

KIM SCOTT

EN TOUTE FRANCHISE

ADOPTÉZ LA SINCÉRITÉ
BIENVEILLANTE ET
DEVENEZ UN SUPER CHEF

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Magali Guenette

Sommaire

Introduction / 1

Comment utiliser ce livre / 13

PARTIE I

UNE NOUVELLE PHILOSOPHIE D'ENCADREMENT / 15

Chapitre 1 - Bâtir des relations sincères et bienveillantes / 17

Chapitre 2 - Encourager les échanges pour mieux guider / 37

Chapitre 3 - Comprendre la motivation de chaque membre de votre équipe / 67

Chapitre 4 - Une gestion collaborative pour de meilleurs résultats / 107

PARTIE II

OUTILS ET TECHNIQUES / 153

Chapitre 5 - Les relations humaines / 157

Chapitre 6 - Échanges et feed-back / 179

Chapitre 7 - L'équipe / 237

Chapitre 8 - Les résultats / 271

C'est parti! / 303

Remerciements / 311

Index / 317

Partie 1

Une nouvelle philosophie d'encadrement

Chapitre 1

Bâtir des relations sincères et bienveillantes

Gérer de tout notre être

«Ça s'appelle gérer, et c'est votre boulot!»

Habituellement, c'est avec plaisir que je quittais l'ascenseur pour rejoindre l'ancien entrepôt caverneux de l'East Village loué pour Juice Software, la start-up que j'avais cofondée en l'an 2000. Mais ce jour-là j'étais stressée.

Les ingénieurs avaient travaillé jour et nuit, week-ends compris, sur une version «beta» du produit qui devait être prêt la semaine suivante. L'équipe commerciale avait rassemblé trente grands comptes pour les tests. S'ils utilisaient notre logiciel, nous serions en mesure d'effectuer une deuxième levée de fonds. Sinon, nous pourrions mettre la clé sous la porte dans six mois.

Restait un seul blocage : moi. La veille, l'un de nos investisseurs providentiels, Dave Roux, avait prétendu que nous nous trompions de tarification. «Souvenez-vous de votre dernière voiture d'occasion, à moins de 10 000 dollars. Maintenant, pensez au gars qui vous l'a vendue ; vos vendeurs seront comme lui. C'est comme ça qu'ils vous représenteront sur le marché.» Je savais au fond de moi qu'il avait raison, mais je ne parvenais pas à aller voir mes commerciaux ou mes administrateurs pour tout changer sur un pressentiment. Je devais d'abord m'asseoir et cogiter – vite. J'avais libéré ma matinée de toute réunion, c'était donc le moment.

J'avais à peine fait quelques pas dans le bureau qu'un collègue déboula. Il avait besoin de me parler. Il était mort de peur car il venait d'apprendre qu'il risquait une transplantation rénale. Après une heure de discussion et deux tasses de thé, il semblait plus calme.

J'ai rejoint mon bureau en passant près d'un ingénieur dont le fils était en soins intensifs. *Il était normal* de prendre des nouvelles : « Bonjour, comment va ton fils ? La nuit s'est bien passée ? » Il n'y avait pas d'amélioration et le récit de sa nuit nous fit, à tous les deux, monter les larmes aux yeux. Je réussis à le convaincre de quitter le bureau pour prendre un peu de temps pour lui avant de retourner à l'hôpital.

J'étais vidée en le quittant et devais encore passer devant notre directeur Assurance qualité. De son côté, les nouvelles étaient meilleures : sa fille avait battu tous les records de l'État lors d'un concours de mathématiques. Il voulait m'en parler. Entre la compassion et les félicitations, le coup de fouet émotionnel était terrible.

En arrivant enfin à mon bureau, je n'avais plus ni temps ni aucune réserve psychologiques pour penser aux tarifs. Toutes ces personnes comptaient pour moi, mais j'étais épuisée et frustrée de n'avoir pas encore pu travailler. J'ai saisi le téléphone un peu plus tard pour m'en plaindre auprès de ma directrice, Leslie Koch.

« C'est quoi mon boulot ? Construire une grande société ou être une sorte de psycho-baby-sitter ? »

Leslie Koch, ex-manager Microsoft à l'opinion bien trempée, avait eu du mal à se retenir : « Ce n'est pas du baby-sitting. Ça s'appelle gérer, et *c'est votre boulot !* »

Chaque fois que j'ai l'impression d'avoir autre chose à faire de plus important que d'écouter les gens, je me souviens de ces mots : « C'est votre boulot ! » Je les ai répétés à des dizaines de nouveaux managers venus se plaindre d'avoir l'impression d'être des « nounous » ou des « psy » au bout de quelques semaines.

En tant que chefs, nous sous-estimons notre « travail psychologique », notre « charge émotionnelle », des termes généralement plutôt appliqués aux emplois des secteurs du service et de la santé : psychiatres, personnel soignant, médecins, serveurs ou personnel navigant commercial ; mais je vous montrerai dans ces pages que cette charge de travail émotionnelle, loin de n'être qu'une simple partie de notre boulot, est la clé de la réussite de tout bon chef.

Comment être un bon chef

Compte tenu de mes fonctions, nombreux sont ceux qui me demandaient comment devenir un meilleur chef/manager/directeur. Ces questions venaient de mes collaborateurs, des dirigeants que j'accompagnais dans leur carrière ou des participants à mes stages et conférences. Elles nous sont également posées par des utilisateurs du progiciel de gestion pour lequel Russ Laraway et moi-même avons fondé notre société, Candor. D'autres dilemmes de gestion d'équipe nous sont aussi soumis par le biais de notre site (radicalcandor.com), ou encore par un parent soucieux, assis à côté de moi au spectacle de l'école, qui ne sait pas comment demander à la nounou d'arrêter de donner du sucre aux enfants ; un entrepreneur excédé par le manque de ponctualité de son équipe ; une infirmière perturbée par sa récente promotion au poste de surveillante (elle prenait ma tension, mais j'avais l'impression de devoir prendre la sienne) ; un cadre supérieur parlant avec une patience surfaite au téléphone lors de l'embarquement, qui lançait ensuite à la cantonade « Mais qu'est-ce qui m'a pris d'embaucher cet imbécile ? » ; ou cette amie, encore hantée par l'expression d'un salarié qu'elle avait licencié plusieurs années auparavant. Peu importe qui pose les questions, celles-ci révèlent généralement une inquiétude sous-jacente : nous sommes nombreux à penser ne pas être aussi bons en gestion d'équipe que nous le sommes dans la partie technique de notre travail... Nombreux à craindre de *décevoir* nos collaborateurs.

Je déteste être témoin de ce genre de stress, mais ces conversations sont très productives car je sais que je peux apporter mon aide. À la fin, mes interlocuteurs ont plus confiance en leurs propres capacités à être de bons chefs.

Souvent, les questions posées sont introduites par un préambule drôlissime, car personne n'aime utiliser les termes qui définissent ce rôle : « chef » évoque l'injustice, « cadre supérieur » ou « manager » font trop bureaucratique, et « *leader* », « directeur », « patron », « dirigeant », voire « meneur d'hommes » renvoient à un individu imbu de lui-même. Je préfère le terme « chef », à comprendre comme un « chef d'équipe », car la distinction généralement faite entre

« directeur » « *leader* » et « cadre » « manager » désigne les premiers comme des « tueurs » qui ne font en fait *rien* et les seconds comme de petits exécutants. Il existe également une différence hiérarchique entre ces termes car, à partir d'un certain niveau, les directeurs n'ont plus besoin de gérer, d'encadrer au quotidien. Et les tout jeunes cadres n'ont pas besoin de manager, de mener leur équipe. La biographie par Richard Tedlow d'Andy Grove, le célèbre fondateur et P-DG d'Intel, laisse entendre que le *management* (la gestion, l'encadrement) et le *leadership* (la direction) sont comme le coup droit et le revers en tennis : pour gagner, il faut maîtriser les deux. J'espère que d'ici la dernière page de ce livre, vous associerez ces trois termes – chef, manager, directeur – à des notions plus positives.

La question qui suit celle de la sémantique, maintenant résolue, est souvent très simpliste : que *font* les chefs/managers/directeurs ? Des réunions ? des courriels ? Ils disent aux autres ce qu'ils doivent faire ? Ils imaginent des stratégies et attendent que tout le monde les mette à exécution ? Il est tentant de les soupçonner surtout de ne rien faire du tout.

En définitive, les chefs sont pourtant bien responsables des résultats – des résultats qu'ils réalisent non pas de leurs petites mains mais en guidant correctement les membres de leur équipe. Les chefs guident leurs équipes vers des objectifs de résultats.

Les questions que l'on me posait ensuite tournaient toutes autour des trois axes de responsabilité de tout encadrant : *les échanges*, la cohésion d'équipe, les résultats.

Premièrement, **les échanges**.

Ce sont les échanges entre cadres et collaborateurs qui permettent de piloter l'équipe. On utilise fréquemment le terme « feed-back » pour les désigner. Les salariés *craignent souvent ces retours de la part de leurs chefs*. Positif, le feed-back leur semble paternaliste ; négatif, il est encore pire car assimilé à une critique acerbe. Que faire si l'interlocuteur se met sur la défensive ? commence à crier ? menace d'une action en justice ? fond en larmes ? Ou s'il refuse de comprendre la critique et ne voit pas comment résoudre le problème ? Que faire également *s'il n'existe pas* de solution simple ? Qu'est censé dire le chef dans ce cas ? Ce n'est pas plus évident lorsque le problème est

flagrant. Pourquoi l'interlocuteur ne le voit-il pas ? Faut-il vraiment le lui *signaler* ? Est-on trop gentil ? trop méchant ? Toutes ces questions sont tellement omniprésentes en arrière-plan que nous oublions souvent de solliciter des retours et d'encourager les échanges.

Deuxièmement, **la cohésion d'équipe.**

Pour bâtir la cohésion de l'équipe, il faut réfléchir à placer chaque personne au bon endroit. Cela suppose de recruter, licencier, muter. Une fois les bonnes personnes embauchées ou promues aux bons postes, comment faire pour qu'elles restent motivées ? Dans la Silicon Valley, les questions se posent notamment comme ceci : pourquoi un collaborateur lorgne-t-il toujours sur le poste de son voisin avant même d'avoir maîtrisé ses propres fonctions ? Pourquoi les jeunes de la génération Y s'attendent-ils à ce que leur carrière leur soit livrée clés en main, avec des instructions de montage comme une boîte de Lego ? Pourquoi les coéquipiers désertent-ils dès qu'ils ont pris leur envol ? Pourquoi l'autobus perd-il toujours une roue ? Pourquoi chacun ne fait-il pas tranquillement son boulot, pour vous laisser faire le vôtre ?

Troisièmement, **les résultats.**

Beaucoup de managers sont en permanence frustrés en raison d'un point crucial : l'avancement du travail nécessite toujours plus d'efforts qu'il n'en faudrait. Même s'ils doublent la taille de l'équipe, les résultats, eux, ne doublent pas. En fait, ils empirent... Que s'est-il passé ? Parfois tout va trop lentement : mes collaborateurs débattraient sans fin si je les laissais faire. Pourquoi ne peuvent-ils pas prendre une décision ? D'autres fois, tout va trop vite : nous dépassons alors les délais parce que l'équipe refuse absolument de s'organiser un minimum et insiste pour foncer tête baissée, à l'aveuglette, sans préparation ni but ! Pourquoi mes coéquipiers ne réfléchissent-ils pas un peu ? D'autres fois encore, ils semblent être branchés sur pilote automatique : ils refont ce trimestre précisément la même chose qu'au trimestre précédent, alors que c'était déjà une erreur. Comment peuvent-ils espérer que leurs résultats changent dans ces conditions ?

Échanger pour mieux guider, gérer la cohésion d'équipe, obtenir des résultats : tels sont les pôles de responsabilité de tout chef. En gestion humaine, cela vaut à tous les niveaux : direction générale,

managers, directeurs intermédiaires ou cadres supérieurs et jeunes cadres dynamiques. Les DG se heurtent souvent à une panoplie plus large de problèmes, mais côtoient malgré tout aussi, dans leurs fonctions, d'autres êtres humains et toutes les bizarreries, compétences et faiblesses possibles, aussi flagrantes et pertinentes pour leur réussite au plus haut niveau qu'à leur premier poste d'encadrement.

Il est normal que les responsables qui se demandent s'ils agissent bien envers leurs collaborateurs directs s'interrogent sur ces trois points. Je les aborderai donc en profondeur tout au long de cet ouvrage.

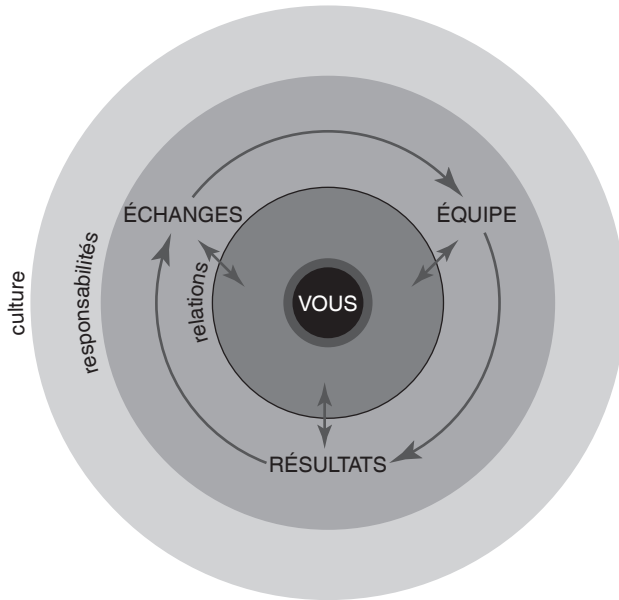
La motivation naît de la relation, pas de l'autorité

Mais la question la plus importante, celle qui est cruciale pour être un bon chef, on ne la pose quasiment jamais. Ryan Smith, patron de Qualtrics, fait partie des exceptions confirmant cette règle. Je venais tout juste de commencer à le *coacher* dans sa carrière lorsqu'il me demanda d'emblée : « Je viens d'embaucher plusieurs nouveaux dirigeants pour mon équipe. Comment puis-je bâtir rapidement une bonne relation avec chacun d'eux, pour établir une confiance mutuelle ? »

Très peu de gens se concentrent a priori sur cette difficulté centrale du management. Ryan Smith, lui, mettait le doigt dessus : comment établir une relation de confiance avec chaque subordonné direct ? À la tête d'une grande structure, il est impossible de se lier avec tout le monde. Nous pouvons cependant apprendre à connaître nos collaborateurs directs, malgré tous les obstacles qui se dressent sur notre route : la dynamique du pouvoir, avant et par-dessus tout, mais également la crainte du conflit, le souci de la pertinence, du « professionnalisme », la peur de perdre toute crédibilité, la contrainte temporelle...

Quoi qu'il en soit, ces relations humaines sont au cœur de notre travail. Elles déterminent notre fonctionnement dans ces trois pôles de responsabilité : 1) créer une culture d'échanges (positifs comme négatifs) qui guide tout le monde dans la bonne direction ; 2) comprendre

ce qui motive chaque coéquipier pour éviter l'épuisement professionnel ou l'ennui, et maintenir la cohésion de l'équipe ; 3) piloter les résultats de manière collaborative. Si vous pensez pouvoir y arriver *sans relations humaines fortes*, vous vous trompez. Je ne suis pas en train de vous dire que le pouvoir, le contrôle et l'autorité illimités ne fonctionnent pas. Ils sont très efficaces dans un groupe de babouins ou un régime totalitaire. Mais si vous lisez ce livre, c'est que vous aspirez sûrement à autre chose.



Nos responsabilités et nos relations sont liées par un cercle vertueux. Nous renforçons nos relations quand nous apprenons à mieux recevoir, donner et encourager les échanges ; quand chaque coéquipier trouve sa place dans l'équipe ; quand le collectif atteint des résultats inimaginables individuellement. Bien entendu, un cercle vicieux peut également se tisser entre responsabilités et relations : si nous ne parvenons pas à guider nos coéquipiers pour qu'ils réussissent dans leur travail, ou si nous ne plaçons pas les bonnes personnes aux postes qu'elles souhaitent ou qui leur conviennent ; ou si nous poussons l'équipe vers des résultats qui lui semblent irréalistes... nous mettons alors à mal la confiance.

Nos relations et responsabilités se renforcent ainsi mutuellement, de manière positive ou négative. C'est cette dynamique qui nous fait avancer, en tant que chef – ou nous coule corps et âmes... Nos rapports avec nos subordonnés directs retentissent sur leurs relations avec leurs propres collaborateurs directs, et sur l'ambiance de l'équipe tout entière. Notre capacité à établir des relations humaines avec ces personnes détermine la qualité de tout ce qui suit.

Il est donc vital de définir ces liens. Ils sont très personnels, sans pour autant ressembler aux autres relations humaines de notre vie. Pourtant nous sommes, pour la plupart, totalement perdus dès qu'il s'agit de les établir. La sincérité bienveillante, au cœur de ce livre, vous guidera dans cette tâche.

La sincérité bienveillante

La confiance ne relève pas simplement de la bonne relation que nous entretenons avec Untel et Unetelle. Comme tous les rapports humains, ceux qui unissent les chefs et leurs coéquipiers sont imprévisibles et n'obéissent à aucune règle absolue. J'ai toutefois identifié deux dimensions qui, ensemble, nous aident à agir positivement.

La première concerne notre comportement, qui doit être plus que « simplement professionnel ». Oui, cela importe. Oui, il faut partager plus que son simple travail, et encourager nos coéquipiers à faire de même. S'inquiéter de la capacité des gens à réaliser leur travail ne suffit pas. Pour entretenir de bonnes relations, nous devons être nous-mêmes à 100% et nous devons prendre soin de toutes les personnes, en tant qu'êtres humains, qui travaillent pour nous. Il ne s'agit pas uniquement de relations d'affaires, mais de relations humaines, *dans toute leur ampleur*. J'appelle cet aspect de la relation l'« attention personnelle ».

Le deuxième aspect implique d'informer les collaborateurs, le cas échéant, des lacunes de leur travail, du rejet de leur promotion, de la nomination d'un nouveau chef au-dessus d'eux, de l'annulation des investissements dans leur projet pour cause de résultats insuffisants... Transmettre des informations déplaisantes, dire clairement même si c'est difficile qui fait quoi dans l'équipe et maintenir la barre assez

haut pour obtenir des résultats, n'est-ce pas là le b.-a.-ba du rôle de tout manager? Or, la plupart d'entre nous avons du mal avec ces tâches. Remettre en question nos collaborateurs a tendance à nous rebuter. Cela ne semble pas, a priori, un bon moyen d'entrer en relation, ni de montrer que l'on tient réellement à eux. Pourtant, faire ainsi évoluer ses collaborateurs est souvent le meilleur moyen pour un chef de leur montrer son attachement. J'appelle cet aspect la « remise en question frontale ».

La sincérité bienveillante procède de l'association de l'« attention personnelle » et de la « remise en question frontale ». Elle permet d'instaurer la confiance nécessaire pour mettre en place le mode de communication qui aidera à atteindre les résultats visés. Elle combat aussi directement les craintes qui sous-tendent toutes ces questions sur la gestion d'équipe. De fait, lorsque vos collaborateurs ont confiance en vous et savent que vous tenez à eux, ils sont bien plus à même 1) d'accepter vos compliments et vos critiques et d'agir en conséquence ; 2) de vous dire ce qu'ils pensent réellement de vos décisions, des bonnes comme des moins bonnes ; 3) d'adopter eux-mêmes ce type de comportement avec leurs coéquipiers, pour éviter d'avoir à jouer indéfiniment les Sisyphe ; 4) de prendre leur rôle à cœur dans l'équipe ; 5) de se concentrer sur *l'obtention des résultats*.

En anglais, ma méthode s'appelle *Radical Candor*, autrement dit « franchise absolue » d'où le titre de l'ouvrage : *En toute franchise*. Cette notion a été traduite sciemment par « sincérité bienveillante¹ » en français dans le texte de l'ouvrage : car seule cette bienveillance nous permet de parler en toute franchise pour contrer un penchant fréquent chez les managers. Nous rechignons, pour la plupart d'entre nous, à dire vraiment ce que nous pensons. Nous préférons adapter partiellement notre comportement social pour éviter conflits et gênes en tout genre. Or pour un chef, cette stratégie d'évitement est catastrophique.

La franchise doit être aussi bienveillante qu'absolue car la clé pour autoriser des remises en question frontales (y compris vis-à-vis de vous-même) est de pouvoir communiquer de façon complètement claire

.....
1 NdT : la notion de *Radical Candor* sera adaptée ainsi tout au long de l'ouvrage, le titre original *Radical Candor* étant également parfois rappelé car il correspond à la société dirigée par l'auteur et à son site Web.

afin de limiter toute marge d'interprétation, tout en faisant preuve *d'humilité*. Nous avons préféré parler de «sincérité bienveillante» plutôt que de «totale honnêteté» car cette dernière expression laisse penser, beaucoup moins modestement, que l'on détient la vérité; or nous proposons simplement notre avis sur les événements et nous attendons que nos collaborateurs fassent de même. Si nous sommes dans l'erreur, il est important que nous le sachions. Enfin, *j'espère* que vous avez envie de le savoir.

La sincérité bienveillante est d'autant plus surprenante qu'elle mène souvent à des résultats à l'opposé de nos craintes. Nous avons peur que nos collègues deviennent vindicatifs et se fâchent quand nous parlons franchement, alors qu'en général ils sont *reconnaissants* de l'occasion qui leur est donnée de discuter. Même si c'est d'abord la colère, le ressentiment ou la morosité qui s'expriment, ces émotions disparaissent rapidement dès que la personne comprend que vous tenez réellement à elle. À mesure que nos collaborateurs directs deviennent de plus en plus sincères et bienveillants entre eux, nous y gagnons en temps de médiation. Lorsque cette extrême bienveillance est prônée et soutenue par le chef, la communication passe, les ressentiments qui couvaient remontent à la surface pour être résolus, et les coéquipiers commencent à apprécier non seulement leur travail mais aussi *les personnes* avec qui ils coopèrent ainsi que *leur lieu de travail*. Alors l'équipe tout entière est sur le chemin de la réussite, et le plaisir qui en découle est une victoire complémentaire.

Premier axe : l'attention personnelle

La première fois que j'ai compris l'importance de l'attention accordée à chacun, c'était à Moscou, le 4 juillet 1992. J'étais sous une bâche, à l'abri d'une pluie battante, avec dix des meilleurs lapidaires de la capitale, que j'essayais de recruter. Je travaillais alors pour un joaillier new-yorkais. J'étais diplômée en littérature russe depuis deux ans et ma formation semblait totalement à l'opposé de mon emploi du moment. Ma mission réclamait avant tout du bon sens, et non une compréhension en profondeur de la nature humaine. J'avais convaincu

ces tailleurs de pierres précieuses de quitter leur usine russe nationalisée, qui les payait avec des roubles sans aucune valeur. De mon côté, je pouvais les rémunérer en dollars... Beaucoup de dollars. L'argent est bien la première des motivations, non ?

Faux. Ces ouvriers voulaient un pique-nique.

Nous sommes donc restés sous la bâche, à manger des *shashlyk* (des grillades) et des tartelettes aux pommes, en nous passant une bouteille de vodka tandis qu'ils me bombardaient de questions. Leur premier travail serait de tailler un diamant de 100 carats pour une paire de boucles d'oreilles unique au monde. « Qui peut bien avoir envie de porter un tel bijou ? » voulaient-ils savoir. J'expliquai qu'il s'agissait du cadeau d'un cheikh saoudien à sa femme, qui attendait des jumeaux. « Quelles sont vos connaissances en matière de taille au laser ? » Je promis de les emmener en Israël observer les dernières technologies de pointe, pourtant moins efficaces que leurs vieux disques métalliques. Ils voulaient apprendre l'anglais. Je promis de le leur enseigner. « Pourra-t-on déjeuner ensemble environ une fois par semaine ? » Tout à fait. Pendant que nous éclusions la bouteille de vodka, une autre question pointa : « Si tout s'écroule en Russie, pourrez-vous nous tirer de là, nous et nos familles ? » J'ai compris que c'était la seule question qui importait. À la fin du pique-nique, j'ai réalisé que la seule chose que je pouvais faire et pour laquelle l'État ne pouvait rien, c'était simplement *leur accorder toute mon attention*.

Les ouvriers diamantaires russes acceptèrent le travail proposé. Soudain, toutes ces longues lectures nocturnes de romans russes se révélaient utiles pour la carrière commerciale dans laquelle je venais de tomber. J'étais très mal à l'aise avec l'idée de devenir chef, car les chefs me semblaient être des robots tueurs de rêves, des sortes de briseurs d'âmes à la Dilbert. Je comprends maintenant ce qui m'a poussée à étudier la littérature russe : pourquoi certains sont-ils heureux d'être productifs alors que d'autres, comme le disait Marx, se sentent aliénés par le travail ? Cette question est au cœur de la mission des chefs. En fait, une partie de mon travail consistait à créer plus de gaieté et moins de tristesse. Mon humanité était à mettre à l'actif de mon efficacité, et non à son passif.

Deux ans après ce pique-nique, j'organisai le premier voyage de ces hommes hors de Russie. Je les aidai à apprivoiser les discordances