

Conversation Courageuses – Cas concret (1/7)

Désaccord au sein de l'équipe

Rien ne vaut un exemple concret pour mieux comprendre. Voyez comment Ramon a réussi à remobiliser deux acteurs de son équipes, qui ne collaboraient pas, en les remettant en responsabilités (c'est-à-dire en replaçant l'entreprise au centre des débats).

Ramon venait de prendre son nouveau poste et se retrouvait à la tête d'une entité, qu'il avait bien connue par le passé pour avoir occupé un poste d'adjoint. D'impossibles discussions entre les équipes vente et les équipes de production affaiblissaient alors les positions de l'entreprise dans la région.

A son arrivée, Ramon trouva la situation encore dégradée. Après quelques semaines d'observation, il décida de réunir autour d'une même table son adjoint en charge des ventes et son adjoint en charge de la production, même si les deux l'avaient prévenu que depuis des mois, ils ne se parlaient plus que par l'intermédiaire de son prédécesseur. Ramon n'entendait pas continuer d'intermédier. Les risques pour l'usine étaient trop grands et les marges commerciales se dégradaient, même si le chiffre d'affaires était, lui, en légère augmentation.

Je vous invite à prendre connaissance des dialogues entre Ramon, John et André, ci-dessous, en commençant par lire l'intégralité des colonnes de gauche. Et de ne passer aux dialogues de la colonne de droite qu'une fois finie la lecture de l'intégralité de l'autre dialogue, de sorte de pouvoir vous faire une idée sur les deux scénarios avant de découvrir notre décryptage.

(Extrait de mon livre : *Petit Manuel de Conversations Courageuses*)

Conversation courageuse – Cas concret (2/7)



DIALOGUE 1-

Version Conversation
«Négociation-Recadrage »

R : Bonjour à tous les deux, je vous ai entendus, chacun séparément, me parler de la situation et de votre difficulté à communiquer. Je vous réunis aujourd'hui pour arbitrer les points sur lesquels vos échanges achoppent depuis plusieurs semaines.

De ce que j'ai compris, André, tu es sur le point de passer des commandes dans l'usine du groupe qui se trouve au Portugal et qui, en surproduction, te facturerait des prix de transfert inférieurs à ceux que pratiquent John. Et John, tu te plains que les équipes d'André se concentreraient trop sur les produits moins chers, plus faciles à vendre, et feraient trop peu d'efforts pour accroître notre présence sur les segments plus premium, qui nous permettraient d'avoir des marges correctes et de pouvoir ainsi travailler à une qualité irréprochable. Ai-je bien compris ?



DIALOGUE 2

Version Conversations
Courageuses

R : Je sais que vous partagez tous deux mon attachement à cette entreprise. Je suis d'ailleurs très heureux de vous retrouver en revenant aujourd'hui à la tête de cette entité. Je suis sûr que nos bonnes relations passées, et la bonne connaissance que vous avez chacun des atouts et des points d'amélioration de vos services respectifs et de notre entité, nous permettront de faire équipe pour renouer avec le succès. Et parler, le cas échéant, sereinement, et avec ouverture de ce qui doit être évoqué pour trouver ensemble les meilleures façons d'avancer.

A : Je suis d'accord avec toi pour dire que nous avons de larges marges de progression pour renouer avec le succès que nous avons pu connaître par le passé quand tu dirigeais l'usine. Je suis prêt à te redire ce que j'ai déjà écrit à John maintes fois, ce que nos clients nous demandent.

R : Je suis ravi que tu sois prêt à échanger et je pense que John le

Conversation courageuse – Cas concret (3/7)

A : Avant d'en arriver là, j'ai tenté plusieurs fois de demander à John, et à défaut de revoir ses prix de transfert, que ses équipes travaillent à un SAV de meilleure qualité de sorte que nos clients comprennent pourquoi ils paient un peu plus que la concurrence. Mais je n'ai pas eu de retour satisfaisant de sa part. On m'a dit, d'ailleurs, que notre usine au Portugal était très bien notée sur son suivi SAV.

J : Et moi, j'ai tenté à maintes reprises d'expliquer à André et à ses équipes qu'il ne servait à rien d'augmenter notre chiffre d'affaires sur la gamme, qu'ils s'évertuent malgré tout à vendre. Cela plombe nos marges et peut à terme mettre en danger l'usine. Il ne veut rien entendre ! Il continue alors que je suis certain que les clients seraient, pour une grande majorité, prêts à passer à notre gamme Premium, bien plus respectueuse de l'environnement et plus durable dans le temps. Mais cela demanderait un effort à André pour adapter ses supports de vente et mieux former et suivre ses équipes !

sera aussi. Mais j'aimerais d'abord t'entendre sur ce que tes équipes pourraient proposer pour mieux adresser les besoins de nos clients. De même pour toi, John.

J'aimerais vous proposer de prendre quelques minutes, l'un comme l'autre, pour y réfléchir. Puis, nous en parlerons ensemble et ensuite, mais ensuite seulement, vous pourrez formuler les demandes vers les équipes de l'autre. Cela vous semble-t-il une bonne suggestion ?

J : Ok pour moi.

A : Ok pour moi aussi.

Conversation courageuse – Cas concret (4/7)

« L'importance et l'impact déterminants de l'entrée en matière »

L'entrée en matière est clef et l'influence que celle-ci a sur la tournure que prend l'échange, ainsi que sur l'engagement des parties prenantes à aboutir à un dénouement positif.

- ▶ La première approche prise par Ramon (colonne de gauche) était pensée pour lui permettre de « garder le contrôle des événements ». C'est lui qui y abordait les sujets et « les points qui fâchent ».
- ☞ Dans les faits, cette approche a créé un sentiment d'autorisation pour les autres d'en dire plus et ce, d'une façon tout aussi directe et abrupte que Ramon. Ce qui, dans les faits, a abouti à un début d'escalade de part et d'autre, conduisant Ramon à devoir ajourner l'échange aux vues de la tournure houleuse qu'il prenait.
- ▶ A droite, l'approche de Ramon, revue après que nous en avons débriéfé ensemble, on retrouve les deux ingrédients essentiels des conversations courageuses que sont l'état d'esprit « on gagne ensemble ou on perd ensemble et perdre n'est pas une option » et la conviction que les divergences de points de vue sont autant d'informations qui permettent à une autre solution d'émerger.

✎ Peut-être avez-vous pensé, en lisant la première conversation menée par Ramon qu'elle était déjà courageuse puisqu'il a osé relaté ce qui lui avait été rapporté en face des deux protagonistes qui ne se parlaient plus. Dans notre définition, rappelez-vous néanmoins que cela ne suffit pas : le but affiché et assumé, d'une conversation courageuse est de construire un « meilleur ensemble ».

Conversation courageuse – Cas concret (5/7)



Aller plus loin

Et vous ? Vous reconnaissez-vous plutôt dans l'approche initiale ? ou dans l'approche de la colonne de droite ?

► Pouvez-vous noter, pour vous-mêmes :

- ☞ Les avantages que vous trouvez à l'approche traditionnelle (version « conversation recadrage-négociation »)
- ☞ Par exemple, avoir l'impression de maîtriser l'échange et de se donner les moyens de pouvoir prendre la bonne décision, d'arbitrer.
- ☞ Les avantages que vous trouvez à l'approche « conversations courageuses » (colonne de droite).
- ☞ Par exemple, le fait que les uns et les autres ne peuvent plus repartir dos à dos et rejeter la « faute » sur l'autre.

► Pouvez-vous noter, pour vous-mêmes,

- ☞ Les inconvénients que présente cette approche traditionnelle,
- ☞ Les inconvénients que présente l'approche « conversations courageuses »,
- ☞ Quel enseignement pourriez-vous en tirer pour mieux aborder une situation de ce type ?

Poursuivons maintenant la suite des échanges « option colonne de droite » pour en voir l'évolution.



R : Merci messieurs, je vois que vous avez tous les deux fini de réfléchir (les stylos sont posés). Je vous propose donc que nous commencions. Qui de vous veut commencer ?

Vous noterez ici que, par cette invitation libre, Ramon signifie habilement qu'il n'est pas le censeur de l'échange et ne distribue la parole. Il permet aussi à chacun de prendre son temps et de ne parler

Extrait Petit Manuel de Conversations Courageuses

Conversation courageuse – Cas concret (6/7)

que lorsqu'il est prêt et volontaire. Son non-verbal est ouvert et bienveillant. Pas de pression ni par le regard, ni par le ton.

Nous l'avions anticipé en préparant l'entretien, quelques minutes s'écoulaient. Ramon ne reprend pas la main, ne comble pas l'espace. Il reste silencieux, à l'écoute, dans l'accueil de ce qui est, mais reste alerte, présent pour que chacun sache qu'un échange est attendu.

Finalement, André relève la tête.

A : J'ai eu des propos un peu vifs tout à l'heure, John. Je suis conscient que tu fais ce que tu peux pour atteindre tes objectifs et conserver la production, les emplois dans l'usine. Je sais combien cela te tient à cœur de préserver le bassin d'emploi local après toutes les fermetures récentes. Je suis né ici, comme toi et j'aimerais moi aussi qu'on y arrive, ensemble.

John ne s'y attendait pas. Il releva la tête pour vérifier que André ne se moquait pas de lui. Il avait attendu cet échange depuis plusieurs mois. Il s'était préparé à ce qu'André l'attaque à nouveau, comme il le faisait toujours. Il se sentait maintenant un peu désarçonné. Il choisit néanmoins de dire quelque chose de constructif, lui aussi.

J : Oui, cette région a déjà bien souffert. Pourtant, elle a du potentiel ! Je suis sûr qu'ensemble, nous pouvons faire quelque chose.

Ramon avait atteint son objectif, le dialogue était renoué. Nous n'étions pas encore dans le dur des propositions de l'un et de l'autre, mais son premier but était atteint. Les deux protagonistes partageaient maintenant son état d'esprit du « on gagne ensemble ou on perd ensemble. » Ils avaient bien avancé !

Extrait Petit Manuel de Conversations Courageuses

Conversation courageuse – Cas concret (7/7)

« Un billard à trois bandes »

Quand la relation est abimée, chacun a besoin de temps pour se reprendre et se rappeler qu'il a une part de responsabilité dans le problème et donc dans la solution.

- ▶ En nommant l'attachement commun d'André et de John à leur entreprise, ainsi que leur bonne connaissance de leur métier respectif, Ramon remet tout le monde « dans le même bateau », sur un objectif commun qui pourra les rendre fiers, tous les deux.
 - ☞ Après avoir été en froid ou en tension, les protagonistes ont besoin de revenir en zone « neutre », pour souffler avant de pouvoir refaire alliance. En trouvant un sujet d'entente et d'accord, Ramon permet cette « zone neutre ».
 - ☞ Trouver des solutions pour ou avec quelqu'un qu'on apprécie, avec lequel on sent un affect positif, est toujours plus simple que de trouver des solutions pour ou avec quelqu'un que nous affrontons régulièrement.
 - ☞ Proposer à André et à John un temps de réflexion, en silence participe aussi de cette « zone neutre »
- ▶ Par ailleurs, leur demander de réfléchir en premier lieu à ce que leurs propres équipes pouvaient faire pour contribuer à un retour au succès replace chacun dans son rôle au sein de l'organisation et dans ses propres responsabilités dans la réussite collective.
 - ☞ Cela permet de « défocaliser le problème de la relation vers le rôle professionnel. C'est sans doute ce qui a permis à André de prendre le contre-pied de ses réactions habituelles et de reprendre l'échange en ouverture.
 - ☞ Donner le temps au temps en pareil cas n'est pas du temps perdu. Bien au contraire, c'est essentiel.

 Respecter les autres et vouloir un échange ouvert ne signifie pas tout accepter d'eux. En coupant André dans son élan alors qu'il s'apprête, à son tour, à reprendre les anciennes habitudes et à parler pour John, voire à le critiquer de manière détournée sous couvert de (vraie-fausse) proposition, Ramon affirme son cap, sa présence « garde-fou » et permet à la conversation courageuse de se poursuivre, en vérité et chacun en « son nom propre ».