin d'analyser l'occasion qui se présente à vous.

Figure 9-1. Tableau d'évaluation des risques

	Meilleur résultat	Pire résultat
Fais-le! Prends le risque		
Ne le fais pas! Ne prends pas le risque		

10- Une créativité à toute épreuve

N'abandonnez jamais, il y a toujours un autre pas à faire.

L'expédition de Shackleton en Antartique

[p.175]

[HUNTFORD, Roland, *Shackleton*, New York, Caroll & Graf, 1999, p. 561.]

Sans ancre flottante, le navire dansait sur la mer, se tortillait et recevait beaucoup d'eau verte. La vitre du compas s'était cassée, mais on l'avait réparée à l'aide d'un pansement adhésif provenant de l'armoire à pharmacie. *Frank A. Worsley*

Trouver des solutions créatives à des problèmes inquiétants s'avère difficile même dans les meilleures circonstances. Mais ce l'est encore plus en situation extrême. La peur, l'épuisement physique et la fatigue psychologique font partie intégrante du parcours de ceux qui côtoient les confins de la survie, ou des organisations qui s'efforcent d'atteindre les plus hauts niveaux de performance possibles. Pourtant, c'est précisément dans ces situations stressantes qu'il est le plus indispensable de savoir résoudre les problèmes et nécessaire d'innover. Dans le présent chapitre, nous explorerons des tactiques pour relever ce formidable défi.

[p.184-185]

Perchés en haut du quatrième col du glacier, à quelque 1370 mètres, le brouillard les empêchait de voir leur lieu de retraite, et la noirceur le chemin pour s'y rendre. La descente était abrupte, mais à quel point? S'ils attendaient le clair de lune, ils mourraient de froid sur place. Même avec de la lumière, la tâche laborieuse consistant à se faire des marches à l'aide de l'herminette aurait pris trop de temps. Il leur avait fallu une demi-heure pour descendre de 90 mètres, et il leur en restait des centaines à parcourir.

Pour s'en sortir, il leur fallait donc user de créativité. Assis sur une grande marche qu'il avait taillée dans la montagne, Shackleton a réfléchi pendant un moment, avant de déclarer:

[WORSLEY, F. A., *Endurance : An Epic of Polar Adventure*, New York : W. W. Norton & Co., 1999, p. 155.]

J'ai une idée. Il faut continuer, peu importe ce qu'il y a plus bas. Essayer d'y arriver de cette manière ne donnera rien. On ne pourra jamais se tailler des marches sur des milliers de mètres. [...] C'est bougrement risqué, mais il faut le faire. Nous devons glisser.

La perspective de se laisser glisser le long de la pente abrupte pour arriver Dieu seul sait où était, en effet, inquiétante. Tout ce qui risquait de se trouver sur leur passage - une pierre, une crevasse, n'importe quoi d'autre - signerait leur arrêt de mort. Mais cette option constituait leur seul espoir, pour eux-mêmes comme pour les hommes qui attendaient sur l'île de l'Éléphant. Worsley s'est rappelé avoir pensé ceci: « Si nous perdons la vie, au moins nous aurons fait tout en notre pouvoir pour apporter des

secours à nos compagnons d'expédition ». Puis il a décrit ainsi ce qui s'est produit par la suite:

[WORSLEY, F. A., *Endurance : An Epic of Polar Adventure*, New York : W. W. Norton & Co., 1999, p. 156.]

Chacun a enroulé sa propre section de corde pour en faire un coussinet sur lequel nous allions pouvoir nous asseoir, pour nous laisser glisser jusqu'au pied de la montagne. Nous nous sommes dépêchés le plus possible, car il nous tardait d'en finir avec cette épreuve. Shackleton s'est ensuite assis sur la grande marche qu'il avait taillée, et je me suis assis derrière lui, l'entourant de mes jambes et lui enserrant le cou. Crean a fait de même avec moi, si bien que nous étions pris ensemble comme un seul homme. Puis Shackleton a donné le coup d'envoi.

Nous avons eu l'impression de nous envoler dans l'espace. Pendant un instant, j'avais les cheveux dressés sur la tête. Puis, très soudainement, j'ai ressenti un rayonnement, et j'ai su que j'étais en train de sourire! En fait, j'y prenais plaisir. La descente s'avérait des plus grisantes. Nous dévalions en flèche le versant d'une montagne presque aussi raide qu'un précipice, à près de 1,5 kilomètres la minute. Je criais d'excitation, pour découvrir que Shackleton et Crean criaient aussi... Au diable les rochers!

[p.188]

Journal de bord de la stratégie 10: Une créativité à toute épreuve

1. Comment décririez-vous vos convictions profondes quant aux problèmes et aux obstacles? Se présentent-ils toujours comme de mauvaises surprises ou vous attendez-vous à ce qu'ils surgissent?
2. Comment réagissez-vous habituellement lorsque les choses vont mal? Quel est votre seuil de tolérance aux événements potentiellement frustrants?
3. Avez-vous recours à un processus systématique pour identifier les problèmes et y trouver des solutions? Faites-vous participer tous les membres de l'équipe - y compris vos « fauteurs de troubles » -à la recherche de solutions créatives?
4. Quelles « percées » doivent avoir lieu pour que votre organisation et vous puissiez triompher d'une situation extrême? Avez-vous utilisé d'une créativité à toute épreuve en vous efforçant de susciter de telles percées? Quelles « autres mesures » pourriez-vous prendre pour permettre à votre expédition d'atteindre son plein potentiel?

- QUESTIONNAIRE SUR LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES EN LEADERSHIP: 7-10; 17-20; 27-30.

Intégration

Questionnaire sur les compétences essentielles en leadership

Instructions

En répondant à ces 30 questions, réfléchissez à votre comportement dans un rôle ou une situation particulière. Par exemple, vous pourriez considérer:

- La manière dont vous faites preuve de leadership en tant que chef de groupe ou d'une organisation.
- Votre leadership en tant que membre d'une équipe de travail.
- La manière dont vous vous disciplinez et vous vous inspirez vous même lorsque vous êtes confronté à l'adversité sur le plan personnel ou professionnel.
- Veuillez répondre aux questions pour vous-mêmes selon les catégories de notation suivantes:

1 = Jamais ou presque jamais vrai.

2 = Rarement vrai.

3 = Parfois vrai.

4 = Souvent vrai.

5 = Presque toujours vrai.

Si vous avez de la difficulté à répondre à une question choisissez la catégorie qui décrit le mieux votre façon d'être.

Questions 1-15 sur les compétences essentielles en leadership

1. Vous vous représentez clairement la vision et l'objectif ultime de votre équipe (de l'organisation).	1	2	3	4	5
2. Vous posez des gestes symboliques et vous utilisez des images pour indiquer ce qui doit être fait.	1	2	3	4	5
3. Vous insufflez aux autres de l'optimisme et de l'assurance.	1	2	3	4	5
4. Vous entretenez votre endurance par le sommeil, l'exercice et un régime équilibré.	1	2	3	4	5
5. Vous rappelez fréquemment l'importance de l'unité de l'équipe.	1	2	3	4	5
6. Vous vous montrez disposé à accomplir des tâches « de statut inférieur ».	1	2	3	4	5
7. Vous réduisez la tension en désamorçant les conflits au fur et à mesure.	1	2	3	4	5
8. Vous trouvez des occasions de célébrer, même dans des circonstances difficiles.	1	2	3	4	5
9. Vous vous montrez disposé à prendre les risques qui s'imposent.	1	2	3	4	5
10. Vous persévérez en dépit de l'adversité.	1	2	3	4	5
11. Vous communiquez clairement aux autres la future direction de l'équipe.	1	2	3	4	5
12. Vous insistez sur l'importance des mesures clés par l'exemple personnel.	1	2	3	4	5
13. Vous êtes réaliste dans l'évaluation de votre situation (y compris tant les menaces que les opportunités).	1	2	3	4	5
14. Vous pardonnez vos erreurs.	1	2	3	4	5
15. Vous indiquez comment les compétences de chaque personne contribuent à la réussite du groupe.	1	2	3	4	5

Questions 16-30 sur les compétences essentielles en leadership

16. Vous minimisez les symboles et les privilèges particuliers qui créent des différences de statut entre les membres de l'équipe.	1	2	3	4	5
17. Vous évitez les épreuves de force inutiles en veillant à ce que les gens se concentrent sur les problèmes et non sur les personnalités.	1	2	3	4	5
18. Vous avez recours à l'humour pour réduire la tension.	1	2	3	4	5
19. Vous favorisez l'expérimentation de nouvelles idées.	1	2	3	4	5
20. Vous communiquez un message d'espoir pour l'avenir.	1	2	3	4	5
21. Vous amenez les gens à investir leur énergie dans la poursuite d'objectifs réalistes à court terme.	1	2	3	4	5
22. Vous avez recours à des métaphores et à des histoires pour communiquer des idées.	1	2	3	4	5
23. Vous considérez le mérite des opinions contraires à la vôtre ou « négatives ».	1	2	3	4	5
24. Vous faites place au renouveau et à la relaxation dans votre vie quotidienne.	1	2	3	4	5
25. Vous rassemblez toute l'équipe pour des réunions et des événements spéciaux.	1	2	3	4	5
26. Vous témoignez d'un respect et d'un souci sincères pour autrui.	1	2	3	4	5
27. Vous maintenez le contact avec les « fauteurs de troubles » et les dissidents.	1	2	3	4	5
28. Vous fournissez régulièrement des occasions de tenir des activités sociales.	1	2	3	4	5
29. Vous insistez sur la nécessité de tirer des leçons des erreurs commises.	1	2	3	4	5
30. Vous encouragez les gens à prendre du recul et à mobiliser leur créativité lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes épineux.	1	2	3	4	5

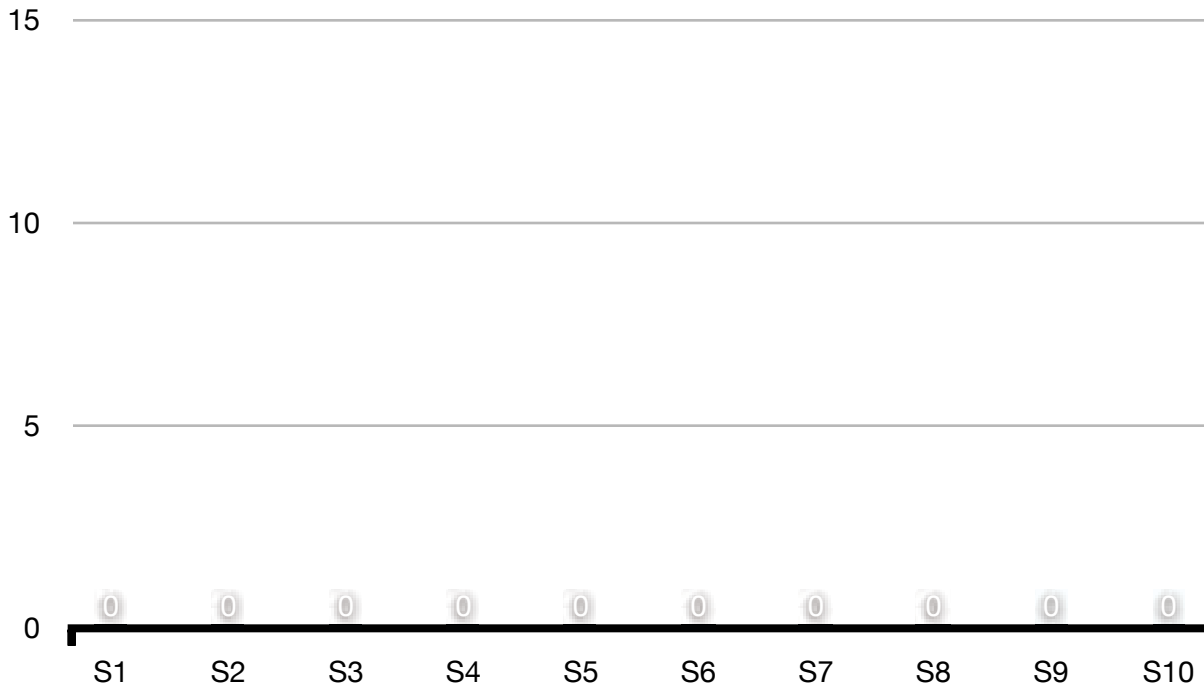
Calcul de notation sur les compétences essentielles en leadership

ÉTAPE n° 1. Inscrivez ci-dessous votre note pour chaque question. Chaque stratégie est évaluée par trois questions. Additionnez ensuite les notes des trois questions appartenant à chaque stratégie.

STRATÉGIE n° 1 Vision et prompts victoires		STRATÉGIE n° 4 Endurance personnelle		STRATÉGIE n° 7 Conflits	
Questions	Note	Questions	Note	Questions	Note
1		4		7	
11		14		17	
21		24		27	
Total		Total		Total	
STRATÉGIE n° 2 Symbolisme et exemple personnel		STRATÉGIE n° 5 Message de l'équipe		STRATÉGIE n° 8 Détente	
Questions	Note	Questions	Note	Questions	Note
2		5		8	
12		15		18	
22		25		28	
Total		Total		Total	
STRATÉGIE n° 3 Optimisme et réalité		STRATÉGIE n° 6 Valeurs fondamentales de l'équipe		STRATÉGIE n° 9 Risques	
Questions	Note	Questions	Note	Questions	Note
3		6		9	
13		16		19	
23		26		29	
Total		Total		Total	
				STRATÉGIE n° 10 Créativité à toute épreuve	
				Questions	Note
				10	
				20	
				30	
				Total	

Profil des compétences essentielles en leadership

ÉTAPE n° 2. Ensuite, tracez ci-dessous votre profil, en vous servant des «totaux» obtenus à la première étape, de manière à créer un graphique.



Guide d'analyse des compétences essentielles en leadership

Y a-t-il des surprises dans votre profil – des points faibles ou des points élevés - que vous n'avez pas comprises ?

Le cas échéant, examinez les questions individuelles qui composent chacune des dix dimensions (qui correspondent aux dix stratégies) que vous avez marquées sur le tableau. Cela vous aide-t-il à mieux comprendre votre profil ?

Sur les dix stratégies, lesquelles sont les plus fortes ou les mieux développées.

Parmi ces stratégies lesquelles doivent être renforcées ou développées davantage ?

Citations

[SHACKLETON, Sir Ernest, *L'Odyssée de l'« Endurance »*, p. 89.]

Dans l'après-midi, la pression continua. De temps en temps nous entendions des bruits sourds, comme celui du canon ou du tonnerre lointain ; c'étaient les glaces qui s'abordaient. Sur cette partie congestionnée du pack, la pression produisait un chaos indescriptible. Les masses se fracassaient sans merci les unes contre les autres ; des arêtes et des murs formidables se dressaient ; les surfaces de glace unie diminuaient rapidement. Le mouvement était irrésistible et majestueux. L'effort humain est quelque chose, mais c'est dans un esprit d'humilité que l'homme combat les forces géantes de la nature. Il a alors le sentiment profond qu'il dépend d'un pouvoir plus haut que le sien.

[SHACKLETON, Sir Ernest, *L'Odyssée de l'« Endurance »*, texte français par M-L Landel, Phébus libretto, Paris, 1988, p. 218.]

Quand je regarde en arrière, je ne doute pas que la Providence nous ait guidés aussi bien à travers les champs de neige que sur la mer écumante qui sépare l'île de l'Éléphant de la Géorgie. Pendant cette marche longue et torturante de trente-six heures parmi les montagnes et les glaciers inconnus, il me semblait souvent que nous étions quatre et non pas trois. Je ne parlai pas à mes compagnons ; mais plus tard Worsley me dit :

- Patron, pendant la marche, j'ai eu la bizarre impression qu'une autre personne nous accompagnait.

Crean confessa avoir eu la même idée. On sent « l'impuissance des mots humains, la pauvreté des discours mortels » quand on essaie de décrire des choses intangibles ; mais un rapport de notre voyage serait incomplet sans la mention d'un sujet qui nous tient à cœur.

[SHACKLETON, Sir Ernest, *L'Odyssée de l'« Endurance »*, texte français par M-L Landel, Phébus libretto, Paris, 1988, p. 215.]

C'était, avec nos vêtements trempés, tout ce que nous rapportions de l'Antarctique, où nous nous étions engagés un an et demi auparavant avec un bateau bien gréé, un équipement fourni et d'immenses espoirs. C'était tout, en fait de choses tangibles ; mais en souvenir nous rapportions des richesses. Nous avons pénétré le placage extérieur des choses. Nous avons souffert et triomphé, rampant par terre en cherchant à saisir la gloire, grandissant au contact de l'immensité. Nous avons vu Dieu dans sa splendeur, entendu la voix de la Nature. Nous avons touché l'âme humaine dépouillée de tout artifice.

[ALEXANDER, Caroline, *Les Survivants de l'Antarctique: L'odyssée Shackleton, avec les photographies de Frank Hurley*, en coll. avec le Museum américain d'histoire naturelle, Éditions Solar, Paris, 1998, p. 146.]

Tom McLeod s'établit au Canada et passa deux années à pêcher au large de Bell's Island. Il ne se maria jamais, prétendant qu'il « n'avait pas assez d'argent pour bâtir une maison où il pourrait mettre une femme ». À l'insu de Shackleton, il avait secrètement récupéré la bible abandonnée sur la glace au moment du naufrage de l'Endurance, estimant que cela porterait malheur de la laisser là. Il en fit cadeau à la famille qui s'occupa de lui à Punta Arenas, laquelle l'offrit à son tour, bien des années plus tard, à la Royal Geographical Society, où elle se trouve encore actuellement, les pages arrachées au livre de Job toujours manquantes. McLeod mourut à l'âge de 87 ans dans un hospice du Canada.

[FISHER, Margery & James, *Shackleton and the Antarctic*, Boston : Houghton Mifflin, 1958 / James Barrie Books, 1957, p. 59.]

SHACKLETON CROYAIT EN DIEU : En effet, dans la lettre datée du premier novembre 2002 (à être ouverte en cas de mort seulement), écrite pour sa fiancée avant son premier départ pour le pôle Sud, en compagnie de Scott et Wilson, voici ce qu'il disait :

« ... we may meet again in another world, and I believe in God, that is all I can say, but it covers all things : I have tried to do my best as a man the rest I leave to Him. And if there is another world and he wills it we shall find each other. »

Sources

Ce *Guide de participation* est inspiré de deux livres, d'un DVD et d'une animation de Mario Saint-Pierre :

- PERKINS, Denis N.T., en collaboration avec Margaret P. Holtman, Paul R. Kessler, Catherine McCarthy, *LEADERSHIP SOUS O° : Leçons de leadership tirées de l'extraordinaire aventure de l'expédition de Shackleton en Antartique*, édition originale anglaise en 2000 sous le titre : *LEADING AT THE EDGE*, édition française ÉDITION DU TRÉSOR CACHÉ, 2003, 236 pages.
- REYNIER, Chantal, *Paul de Tarse en Méditerranée : Recherches autour de la navigation dans l'Antiquité (Ac 27 - 28, 16)*, Lectio Divina 206, LES ÉDITIONS DU CERF, Paris, 2006, 288 pages.
- SHACKLETON'S ANTARTIC ADVENTURE: The greatest survival story of all time, Directed by George Butler, Narrated by Kevin Spacey, DVD 2002, 41 minutes.
- Prêtre du diocèse de Québec et docteur en théologie, le père Mario Saint-Pierre est engagé dans l'évangélisation et la formation au sein de diverses communautés chrétiennes au Québec, en France, en Suisse et en Italie.

Vous pourrez retrouver une version numérique de ce *Guide de participation* sur le site web suivant:

<http://www.sainte-anne.org>

Si vous désirez faire connaître cette animation à votre groupe, voici mes coordonnées:

Père Mario Doyle C.Ss.R.
10565 Principale
Saint-Louis-de-Kent NB
E4X 1E9 Canada
Tél.: (506) 876-2190
Fax: (506) 876-1981
iPhone: (506) 523-8647
email: mduoyl@redemptoristes.ca
[facebook.com/mario.doyle.75](https://www.facebook.com/mario.doyle.75)



10 STRATÉGIES DU LEADERSHIP