

Les dirigeants que nous accompagnons nous confient souvent qu'ils aspirent à davantage de bonnes conversations avec leurs équipes. Cet article est écrit pour eux. Comment peuvent-ils, à leur niveau, créer les conditions de ces conversations dans lesquelles il y a davantage de vérité que d'habitude et qui peuvent changer la donne ?

Pour y répondre, j'ai demandé à mes associés de me parler de ces game-changing conversations dont ils sont témoins : « Et le boss ? Que fait-il ? Que dit-il ? Avez-vous noté quelque chose de différent ? ». Deux lignes directrices se sont dégagées de ces récits. Deux lignes qui, sans épuiser le sujet, finissent par se rejoindre.

par Jean-Gabriel Kern

DES PATRONS AU SERVICE DES GAME-CHANGING CONVERSATIONS

Un « terrain » de discussion plus vaste

Sous des formes très différentes, les témoignages décrivent des « champs de conversation » élargis : des participants qui abordent des sujets qu'ils n'évoquent pas d'ordinaire, ou alors avec une profondeur inhabituelle ; des situations qui se débloquent en dépassant des oppositions qui paraissaient définitives. Cela tient parfois à la capacité d'écoute et d'empathie que le dirigeant manifeste, et qui va bien au-delà des standards – alchimie de talent, d'effort et de remise en question personnelle : « Je n'ai jamais vu quelqu'un s'intéresser à ce point aux enjeux de la personne qu'il a en face de lui, en oubliant tout le reste. Comme s'il passait

outre ce qui pouvait être blessant ou injuste dans leurs propos » ; « Elle est descendue d'une marche, elle s'est placée au milieu d'eux pour les écouter vraiment. Du coup, elle a réalisé que ce qu'elle

leur confiance ». Quand un patron accepte ainsi de ne pas arbitrer trop vite entre le tolérable et l'intolérable, quand il laisse les choses se dire, même si elles sont rudes à encaisser, quand malgré

“ Elle est descendue d'une marche, elle s'est placée au milieu d'eux pour les écouter vraiment. ”

leur proposait était inacceptable, parce qu'ils perdaient trop et qu'ils ne gagnaient rien. Ils ont senti qu'elle prenait vraiment en compte ce qu'ils disaient. Je crois qu'elle a gagné

l'âpreté de la discussion il persévère dans son effort de comprendre vraiment, les lignes bougent. Et la scène impressionne. Mais, parfois la réalité est plus prosaïque. Le boss fait

la différence, mais avec des ingrédients qui pourrait apparaître d'une grande platitude : « Que fait-il ? Pas grand-chose en fait. Il se tait. Il se tait beaucoup plus que d'habitude. Je pourrais te dire qu'il écoute, mais même pas ! Ce qu'ils disent le saoule. Mais il se tait et ça fait une grosse différence. Parce que, pour une fois, ils peuvent aller au bout de ce qu'ils ont à dire ». Dit avec d'autres mots, sous une forme plus laconique encore : « Ce type est très intelligent, et quand il parle, tout le monde se tait pour l'écouter. Mais là, il fait juste des phrases moins longues, il parle moins que d'habitude ». D'un côté, donc, un patron aux capacités d'écoute forçant l'admiration. De l'autre, un dirigeant qui se retient simplement de parler. Deux façons de faire

apparemment opposées. Mais le sont-elles vraiment ?

Pas si je creuse. Car, en réalité, se taire ne suffit pas. Pas en tant que tel : « Un jour, j'ai vu un patron demander aux gens d'exprimer ce qu'ils avaient à dire. Franchement le type était bon et il paraissait très ouvert, mais quel 'flop' ! Ils ont dû penser que ça sonnait faux ». Ici le patron se tait. Mais la magie n'opère pas. Comme si ces paroles étaient entachées d'un soupçon. Comme s'il s'agissait simplement de l'application mécanique d'une recette.

Où est donc la clé ? Au-delà des apparences. Dans une chose qui relie le simple fait de se taire – et qui est alors plus qu'un truc – et l'empathie : l'humilité. Une humilité que l'un de mes associés décrit comme une humilité « fonctionnelle », terme lumineux qui met cette qualité au rang des choses accessibles : « Dans deux cas que j'ai en tête, je leur ai dit qu'il était nécessaire qu'ils laissent leur équipe dire tout ce qu'ils avaient à dire pour que nous puissions avancer. Ce n'étaient pourtant pas le genre à se laisser déposséder de leur rôle de patron, mais ils ont accepté de faire confiance à quelqu'un d'autre, qui leur demandait de ne pas faire comme d'habitude. Ils n'ont rien fait d'autre que se taire. Mais ça traduisait une forme d'humilité fonctionnelle. Ils avaient leur ego, comme tout le monde, mais ils étaient pragmatiques. Leur ego ne s'est pas mis en travers ». C'est cette humilité qui change tout. Et étonnamment c'est elle encore que je retrouve à l'horizon de l'autre ligne directrice qui se dégage de mes entretiens.

Un niveau d'ouverture plus élevé

Je me souviens d'une situation où – à l'ouverture d'un séminaire que nous avions baptisé « Veillée d'armes » –, un de mes clients s'était ouvert sur son sentiment profond d'impuissance devant l'écart entre la tâche titanesque à accomplir et le niveau de conscience et d'engagement de son équipe. Il avait parlé avec une authenticité saisissante de ses doutes, de ses questions, de ce qu'il ressentait. J'avais tremblé

que cet effort de vérité de patron passe souvent par des choses en apparence plus ordinaires, plus accessibles, mais tout aussi décisives.

Ainsi par exemple, le simple fait qu'un dirigeant engage une conversation en mode exploratoire, sur un sujet par nature difficile à attraper : « Quand le dirigeant fait ça, il fait rentrer les autres dans son monde de dirigeant. Plus qu'il ne se met en parité, il met les autres en parité. Même s'il ne le dit pas, le message est : "Je n'y arrive pas tout seul, je suis au taquet de

C'est incroyable comme la conversation s'en trouve simplifiée ! ».

Dans ces deux cas, ce qui se joue de façon subtile, c'est une mise à égalité – que ce soit devant la complexité d'un problème à résoudre ou devant la difficulté d'une stratégie à élaborer. Le dirigeant n'y tombe pas le masque de façon spectaculaire. Mais parce qu'il accepte de descendre dans la mêlée, en s'y tenant au milieu des autres, la conversation est libérée de ces entraves invisibles qui minent nombre de conversations qui sont autant d'occasions manquées. Tout est plus simple, plus vrai. Fruit, là encore, d'une « humilité fonctionnelle » qui fait une différence énorme.

Des patrons humbles ?

L'humilité est un gros mot. Et s'efforcer d'être humble, une tâche qui, si elle n'est pas impossible, peut en tous cas conduire à des postures assez peu authentiques. Soyons clairs : les dirigeants qui sont évoqués dans cet article, ne frappent pas par leur humilité. Ce n'est pas la première chose qu'on dirait d'eux. Car ce qui marque d'abord chez eux, c'est leur détermination à se saisir des enjeux et à aller au bout des sujets. Aucun d'entre eux ne se soucie, semble-t-il de paraître humble.

Et pourtant, dans toutes les bonnes conversations dont nous avons été témoins, nous avons vu des patrons faire preuve d'une humilité sans mise en scène, correspondant exactement à ce que les circonstances exigeaient. Une humilité fonctionnelle, tout simplement.

Il joue le jeu à fond, il discute au même niveau que les autres, il ne se situe ni au-dessus ou en dehors. Il ne cherche pas le mot juste, la réflexion intelligente.

avec lui durant ce moment de vérité aux allures un peu dramatiques, où il avait abattu ses cartes comme un va-tout, espérant susciter un sursaut qu'il savait crucial pour les mois à venir. Ce moment de vérité semble avoir été le déclencheur d'un formidable réveil, qui s'est matérialisé d'une façon que plus personne n'espérait – et qui reste aujourd'hui une surprise pour tous ceux qui en ont été témoins. Des moments spectaculaires comme celui-ci marquent une vie de consultant. Mais ils peuvent faire oublier

mes compétences les plus élevées. J'ai besoin de vous. Aidez-moi !" A partir de là, la conversation change de niveau ».

Dans le même ordre d'idées, lorsqu'un patron choisit d'entrer vraiment dans une conversation, sans rester sur le seuil ou en surplomb, la conversation acquiert une autre portée : « Il joue le jeu à fond, il discute au même niveau que les autres. A aucun moment il ne se situe au-dessus ou en dehors. Il est 100 % dedans, il ne regarde pas faire. Il ne cherche pas à avoir à chaque fois le mot juste, la réflexion intelligente.