

Petit Manuel
de
Conversations
Courageuses

**à destination des leaders & managers engagés
qui préparent le futur dès aujourd'hui**

Visuels de couverture : ©ReThink & Lead
Visuels du livre : ©ReThink & Lead
Photographie de Paule Boffa-Comby : ©ReThink & Lead



©ReThink & Lead Editions
14 Rue Marignan-75008 Paris

ISBN - 979-10-95548-26-3
Dépôt Légal – Janvier 2024
Imprimé à Paris

Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinée à une utilisation collective » et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droits ou ayant cause est illicite » (art L122-4)

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle

INTRODUCTION

Il y a quelque temps, une de mes clientes m'a interpellée. Membre d'un Comex que nous avons accompagné, elle avait repris la trame d'animation, les outils utilisés et avait « appliqué la méthode à la lettre », en l'adaptant pour le thème de son propre séminaire Codir. Elle avait « guidé les échanges et conduit les débats avec plaisir et succès ». Tout s'était formidablement bien passé, jusqu'à ce qu'un des membres de son équipe se désolidarise de la décision prise ensemble dans le « tour de fin » du séminaire.

Lorsque nous avons débriefé de cette première animation en solo, Nadine me rapporta, qu'en effet, James ne s'était quasiment pas exprimé après une première intervention le matin. Il était là pendant toute la journée, avec eux, elle croyait qu'il était d'accord avec ce qui se décidait. Fallait-il remettre en question la méthode utilisée ou ajuster la manière de la mettre en œuvre ?

En guise d'encouragement à persévérer, je lui ai partagé le debrief d'un autre de mes clients, six mois après la fin de neuf mois d'accompagnement d'une transformation profonde, initiée pour sortir d'une culture héritée de « dépendance au Chef ». Il était alors fier de pouvoir me dire que les membres de son équipe continuaient de prendre des initiatives et de partager en confiance lors des réunions Comex, sur tous les sujets qui y étaient abordés, du moment qu'ils sentaient qu'ils pouvaient apporter une valeur ajoutée.

« Tout passe au travers de ces symboles, ce langage commun, ces habitudes communes et ces formes rituelles que tu nous as aidés à installer progressivement, par touches impressionnistes,

lors d'échanges provoqués au fil des situations particulières pour adresser des points pertinents. Des points qui, s'ils n'avaient pas été adressés auraient compromis le changement. Et qui, adressés à bon escient et de la bonne manière, ont façonné progressivement une empreinte, un état d'esprit, une culture qui s'est ancrée en chacun de nous et se transmet désormais sans que l'on n'y pense. »

C'est ainsi que ce livre a commencé. Avec l'envie de m'appuyer sur plusieurs des expériences-clefs que je garde en mémoire et qui me donnent la confiance nécessaire pour déplacer encore et encore les frontières du possible avec les dirigeants et les équipes que j'accompagne depuis deux décennies, en France et à l'international. Ce, avec la volonté dès le démarrage de leur donner les repères, le soutien et les debriefs nécessaires au fil de l'eau pour qu'ils soient autonomes le plus rapidement possible. Avec la volonté aussi de transmettre ce qui rend concrètes et lie les différentes étapes des approches et méthodologies développées en matière de développement du leadership, d'intelligence collective, et de transformation.

Ce qu'on pourrait rapprocher de « l'esprit de la méthodologie, de l'approche » en paraphrasant l'expression « la lettre et l'esprit de la loi ». Ce *soft* qui accompagne les processus et méthodologies (*hard*), plus difficile à décrire qu'elles, et qui détermine pourtant le succès et la durabilité des démarches engagées.

J'ai ainsi commencé ce livre en laissant s'écrire, exemple après exemple, ce qui est devenu au fil des pages un « *petit manuel de conversations courageuses (et inspirantes) à destination des dirigeants et managers qui préparent le futur dès aujourd'hui* ».

Un livre pour rendre hommage à tous ces dirigeants (hyper)performants, que j'ai eu le bonheur de rencontrer et d'accompagner, souvent inconnus car éloignés des critères traditionnels du « leader charismatique ».

Des leaders au sommet de larges organisations, à la tête de BU ou de divisions, de fonctions transverses ou d'usines, qui font une différence, la différence aux côtés de leurs équipes en transformant au quotidien ce qui doit être transformé.

Des leaders, des managers, des coachs internes qui agissent concrètement, en accord avec leur vision, leurs valeurs et leurs convictions pour bouger les lignes et construire un demain (plus) durable.

A l'heure des multiples challenges, climatiques, environnementaux, économiques, géopolitiques, révolutions des usages, que nous devons courageusement et collectivement adresser, j'ai voulu partager ce que ces leaders ont en commun et qui est si déterminant par rapport à ces défis à relever ensemble., Cette capacité, non seulement à regarder la réalité en face, mais aussi à impulser, nourrir et aussi clore positivement ces conversations courageuses qui rendent possibles, dynamisent, revivifient la recherche de solution, l'innovation, l'agilité et la performance collective.

Alors, qu'entendons-nous par « conversations courageuses » ? A quoi servent-elles ? Quand les avoir ? Avec qui ? *Tout le monde peut-il sy mettre ? Y a-t-il des situations où les proscrire ? Par où commencer ? Y a-t-il une méthode, un mode d'emploi infallible ? Qu'en attendre ? Que ne surtout pas en attendre ?*

Comment s'appuyer sur elles pour insuffler et faire grandir cette culture de la responsabilisation et de la confiance, cet état d'esprit orienté « collectif » et « solutions » qui les sous-tend et les rend

possibles ? Comment ainsi permettre à vos transformations de passer à l'échelle et à l'ensemble de votre organisation d'être apprenante, innovante et prête à rebondir face à tout imprévu ou challenge ?

Pour rendre ces questionnements plus vivants et plus riches, chaque propos dans ce livre sera illustré de situations concrètes, d'exemples vécus, qui montreront comment et en quoi ces « conversations courageuses » ont fait une différence significative dans le contexte donné et comment elles ont été amenées.

Les noms ont, bien entendus, été modifiés pour préserver l'anonymat des personnes et des entreprises. Les messages et les exemples choisis l'ont été à partir des feedbacks reçus des centaines de dirigeants et managers qui m'ont fait confiance depuis ce jour de l'an 2000 où j'ai décidé que « déminer les problèmes et trouver des solutions durables » serait au cœur de mon quotidien. J'en profite pour les remercier au passage.

« Chacun de vos feedbacks et chacune de nos expériences communes m'ont révélé une part de moi et ont enrichi cette approche si spécifique du collectif par la confiance et les conversations courageuses, à fort impact. Nous l'avons façonnée ensemble et elle continue de s'enrichir à chaque nouvel accompagnement, et de semer des graines de transformation virale et positive dans l'ensemble des équipes et des organisations qui s'y essaie et se les approprient. »