

Êtes-vous un “Diminueur Accidentel” ?

Il y a plusieurs mois, j’ai consacré un [article](#) à la question du climat que nous créons en tant que leaders. J’avais alors promis d’explorer quelques pistes pour mieux gérer cet impact, et notamment l’idée des “Multiplieurs et Diminuteurs” (*Multipliers and Diminishers*) proposée par Liz Wiseman.



Le concept est simple : selon elle, certains leaders éclairés, hommes ou femmes, *multiplient* les capacités individuelles et collectives de leurs équipiers (y compris, semble-t-il, leur intelligence !), alors que d’autres *diminuent* ces capacités, parce que ce sont des micro-managers, des tyrans, des “je-sais-tout”, etc.

Pour être honnête, malgré mon intérêt initial pour l’idée de démultiplier les capacités d’une équipe, j’ai vite eu l’impression que tout cela allait devenir encore une de ces histoires simplistes de bons et de méchants, et je n’ai pas poursuivi ma lecture. Pourtant, l’autre jour, Liz Wiseman et ses Multiplieurs me sont revenus en tête. En me rafraîchissant les idées sur internet, je suis tombé sur son idée des “Diminuteurs Accidentels”, et ma curiosité s’est réveillée. Que veut-elle donc dire par là ?

L’idée de base est que bon nombre de dirigeants n’ont pas vraiment conscience de leur impact. Certains ‘multiplient’ leurs équipiers sans même y penser, d’autres s’y exercent consciemment (mes préférés ;). De même, peu de dirigeants sont assez malfaisants pour vouloir *consciemment* diminuer autrui. La plupart sont bien intentionnés, et c’est bien là le problème. Ce sont eux les “Diminuteurs Accidentels”.

En voici un exemple, une histoire vraie. Il y a quelques temps, j’ai reçu un appel de quelqu’un que j’avais assésé un an auparavant – appelons-le David. David était plutôt sûr de lui en général ; mes antennes se sont donc dressées quand il m’a dit : “*Je crains bien que mes vieux démons se sont réveillés... tu sais, ce que tu m’as dit durant mon assésment...*”. Nous nous sommes parlé pendant deux heures dès le lendemain, et je chamboulai mon agenda pour rencontrer ses équipiers au plus vite.

(Un peu de contexte : David était conseiller à la direction générale dans une grande institution bancaire locale. Brillant, sympathique en diable, il prenait un malin plaisir à secouer de nombreux cocotiers autour de lui. Il était envisagé qu’il reprenne le rôle de DRH, ce qui était une nouvelle carrière pour lui et le motif de l’assésment. En tant que candidat il avait pas mal de points d’attention – j’avais parlé de “fou du roi” dans mon rapport – , mais il débordait d’idées pour redynamiser la fonction RH, et il obtint le poste.)

Lorsque je rencontrai son équipe un an après sa nomination, je ne pus que constater les dégâts. Une dame, pourtant proactive habituellement, ne savait plus à quel saint se vouer et était prête à jeter l’éponge. Un autre, chef de service chevronné, tremblait littéralement devant moi. Ce fidèle serviteur de la banque, sérieux et même sévère, était au bord des larmes : pour lui, David était devenu un tyran qui voulait sa peau.

Dans les semaines qui suivirent, j’emmenai David et son équipe au vert, où nous sommes arrivés à créer une parenthèse de dialogue ouvert et respectueux. J’espérais avoir pu remettre le train de l’équipe un tant soit peu sur les rails.

Le vrai travail allait commencer : je proposai à David d’aller boire un verre pour une bonne discussion. Qu’est-ce qui avait bien pu le prendre ?

Une partie essentielle de l'identité et du succès de David, au sein de la banque comme au-dehors, reposait sur sa capacité à apporter un regard différent, à être un agent provocateur. Il avait interprété sa promotion à la tête des RH comme un mandat de "dépoussiérer le mammoth". Inspiré, impatient d'apporter du changement, il mitraillait ses équipes d'un feu d'artifice d'idées nouvelles et audacieuses. Devinez quoi ? Petit à petit, la confusion s'installa : sous ses impulsions, les gens se dispersaient, n'arrivaient plus à réfléchir clairement, et finissaient bien sûr par ne pas réaliser grand-chose. C'était déjà préoccupant, et je pourrais arrêter mon histoire ici ; mais David réussit à encore empirer la situation.

Face à ces lenteurs et à l'insatisfaction croissante, sa frustration s'accumula : son identité d'agent de changement était en péril. De mois en mois, il s'énerma de plus en plus face à ce qu'il voyait comme de la "résistance" et augmenta la pression. Le fidèle serviteur en particulier devint une tête de Turc : plus celui-ci demandait, de son ton sévère, "*Comment allons-nous donc traduire ces belles idées en processus robustes ?*", plus la colère de David bouillait. Bombardés par un feu croisé d'idées et de critiques, les équipiers étaient "diminués" à tous points de vue : déboussolés, déresponsabilisés, démoralisés.

L'histoire de David était, au fond, celle d'un enfer pavé de bonnes intentions : sa volonté sincère d'innover menait au résultat exactement opposé. Voilà précisément la dynamique qui est au cœur des comportements des "Diminuteurs accidentels". Bien sûr, les réactions cinglantes de David avaient rendu la situation extrême ; mais Liz Wiseman souligne à quel point les comportements diminuants "bien intentionnés" sont courants. Elle en propose une typologie et décrit la manière dont ces belles intentions s'auto-sabotent.

Quelques exemples : les Perfectionnistes soucieux d'excellence découragent les autres par leurs attentes excessives ; bien souvent, ils créent eux-mêmes la négligence qu'ils abhorrent ("*Pourquoi me fatiguer ? Quoi que je fasse, mon boss va tout re-corriger encore et encore !*"). Les Urgentistes, qui tiennent à répondre eux-mêmes à toute requête au plus vite ? Ils encouragent leurs équipiers à déléguer vers le haut, et deviennent des goulets d'étranglement alors qu'ils voudraient précisément tout accélérer. Et ainsi de suite, des Saveurs surprotecteurs aux Stratèges qui ne laissent pas d'oxygène intellectuel aux autres.

L'idée des "Diminuteurs accidentels" me semble riche de potentialités. Elle peut nous aider à explorer les moments où notre *intention de leadership* se retourne contre elle-même. Cela suppose bien sûr une ouverture à reconnaître ces spirales improductives dont nous n'avons pas toujours conscience. Le concept peut aussi offrir des clés pour rebâtir les relations avec tel collègue "difficile", en repartant de ses intentions positives pour créer un nouveau dialogue et rompre les cercles vicieux qui se seraient installés.¹

Je m'en voudrais de ne pas mentionner l'autre côté de l'équation, à savoir les réflexions de Liz Wiseman au sujet des comportements positifs, "multiplicateurs". Ils semblent évidents : donner l'ambition, mais créer l'espace pour que les équipiers réfléchissent par eux-mêmes et soient forces de proposition. Garder la barre haute et insuffler de l'intensité dans la réflexion et les débats. Et bien sûr responsabiliser pleinement (*empowerment and accountability*). A titre personnel, j'y ajouterais certainement l'idée de la *psychological safety*, que je développerai un de ces jours. Les réflexions sur les dynamiques des « diminuteurs accidentels » me semblent donner une belle épaisseur à ces pistes d'action, que nous balayons parfois trop vite comme autant d'évidences.

J'espère que cet article vous a donné envie d'explorer vous aussi ces pistes de réflexion. N'hésitez pas à [me contacter](#) pour en discuter. *Enjoy the journey !*

Olivier Schobbens, décembre 2021 – janvier 2023 (eh oui !;)



¹ Je ne cherche évidemment pas à justifier ou excuser le comportement des harceleurs et harceleuses. David était irrémédiablement tombé dans cette catégorie inacceptable. Le harcèlement n'est pas le sujet de cet article ; si vous pensez en être victime, et que vous vous sentez 'diminué' malgré vos efforts pour faire face à la situation, je vous invite à consulter un conseiller expérimenté.