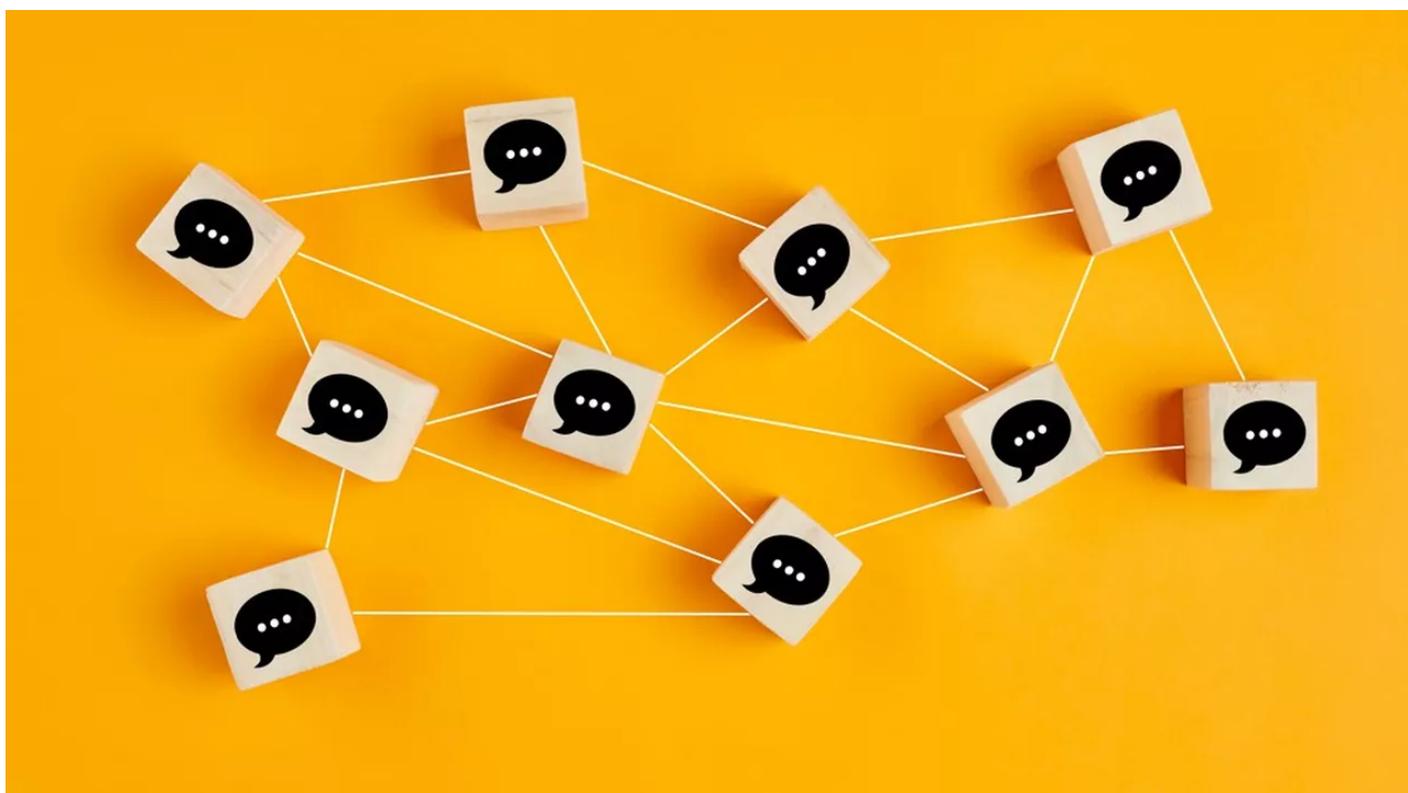


## CHRONIQUE

# Quelles conversations dans nos entreprises aujourd'hui ? 🐦

Les bénéfices liés au développement d'échanges, de relations ouvertes fondées sur un esprit de coconstruction, sont vitaux pour entrer de plain-pied dans l'altermodernité.



Les conversations, qui animent l'organisation, sont l'expression de sa vie. (Shutterstock)

Publié le 7 déc. 2022 à 8:30 | Mis à jour le 7 déc. 2022 à 9:14

Par **Jean Pagès** et **François Cadet**, respectivement coach de dirigeants et fondateur de l'Institut français d'« Appreciative Inquiry », et coach de dirigeants et développement des organisations.

Au coeur de notre vie, les organisations ne fonctionnent que grâce à des individus qui échangent entre eux, à la fois sur leur activité et sur leurs relations propres.

Les liens qui en découlent sont cruciaux pour mieux se mouvoir dans un monde complexe, caractérisé par **des incertitudes** quant à l'avenir et une accélération des changements.

Un contexte qui soulève de nouvelles questions quant à nos échanges : quelles conversations sont souhaitables aujourd'hui afin de régénérer nos organisations ?

## **Polarisation, accélération et aliénation**

La distanciation, avec **l'essor du télétravail**, induit un nouveau rapport aux autres ; si le travail à distance permet un gain d'efficacité, il fait aussi disparaître les temps informels, permettant d'échanger sur la vie de l'organisation.

Orienté résultat, le télétravail poursuit une communication instrumentale laissant **moins de place aux émotions** et aux relations : un curseur est donc à positionner au bon niveau.

La polarisation des opinions, observable sur les réseaux sociaux, génère du rejet et de l'invective, le repli sur ses opinions l'emportant sur le débat contradictoire et **l'écoute**. Ceci induit une tendance à brider notre expression propre pour suivre le courant, ce qui risque de se développer également en entreprise et limiter ainsi la créativité et l'innovation.

**Le philosophe Hartmut Rosa** montre que, nos économies étant fondées sur la croissance, elles accélèrent chaque année la production, ce qui nous plonge dans un rythme effréné qui nous contraint : « Ce que le monde a à offrir [...] devient pour nous susceptible d'être acheté. Mais le revers de tout cela, c'est l'aliénation. » Or « être aliéné, c'est devenir étranger à soi-même, ne plus sentir ses émotions ». C'est donc une difficulté à apprécier le monde et à entrer en relation avec les autres.

## **Deux conditions**

Ce contexte risque de conduire à une fragilisation des échanges. Or une organisation n'est-elle pas un ensemble de personnes entretenant des liens vivants et en constante évolution ? En d'autres termes, un mouvement permanent de l'organisation créé par l'ensemble des échanges entre ses membres ?

Ainsi, le développement des échanges constitue-t-il un enjeu majeur tant pour la satisfaction au travail des individus que la performance de l'organisation. On observe une dynamique de progression dans le degré d'ouverture et la confiance entre des

personnes qui conversent. Pour favoriser cela, deux conditions, liées entre elles, nous paraissent majeures.

La première consiste à développer des pratiques managériales qui permettent de créer des espaces-temps suscitant des conversations constructives porteuses de solutions nouvelles. Nous constatons si souvent, dans nos accompagnements, un manque patent d'espaces de prise de recul et d'expression libre entre les collaborateurs !

La seconde vise à cultiver un sentiment général de sécurité à partir d'un cadre de « sécurité institutionnelle » et de « sécurité relationnelle » ; ceci avec des individus qui se sentent légitimes en maîtrise personnelle de leur activité et reconnus dans leur professionnalisme.

## **Echanges appréciatifs**

Les bénéfices liés au développement d'échanges, de relations ouvertes fondées sur un esprit de coconstruction, sont vitaux pour entrer de plain-pied dans l'altermodernité.

Les conversations qui animent l'organisation sont l'expression de sa vie ; quels échanges ont lieu en son sein ? Sur quoi portent les conversations ? Sait-on sortir d'une logique linéaire pour « décoïncider »... ? Ces questions sont cruciales.

Même sous pression, tendues vers une performance satisfaisant ses actionnaires ou ses donneurs d'ordre, les organisations ont intérêt à sortir d'une focalisation sur leurs problèmes et d'un management centré sur le contrôle et le déficit. La recherche montre que la performance des équipes et des entreprises se nourrit d'échanges appréciatifs, permettant de développer créativité et agilité pour faire face aux enjeux.

La valeur et le potentiel de développement d'une organisation ne se mesurent pas seulement par sa performance économique, mais aussi par ce qui l'assure : la qualité des échanges et des liens entre les personnes qui la font vivre.

**François Cadet et Jean Pagès**