

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 58 909 98 10
E-mail: lt_publicite@admeira.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

+0,4%

LES EMPLOYÉS DE LA POSTE GAGNERONT PLUS EN 2017. Un accord avec les syndicats prévoit un versement unique de 4000 francs et une hausse des cotisations d'épargne de 0,4% de l'employeur à la caisse de pension. Enfin, 0,4% de la masse salariale totale sera affecté aux mesures individuelles.



Monique Bourquin a été élue jeudi à la présidence de l'Union suisse de l'article de marque Promarca. Elle succède à Joe Müller, qui était en poste depuis sept ans. Elle a travaillé pendant quatorze ans pour Unilever, jusqu'en 2016.

Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 30 juin

Comment s'affirmer par le travail de la voix

TRAVAIL De nos émotions ponctuelles à notre personnalité profonde, notre voix raconte tout de nous. Elle dit ce que les mots s'efforcent de taire et révèle la place que nous nous accordons dans la société et au travail. Une place souvent difficile à prendre pour les femmes

AMANDA CASTILLO
@Amanda_dePaulin

Invitée sur le plateau de *C à vous* le 18 mai dernier, Ségolène Royal a confié qu'elle pourrait se plaire dans un rôle de chroniqueuse politique. Cette annonce a aussitôt été suivie d'un premier conseil prodigué par Roselyne Bachelot, ex-ministre reconvenue dans les médias, sur la chaîne de télévision LCI: «Il y a une seule chose que je me permettrais de lui donner en conseil, c'est vraiment de retravailler sa voix. Elle a un net problème de voix.»

En invitant l'ex-candidate malheureuse à l'Élysée à corriger certains traits vocaux, Roselyne Bachelot a rappelé une réalité négligée par de nombreuses femmes: la voix, parce qu'elle conditionne l'image que les autres se font de nous, est un puissant outil de leadership.

La voix, ce second visage

Pour s'en convaincre, il suffit de parler au téléphone avec un inconnu. Dès les premières secondes de la conversation, une idée globale de ses principaux traits de personnalité et de son aspect physique se formera et enjouée, elle conviera l'image d'une personne compétente, charismatique et dynamique. Traînante et nonchalante, elle donnera le sentiment d'avoir affaire à un individu mou ou paresseux. Aiguë, elle sera synonyme de gêne ou d'appel à l'aide et aura peu de crédibilité. «La voix, comme certains traits du visage ou mimiques, fait partie de ces éléments que l'on n'analyse pas consciemment, mais qui nous donnent une impression souvent déterminante d'une personne», indique Christine Moussot dans *Femmes, faites-vous entendre*, un livre récemment paru aux Éditions Odile Jacob. Autrement dit, notre voix nous colle une étiquette, nous installe dans une posture. Maîtriser sa voix est par conséquent essentiel pour développer son influence et gérer son image.

Dans ce domaine toutefois, les femmes partent de plus loin et ont



Maîtriser sa voix est essentiel pour développer son influence et gérer son image. Or dans ce domaine, les femmes partent de plus loin et ont un travail plus important à fournir. (ALEKSANDER/123RF)

un travail plus important à fournir. «Quand un homme souhaite développer son charisme par le travail de la voix, une femme formule juste le modeste souhait de «se faire entendre», assure Christine Moussot. Pourquoi cette différence? Parmi les causes figurent évidemment des éléments purement physiologiques: les cordes vocales des femmes étant plus courtes et fines, elles donnent des voix plus aiguës et moins fortes que celles des hommes.

Une voix imprégnée par l'éducation

Ces caractéristiques physiques n'expliquent cependant pas à elles seules les voix haut perchées ou effacées de nombreuses femmes. Christine Moussot rappelle qu'historiquement, il a longtemps été de bon aloi d'afficher, en tant que femme, une bonne dose d'hu-

manité, de la réserve, et une certaine timidité. «Une femme respectable et bien éduquée se devait d'être délicate et discrète, de parler toujours doucement, d'éviter tout éclat de voix, de ne pas hausser le ton, de contenir sa joie et sa colère, et de ne pas exprimer ses opinions.» Même si tout cela s'est considérablement atténué de siècle en siècle, il arrive encore souvent que l'on attende des petites filles qu'elles soient mignonnes et sages, alors que l'on juge normal qu'un petit garçon se montre audacieux, affirmé et autoritaire.

Arrivées à l'âge adulte, beaucoup de femmes, craignant d'être impopulaires, restent de «gentilles petites filles» et conservent des voix enfantines, souriantes, et discrètes. Ces caractéristiques vocales donnent cependant l'image d'une personne hésitante

et dépourvue de confiance en elle et portent naturellement préjudice à l'évolution de leurs carrières: certaines rencontrent des difficultés à faire entendre leur voix en entreprise et en politique. D'autres ne parviennent pas à faire valoir leurs compétences et à se mettre en avant.

Un travail sur la voix qui cache une recherche de soi

Au moment de travailler sur leur voix, «les hommes doivent ainsi souvent travailler sur des aspects techniques – respiration, projection, timbre, réglage de l'énergie vocale – et parfois sur les séquelles laissées par leur histoire, mais les femmes doivent en plus se délester du poids de plusieurs siècles d'oppression et de rabaissement de leur condition, avec toute la culpabilité que cela suppose, note Christine Moussot. Même si la

plupart des besoins exprimés initialement par mes clientes concernent des points techniques – «je voudrais apprendre à parler plus fort», «j'ai la voix qui tremble», «je parle trop vite» –, ils révèlent souvent rapidement une recherche beaucoup plus vaste: celle de la place que l'on se donne et, en conséquence, celle que les autres nous accordent.»

Toute incongruité entre sa voix et son identité apparente est susceptible d'agacer

Pour développer une voix charismatique et affirmée, il est donc essentiel de prendre conscience de sa posture face aux autres et des rôles que l'on «affectionne». Le travail de la voix ne peut en effet se résumer à un travail technique ou mécanique. «Comprendre ce que notre ton traduit en termes de posture dans différentes situations permet de prendre conscience du comportement à corriger, des caractéristiques de la voix qui ne sont pas appropriées. Le travail technique se fera alors à la lumière de cette conscience, et n'en sera que plus efficace.»

Dans quels rôles votre voix vous place-t-elle?

Ainsi, une voix monocorde, dénuée de toute émotion, qui donne l'impression de «lire la liste des courses», peut s'expliquer par le besoin de se montrer professionnelle mais aussi par la peur de la séduction. «Pour éviter tout malentendu, de nombreuses femmes lisent au maximum toute lecture sexuée de leur voix et réduisent leur communication à la plus grande sobriété», poursuit Christine Moussot.

La voix maternante quant à elle est envahissante bien que douce et dénote une volonté d'être utile,

voire irremplaçable. La voix précipitée (la personne mange les mots et se retrouve souvent à court de souffle) peut être le signe d'un sentiment d'illégitimité – de peur de déranger ou d'ennuyer, la personne cherche à abrégé au plus vite la souffrance de son auditoire – mais aussi d'anxiété. La personne a hâte d'en finir parce qu'elle est mal à l'aise et n'aime pas être le centre de l'attention ni être observée par les autres. La «petite voix» enfin est une voix difficilement audible, sans consistance, qui cherche à être polie et serviable. Cette voix fréquemment utilisée par les femmes donne l'impression de s'excuser ou d'attendre la validation des autres en permanence. Comme on peut s'y attendre, celles qui l'adoptent ont du mal à se positionner comme leader et à gravir les échelons de la hiérarchie. «Si notre voix n'est pas incarnée, nous ne pouvons pas non plus incarner notre message et n'aurons, en conséquence, pas le moindre impact à l'oral», analyse Christine Moussot.

Quelle voix adopter, donc, pour se faire entendre? La faible représentation des femmes aux plus hauts niveaux de l'entreprise fait que les modèles féminins de leadership sont encore rares et que les femmes manquent de repères quant au ton et au style à adopter. Certaines imitent de ce fait les voix de leurs homologues masculins. Cet abaissement de la tonalité de la voix, parce qu'il est exagérément artificiel, ne leur confère cependant pas toujours plus de crédibilité et d'autorité. De plus, toute incongruité entre sa voix et son identité apparente est susceptible d'agacer.

«Vocalement, ce qui nous dessert, ce n'est ni la hauteur plus aiguë ni le timbre plus clair, mais les comportements vocaux – serrage de la voix, décrochage dans les aigus, perte de consistance, de corps – qui découlent de nos apprentissages», assure Christine Moussot. Et de conclure: «Une voix féminine, osant des modulations et acceptant ses aigus, mais débarrassée de ses peurs et prenant sa place, sera aussi impactante qu'une voix masculine.»

L'EXPERT

Où sont passés les bonus de la direction des CFF?



ALAIN SALAMINI
CHARGÉ DE COURS À LA HEC
LAUSANNE ET À L'IMD,
FONDATEUR D'AS-HR

Que peuvent bien avoir en commun Andreas Meyer, directeur général de nos respectés CFF, et Oscar Munoz, directeur général de la compagnie d'aviation United? Étonnamment leurs salaires (base + bonus): Andreas Meyer a reçu, pour 2016, environ 1 million de francs, alors qu'Oscar Munoz a, lui, touché 1194000 dollars (environ 1500000 francs). Une différence frap-

pante les sépare pourtant: le patron de United, emporté dans le scandale de ce passage violenté et traîné hors de la cabine, n'a pas touché de bonus pour 2016, démontrant la variabilité de ce mode de rémunération. Pour les CFF, c'est l'inverse: son patron a encaissé exactement le même montant, 336270 francs, de, soi-disant, prime à la performance pour 2015 et 2016.

Comment peut-on justifier qu'un salaire variable ne varie pas? Les CFF et Andreas Meyer ont-ils accompli exactement la même performance pendant ces deux années? Non. La raison est pourtant simple: la «prime liée à la prestation et aux résultats» payée à

Andreas Meyer n'est pas indexée aux résultats, contrairement à son libellé officiel. Ce n'est pas mieux pour ses collègues de la direction: la somme totale des primes payées en 2016 à tout le collège (1839744 francs) ne varie que de 10 francs par rapport à 2015. Conclusion: il n'y a pas de salaire variable à la performance pour la direction des CFF.

Le chemin est donc encore long pour un respect des principes de bonne gouvernance en termes de rémunération. Rappelons-en les fondements: tout d'abord, le comité de rémunération définit un panier d'entreprises comparables sur le plan international. Il servira à fixer le niveau des objectifs atten-

due, à comparer la performance, et donc à bouter les aspects discrétionnaires hors des calculs des bonus. Le salaire de base, garanti, sera limité à une portion congrue, et la plus grande partie de la rémunération, typiquement 80% du total, sera variable et strictement indexée à ces objectifs. Enfin, et pour garantir la performance à long terme, on utilise des véhicules appropriés comme les actions bloquées ou les stock-options. Même les bonus en cash suivent cette logique: seule une petite partie est payée l'année en question. Le reste est mis en banque et sera libéré si la performance de l'entreprise est durable.

Une distance abyssale existe donc entre les pratiques des CFF et les principes de bonne gouvernance. Et ce n'est pas près de changer, avec un Conseil fédéral qui a décidé d'imposer un ratio maximum de bonus fixé à 50% du salaire de base pour toutes les entreprises sous contrôle étatique. Est-ce mieux dans le privé? Lorsque l'on observe la cacophonie récente de Credit Suisse sur la fixation de la rémunération de sa direction (réduction de 40% des rémunérations) juste avant l'assemblée générale, on est malheureusement obligé de constater que les CFF ne sont pas les seuls à patauger dans leurs principes de gouvernance. ■