

# Quel climat créez-vous ?



Il y a plusieurs années, lors de missions d'Executive Assessment pour les filiales européennes d'un grand groupe industriel américain, j'ai interviewé un dirigeant que nous appellerons Daniel.

Daniel était déjà à la tête d'un de leurs business en Europe et au Moyen-Orient. Une activité de bonne taille, mais pas encore assez importante à ses yeux. Lors de notre premier entretien, dans le style énergique et chaleureux qui reflétait ses racines moyen-orientales, il m'a clairement fait comprendre qu'il était déterminé à faire progresser sa carrière, d'une manière ou d'une autre.

Ce n'était pas un assessment très difficile, puisque Daniel était particulièrement direct - "what you see is what you get", comme on dit. Lors de sa séance de feedback, une semaine ou deux plus tard, je suis donc allé rapidement à l'essentiel. *"Je peux m'imaginer que les gens trouvent que vous êtes une sorte de bulldozer"*, lui ai-je dit après les introductions d'usage. *"En effet, c'est le genre de choses qu'ils disent,"* a répondu Daniel. Cela ne semblait pas beaucoup l'affecter et il avait même une petite moue déçue. Intuitivement, je pris le risque d'aller plus loin. *"Bulldozer, ce n'est peut-être pas assez fort. Peut-être faudrait-il plutôt dire de vous que vous êtes... un tank, un Panzer ?"*

Une étincelle a brillé dans ses yeux. *"C'est exactement ça ! Un Panzer !"* a-t-il dit, avec un sourire féroce. J'étais plutôt content de moi-même aussi à ce moment: je sentais que j'avais mis dans le mille. En quelque sorte, j'avais appelé un char un char. La discussion qui suivit fut animée et constructive. J'avais au moins gagné son respect, et je pouvais espérer que nous entamerions une sorte de partenariat.

Que s'est-il passé ensuite ? En fait, ...rien.

Peu de temps après, le groupe lança une nouvelle restructuration à l'échelle européenne. Pas assez de croissance, pas assez de rentabilité, d'où de nouvelles coupes dans leur siège régional déjà bien 'lean'. Mes personnes de contact furent dispersées dans toute l'Europe, les budgets de développement du leadership suspendus, et avec eux mes services.

Quid de Daniel ? Nous ne nous sommes jamais revus. Rien de vraiment surprenant non plus : est-ce que je pouvais sérieusement espérer coacher quelqu'un comme lui ? Les Panzers ne sont pas vraiment connus pour adorer ce genre de friandises. Et la restructuration en cours allait convenir à merveille à son style « Blitzkrieg », sans compromis.

Dans les années qui ont suivi, j'ai rencontré l'un ou l'autre de ses anciens collègues. Je leur demandais parfois des nouvelles de Daniel, et nous échangeions quelques souvenirs. Un jour, l'un d'eux m'a dit : *"Sais-tu que, sur le mur derrière sa chaise de bureau, il avait accroché une énorme photo d'un char ?"*

J'imagine que certaines personnes assises en face de Daniel avaient l'impression que le canon pointait droit sur elles.

L'image du tank m'est revenue en tête en même temps qu'une métaphore que je dois au professeur Sumantra Ghoshal\*. S'il n'était pas décédé à 55 ans il y a quelques années, celui-ci serait sans doute devenu un des grands penseurs du leadership, notamment par ses réflexions sur la manière de repenser les organisations matricielles. Mais ce que j'ai retenu de lui est beaucoup plus simple.

Dans certaines de ses conférences, il utilisait une métaphore sur le leadership, tirée de son parcours de vie, pour rappeler à son auditoire l'importance essentielle de *créer un climat*.

Après avoir grandi à Calcutta, sa carrière l'avait amené à enseigner à l'INSEAD. Lors de ses promenades autour du campus, au cœur de la forêt de Fontainebleau, il était frappé par l'énergie qui lui venait de la fraîcheur des bois. A l'inverse, lorsqu'il rentrait en Inde en été, la chaleur et l'humidité de Calcutta lui semblaient étouffantes et épuisantes.

Il s'est inspiré de ce contraste pour parler du leadership. Quel est le climat que nous créons en tant que leaders, dans nos équipes et nos organisations ? Quelle est, comme il le disait, *"l'odeur de votre lieu de travail"* ?

Volontairement ou non, certains dirigeants recréent Calcutta dans leurs organisations. Une atmosphère éprouvante, épuisante. Pour « donner un coup de fouet » à des employés qu'ils jugent peu engagés... ?

J'ai repensé à Daniel, l'homme-tank, et je me suis demandé quel climat il pouvait créer. Il avait une énergie incroyable, et dans son style extrêmement direct il pouvait pousser ses équipes au-delà de ce qu'elles pensaient possible. Mais à quel prix ?

Et nous, ne sommes-nous pas parfois, involontairement et de manière plus subtile, en train de saper une partie de la vitalité de nos équipes et de nos organisations ?

*"Revitaliser les gens"*, disait S. Ghoshal, *"ce n'est pas tant vouloir les changer. C'est surtout changer le contexte que nous créons pour eux"*. Voilà, selon lui, le rôle essentiel des dirigeants.

Dans de nombreuses organisations, l'automne est la saison où l'on prépare l'année à venir. Ne serait-ce pas le moment de réfléchir, au-delà de nos budgets et objectifs, au climat que nous allons créer ?

\*  
\* \*

J'ai quelques scrupules à terminer cet article de la sorte. C'est souvent utile de ne pas répondre trop vite aux grandes questions, mais il me semble un peu trop facile de les laisser sans au moins quelques pistes de réflexion plus concrètes.

Il y a, me semble-t-il, de telles pistes dans les travaux sur les *Multipliers & Diminishers* (Liz Wiseman) et sur la *psychological safety* dans les équipes (Amy Edmonson). Je vous en dirai plus dans de prochains mémos – à suivre donc !

Olivier Schobbens, septembre 2021

(\*) J'avoue volontiers que je n'ai qu'une connaissance très superficielle du travail du professeur Ghoshal. Je crois savoir qu'il n'a pas laissé beaucoup de traces écrites sur la manière d'aborder concrètement la question de ce qu'il appelait "the smell of the place". Dans une [vidéo](#), il fait référence au remplacement d'une culture du "contrôle, de la contrainte, de la conformité et du contrat" par une culture "du dépassement, de l'autodiscipline, de la confiance et du soutien". Si vous avez d'autres informations à ce sujet, je serais ravi d'en apprendre plus !