

Être un leader agile suppose une bonne dose d'humilité. « Pourtant, cet attribut figure rarement dans les programmes de développement du leadership. Et le fait que l'humilité soit si peu considérée par les managers qui gravissent les échelons de l'entreprise montre que son importance est mal comprise », notent John Dame et Jeffrey Gedmin, consultants experts en leadership.



## Fin de l'ego, début de l'agilité

D'après « It's Not About you (It's About Them) », interview radio avec **Ronald HEIFETZ** (NPR, novembre 2013).

### 1 / ADOPTEZ LES TROIS PRINCIPES DE L'HUMILITÉ

Pourquoi l'humilité contribue-t-elle à développer un leadership agile ? Parce que cette attitude renforce la capacité à gérer l'incertitude et évite de se couper du monde.

#### 1. Vous ne savez pas tout

« Résistez à vos pulsions dominatrices, conseillent John Dame et Jeffrey Gedmin<sup>1</sup>. Vous excellez peut-être dans votre domaine, mais tout décideur est, par définition, généraliste. » Faire preuve d'humilité signifie d'accepter de déléguer ses tâches aux collaborateurs ayant le plus de compétences et d'expérience pour les accomplir... et de leur faire confiance pour ne pas céder à la tentation du micromanagement.

#### 2. Vos idées ne sont pas les meilleures

Erreur classique de dirigeant : rejeter les opinions qui ne cadrent pas avec les siennes. Pourtant, si vous savez précisément sur quoi se fonde votre raisonnement, vous ignorez toujours comment vos interlocuteurs sont parvenus à des conclusions diamétralement opposées aux vôtres. En particu-

lier lorsque vous ne les laissez pas s'expliquer. Les dirigeants les plus ouverts et les plus agiles font l'effort de lutter contre leur tendance à considérer leurs propres idées comme les meilleures. Ils favorisent l'émergence d'opinions et de points de vue divergents au sein de leurs équipes pour augmenter la probabilité de trouver de nouvelles opportunités.

#### 3. Vous êtes au service de vos collaborateurs

Les dirigeants agiles sont plus attachés au succès à long terme de leur entreprise et de toutes ses parties prenantes qu'à leur propre réussite ou à leur gloire personnelle. Selon John Dame et Jeffrey Gedmin, « les individus savent très vite si leur manager cherche à les aider à réussir ou ne pense qu'à sa propre carrière. Il en va de même des clients ». L'application de ce principe se traduit par les comportements suivants, eux-mêmes susceptibles de renforcer l'agilité de l'entreprise :

- au lieu de vouloir résoudre tous les problèmes vous-même, responsabilisez vos collaborateurs, laissez-les trouver eux-mêmes des solutions ;
- identifiez la prochaine génération de dirigeants de votre entreprise et investissez dans leur développement ;
- créez des situations telles que toutes les parties prenantes de l'entreprise y trouvent leur compte.

...

## 2 / EFFORCEZ-VOUS D'ÉCOUTER AVEC EMPATHIE

Pour Ronald Heifetz<sup>2</sup>, expert en leadership de Harvard, la plupart des dirigeants parlent trop et sont incapables d'écouter. Une tendance à la surdité fréquente, l'ascension vers le sommet de l'entreprise passant généralement davantage par la prise de parole que par l'écoute. S'ils veulent privilégier leur propre agilité et celle de leur entreprise, les dirigeants doivent pourtant prendre conscience que leur rôle ne consiste plus à trouver la meilleure orientation stratégique, mais à permettre à leurs collaborateurs d'identifier de multiples opportunités.

### Ne laissez pas votre ego faire obstacle à l'écoute

Vous devez inverser l'ordre de vos priorités, la parole devenant secondaire à l'écoute. Voici, selon Christine Riordan (professeur de management à Harvard) diverses manières dont l'ego des dirigeants nuit à la qualité de leur écoute :

- prendre systématiquement la direction des opérations et de la conversation ;
- parler trop ;
- se demander ce que l'on dira lorsqu'on prendra la parole au lieu d'écouter ce que disent les autres ;
- faire preuve d'un esprit trop compétitif ;
- réagir trop vite ;
- se laisser distraire durant les conversations, faire autre chose en même temps, comme lire ses mails ou ses textos.

### Ne vous contentez pas d'écouter, utilisez tous vos sens

De nombreuses recherches montrent que les individus qui ont la meilleure écoute font preuve d'empathie. Ils mobilisent non seulement leur ouïe, mais tous leurs sens.

- Soyez attentif à tous les indices, verbaux ou non : le ton de la voix, l'expression du visage, le langage corporel.
- Dans quel état d'esprit se trouve votre interlocuteur ? Si vous remarquez qu'il est découragé, sûr de lui, ou en proie à un conflit, essayez d'en comprendre la cause.
- Lisez entre les lignes, intéressez-vous à ce qui n'est pas dit, et tentez de comprendre ces non-dits.

### Traitez l'information et réagissez

L'agilité repose sur la capacité à utiliser toutes les informations à disposition pour prendre les meilleures décisions. Cela implique de développer son aptitude à comprendre les discussions.

- Notez les points clés du dialogue.
- Souvenez-vous de ce l'on vous dit.
- Posez des questions pertinentes, profondes, susceptibles de clarifier la situation.

- Reformulez les points d'accord et de désaccord, les grands thèmes abordés, les principaux messages.
- Donnez des réponses appropriées, y compris par le truchement de comportements non verbaux : contact visuel, hochements de tête, etc.

## 3 / INSPIREZ PAR L'EXEMPLE

En faisant preuve d'humilité, les dirigeants agiles invitent leurs équipes à adopter les comportements de type « essai et erreur » qui garantissent la réactivité de l'entreprise face à son environnement.

### Ne jouez pas les surhommes : contentez-vous d'être humain

Bradley Owen (Université de Buffalo) et David Hekman (Université du Wisconsin-Milwaukee)<sup>3</sup> ont interrogé 55 dirigeants appartenant à des organisations variées : l'armée, l'industrie, la santé, les services financiers, la distribution et même le clergé. Tous s'accordaient à souligner l'importance de reconnaître ses erreurs pour faire preuve d'agilité. Au lieu de prétendre tout savoir, le dirigeant qui accepte d'essayer, d'échouer, de se remettre en cause encourage ses équipes à se mettre dans une position d'apprentissage<sup>4</sup>. Il n'h siste ni à poser des questions quand il connaît mal un dossier, ni à reconnaître ses propres erreurs.

### Ne croyez pas que vous pouvez faire semblant

 tre humble signifie d'être toujours prêt à apprendre, à exp rimer – et à parler des erreurs qui jalonnent votre apprentissage, même si vous êtes le patron. Vous montrerez par l'exemple que compte tenu des incertitudes du marché, il est acceptable de se tromper. Vous ne pouvez pas tricher, soulignent Bradley Owen et David Hekman : « Soit vous voulez sincèrement vous développer, soit vous ne le voulez pas. » La différence entre ceux qui se contentent de belles paroles et les autres est que ces derniers ont l'humilité de ne pas se croire infaillibles et de reconnaître leurs erreurs. ■

1. « Six Principles for Developing Humility as a Leader » de John Dame et Jeffrey Gedmin (*Harvard Business Review*, septembre 2013).
2. « Three Ways Leaders can listen with more Empathy » de Christian Riordan (*Harvard Business Review*, janvier 2014).
3. « Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes », *Academy of Management Journal*, ao t 2012.
4. Bradley Owens, cit  par Jacqueline Ghosen dans « Humility Key to Effective Leadership » University at Buffalo – News Center, décembre 2011.