



Manifeste des 4 C

Traverser des changements et des situations difficiles

Thierry Dumont

from2 — gestion des conflits, coaching et formation

www.from2.ch

Avant-propos

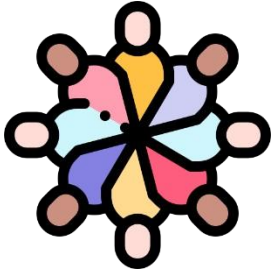


Bienvenue dans ce manifeste. Lecteur passionné, j'ai toujours eu le sentiment qu'un livre est comme une discussion, une rencontre avec son auteur. C'est donc avec grand plaisir que j'entame cette discussion avec vous, cher lecteur et lectrice.

Vous allez voir que ce manifeste est bilingue : des textes pour votre cerveau gauche et des dessins pour votre cerveau droit ☺.

J'espère que nous passerons un bon moment ensemble !

Introduction



Le mot « leadership » est fascinant. Tapez-le dans Google et en 0,27 seconde, vous obtenez 905 000 000 de résultats. Il est clair que tout a déjà été dit ou écrit sur ce mot et ce qu'il recouvre.

Un autre livre sur le leadership ? Oui et non.

Oui, car ce que vous lisez est indéniablement un livre ; non, car je ne suis pas certain que le leadership en soit vraiment le sujet. J'ai gardé le titre pour surfer sur la vague ☺ et vous provoquer un peu.



Je suis praticien, et ce qui m'intéresse, c'est mon expérience quotidienne. Je peux décrire et partager des expériences que l'on pourrait qualifier de leadership, mais je préfère m'attarder sur leurs qualités plutôt que de les définir.

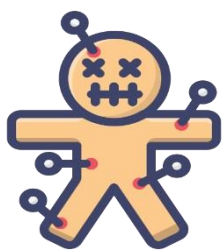


Avez-vous déjà participé à des réunions où personne ne comprenait rien ? À des présentations stratégiques d'entreprise remplies de jargon et de phrases creuses ? À un projet qui n'a abouti à rien ? À des réunions interminables sans aucune action, sans aucun engagement, même après avoir pris des notes ? À des dialogues qui se transformaient en monologues à deux...

Non ! Alors mon ami-e, ce manifeste n'est pas pour toi, passe à autre chose et continue de profiter de la vie.

Oui ! Alors restez encore un peu, j'ai deux ou trois choses à partager et à échanger avec vous qui pourraient vous intéresser.

Pour ma part, je peux vous dire que j'ai passé une grande partie de ma vie professionnelle dans différents pays, environnements et entreprises (ceci n'est absolument pas



lié à une culture particulière), à perdre mon temps et mon énergie, tout en voyant d'autres faire de même.

S'agit-il d'une malédiction humaine ?

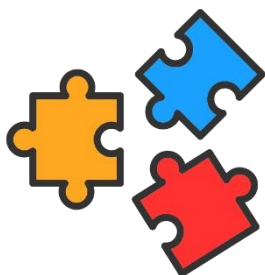
Non, je ne le crois pas. Au contraire, les gens souhaitent naturellement être efficaces, obtenir des résultats et utiliser leur temps de manière constructive.

Est-il possible de donner du sens au temps et aux efforts consacrés (ou du moins à la majeure partie) ? Et si oui, comment ?



Vous connaissez sans doute l'histoire des trois maçons qui construisaient un mur. Le premier, interrogé sur ce qu'il faisait, répondit : « Un mur », le deuxième : « Un bâtiment », et le troisième : « Une cathédrale » ! Je suis prêt à parier avec vous sur celui qui est le plus efficace et le plus heureux des trois.

Communiquer clairement l'objectif à atteindre est-il LA SOLUTION pour un travail qui a du sens ?



Oui et non, cela fait partie du puzzle nécessaire à sa création, mais ce n'est qu'une partie de celui-ci.

Grâce à mes diverses expériences d'accompagnement de dirigeants, d'équipes de direction, de groupes et à mon propre travail sur moi-même ☺, j'ai défini une pratique simple pour aider à comprendre et à donner du sens à ce qui se passe dans les organisations, les réunions, les projets et les discussions.



Comment aider les autres si l'on est soi-même perdu ? Cette pratique est comme une boussole placée sur une carte : elle ne donne aucune solution sur la marche à suivre, mais au moins on sait toujours où l'on se trouve et quelles questions se poser pour avancer.

Aperçu

Nous avons tous envie de sens !

Aujourd'hui, la plupart des employés des entreprises sont très instruits, et l'époque où les patrons en savaient plus que leurs subordonnés est révolue.



Les nouvelles générations sont, en moyenne, mieux instruites que nous ne l'étions. Espérons que, pour nous autres, vieux de la vieille, l'expérience compte encore ☺.

Impossible donc d'essayer de diriger en donnant des instructions détaillées et en microgérant tout le monde (bien sûr, lorsque le bâtiment est en feu, le commandement et le contrôle restent essentiels, ne me forcez pas à dire ce que je ne veux pas dire !).



Un leader donne du sens au monde qui nous entoure ; il le fait en proposant une explication claire et cohérente de la réalité, permettant à chacun de trouver un écho à ses valeurs, ses intérêts, ses sentiments, etc. (Quel est mon intérêt dans tout cela ?). Ensuite, il s'en tient à son explication et, s'il la modifie, il peut aisément en expliquer les raisons.



Les 4 C

Dans cet exercice, 4 mots sont essentiels : CONSTANCE, CLARTÉ, COHÉRENCE et le dernier est COMMUNICATION car devinez ce qui arrive si le leader n'est pas capable de communiquer clairement, de manière cohérente et constante...

Ces 4 C sont similaires à ceux utilisés pour décrire un diamant : carat, clarté, couleur et calibre.

Les 4 C décrivent la signification et la qualité d'une chose. Leur combinaison est unique et permet à chacun de trouver ce qui l'intéresse dans sa signification.

C'est comparable à l'appréciation d'un diamant.

Par exemple, si je m'intéresse à la valeur du diamant, un gros calibre (en carats) sera probablement mon principal critère ; mais si je m'intéresse à la rareté, certaines couleurs spécifiques seront primordiales pour moi, etc.

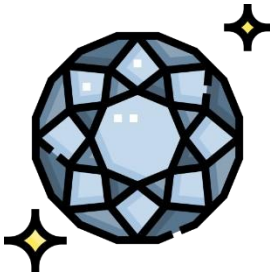
Les 4 C sont essentiels non seulement pour permettre aux dirigeants d'inspirer les autres, mais pour chacun d'entre nous, car ils constituent les fondements du SENS.

Dans notre vie quotidienne, nous scrutons et évaluons consciemment ou inconsciemment tout à l'aide de ces 4 C.

Il est intéressant de noter que si ces 4 éléments ne sont pas suffisamment présents et qualitatifs, nous devenons très vite frustrés, négatifs et nous nous replions sur nous ou contestons.

La CONSTANCE repose sur la conscience et l'application des principes, des valeurs et des convictions. La personnalité des leaders et deux atouts majeurs en matière de leadership : la concentration et le courage, sont tout aussi essentiels.

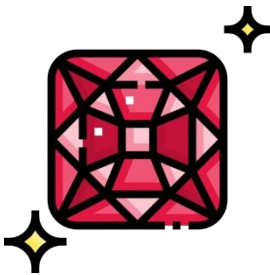




La CLARTÉ est la qualité de ce qui est facile à comprendre.

Cela requiert deux éléments : le premier est une réelle compréhension de ce qui est énoncé. Cela peut paraître évident, mais trop souvent, nous concluons hâtivement que nous comprenons quelque chose sans avoir effectué une vérification approfondie.

Le second est aussi une conséquence du premier : il s'agit de savoir être précis, concret, de donner des exemples et, mieux encore, de raconter des histoires.



La COHÉRENCE est le lien logique qui unit tous les éléments. Ici, la logique est entendue comme une méthode de raisonnement généralement fondée sur certaines prémisses (principes, valeurs, croyances mentionnés précédemment). Il est donc essentiel d'avoir conscience de ses prémisses et, bien entendu, d'utiliser la méthode à bon escient.



Enfin, la COMMUNICATION est une composante essentielle des 4 C. Il ne s'agit pas seulement de transmettre des informations, mais de faire dialoguer les idées et les personnes, et de les inspirer à les concrétiser.

Constance

La force



La constance – la qualité d'être durable et exempt de changement ou de variation .

Évidemment, cela ne signifie pas que rien ne change.

Aujourd'hui, tout change tous les jours ! Vraiment tout ?

Nos conditions de vie, nos environnements, nos façons de travailler, nos technologies... évoluent assurément de plus en plus vite.

Disons que notre monde extérieur change, change, change...

Mais ce qui reste inchangé, c'est notre humanité ! conditions de vie, de notre travail, etc., mais de ce tant qu'êtres humains : nos croyances



Je ne parle pas ici de nos qui nous rend uniques en fondamentales, nos

valeurs, nos principes (ou quel que soit le nom que vous leur donniez) qui sous-tendent notre façon de penser, nos sentiments, nos idées et, finalement, nos actions.

Que sont-ils ? Franchement, cela m'est égal. La seule chose que je peux vous dire à leur sujet, c'est que, consciemment ou inconsciemment, vous avez ces croyances, ces valeurs, ces principes, et quels qu'ils soient, la manière dont vous allez les appliquer aboutit à une connexion ou à une séparation.

L'enjeu est alors d'acquérir une conscience, une clarté et une cohérence sur les principes, les valeurs et les croyances qui sous-tendent votre pensée, vos sentiments et vos actions, et bien sûr de les communiquer.

Cela permettra de rester constant même si certaines circonstances extérieures changent.

Par exemple, comment vos valeurs fondamentales hiérarchisent-elles les actionnaires, les employés et les clients ?

Il n'y a pas de bon ou de mauvais choix. Chaque choix repose sur une vision différente de la création de valeur. Mais il est essentiel d'en faire un et de le communiquer efficacement.



De même, aucun choix en soi ne sépare ni ne relie, mais le fait de mettre la pression sur les autres parties prenantes à tout prix au profit de celle qui passe

en premier sépare, et inversement, le fait de traiter équitablement les parties prenantes même si elles ne sont pas prioritaires relie.

Je comprends cela, mais qu'est-ce qui pousse les gens à rester fidèles à leurs principes, leurs valeurs, etc., face aux pressions d'un monde extérieur en constante évolution ?

Cela est intimement lié à au moins deux atouts individuels clés : la concentration et le courage.



Ces deux éléments vous permettent de garder le cap face à l'adversité et à la pression.

Est-ce inné ? Je n'en sais rien, mais comme je l'ai dit plus haut, plus on est conscient de ses valeurs, de ses croyances et de ses principes, plus on a de chances de s'y tenir, non ?

Savoir ce qui est important pour vous, c'est mieux se connaître. Ce cheminement personnel vous donne davantage de chances d'être concentré et courageux face aux difficultés.

Clarté Le cerveau



Êtes-vous certain de bien comprendre ce que vous souhaitez accomplir ? Êtes-vous certain de bien comprendre les valeurs, les croyances et les principes qui sous-tendent votre démarche ?

Il y a évidemment une part de compréhension de vous-même, mais il y a aussi la conscience des autres et des groupes autour de vous.

La clarté commence par vous, pas par votre public. Avant de pouvoir expliquer quoi que ce soit clairement à quelqu'un d'autre, vous devez d'abord vous assurer que c'est clair pour vous-même.



Voici un piège : nous sommes conditionnés à penser comprendre quelque chose dès que nous pouvons le définir par une étiquette. « état d'esprit de croissance », « transformation numérique », « orientation client »... nous acquiesçons, puis passons à autre chose. Demandez maintenant à votre voisin de vous l'expliquer avec ses propres mots, en une phrase, sans jargon, et observez la réaction.

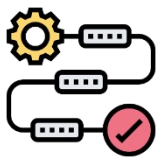
Voilà la première caractéristique de la clarté : une compréhension réelle, vérifiée et non présumée. La seconde caractéristique, qui rend la première visible aux autres, est la concrétisation. Des détails, des exemples, des chiffres, une histoire, tout ce qui permet à l'interlocuteur de se représenter ce que vous voulez dire plutôt que de simplement acquiescer à un mot.

J'ai participé à suffisamment de comités de pilotage pour connaître la différence. « Nous devons être plus agiles » suffit à faire perdre l'attention à une salle en quatre secondes. « L'équipe d'Ana livre désormais tous les vendredis au lieu de tous les trimestres ; voici ce qui a changé pour eux » la remplit à nouveau.

La clarté n'est pas la simplicité pour la simplicité, ni une simplification excessive. C'est la discipline qui consiste à refuser qu'un mot remplace une pensée, la vôtre d'abord, puis celle des autres. Il y a aussi une seconde dimension, moins individuelle : la clarté est également une question de partage au sein d'un groupe. Deux personnes peuvent avoir une compréhension parfaitement claire et pourtant ne pas parler de la même chose. Vérifier la compréhension à voix haute, ensemble, fait partie intégrante du travail, et non une option facultative une fois le « vrai » travail accompli.

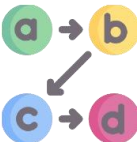
Cohérence

La méthode



La cohérence est la moins glamour des 4 C, et probablement celle qui vous causera le plus rapidement des ennuis si vous la négligez.

N'oubliez pas : la constance vous a donné vos principes, vos valeurs et vos convictions, vos fondements. La clarté a permis que vous et les autres les compreniez réellement. La cohérence, c'est ce que vous en faites ensuite, en les utilisant systématiquement comme base de votre raisonnement et de vos décisions.

La logique,  au sens classique du terme, est une méthode : on part de prémisses et on en déduit des conclusions. Rien d'exotique là-dedans, si ce n'est que la plupart d'entre nous, sous la pression, intervertissons discrètement les prémisses au milieu d'une phrase sans même nous en rendre compte, et que le monde autour de nous le remarque immédiatement.

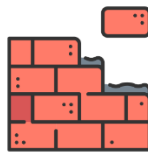
Vous avez dit que les personnes étaient la priorité, puis vous avez réduit le budget de formation avant même de toucher à quoi que ce soit d'autre. Vous avez dit valoriser la transparence, puis une décision a été prise en catimini. Personne ne le contestera sur-le-



champ. On cessera tout simplement de croire à la prochaine phrase que vous prononcerez.

La cohérence a un prix. Elle implique de refuser un raccourci qui fonctionnerait aujourd'hui, car il contredit un principe sur lequel repose la confiance de demain. Elle implique d'accorder la même importance à une petite décision prise un mardi qu'au discours important prononcé en janvier.

La bonne nouvelle : la cohérence conforme à vos principes contribue à renforcer votre position. Chaque décision contraire en retire dix. C'est là que les trois maçons prennent tout leur sens : celui qui bâtit une cathédrale prendra chaque jour des décisions différentes de celui qui construit un mur ; même tâche, mais conditions différentes, résultats différents.



porte ses fruits. Chaque décision à renforcer votre position. Chaque C'est là que les trois maçons prennent cathédrale prendra chaque jour des décisions différentes de celui qui construit un mur ; même tâche, mais conditions différentes, résultats différents.

Communication

L'art



La communication est l'activité qui consiste à transmettre des informations significatives . Elle requiert un émetteur, un message et un destinataire, même si ce dernier n'est pas nécessairement présent ou conscient de l'intention de l'émetteur au moment de la communication ; la communication peut donc s'effectuer malgré les grandes distances, tant dans le temps que dans l'espace. Elle suppose également que les parties communiquent sur un pied d'égalité. Le processus de communication est achevé lorsque le destinataire a compris l'émetteur.

(Définition de Wikipédia)



Cette définition est incomplète car elle n'aborde que le premier niveau de la finalité de la communication : la compréhension. Ce niveau est indispensable mais non suffisant.

L'objectif des 4 C est une communication authentique. Elle vous apporte clarté, cohérence et précision dans vos messages. Communiquez de manière inspirante et sans jargon. Créez un récit percutant qui touche les sentiments, les émotions, les valeurs et les pensées de vos destinataires. Ainsi, vous les inspirerez et ils s'approprieront votre message. Ils en comprendront l'intérêt et mobiliseront leur énergie pour le concrétiser.

Bien entendu, pour atteindre ce niveau de communication, certaines conditions préalables sont indispensables.

Premier conseil : évitez de survendre votre communication. Une communication brillante et bien menée ne suffit pas à convaincre durablement. Les gens ont besoin de temps pour assimiler votre message, l'examiner, en comprendre le sens et décider ensuite d'y adhérer ou non. Ce processus exige du temps et une communication à la fois inspirante et respectueuse. Attention à ne pas confondre communication et propagande ! N'essayez pas de les manipuler !



Deuxièmement, donnez aux gens les moyens d'utiliser votre message comme bon leur semble. Ils se l'approprieront, mais pour cela, évitez de contrôler son utilisation. Bien sûr, ils le personnaliseront et certains éléments différeront peut-être légèrement, mais qu'importe si l'essence du message est préservée ? Dans ce domaine, les services de communication d'entreprise ont souvent du mal à distinguer ce qui doit rester inchangé de ce qui peut être personnalisé.

La communication n'est pas un événement, un moment, c'est une continue.



activité

Les deux premiers C, clarté et cohérence, définissent les objectifs de communication, les messages et les publics.



Les canaux, les moyens de communication et le système de retour d'information sont d'autres éléments cruciaux qui auraient dû être clarifiés au plus vite.

L'élaboration de cette carte de communication est le test décisif de la mise en pratique des 4 C. C'est le moyen d'évaluer si vous êtes sur la même longueur d'onde, si vous comprenez le projet et si vous êtes prêts à vous engager. À quoi ressemble votre vision d'ensemble et est-elle cohérente avec vos attentes ?



Cette cartographie doit être effectuée systématiquement lors du lancement d'un nouveau programme, projet, équipe, etc.

C'est le ciment des 4 C, ce qui les transforme d'un ensemble de questions en une pratique concrète. Définissez-le dès le départ pour tout programme ou projet à l'aide de la matrice, et revoyez-le périodiquement pour vous assurer de sa pertinence.

Pourquoi la communication est-elle si importante ? Parce qu'à mon avis, ce n'est pas seulement un moyen de transmettre des informations, c'est bien plus que cela ; c'est LE moyen de relier vos idées, vos concepts, etc., aux personnes qui commenceront à les concrétiser, à les ancrer dans la réalité.



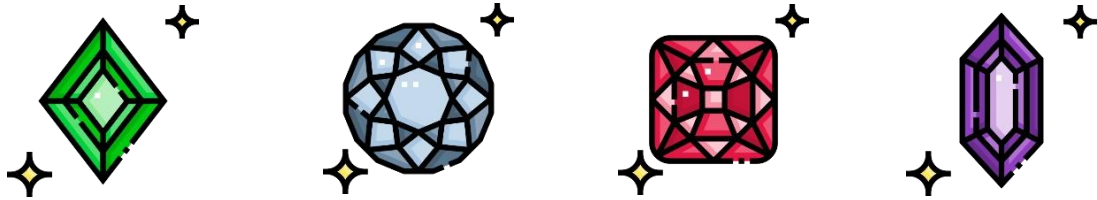
La meilleure idée ne vaut rien si personne ne la teste, ne l'utilise, ne la met en pratique et ne la vit.

C'est bien souvent là le drame du monde de l'entreprise : tout est défini, écrit, consigné dans des procédures, des processus, etc., mais seulement sur les étagères où sont stockés les dossiers (ou, dans le cas des ordinateurs modernes, dans la mémoire).

Ensuite, les gens travaillent, vivent et respirent en utilisant des idées, des méthodes de travail, des processus et des procédures différents... car la culture dévore la stratégie au petit-déjeuner...



Conclusion



Pour en revenir à notre point de départ : s'agit-il vraiment d'un livre sur le leadership ?

Je ne sais toujours pas, et j'espère que cela vous importe un peu moins maintenant. Ce que je sais, c'est que la **CONSTANCE**, la **CLARTÉ**, la **COHÉRENCE** et la **COMMUNICATION** ne sont pas quatre cases à cocher une fois pour toutes. Ce sont des repères précieux pour toute réunion, tout projet, toute conversation difficile, y compris celles que vous avez avec vous-même.

Aucun des 4 C n'est compliqué en soi. Connaître ses principes, vérifier sa compréhension, rester logique envers soi-même, mettre ses idées en relation avec des personnes capables de les concrétiser : vous maîtrisez probablement déjà au moins l'un d'entre eux. L'exercice consiste à les appliquer tous les quatre, de manière intentionnelle, surtout les jours où il serait plus facile de les négliger.

Je vous avais promis un manifeste bilingue : des textes pour votre cerveau gauche, des dessins pour votre cerveau droit. Si le cerveau gauche retient la structure et que le cerveau droit oublie son importance, j'aurai échoué. Voici donc la phrase à retenir : le sens n'est pas quelque chose que les dirigeants nous imposent, c'est quelque chose que nous construisons ensemble, une décision à la fois, constante, claire, cohérente et bien communiquée.

Merci d'avoir lu jusqu'ici. Maintenant, allez construire une cathédrale.



Toutes les icônes proviennent de <https://www.flaticon.com>



Pour aller plus loin

Merci d'avoir lu ce manifeste jusqu'au bout.

Thierry Dumont accompagne depuis plus de 25 ans des personnes, des équipes et des organisations confrontées à des changements et des situations difficiles ou conflictuelles, comme facilitateur, coach, médiateur et formateur.

Si les 4 C vous ont parlé et que vous avez envie d'en discuter, d'approfondir un point ou d'explorer comment les mettre en pratique dans votre contexte, n'hésitez pas à prendre contact.

Me contacter

Site web : www.from2.ch

LinkedIn : linkedin.com/in/thdumont

E-mail : thierry@from2.ch