

## Section 4 : Diriger avec courage - 3 Clés

### Comment les grands leaders réussissent (et impulsent une culture de conversations courageuses pour un succès durable).

---

En 20 ans, j'ai eu la chance d'observer, d'accompagner ou d'interviewer des centaines de dirigeants et leurs équipes. Tous (ou la grande majorité) avaient en commun cette envie de bien faire, cette envie de diriger avec courage, de faire une différence, de marquer d'une empreinte positive les entreprises, les pays, les entités qu'ils dirigeaient. Tous, étaient conscients de leurs zones d'influence, de l'autorité d'influence qu'ils avaient construit au cours de leur parcours et qu'ils pouvaient mettre à profit pour porter leur entreprise vers un demain encore plus fleurissant.

*“ En tant que dirigeant, notre rôle principal est d'adapter l'entreprise pour, à minima assurer sa pérennité, et évidemment faciliter sa réussite et son développement », répétait inlassablement l'un de mes mentors, Jean-Paul Bailly<sup>7</sup>”*

C'est avec eux, à leur côté, que j'ai depuis deux décennies affiné sans relâche les leviers de la collaboration, de la confiance, de l'efficacité collective et de ce que je nomme désormais la 'transformation virale' (par l'exemple et la proximité). Et, au cœur de chacune des démarches engagées par eux, avec eux, pour eux, se trouvaient des conversations courageuses et inspirantes. Pour les impulser, les mener, les réussir, tous (et moi-même) avons dû mettre en mouvement simultanément 3 clés essentielles, 3 conditions sine qua non de la réussite de ces conversations courageuses, que nous allons voir maintenant plus en détails.

#### 4.1 Le courage de regarder (et de reconnaître) la situation telle qu'elle est

Regarder les choses telles qu'elles sont – et non comme nous voudrions qu'elles soient – est la première des 3 conditions sine qua non de la réussite des conversations courageuses, cad de la transformation des tensions en opportunités, des crises en coopérations renforcées.

##### 4.1.1 - Se connaître (forces et vulnérabilités acceptées)

Pour être en mesure d'accepter la situation telle qu'elle est – et non comme nous voudrions qu'elle soit –, il nous faut d'abord être en mesure de reconnaître nos propres forces – ainsi que nos zones de vulnérabilité. Sans cette étape essentielle, nos biais de perception se joueront de nous et nous 'mèneront en bateau'.

Connaître ses besoins, ses envies, ses valeurs, ses convictions, ses essentiels pour savoir quand ils teintent la vision que nous avons de ce qui se joue devant nous, avec nous, en nous. Connaître ses forces, ses points d'appui, les leçons tirées de nos expériences passées, et savoir aussi

---

<sup>7</sup> Voir citation complète dans « La confiance un nouveau leadership », 2015, Éditions ReThink & Lead

reconnaître nos points de fragilité, de questionnement, de réactivité exacerbée (les ‘triggers’ en anglais) pour pouvoir nous entourer de personnes complémentaires, différentes, qui pourront nous aider à combler nos angles morts, à ouvrir nos horizons, à nous ouvrir à d’autres réalités, d’autres possibles que ce que nous connaissons déjà.

**“ Ils ne savaient pas que c’était impossible, alors ils l’ont fait !”,**  
disait Mark Twain

Se connaître ne signifie pas vouloir être parfaits, vouloir dominer ce que nous n’apprécions pas toujours chez nous, ni vouloir combler chacune de nos limites. Se connaître signifie être en mesure de s’ouvrir à des personnes différentes, de s’entourer de personnes complémentaires qui nous permettront de toucher cet « impossible pour nous ».

Cette attitude d’esprit distingue les grands leaders. Elle est indispensable pour entrer en conversations courageuses et s’y engager pour co-construire de nouveaux possibles communs.

Michel Landel, ancien dirigeant de Sodexo, a été le premier à m’en parler ouvertement et à témoigner de l’importance de cette connaissance de soi pour un dirigeant lors d’un petit-déjeuner devant un parterre de dirigeants-clefs de grands groupes (fort marqués par ce témoignage) lors du lancement du réseau de dirigeants ReThink & Lead for Change en 2014 :

**“ Pour être un bon dirigeant, il faut de l’écoute et de l’humilité. Nous avons tous besoin des autres, personne n’a réponse à tout. Je crois aussi profondément à la nécessité de toujours mieux se connaître. Il faut être authentique, ne pas se mentir et rester « soi-même », avec ses forces et ses faiblesses, qu’il faut aussi savoir montrer. Ainsi, nous pourrions développer un environnement de confiance qui permettra aux autres d’être eux-mêmes et d’avoir envie de donner le meilleur d’eux-mêmes », Michel Landel<sup>8</sup>**

## **4.12 – Poser le diagnostic le plus réel et complet possible**

Permettre aux autres d’être eux-mêmes et d’avoir envie de donner le meilleur d’eux-mêmes est la garantie la plus sûre d’être collectivement en mesure, au sein de l’équipe, de l’organisation, de la société, de poser le diagnostic le plus réel (et complet) possible d’une situation donnée.

J’ai ainsi été la témoin privilégiée de nombreux séminaires d’équipe au vert, au cours desquels des équipes ont (enfin !) trouvé des solutions nouvelles à des problèmes connus et repérés de longues dates mais non solutionnés jusque-là parce que chacun gardait pour lui sa vision des choses de peur de ne pas être compris, entendu ou d’aller à l’encontre de la vision du leader.

---

<sup>8</sup> Voir son témoignage dans le leader collectif, 2017, Éditions Dunod, et également en ligne sur le site [www.rethinkandlead.com/les-coulisses-de-la-transformation](http://www.rethinkandlead.com/les-coulisses-de-la-transformation).

Quand, au contraire, chacun des membres de l'équipe sait que c'est pour sa vision, sa sensibilité, son parcours, ses compétences et sa personnalité uniques, fruits de ses expériences personnelles et professionnelles uniques qu'il est là et qu'on lui demande son avis, alors la dynamique d'équipe change. Les langues se délient et les regards se croisent pour donner un nouveau regard, plus complet, plus précis, plus pertinent. Un nouveau regard sur la situation, que nul n'aurait pu avoir seul dans son coin.

C'est cela l'intelligence collective. C'est précisément au travers de ces dynamiques de croisées des regards que la puissance du collectif prend tout son sens : « quand les biais s'annulent et que les savoirs s'accumulent », comme l'a résumé Émile Servan Schreiber<sup>9</sup> lors d'un de nos Forum Dirigeants consacré à l'intelligence collective en 2018. Je le constate quotidiennement, moi aussi.

Et quand chacun participe de son regard, de sa pièce du puzzle, alors le diagnostic est non seulement plus complet, plus pertinent, mais il est aussi partagé<sup>10</sup>. Il engage chacune des parties et chacun s'engage ensuite d'autant plus facilement à rechercher des solutions au problème rencontré et aussi, surtout, à faire sa part pour mettre en œuvre, à son niveau et dans son périmètre, ce qui est à mettre en œuvre pour que la solution prenne tout son sens et mette fin au problème posé en commun.

## **4.2- Le courage d'accueillir ses émotions (et celles des autres)**

La rencontre avec un regard, un avis différent, avec une situation inédite ou inconfortable, remue. Nous le vivons tous les jours. Pourtant, il nous est parfois facile, parfois plus difficile d'identifier ce qui nous touche et ce que cela provoque en nous.

La deuxième des 3 conditions sine qua non à la réussite des conversations courageuses, cad à la transformation des tensions en opportunités, des crises en coopérations renforcées est justement le courage d'accueillir l'émotion pour pouvoir en comprendre le message.

L'émotion n'est en effet ni bonne, ni mauvaise *per se*. L'émotion est une mise en mouvement, la preuve que nous sommes en vie.

L'éducation que vous avez reçue vous a peut-être mis en garde contre vos émotions et vous avez peut-être appris, comme la plupart de mes clients (et moi-même) lors de séminaires de formation qu'il fallait absolument savoir "gérer" ses émotions pour être un bon leader. C'est-à-dire savoir étouffer l'émotion pour ne pas se laisser perturber par elle et continuer son chemin comme si de rien n'était.

J'ai mis des années à comprendre que cela ne pouvait pas être le chemin. J'observais, en effet, qu'à chaque fois que je cherchais à me couper de ces émotions qui montaient, j'étais aussi dans l'impossibilité de rester en lien avec le présent, ce qui se passait autour de moi. Je m'échappais.

---

<sup>9</sup> Voir son livre Supercollectif, la puissance de nos intelligences, fayard, 2018 et son intervention sur notre site [www.rethinkandlead.com/forum](http://www.rethinkandlead.com/forum)

<sup>10</sup> Je vous engage à lire les différents exemples proposés en illustration de la puissance de l'intelligence collective dans mes différents livres : Le leader Collectif (Dunod), Changez de méthode (ReThink & Lead Éditions), Gagner (plus) ensemble (ReThink & Lead Éditions) et Petit Manuel de conversations courageuses (Up cite.)

Et en m'échappant, je perdais le fil de ce qui se déroulait devant mes yeux, et parfois des informations précieuses sans lesquelles je ne pouvais pas comprendre ce qui se jouait et encore moins aider les dirigeants ou les équipes que j'accompagnais à comprendre ce qui se jouait pour eux.

La collaboration, comme l'innovation, naît de frottements permanents entre des réalités différentes qui, en se rencontrant donnent d'autres idées, un autre regard, des solutions nouvelles.

Ce, à condition d'accepter les frottements, particulièrement quand il est inconfortable de se rendre compte que ce que nous tenions jusque-là pour acquis ne l'est pas, que ce que nous pensions « vrai » jusque-là ne l'est pas/plus ou que la nouvelle réalité que nous sommes en train de co-construire par des regards croisés dépasse le diagnostic ou la solution auxquels nous étions arrivés jusque-là dans notre « silo ».

C'est là qu'intervient le courage d'accueillir l'émotion, de l'accepter et de « faire avec » tranquillement pour être en mesure de poursuivre l'échange, la conversation courageuse et de transformer la situation inconfortable en une opportunité d'apprendre, de découvrir, de s'enrichir et de construire quelque chose de nouveau, de plus grand, ensemble<sup>11</sup>.

Dans ce cheminement personnel, il peut être utile, comme le faisait Nelson Mandela dans sa cellule de Robben Island, de relire le poème « Invictus », nous rappelant que nous sommes tous "maîtres de nos destins. Capitaines de notre âme »

### « Invictus »

Dans les ténèbres qui m'enserrent  
Noires comme un puits où l'on se noie  
Je rends grâce aux dieux, quels qu'ils soient  
Pour mon âme invincible et fière.  
Dans de cruelles circonstances  
Je n'ai ni gémi ni pleuré  
Meurtri par cette existence  
Je suis debout, bien que blessé.  
En ce lieu de colère et de pleurs  
Se profile l'ombre de la Mort  
Je ne sais ce que me réserve le sort  
Mais je suis, et je resterai sans peur.  
Aussi étroit soit le chemin  
Nombreux, les châtiments infâmes  
**Je suis le maître de mon destin**  
**Je suis le capitaine de mon âme.**

*William Ernest Henley*

*(Un poème que Nelson Mandela garda en soutien et source d'inspiration durant ses 18 ans de captivité à La prison de Robben Island)*

---

<sup>11</sup> Je vous invite à lire quelques conseils pour « muscler » ce muscle pp29 et suivantes dans Petit Manuel de Conversations Courageuses. Up cite.

### 4.3- Le courage de penser long terme et de mettre l'intérêt commun en premier

La troisième des 3 conditions sine qua non à la réussite des conversations courageuses, cad à la transformation des tensions en opportunités, des crises en coopérations renforcées est le courage de dépasser ses propres intérêts court-terme, ceux de son équipe directe, ceux de sa seule entreprise (selon ce qui est en jeu) pour se projeter dans un temps plus long et replacer l'intérêt commun en premier.

C'est une question de responsabilité. Une question d'autant plus importante et dérangeante que les technologies que nous utilisons – par exemple les dernières en date, l'IA générative– ouvrent des champs de possibles jusque-là insoupçonnés, qui sont susceptibles de remettre en question des pans entiers de nos économies et de nos connaissances, comme l'ont fait chacune des révolutions technologiques en leur temps. (Aucune des découvertes n'est ni bonne ni mauvaise en soi : l'électricité éclaire la nuit et a ouvert de nombreux possibles mais elle peut aussi tuer, comme bon nombre d'inventions)

En tant que dirigeants, la question n'est bien sûr pas d'essayer de tout comprendre, de tout anticiper et de tout savoir. Mais bien de réfléchir à l'impact de nos décisions, de nos actions, de nos découvertes. Car par nos décisions, nous engageons de nombreuses personnes derrière nous, qui nous suivent parce qu'elles ont confiance en nous.

**“ L'important n'est pas tant ce que vous dites. Les gens n'écoutent pas tellement ce que vous dites, ils regardent dans vos yeux ; et s'ils comprennent que vous savez ce que vous dites et que vous êtes sûr de ce que vous faites, alors ils vous suivent, où que vous alliez, quoi que vous demandiez (..) un leader est quelqu'un qui est capable d'inspirer confiance autour de lui par ce qu'il est et ce qu'il démontre",** Daniel Bernard, Walk the Talk, 2011<sup>12</sup>

Je vous livre ici deux principes, que beaucoup de mes clients trouvent précieux pour (re)trouver le courage de penser long terme et mettre l'intérêt commun en premier quand une décision difficile est à prendre, qu'une conversation courageuse est en cours :

"Plus je donne, plus je reçois"

"On gagne ensemble ou on perd ensemble (*et perdre n'est pas une option*)"

Ces deux principes, que je détaille dans mon Petit Manuel de Conversations courageuses, sont des boussoles qui nous rappellent que nous sommes tous interdépendants et que rien ne se joue seul, dans son coin, sans avoir de conséquences au-delà de la décision ou de l'action immédiate, de notre périmètre ou de notre environnement immédiat.

**“ Le battement d'ailes d'un papillon au Brésil peut-il provoquer une tornade au Texas ? »,** Edward Lorenz lors d'une conférence scientifique en 1972.!”

---

<sup>12</sup> Voir son témoignage dans Le leader collectif, 2017, Éditions Dunod, et également en ligne sur le site [www.rethinkandlead.com/les-coulisses-de-la-transformation](http://www.rethinkandlead.com/les-coulisses-de-la-transformation).