

## Section 2 : Qu'est-ce qu'une conversation courageuse ?

### Passer de la conversation-décharge émotionnelle à la conversation qui construit un demain meilleur.

---

Nous passons des heures à échanger chaque jour : avec notre famille, nos amis, nos collègues, avec des personnes que nous connaissons et que nous reverrons, et d'autres que nous ne connaissons pas et ne reverrons peut-être jamais. Mais portons-nous suffisamment d'attention à la forme et au contenu de ces échanges ? Sommes-nous conscients de la valeur que représentent -ou peuvent représenter- ces échanges ?

Ces conversations, anodines ou profondes, nous transforment consciemment ou non. Car chacune des informations échangées fait ensuite partie de notre patrimoine, de nos acquis, qui façonnent notre manière de voir le monde et de le penser, ainsi que les arguments que nous utiliserons avec d'autres pour d'autres échanges.

Prendre conscience de la puissance de ces échanges, des informations reçues et partagées, c'est entrer dans la dimension de l'impact, de la responsabilité, et toucher la puissance des conversations courageuses pour construire demain dès aujourd'hui. C'est oser aller au-delà de l'échange superficiel pour co-construire avec l'autre, avec ses équipes, ses collaborateurs, ses clients, ses parties prenantes pour être, ensemble, plus intelligents que tout seul.

#### 2.1. Une autre définition du courage

Le plus souvent, nous parlons du courage comme de la capacité à parler haut et fort, à dire ce que nous pensons et ce que nous avons sur le cœur, à assumer pleinement nos idées et nos convictions devant les autres, quelle que soit la circonstance ou les réactions de celles et ceux qui nous entourent.

C'est, bien sûr, une force que de savoir dire ce que l'on pense (« speak up » comme le disent les anglophones). Mais notre expérience nous montre que cela ne suffit pas à transformer une situation durablement, notamment quand dire ce que l'on pense ressemble plus à une « décharge émotionnelle », un recadrage ou à un monologue qu'à une véritable conversation.

Nous parlons des Conversations Courageuses ici, comme dans notre Petit Manuel de Conversations Courageuses, comme un art du leader consistant à créer en permanence l'espace et les conditions pour que chacun puisse à tout moment aborder les sujets qui le questionnent, le préoccupent, l'interpellent, ou simplement poser avec l'équipe les sujets perçus comme tendance, essentiels, décisifs ou susceptibles d'avoir été sous-estimés ou de constituer un avantage concurrentiel, présent ou futur, pour un client ou pour fidéliser des collaborateurs.

La raison d'être de ce livre blanc, comme du livre dont il s'inspire<sup>6</sup>, est justement de ne plus attendre qu'il soit « déjà trop tard » ou que l'on soit à l'aube d'un conflit majeur pour oser dire, parler, se parler, échanger ses informations, échanger ses points de vue et grandir de l'échange.

---

<sup>6</sup> Up cite.

*“En observant des équipes hyper-performantes (qui l'étaient déjà ou qui le sont devenues) depuis deux décennies, j'ai pu constater que plus les membres d'une équipe ont cette capacité de dire et de faire en cohérence avec ce qu'ils perçoivent, observent, ressentent, plus les membres d'une équipe ont la capacité de nommer ce qui se passe pour eux, pour l'entreprise, pour les clients, pour leurs pairs, pour l'écosystème ; et plus l'action commune est fluide, plus la réactivité et la capacité d'innover sont fortes, et meilleures sont la résilience et l'endurance de l'équipe et de l'entreprise ! ”*

C'est pourquoi les conversations courageuses doivent être envisagées comme un art d'interagir, un art de communiquer : le cœur et les poumons de relations saines entre collègues, entre clients et fournisseurs, entre équipes ou services d'une même entreprise, voire entre compétiteurs capables de s'allier pour faire passer leur secteur à une autre échelle.

J'ai ainsi pu invariablement observer une corrélation évidente entre le succès des grands programmes de transformation et leur mise en œuvre accélérée, et la capacité des équipes à se sentir responsables, actrices et porteuses d'informations-clefs pour l'élaboration et la mise en œuvre de solutions adaptées aux problèmes posés.

## 2.2. Les 10 étapes pour réussir ses conversations courageuses

Cette nouvelle définition du courage s'accompagne d'une nouvelle approche des négociations, des dynamiques d'entreprise, du fonctionnement de l'équipe : "COURAGEUSE", un processus en 10 étapes, pensé pour guider les échanges vers plus de valeur ajoutée.

| ÉTAPE               | ACTION CLÉ                                                          | QUESTION GUIDE                                                            |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Constat             | Poser un diagnostic partagé                                         | "Quelle est (réellement) la situation ? "                                 |
| Ouverture           | Permettre l'ouverture de chacun par un cadre sécurisant             | "Quel est notre objectif commun pour cette discussion ?"                  |
| Unité d'intention   | Aligner chacun sur les enjeux communs                               | "On gagne ensemble ou on perd ensemble (et perdre n'est pas une option)!" |
| Respect réciproque  | Écouter (et s'exprimer) sans jugement                               | "Aucun d'entre nous n'a la solution et n'a raison tout seul "             |
| Alliance            | Entrer en intelligence collective                                   | "Plus forts, Ensemble"                                                    |
| Gratitude           | Reconnaître l'authenticité des échanges et les contributions        | "Merci pour ta transparence, cela nous aide à avancer."                   |
| Emergence           | Laisser émerger de nouveaux possibles                               | "1+1=11"                                                                  |
| Utilité             | Parler en conscience pour rendre sa parole utile aux avancées       | "Que puis-je ajouter pour faire avancer la solution commune"              |
| Solution partagée   | Co-construire en confiance                                          | "Remercier la pluie qui est déjà en chemin et continuer d'avancer"        |
| Engagement conjoint | S'engager à mettre conjointement en œuvre la solution co-construite | »Maintenant, quelles sont les 3 prochaines étapes ? Qui fait quoi ?"      |

**Outil : Les conversations courageuses - 10 étapes clefs**