

Dans la mare aux crocos

PAR BENJAMIN FABRE

EX-CONSULTANT EN STRATÉGIE, ÉCRIVAIN ET COACH EN MANAGEMENT



CELUI QUI FAIT SEMBLANT DE COMPRENDRE A TOUT COMPRIS

Votre boss est un esprit rigoureux et quand il explique, tout le monde opine du chef! Ce matin, par exemple, il vous a cueilli, quasi au saut du lit, avec ce discours d'une clarté abyssale: «Vous allez voir, c'est simple comme bonjour. Dans le nouveau système comptable, les prix de revient sont calculés non pas avec la méthode de retraitements linéaire, mais avec celle des coûts écrêtés, qui prennent en compte la dépréciation de toutes les valeurs liquidatives, à l'exception du revolving. Et, bien sûr, l'inverse est toujours vrai. Sauf quand c'est faux, évidemment.»

Vous brûliez de répondre: «Je n'ai rien compris à votre machin. Et vous savez quoi? Je n'ai aucune envie que vous m'expliquiez.» Mais l'entreprise n'aime guère ce genre d'aveu. L'usage veut qu'on fasse semblant de se passionner pour les choses les plus assommantes. Et donc, de les comprendre... Mais est-ce si facile de faire semblant?

Tout dépend de l'adversité. **Dans certains cas, un silence pénétré et un sourcil circonflexe peuvent suffire**: quand vous avez affaire, par exemple, à un champion du monologue (environ une personne sur trois), un de ces spécimens capables d'abreuver un auditoire pendant une heure sans se soucier une seconde d'un éventuel retour. Là, vous n'avez qu'à rester

assis. A penser à la Renaissance italienne et à dire «oui-oui» toutes les cinq minutes. **Mais si le parleur se met à exiger du feedback, l'affaire se corse. Il va falloir dire quelque chose d'intelligent.** Pas facile dans notre cas. Je vous conseille donc la technique de l'approbation: elle consiste à aller dans le sens de l'orateur. Vigoureusement. A lui dire, en des mots éloquentes, que son topo est remarquable. Celui qui s'entend dire que ses phrases sont admirables, je vous assure, est incapable de concevoir qu'elles ont été incomprises. Il pourrait même, aveuglé par ses endorphines, aller jusqu'à vous en prêter la copaternité.

Et la pression monte encore d'un cran: le parleur exige de vous du sens critique, de la valeur ajoutée et d'autres choses terrifiantes de ce genre. Sortez alors le jeu d'acteur. Détendez-vous. Affichez un sourire mystérieux, aérien, comme si votre pensée comportait trois ou quatre doubles-fonds (alors qu'elle est pleine de farine), et traitez le problème en diagonale: **au lieu de vous fourrer bêtement dans l'entonnoir du revolving et des valeurs liquidatives (où vous péririez étouffé), transformez le débat.** Propulsez-le ailleurs: «Je ne pense pas que le prix de revient soit le problème. Le problème, c'est le business model.» Non seulement l'assistance va se dire que vous avez compris le propos, mais aussi que vous le dominez de la tête et des épaules.

Qui s'entend dire que ses phrases sont admirables est incapable de concevoir qu'elles ont été incomprises

En réalité, vous n'en avez rien compris. Le reconnaître en votre for intérieur constitue déjà une preuve d'intelligence. Donc réjouissez-vous. Car nombreux sont les esprits qui, brillants mais en proie au doute, considèrent n'avoir rien compris tant qu'ils n'ont pas tout saisi (dans le menu détail). Tandis que d'autres, moins gâtés peut-être par la génétique, sont persuadés d'avoir tout pigé parce qu'ils ont saisi le mot «comptable». Pour ceux-là, je ne peux pas faire grand-chose. Et peu importe: ils ne lisent pas *Management*. ●

ILLUSTRATION: ALINE ZALIKO