

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

*A tous ceux qui, comme moi, pensent que tout est possible
quand on veut et que l'on s'en donne les moyens.
A fortiori quand bouger les lignes contribue à faire évoluer
l'entreprise et la société et bénéficie au plus grand nombre.*

*A tous les dirigeants et leaders
qui veulent passer à la vitesse supérieure et
passer à l'échelle pour que confiance et collaboration
permettent l'équilibre entre performances
économique, sociale et environnementale*

PREAMBULE :

Un « manuel de conversations courageuses » issu de 20 ans d'expériences aux côtés de dirigeants et des équipes

Ce qui distingue dirigeants et équipes (hyper)performants des autres

Ces 20 dernières années, au fil de mes accompagnements et de mes observations dans de larges organisations françaises et internationales, j'ai remarqué qu'une chose distingue particulièrement les dirigeants (hyper)performants et les équipes (hyper)performantes -auxquelles j'ai eu la chance de participer ou que j'ai eu le bonheur d'accompagner. Tous et toutes partagent deux caractéristiques communes : la capacité de déceler les sujets ou tensions à poser sur la table, et l'aptitude à tenir des conversations courageuses, des conversations à fort impact qui en découlent, aussi souvent que nécessaire.

Bénéfices associés

Ce faisant, ces dirigeants, ces équipes s'épargnent le stress, l'ambiance délétère et les coûts associés à des situations de conflits larvés, de désaccords non exprimés ou encore de conflits qui éclatent « au mauvais moment et de la plus mauvaise manière possible ». Ces situations, qui dégénèrent quand le déni, la fuite, la démission laissent

place à l'agressivité provoquée in fine par ce qui ne s'est pas dit et n'a pas été transformé. Ces situations qui conduisent certaines équipes ou organisations à passer à côté de changements majeurs ou de découvertes primordiales que des échanges constructifs auraient pu leur permettre d'identifier et de convertir en autant d'opportunités de se réinventer à temps.

Je peux ainsi affirmer sans ambiguïté que la santé et le degré d'efficacité des équipes et des organisations avec lesquelles j'ai travaillé étaient proportionnels à cette capacité des dirigeants -et de leurs équipes- à savoir « poser les sujets (qui fâchent) sur la table » de la bonne manière et avec les bonnes personnes et à savoir distinguer avec justesse les situations qui nécessitent ces conversations de celles qui ne le nécessitent pas. Au fil de mes accompagnements et observations, cela est même devenu un marqueur, implicite et explicite, du bon fonctionnement de l'équipe.

Pour être plus précise encore, j'ai pu également noter que la santé et le degré d'efficacité des équipes sont aussi fortement liés au temps qui se passe entre l'événement appelant la conversation et la conversation elle-même (avec les bons interlocuteurs, bien sûr). Moins il se passe de temps entre les deux et plus l'équipe, l'organisation est à même d'en « faire quelque chose », de construire sur et avec les informations recueillies lors de l'échange, de faire une différence par rapport aux autres équipes, aux concurrents, à l'écosystème.

Une vraie différence

Plus les membres de l'équipe, de l'organisation ont cette capacité de dire et de faire en cohérence avec ce qu'ils perçoivent, ressentent et observent, plus les membres de

l'équipe, de l'organisation sont capables de nommer ce qui se passe ou ce qui les questionne, plus les membres de l'équipe, de l'organisation laissent de place régulièrement aux conversations courageuses, à fort impact et à forte valeur ajoutée et organisent autour d'elles les démarches de transformations -et les indicateurs de performances, et plus l'action est fluide, le rebond rapide, les réponses apportées pertinentes, et donc plus la performance durable est au rendez-vous !

C'est pourquoi, dans mes interventions, je parle parfois de ces conversations courageuses -et inspirantes- comme du cœur et des poumons des relations saines et du fonctionnement efficient des équipes et des organisations : elles font la différence au sein des équipes qui performant... et manquent aux équipes qui performant moins bien.

Enfin, j'ai pu invariablement observer une corrélation flagrante entre le succès de la mise en œuvre des transformations souhaitées par ces mêmes dirigeants ou équipes de direction et leur capacité à impulser et entretenir une culture de responsabilisation et de confiance partagée, de respect et de dialogue constructif, de bienveillance et aussi d'exigence, propice à encourager ces « conversations courageuses », au sein de leur organisation. Une culture permettant à chacun de se sentir responsable et « autorisé » à identifier les situations potentiellement abrasives, voire conflictuelles, dès leur apparition, et à initier des temps d'échanges authentiques au travers de conversations courageuses, menées dans un état d'esprit orienté « collectif et solution » plutôt que « égo et problème ».

Culture de co-responsabilités - les bénéfiques

Dans chacune de ces organisations rencontrées, où les dirigeants et équipes de direction ont été à même d'établir et de renforcer constamment cette culture de la co-responsabilité et de la confiance réciproque, les équipes étaient plus diverses et plus inclusives, les sites industriels et lignes de production plus frugaux en termes de consommation de ressource et plus sûrs, les entreprises de services connaissaient des taux de satisfaction et de fidélisation des clients plus grands, les informations et les innovations se propageaient de manière plus fluide et plus rapide au sein des larges organisations, les risques image ou sécurité étaient anticipés plus souvent que traités une fois qu'ils avaient éclatés, les dossiers étaient gérés avec plus d'efficacité et dans des délais plus courts dans les administrations, les mises sur le marché des nouveaux produits étaient accélérées et connaissaient plus de succès, les taux de conversions de prospects en clients satisfaits étaient plus élevés, etc. Et souvent, le sont encore !

A l'heure où de si nombreux challenges sont sur le bureau des dirigeants, managers et collaborateurs où qu'ils se trouvent dans les organisations, grandes ou petites, il est essentiel de reconnaître et de faire connaître la puissance de ces temps d'échanges transformants, de ces « conversations courageuses », ainsi que leur rôle dans les larges transformations, qu'elles rendent possibles comme autant de gouttes d'eau finissent ensemble par former une rivière ou un fleuve.

Qu'elles se passent en individuel, portes closes, en équipe restreinte ou élargie lors de séminaires de direction, d'équipes ou

encore lors de larges forums ouverts réunissant des dizaines ou des centaines de personnes, quel qu'en soit le format, ces conversations courageuses déterminent pourtant les décisions disruptives, les innovations majeures, les rebonds magistraux et les changements durables. Tout le monde s'engage d'autant plus aisément que chacun a le sentiment d'avoir pu participer à les rendre possibles, et se sent donc acteur, moteur et pleinement partie prenante des actions engagées.

Observations

Souligner l'importance de prendre ces temps d'échange véritable et de les infuser au sein des organisations : mes observations et celles de nombreux confrères et consœurs tendent à montrer que la généralisation du télétravail et des réunions virtuelles, la (re)prolifération des tableaux de bords et des indicateurs accompagnant la (re)centralisation des décisions, de même que l'accentuation de la pression sur les délais et sur les coûts freinaient ces « conversations courageuses », impactant cette culture de la responsabilisation et de la confiance, souvent considérées comme « contre-intuitives » ou « trop exigeantes » en cas de délais courts, de changements brutaux ou de crise. Et pourtant !

Un appel à plus de conversations courageuses pour poser les bonnes décisions

Jamais l'incertitude n'a été aussi grande et les changements aussi rapides, déterminants et challengeants, pour les hommes et les femmes, pour les organisations, pour les sociétés et pour la planète en général.

Les défis auxquels nous confrontent le réchauffement climatique, la prise de conscience de la rareté des ressources (que nous pensions illimitées), l'accélération des ruptures technologiques, les perspectives ouvertes par l'intelligence artificielle et l'IA générative, mais aussi l'instabilité économique, géopolitique et sociale, rendent *de facto* plus que jamais cruciales la prise de recul, individuelle et collective. Je tenais donc, par ce manuel- livre blanc -retour d'expériences participer à lancer un appel à développer la capacité à large échelle de faire ces arrêts sur image réguliers et à:

- > observer notre propre cheminement, celui de notre équipe, de notre organisation et des sociétés en général,
- > croiser nos regards, particulièrement en cas de désaccords, pour anticiper les potentiels conflits d'intérêt ou les potentielles conséquences dommageables des changements ou actions en cours
- > et à résoudre ces problèmes avant qu'ils ne prennent des proportions démesurées voire « irrattrapables ».

Le futur se prépare aujourd'hui et nous devons tous y prendre part, à hauteur de nos talents, de nos prises de conscience et de nos zones d'influence.

C'est aujourd'hui que se décide l'avenir de nombreuses technologies et de nombreuses industries, c'est aujourd'hui que prennent sens beaucoup de leçons du passé et beaucoup de

découvertes, c'est aujourd'hui, à l'heure de l'ère connectée- que se répandent à vitesse grand V les nouvelles, vraies, fausses, bonnes comme mauvaises. Alors unissons nos efforts pour créer des espace-temps d'échanges véritables, de conversations courageuses qui permettent que des diagnostics courageux soient collectivement posés et que des actions courageuses soient collectivement engagées, comme autant de contributions solides et essentielles à un demain qui conditionne, nous devrions toujours nous le rappeler, non seulement notre propre avenir, mais aussi l'avenir des sept générations qui suivent... et bien plus ! Ensemble, par nos échanges, innovons, améliorons, proposons, progressons, (ré)inventons et co-construisons un futur (encore plus) durable...