



L'auteur, Xavier Camby, forme les cadres au management bienveillant. Il est l'auteur de «48 clés pour un management durable». www.esman.ch

C'est oui ou c'est non?

Il l'ignorait, mais le mathématicien philosophe Pythagore fut sans doute le tout premier des coachs pour managers et dirigeants, lorsqu'il affirmait: «Les deux mots les plus brefs et les plus anciens, oui et non, sont ceux qui exigent le plus de réflexion.»

L'incapacité que ressentent certains à choisir et à décider, à dire oui ou non – alors qu'ils sont payés pour cela – constitue un symptôme sévère, annonciateur d'éventuels accidents psychiques. Prisonniers de matrices complexes, encadrés par des normes et des procédures, encerclés par des objectifs impératifs et contraignants, tétanisés par des émotions et des pensées contraires, ils s'épuisent à dessiner le moins mauvais compromis, plutôt qu'à décider vraiment et simplement. Nous n'apprenons pas à dire non sans raideur et sans risquer de démotiver, de blesser ou de saper l'initiative. Et nos oui nous engagent définitivement. La prudence s'impose donc dans nos assentiments comme dans nos refus, afin de préserver une pleine, entière et efficace autorité à chacune de nos paroles et de nos engagements.

Les manœuvres dilatoires et d'esquive: «Nous verrons... plus tard...» sont les pires, car elles amènent l'inconfort de l'indécision, là où l'action nécessiterait un engagement de la part de l'autorité. Que nos oui soient oui, que nos non soient non, tout le reste constitue la part du mal... Dans les faits, polluant gravement nos relations aux autres, il existe beaucoup de faux oui...

Un «oui, je sais...» qui signifie: je n'ai pas besoin de votre avis, je sais déjà cela... Coup d'arrêt relationnel, déni de toute autre pensée, refus des pré-

occupations ou des idées de ses interlocuteurs, c'est un oui nocif, qui éradique chaque opportunité de collaboration ou de création partagée.

Le «oui, mais...» qui est en réalité un non qui se masque, se dérobe et se cherche des prétextes, refuse d'exprimer loyalement ses véritables objections ou son désaccord avec honnêteté. Un oui de saboteur...

Le «oui, tout à fait...» qui renforce presque agressivement une unique option et qui exclut d'envisager toute autre possibilité. Le «oui» répétitif du yesman, qui toujours nous susurre ce que nous voulons entendre. C'est le plus dangereux, celui de tous les Brutus, qui finalement transpercent le mentor d'un non définitif, brutal et souvent cruel.

Un vrai oui est par essence ouvert, franc et entier, massif, sans arrière-pensée et exprimant sa pleine réalité: bref, un engagement sans réserve. Ainsi en est-il de tout oui et, a fortiori, du oui d'un décideur. Paradoxalement, le non n'est pas symétrique du oui. Si le oui est non négociable – on ne peut se dédire sans perdre du crédit et obérer la confiance – à l'inverse, un non, même catégorique, n'est pas définitif. Il demeure possible de revenir sur un refus sans risquer sa réputation. C'est même parfois un signe d'intelligence.

Dire: «non, je ne sais pas...» permet de créer efficacement une concertation participative au sein d'une équipe, par exemple, lorsque cette réponse vaut une invitation à la collaboration et signifie: «Et vous, qu'en pensez-vous? Votre avis m'intéresse.» Opposer un refus, le plus souvent, constitue une preuve de courage et d'honnêteté,

de pragmatisme et de confiance, d'humilité et d'humanité, dont la facilité d'un oui un peu couard serait le déni.

Concrètement, apprendre à dire oui ou non est simple: ligne intime de démarcation de la vérité, de la liberté et de la justice, le oui s'impose avec force dès qu'on écoute la petite voix au fond de soi. C'est hélas ensuite, au gré de nos croyances ou de nos peurs fluctuantes, que nous pactisons et composons avec cette intuition nativement claire.

L'art du oui ou du non s'apprend dans la façon d'exprimer ces mots! En notre âme et conscience, sans émotion ni pensées toxiques, dans un esprit de bienveillance et avec d'éventuelles précautions.

L'accomplissement de cet art se poursuit dans la façon de les entendre, générant ainsi à son sommet l'Intelligence Collaborative! «Tout commence quand l'autre dit non», répétait comme une devise Jacques Courtin, génial fondateur du Groupe Clarins, un homme généreux et dirigeant d'exception. Chaque non, singulier et vrai, ouvre une nouvelle porte sur les aspirations et les motivations profondes de chacun de nos semblables. C'est la clé de l'écoute: être capable d'entendre les «non» de l'autre pour découvrir cette personne!

Pour apprendre, grandir, créer, j'ai besoin d'écouter le vrai non de chacun de mes semblables. Et les vrais «oui» aussi, pour les mêmes raisons: aimer, grandir et créer...

Xavier Camby