

# LE MANAGER CHEF D'ORCHESTRE



# 1

## MULTIPLIEZ LES PERSPECTIVES

Plus vous avancez dans le temps et accumulez de l'expérience, et plus vous avez des certitudes qui vous font voir le monde, les autres, sous un prisme particulier. Pour autant, ce prisme peut s'avérer trompeur sans même que vous vous en rendiez compte car il vous isole dans votre zone de confort. « Seul on va plus vite, à plusieurs on va plus loin » dit un proverbe africain. Plus que jamais dans une société qui s'individualise, le risque est grand de manquer des opportunités d'apprécier des points de vue différents.

Il est bien entendu confortable et donc plus instinctif d'appréhender une situation avec ses premières impressions, conjuguées aux apprentissages de ses expériences passées, et c'est ce que nous faisons tous la plupart du temps. Pourtant, lorsque nous butons sur un problème, notre manière de voir les choses est souvent un frein à sa résolution, ou du moins reproduire la même habitude n'empêche pas de faire face à des obstacles imprévus. Lorsqu'il s'agit d'une relation, et que deux points de vue s'affrontent, on a beau écouter l'autre, notre naturel tend en réalité à lui faire accepter notre position, on ne l'écoute pas pour le comprendre, mais pour lui répondre. Pour autant, deux avis ou deux façons différentes de regarder une situation sont-ils forcément opposables ? Ne peuvent-ils pas au contraire s'enrichir l'un l'autre ? Savoir changer de paradigme, c'est multiplier les perspectives et essayer de regarder au travers d'un prisme qui n'est pas le sien.

En acceptant de voir une situation au travers des yeux de l'autre, en considérant une approche différente de la sienne, on peut créer une valeur nouvelle. En acceptant d'intégrer le point de vue différent dans notre réflexion, nous misons sur le fait que l'association d'idées, de comportements, de regards permettra d'ajouter une valeur supplémentaire, faire en sorte que  $1+1 = 3$  ou plus encore.

Le cas de la société d'informatique indienne HCL est de ce point de vue extrêmement révélatrice : le fondateur de cette société a instauré comme paradigme un inhabituel « les employés – et non les clients – sont rois ». C'est aujourd'hui l'une des sociétés de service informatique qui rencontre le plus de succès en Inde et son modèle de management a fait le tour du monde. Le

principe ? Donner de la valeur aux avis des employés en misant sur le fait que, comme première interface avec leurs clients, ils construiront un écosystème d'échanges à même de produire de nouvelles idées, de nouvelles méthodes jusque-là inexplorées. Chaque nouveau projet donne lieu à une réflexion bipartite qui crée de la valeur pour l'entreprise.

De fait, lorsqu'un collaborateur a un point de vue très différent du vôtre sur la manière de gérer une situation, essayez d'en retirer quelque chose de constructif. Mais au-delà de cela, pour se libérer de son propre paradigme, il faut être certain de bien retranscrire avec ses propres mots ce que l'autre veut dire. Utilisez une technique de reformulation de chaque expression de point de vue : concentrez-vous uniquement sur la retranscription de ce que l'autre veut vous exprimer sans y introduire de préjugé, assurez-vous que ce que vous reformulez est conforme à ce que l'autre vous a dit.

Partez également du principe qu'il n'y a pas de mauvais avis : efforcez-vous de faire table rase de vos propres opinions et d'évaluer objectivement ce qui est en contradiction avec votre manière de faire ou de penser. Mêmes infimes, ces évolutions peuvent vous faire progresser. À l'instar de quelqu'un qui apprend de nouvelles langues, un mécanisme de curiosité se mettra en place et vous aurez de plus en plus de facilité à changer votre vision des choses.

Dans la pratique, prenez les idées les plus folles et éloignées de votre propre vision, mettez-les par écrit et tentez d'en ressortir des aspects qui pourraient être bénéfiques pour faire avancer votre projet, votre méthode, vos initiatives.

Lorsque vous êtes amené à conduire un projet, une réflexion avec une autre personne, partez du principe que vous aurez à apprendre l'une de l'autre et à vous rendre mutuellement service. Il est rare que deux personnes non seulement aient exactement les mêmes compétences mais en plus aiment faire la même chose. Si cela est le cas sur quelques domaines, alors partagez ces domaines et échangez sans *a priori*. Vous pourriez être surpris par les idées nouvelles qui émergent d'une telle confrontation.

Il est également possible d'utiliser le postulat de  $1+1 = 3$  pour retourner une situation de crise ou de tension entre deux collaborateurs, ou entre l'un de vos collaborateurs et vous-même. C'est notamment le cas lorsque vous avez pris potentiellement un poste de quelqu'un qui y aspirait aussi et se retrouve à devoir collaborer avec vous tout en gérant sa frustration. Si cette personne

se trouvait légitime pour une telle position, c'est qu'elle a potentiellement des idées à faire valoir qui peuvent vous servir. Pour éviter qu'elle ne transforme cette frustration en travail contre-productif, associez-la au contraire à la réussite de votre mission. D'une part, cela vous permettra de lui déléguer certaines tâches et ainsi de consacrer votre temps à apporter une nouvelle valeur à ce poste. D'autre part, en créant virtuellement un poste d'associé au projet ou à la mission confiée, vous pourrez ainsi obtenir une émulation positive entre vous et créer une ambiance de travail propice à une meilleure efficacité. Le défi est alors de faire comprendre à cette personne que cette contribution ne pourra que lui permettre de progresser et il ne faudra pas alors oublier de l'associer à vos réussites. Vous en ressortirez grandi.

Tous les grands leaders sont connus pour avoir su faire la différence en changeant de paradigme et créer une valeur nouvelle de leur confrontation à autrui. L'un des plus illustres, Nelson Mandela, a su ainsi comprendre qu'il ne réussirait pas à unifier l'Afrique du Sud en conservant un paradigme de domination d'une composante de la société par rapport à l'autre. Alors que son vécu aurait pu le pousser à profiter de sa revanche et se maintenir dans une position de domination, ainsi que ses adversaires l'en avaient contraint des années durant, il a compris que c'est en leur proposant de s'allier avec eux qu'il pourrait résoudre le conflit, quitte à surprendre son propre camp.

Nombre de grands leaders politiques qui ont marqué l'histoire (Gandhi et sa révolution pacifique, Gorbatchev et sa Perestroïka), mais aussi de grands succès économiques ont reposé sur l'instauration de nouveaux paradigmes et l'intégration d'avis opposés ou différents qui semblaient initialement irréconciliables.

Les esprits critiques ne font pas toujours l'unanimité dans les lieux de pouvoir. Ils peuvent être perçus comme des empêcheurs de tourner en rond, des non-conformistes qui freinent la progression collective. Or, l'histoire est truffée d'exemples de Grands Hommes qui ont fait la critique d'un système et ont imposé le progrès par la remise en question de vérités acceptées par les masses. Les révolutions copernicienne en astronomie, darwinienne en anthropologie, sont d'abord nées de la critique d'un système de pensée établi.

Les systèmes hiérarchiques ont tendance à produire de la censure au sein des équipes, à laquelle s'ajoutent les dispositions naturelles des uns et des autres à s'exprimer en public. Dans certains milieux, lorsque le chef propose une idée, il est d'usage pour ses collaborateurs d'acquiescer de façon ostentatoire. Et rares même sont les collaborateurs qui ne plissent pas les lèvres lorsque leur hiérarchique s'essaie à la plaisanterie. Pourtant, toutes ses idées ne sont pas nécessairement brillantes, ni toutes ses plaisanteries drôles.

C'est pourquoi le défaut d'écoute ne suffit pas à expliquer qu'à l'issue de votre réunion, vous avez confirmé que le soleil tournait autour de la terre, tandis qu'un membre de votre équipe aurait pu vous mettre sur la bonne orbite. Il ne suffit pas au manager d'être à l'écoute des critiques éventuelles ; il lui faut faire l'effort d'aller les chercher.

La plupart de vos pairs – au mieux – tolèrent la critique. Tandis qu'ils se disent modernes, soutiennent l'innovation et recherchent des idées en rupture, ils sont frileux à se les voir apporter sur un plateau par n'importe qui, n'importe quand et encore moins n'importe où. Le collaborateur qui critique une décision en pleine réunion d'équipe peut rapidement être perçu comme un insubordonné, et s'exclure de lui-même de la production d'idées.

Or, les conséquences de ne pas intégrer les idées en rupture émises par vos collaborateurs sont triplement néfastes. D'abord, lesdits collaborateurs risquent de se démotiver et de restreindre leurs contributions tandis qu'ils se préparent à quitter l'organisation : vous perdez des talents. Par ailleurs, vous vous privez d'un réservoir d'idées à même d'améliorer votre cap, ce qui porte préjudice à la fois à vos résultats et au développement de l'organisation. Enfin,

vous êtes perçu comme un manager autoritaire et votre incapacité à intégrer les avis des uns et des autres signale un manque de confiance personnelle : le climat de travail se détériore, la productivité s'en trouve affectée.

Chercher la critique ne sape ni votre autorité ni ne constitue un aveu de faiblesse, au contraire. Il s'agit pour vous de créer un climat de confiance propice au partage de toutes les idées et qui repose sur des règles claires : *in fine*, celui qui prend les décisions, c'est vous.

Chercher la critique exige des actions qui recouvrent l'ensemble de la relation managériale. Très tôt, vous posez « les règles du jeu », communiquez que toutes les idées sont encouragées, que vous ne vous formaliserez pas, mais qu'au final, il est de votre responsabilité de « décider ». Vous communiquez en outre le besoin de faire preuve d'esprit constructif et de formuler des critiques argumentées, pré-instruites, de sorte que vous disposiez d'alternatives entre lesquelles décider. Vous êtes disponible pour tout échange mais lorsqu'une décision est prise, elle s'applique. Vous invitez à la critique constructive et au partage d'idées en rupture, à la condition que chaque idée soit ancrée dans l'intention de produire de la valeur pour le groupe.

Une fois les règles du jeu convenues, vous créez des espaces de partage d'idées, installez les conditions de la production d'idées en rupture : séances de brainstorming, groupes de travail pluridisciplinaires, prime à l'innovation.

Dans vos situations de management au quotidien, vous respectez la règle des 10 secondes lorsque vous sollicitez des avis. Lorsque vous posez une question, comptez 10 secondes (oui, 10 secondes, 1, 2...) avant de poursuivre. Ce moment de silence donne la possibilité à votre/vos collaborateurs – y compris les plus introvertis – de partager leurs idées. Entre-temps, vous balayez du regard l'ensemble des membres de votre équipe et assurez que « toutes les contributions » doivent être entendues.

Enfin, chercher la critique ne s'applique pas qu'aux collaborateurs sur lesquels vous disposez d'une autorité hiérarchique. Adoptez le principe du feedback à 360° : saisissez les opportunités pour demander à vos partenaires et à votre hiérarchie un retour sur votre façon de faire. Ainsi, non seulement la qualité de vos idées s'améliore, mais votre style personnel progresse. Si vous ne « cherchez » pas la critique, soyez sûr qu'elle viendra à un moment donné. Aussi, chercher la critique est une façon pour vous de la contrôler : collecter

les signaux de vos partenaires et collaborateurs vous évitera d'affronter la critique directe de votre supérieur ou de votre client.

Adopter une démarche proactive à l'égard de la critique vous permet à la fois de vous améliorer et accroît la robustesse de votre action. Elle vous donne en outre une assurance supplémentaire de ne pas vous tromper de cap et de préserver l'engagement de vos parties prenantes – collaborateurs, partenaires, supérieurs, clients. Tous perçoivent votre ambition d'intégrer leurs contributions et de véritablement progresser. Vous apparaissez fort, moderne et engagé.

# 3

## DÉVELOPPEZ LES TALENTS

En tant que manager, vous avez en responsabilité un capital inestimable : votre capital humain. Et celui de votre équipe. C'est certainement le plus important des capitaux : c'est ce capital humain qui fait fonctionner (et fructifier) les autres capitaux (économique, technologique, réputationnel...). Ce capital n'a de la valeur que si vous l'entretenez.

Dans un monde du travail en profonde mutation (robotisation, uberisation, management collaboratif, générations Y, Z,...), vous devez développer vos talents et ceux de vos équipiers afin de lutter contre l'obsolescence de plus en plus rapide des compétences. Plus encore, l'automatisation grandissante des activités humaines, notamment grâce à l'intelligence artificielle, rend plus que jamais nécessaire votre investissement sur les talents nécessaires au maintien et surtout au développement de l'activité dont vous êtes responsable.

Ne pas s'occuper du renforcement, du développement, de l'acquisition de vos compétences et de celle de vos équipes, c'est courir le risque d'une moindre performance, d'une innovation terne qui bloque la création de nouvelles activités, d'une inadaptation à un environnement qui évolue rapidement chaque jour. C'est aussi dévaloriser le capital humain, un actif primordial dans une économie de la connaissance toujours plus automatisée. Enfin, cela met en risque son employabilité en n'évoluant pas au rythme des changements qui appellent à la maîtrise de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être. Il faut donc vous former tout au long de votre vie professionnelle et organiser cette dynamique pour vos collaborateurs. Nous mettons ici surtout l'accent sur le développement humain de vos équipes.

Développer le capital humain de celles et ceux qui travaillent avec vous signifie que vous investissez des ressources (du temps, de l'argent...) pour maximiser leur apprentissage permanent, à des fins de performance, d'adaptation et d'innovation. Cela peut même être un trait particulier de votre organisation : certaines entreprises revendiquent le titre de « *learning company* ».

Pour développer les talents, il vous faut procéder avec méthode, en cinq séquences consécutives, à déployer autant que possible avec des professionnels des ressources humaines, internes (DRH...) ou externes (consultants,