

Section 3 : Les 3 principaux pièges à éviter

Pourquoi les conversations difficiles échouent (et Comment sauver la situation en passant à des conversations courageuses) ?

Bien que d'une redoutable efficacité, dont attestent tous ceux et celles qui s'appuient effectivement sur elles, les dirigeants qui veulent développer une culture de conversations courageuses se heurtent parfois à des habitudes héritées du passé, dont nous allons maintenant examinées les 3 principales.

Piège n°1 : L'évitement systématique des sujets sensibles

Par souci de « ne pas en rajouter aux problèmes déjà existants », de « préserver l'harmonie de l'équipe », de « ne pas être l'empêcheur de tourner en rond », de « ne pas être celle qui voit toujours le pire arriver », nombre de sujets restent clairement tabous, sous-estimés ou non adressés.

Pourtant, ces sujets sont susceptibles d'être autant de « bombes à retardement ». Alors, en vingt ans, j'ai appris à repérer les équipes qui évitent les sujets sensibles. Quelques clefs :

Symptômes :

- Les réunions où "tout va (toujours) bien", même quand les indicateurs sont au rouge.
- Les collaborateurs quittent soudainement la réunion/ l'entreprise sans feedbacks clairs.
- Les dirigeants veulent se séparer de la moitié de leur équipe et se plaignent d'être mal entourés
- Les regards se détournent quand il est demandé de trancher et les décisions sont reportées indéfiniment.

Conséquences :

- **Dialogue atone** : plus personne ne semble prendre la parole avec authenticité. Seules les conversations de surface ont leur place.
- **Perte de crédibilité** : Les dirigeants perdent confiance en leur équipe et les équipes perçoivent un manque de transparence entre eux et avec le dirigeant.
- **Conflits larvés** : Les tensions s'accumulent et éclatent au pire moment – ou n'éclatent jamais car tout le monde fuit avant le pire.

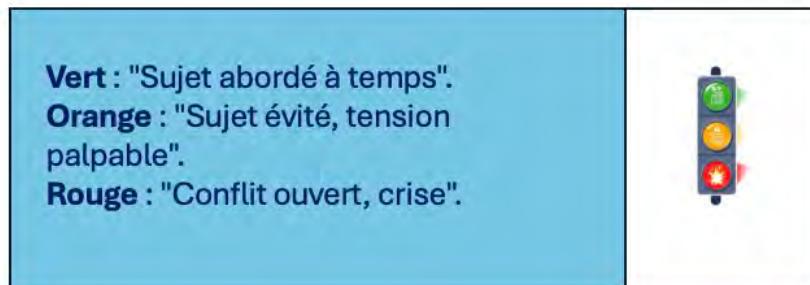
Solutions :

- **Repérer les signaux d'alertes** : une check-list à garder sur votre bureau !

- Un collaborateur se désolidarise d'une décision en réunion.
- Des échanges par mail deviennent soudainement formels ou agressifs.
- Le taux d'absentéisme ou de turnover augmente dans une équipe.
- La peur se lit sur les visages dès qu'une remontée client met en question
- Des silences prolongés en réunion et des réponses évasives aux questions directes.
- Un désengagement visible des projets collectifs

- **Établir et suivre un baromètre commun**

Cette check-list peut vous permettre de mettre en place un baromètre de la capacité de l'équipe à poser les bons sujets sur la table à chaque réunion :



Outil : Créez un 'baromètre d'équipe'

Piège n°2 : Confondre Autorité et Agressivité

Se sentir responsable de la bonne marche de l'entreprise met parfois une pression forte sur les épaules du dirigeant. Ce d'autant que, trop souvent, le leader est encore associé à celui ou celle qui sait s'imposer, en imposer et taper –s'il le faut– du poing sur la table pour se faire entendre. Si bien que, la plupart du temps, les conversations courageuses sont confondues avec des conversations de recadrage, de domination du leader sur l'autre partie, voire une chasse au « coupable ».

Symptômes :

- Les sujets compliqués sont évités aussi longtemps que possible : les conversations "difficiles" tardent à avoir lieu, personne ne se prononce lors des tours de table. Les collaborateurs craignent la sanction.
- Quand elles ont lieu, ces conversations deviennent des monologues du leader vers les collaborateurs : explications sans fin, « Y'a qu'à, faut qu'on », « Si j'étais vous... ».
- Pas de contre-pouvoir : personne ne contredit le leader, même quand il a tort ou se méprend sur une situation.
- Les collaborateurs sortent des échanges démotivés, rabaisssés ou sur la défensive.

Conséquences :

- **Syndrome de l'autruche** : plus personne ne veut être celui ou celle qui « voit le problème », de crainte de dire ou faire quelque chose, qui leur sera ensuite reproché.
- **Blocage de la confiance** : Les équipes évitent de partager leurs idées par crainte de bouleverser le statu quo, d'agir à contre-courant de la volonté du leader ou de s'exposer à des réactions agressives.
- **Effets contre-productifs** : Les problèmes ressurgissent sous une autre forme.

Solution :

- **Se faire accompagner** pour rétablir l'équilibre et revenir à une dynamique d'équipe dans laquelle chacun des acteurs tient sa place et prend sa part de responsabilité.
- **Se souvenir que dans une réunion**, l'objectif n'est pas d'avoir raison, d'imposer son point de vue ou de gagner sur l'autre (ex : *Tu n'as pas respecté les délais, c'est inacceptable !*), mais bien de partager un diagnostic commun et de construire ensemble une meilleure solution
- **Poser des questions ouvertes et chercher à comprendre la situation telle qu'elle est** : ex : *"Les délais n'ont pas été tenus. Qu'est-ce qui t'a bloqué, et comment pouvons-nous ajuster le projet ?"*



Outil : Se déplacer avec un ‘point d’interrogation sur le nez’

Piège n°3 : Omettre de clarifier le Cadre

A l'extrême inverse du piège précédent se trouve l'incapacité à poser (ou faire respecter) un cadre de travail. Pourtant, comme vous l'avez sans doute déjà expérimenté, sans cadre, aucune collaboration n'est possible ! Pour être en mesure de contribuer, de participer et d'amener sa pierre à l'édifice collectif, chacun a d'abord besoin de savoir à quoi il/elle contribue, quel est l'objectif poursuivi.

Symptômes :

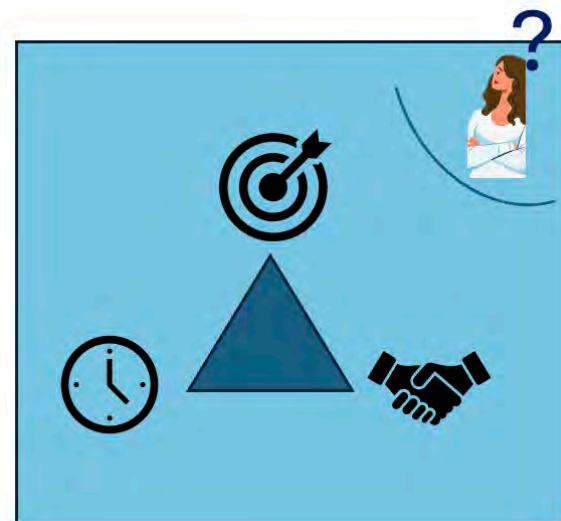
- Personne ne sait « énoncer l'objectif de la réunion, ni les critères qui feront dire qu'elle était efficace et que l'on a avancé.
- Chacun s'exprime, mais les conversations partent dans tous les sens ou tournent en rond.
- Les participants ressortent frustrés, sur leur fin, aucun plan d'action n'est défini.

Conséquences :

- **Incapacité à décider** : puisqu'on ne sait pas ce qu'on cherche, on discute, mais aucune décision n'est prise
- **Interprétations individuelles et floues** : Chacun interprète les conclusions à sa manière.
- **Répétition des mêmes erreurs** : Les problèmes ne sont pas résolus en profondeur et reviennent régulièrement.

Solution : Créer les conditions du dialogue et de la confiance – définir les 3 essentiels :

1. **Objectif commun** : "Nous nous réunissons aujourd'hui pour...", "Notre but est ..." "Et si nous commençons par définir notre objectif/nos priorités, ensemble ?"
2. **Cadre temporel** : "Nous avons 1 heure pour aborder ce sujet et décider ensemble de ce qu'il convient de faire"
3. **Règles de base** : "Chacun a le droit (et même le devoir) d'exprimer son point de vue, de partager son expérience, sa vision de la situation et ne sera pas interrompu dans son intervention. En revanche, chacun est conscient de l'objectif poursuivi, de la préciosité du temps que l'on passe ensemble et de l'importance d'apporter des éléments pertinents pour faire avancer l'échange."



Outil : Le triptyque de la confiance au sein de l'équipe

Maintenant que nous savons éviter les pièges, passons à la méthode : quelles sont les clefs pour impulser et mener des conversations courageuses afin qu'elles portent des fruits ?