

« Pour cause d'infobésité, la gestion de l'attention de leurs collaborateurs est le plus grand défi auquel les leaders sont aujourd'hui confrontés », affirme Julian Birkinshaw, professeur à la London Business School et auteur du *bestseller* *Becoming a better boss**. Comment gagner l'intérêt durable de vos équipes ? En gérant votre propre attention, en apprenant à écouter et en maximisant l'impact de vos messages.



© istockphoto / lcs813

Comment gérer l'attention de votre équipe ?

D'après « Manage Your Team's Attention » (*Harvard Business Review*, janvier 2015) et « Are you paying attention ? » de **Julian BIRKINSHAW** (London Business School, mars 2015) et « If You Want People to Listen, Stop Talking » de **Peter BREGMAN** (*Harvard Business Review*, mai 2015).

1 / GÉREZ VOTRE PROPRE ATTENTION

Commencez par vous imposer une discipline de gestion de l'information. Inutile d'espérer focaliser l'attention de vos équipes sur ce qui compte vraiment avant d'avoir vous-même fait cet effort.

Limitez la quantité d'informations que vous amassez

« Herbert Simon, lauréat du prix Nobel, a été le premier à dire il y a 40 ans que lorsque l'information est abondante, c'est l'attention qui devient une ressource rare », note Julian Birkinshaw, pour qui cette théorie est plus pertinente que jamais. « Le résultat net de la facilité de l'accès aux informations est que nous continuons souvent à en collecter longtemps après en avoir accumulé suffisamment pour prendre une décision », explique-t-il. Pour éviter la paralysie de l'analyse :

- filtrez ce que vous consommez : chaque fois que vous rassemblez des informations, élaborez aussi vite que possible une hypothèse ou un argument afin de focaliser votre recherche uniquement sur ce qui les corrobore ou les réfute ;
- fixez-vous une date butoir et respectez-la : plus de données ne rime pas toujours avec meilleure décision ;

- ne craignez pas de faire appel à votre intuition : « Une once de discernement vaut un kilo de données », affirme Julian Birkinshaw.

Ménagez-vous le temps de la réflexion

« Avoir accès à des monceaux d'informations oblige à trouver du temps pour mener un long travail de réflexion, affirme Julian Birkinshaw. Il s'agit d'une version *low tech* de la méditation ou de la pleine conscience. Autrement dit, ménagez-vous des pauses au cours de la journée. Par exemple pendant vos trajets, votre jogging ou en salle de sport, afin de décoder les stimuli dont vous venez d'être bombardé et de laisser vos idées prendre forme. »

2 / APPRENEZ À GARDER LE SILENCE

L'une des façons les plus efficaces d'avoir l'attention de vos collaborateurs est de savoir quand et comment vous taire, note Peter Bregman, auteur de « If You Want People to Listen, Stop Talking » (*Harvard Business Review*, mai 2015). ...

...

Laissez parler les autres

Pour Peter Bregman, le rôle du leader est de créer un espace au sein duquel les autres peuvent apporter leurs idées. Il cite le philosophe chinois Lao Tseu parlant des meilleurs chefs : leurs hommes savent à peine qu'ils existent. « Quand [leur] œuvre est achevée, le peuple dit : c'est nous qui avons fait cela. » Mais créer un tel espace suppose de savoir résister au désir de parler. « Rares sont ceux qui y réussissent, c'est pourquoi les moments de silence sont si rares dans les groupes », note Peter Bregman, qui suggère l'approche suivante : « Quand vous êtes dans un groupe et que vous posez une question, vous avez perdu d'avance si vous y répondez vous-même. Vous passerez la journée à répondre à vos propres questions, personne d'autre ne fera le moindre effort. Attendez en silence (aussi longtemps qu'il le faut) jusqu'à ce que quelqu'un prenne la parole. »

Écoutez activement ce qu'ils disent (et ne disent pas)

Se taire permet d'entendre non seulement ce qui est dit, mais aussi ce qui ne l'est pas. « Il y a presque toujours plus de substance sous la surface de ce que disent les gens qu'il n'y en a dans leurs paroles. Ils ont des problèmes qu'ils ne veulent pas révéler. Des objectifs personnels dont ils ne veulent pas parler. Des opinions trop inacceptables pour être exprimées en public. » Laissez-les s'exprimer : mettez-vous calmement à l'affût de la vérité qui se cache derrière leurs paroles. Puis, dites-leur ce que vous avez entendu (c'est-à-dire, très vraisemblablement, plus que ce qui a été dit) et, une fois qu'ils ont le sentiment d'avoir été vus et entendus, dites-leur ce que vous pensez vous-même.

Montrez que vous avez bien entendu tout le monde

Quand vous ouvrirez enfin la bouche, montrez clairement que vous avez entendu ce que les autres ont dit avant vous et que vous le prenez en compte.

- Reprenez ce que chacun a dit.
- Regardez la personne dont vous êtes en train de résumer l'intervention.
- Montrez-lui en quoi ce qu'elle a dit modifie votre façon de penser.
- Remplacez ce que chacun a dit dans le contexte plus large de l'objectif auquel vous travaillez tous ensemble.

« Si vous prenez cette stratégie du silence comme un jeu ou une façon de manipuler les opinions de vos collègues, cela se retournera contre vous, avertit Peter Bregman. Vous serez inévitablement démasqué et votre trahison sera profondément ressentie. Vous perdrez peut-être à jamais la confiance de vos collaborateurs. Le silence s'utilise avec respect. »

3 / DÉLIVREZ LE BON MESSAGE

Vos collaborateurs sont sensibles aux messages qu'ils reçoivent de vous, soyez toujours attentif à la façon dont vous parlez à chacun d'eux.

Racontez des histoires inspirantes

Identifiez le cœur émotionnel de votre message, ce en quoi il peut être porteur de sens pour votre équipe. Si la charge affective de sujets comme les cartes routières indéchirables ou les stratégies de fidélisation des clients est parfois difficile à identifier, Annette Ferrara affirme que la « thérapie des histoires »** permet toujours d'y parvenir. Cela consiste à réfléchir en partant de questions délibérément centrées sur l'humain puis à formuler des messages porteurs des réponses appropriées.

- Qu'est-ce qui vous enthousiasme, vous et votre équipe ?
- Quelle est votre raison d'être ? Pourquoi faites-vous ce que vous faites ?
- Quels sont vos points forts ?
- Où créez-vous le plus de valeur ?

Misez sur des messages clairs, simples et cohérents

« Si vous mettez chaque semaine l'accent sur un nouvel objectif, vos collaborateurs ne savent plus où ils en sont, ils se déconnectent, avertit Julian Birkinshaw. À l'inverse, il y a plus de chances qu'ils partagent et comprennent vos objectifs si vous délivrez toujours le même message. Par exemple, la plupart des compagnies minières commencent toutes les réunions en évoquant les questions de sécurité – c'est une manière simple et efficace pour que cela reste la priorité des priorités pour l'ensemble du personnel. » ■

* *Becoming a better boss: Why good management is so difficult* de Julian Birkinshaw (Jossey-Bass, octobre 2013).

** « Your Presentation Needs a Punch Line » d'Annette Ferrara (Harvard Business Review, mai 2015).