

Radical Candor

Be a kickass boss without losing humanity

Un guide pour construire des relations franches et collaboratives dans les équipes.

Compétence P15 : Développement de compétences d'équipe, culture d'organisation apprenante

De SCOTT Kim

Table des matières

Radical Candor.....	1
Be a kickass boss without losing humanity.....	1
Introduction : L'essence de la franchise bienveillante	3
Chapitre 1 : Construire des relations fondées sur la franchise bienveillante	3
Chapitre 2 : Solliciter, donner et encourager les retours d'information	4
Chapitre 3 : Comprendre ce qui motive chaque membre de l'équipe.....	5
Chapitre 4 : Obtenir des résultats en collaboration	6
Chapitre 5 : Relations	6
Chapitre 6 : Feedback	7
Chapitre 7 : Équipe.....	8
Chapitre 8 : Résultats.....	8
Informations supplémentaires	9
Construire la confiance	9
Care Personally et Challenge Directly.....	9
Quadrants de la franchise radical	9
Conversations sur le feedback	10
GSD Wheel	10
Conclusion : Devenir un leader grâce à la franchise bienveillante	10
Réflexions finales	10

Introduction : L'essence de la franchise bienveillante

Kim Scott commence son ouvrage « Radical Candor » en partageant des expériences personnelles déterminantes qui l'ont conduite à formaliser le concept de « franchise bienveillante ». Elle raconte notamment une situation marquante avec un collaborateur nommé Bob, talentueux mais dont les performances n'étaient pas à la hauteur des attentes. Par peur de le démoraliser, Scott n'ose pas lui fournir un feedback honnête, ce qui conduit finalement au licenciement de Bob. Cet échec souligne pour elle l'importance cruciale d'une communication directe et transparente au sein des équipes.

La philosophie de la franchise bienveillante repose sur deux axes principaux : **Prendre soin personnellement (Care Personally)** et **Défier directement (Challenge Directly)**. Prendre soin signifie voir les collaborateurs comme des individus avec des besoins et des aspirations uniques, en mettant l'accent sur l'écoute active, l'empathie et la création d'un environnement de confiance. Défier directement implique d'être honnête et clair, même lorsque les vérités sont difficiles à entendre, tout en restant respectueux et constructif.

Kim Scott met en garde contre deux comportements opposés mais nuisibles : **l'empathie destructrice**, qui consiste à éviter les conversations difficiles par crainte de blesser les autres, et **l'agressivité odieuse**, où les critiques sont formulées de manière brutale et sans bienveillance. Une communication efficace exige un équilibre subtil entre franchise et considération, favorisant ainsi la cohésion d'équipe et de meilleurs résultats.

Exemple : Un développeur junior dans une équipe travaille sur un projet crucial, mais ses contributions présentent des bugs récurrents qui ralentissent l'équipe. Par peur de le décourager, le manager hésite à lui fournir un feedback direct. Finalement, le retard accumulé pousse l'équipe à réattribuer ses tâches, ce qui crée de la frustration. Avec la philosophie de la franchise bienveillante, le manager aurait pris soin d'aborder rapidement les problèmes de manière empathique et constructive, par exemple :

« Je sais que tu débutes, et je reconnais tes efforts pour maîtriser ce projet complexe. Cependant, j'ai remarqué des erreurs fréquentes dans ton code. Travaillons ensemble pour les corriger. Je vais te jumeler avec un mentor pour t'aider à progresser. »

Chapitre 1 : Construire des relations fondées sur la franchise bienveillante

Le premier chapitre se concentre sur l'importance de bâtir des relations professionnelles authentiques et solides. Kim Scott insiste sur le fait qu'un manager ne doit pas rester strictement professionnel et distant, mais plutôt apporter sa personnalité entière au travail. Cela implique de

reconnaître les aspirations, les émotions et les besoins des membres de l'équipe, créant ainsi une relation humaine et authentique.

Scott identifie plusieurs comportements inefficaces auxquels les managers peuvent succomber :

- **Empathie destructrice** : Éviter les vérités inconfortables par peur de nuire à la relation, ce qui peut conduire à un climat où les erreurs ne sont corrigées qu'au moment critique.
- **Agressivité odieuse** : Formuler des critiques de manière brutale et irrespectueuse, sapant la confiance et engendrant du ressentiment.
- **Manipulation insincère** : Adopter une approche calculée et opportuniste, évitant les conflits tout en poursuivant ses propres intérêts, ce qui crée un environnement de travail toxique.

À l'inverse, la franchise bienveillante permet aux managers de partager des retours sincères et respectueux, favorisant une culture de confiance et de respect mutuel. Scott illustre cette approche avec des exemples concrets, notamment celui d'un manager chez Google qui, grâce à des échanges réguliers, a pu anticiper et résoudre des problèmes avant qu'ils ne deviennent critiques. Elle souligne l'importance de poser des questions ouvertes telles que « Comment puis-je mieux vous soutenir ? » ou « Quels sont vos objectifs à long terme ? » pour renforcer la relation de confiance.

Exemple : Le manager d'une équipe de développeurs organise des réunions hebdomadaires en tête-à-tête. Lors d'un échange, il demande à un développeur senior :

« Quels sont tes objectifs personnels dans l'équipe ? Y a-t-il des projets spécifiques sur lesquels tu aimerais travailler ? »

En apprenant que ce développeur souhaite se spécialiser en intelligence artificielle, le manager lui attribue un projet lié, tout en le soutenant avec des formations appropriées. Cela renforce leur relation et motive le développeur.

Chapitre 2 : Solliciter, donner et encourager les retours d'information

Ce chapitre aborde l'importance d'une culture du feedback pour instaurer un climat de confiance et favoriser l'amélioration continue. Kim Scott insiste sur le fait que le feedback doit être bilatéral : un bon manager doit non seulement donner des retours constructifs, mais aussi être capable de les recevoir.

Elle partage une expérience avec Sheryl Sandberg, directrice chez Google, qui lui a donné un retour direct après une présentation : « Tu as dit 'euh' plusieurs fois. Cela te fait paraître moins compétente. » Bien que difficile à entendre, ce feedback s'est accompagné d'une proposition concrète, comme l'engagement d'un coach en communication. Cela illustre comment un feedback honnête et constructif peut mener à des améliorations tangibles.

Pour recevoir des retours sincères, Scott explique que le manager doit créer un environnement sûr où les employés se sentent à l'aise de parler franchement. Cela nécessite une posture d'humilité et la

capacité d'accepter les critiques sans se braquer. Les retours doivent être spécifiques, immédiats et accompagnés de pistes d'amélioration concrètes. Par exemple, au lieu de dire simplement « Bon travail », il est plus efficace de préciser ce qui a été bien fait et comment cela peut être amélioré.

Scott recommande aux managers de poser régulièrement des questions telles que « Qu'est-ce que je peux améliorer dans ma manière de gérer l'équipe ? » ou « Quels obstacles rencontrez-vous actuellement ? » pour encourager un dialogue ouvert et constructif. Elle souligne également l'importance de reconnaître les réussites pour renforcer la motivation des collaborateurs, montrant ainsi que la franchise bienveillante encourage l'apprentissage et l'engagement continu.

Exemple : Lors d'une revue de code, un membre de l'équipe mentionne qu'un développeur laisse souvent des commentaires de code peu explicites. Plutôt que d'ignorer la remarque, le manager organise une session de feedback. Il dit au développeur concerné :

« Tes solutions sont souvent efficaces, mais les commentaires manquent de clarté, ce qui complique leur compréhension par l'équipe. Pourrais-tu inclure des descriptions plus détaillées ? Voici quelques exemples de bonnes pratiques. »
Il ajoute : « Merci à tous pour vos retours. Ces échanges nous rendent meilleurs. »

Chapitre 3 : Comprendre ce qui motive chaque membre de l'équipe

Dans ce chapitre, Kim Scott explique l'importance de comprendre les motivations individuelles des membres de l'équipe. Elle distingue deux types de collaborateurs : les « **rock stars** » et les « **superstars** ».

- **Rock stars** : Ces employés recherchent la stabilité et l'excellence dans leur poste actuel. Ils apportent une grande expertise et contribuent à la continuité des opérations. Leur fiabilité et leur compétence sont cruciales pour maintenir la performance quotidienne de l'équipe.
- **Superstars** : Ces collaborateurs sont des moteurs d'innovation et d'ambition. Ils souhaitent évoluer rapidement, relever de nouveaux défis et sortir des sentiers battus. Leur créativité et leur dynamisme sont essentiels pour l'innovation et l'amélioration continue de l'équipe.

Scott souligne que pour constituer une équipe performante, il est essentiel d'inclure ces deux profils pour assurer un équilibre entre stabilité et innovation. Pour comprendre les aspirations de chaque collaborateur, le manager doit organiser des entretiens réguliers et poser des questions sur leurs objectifs personnels et professionnels. Par exemple, demander "Quelles compétences souhaitez-vous développer ?" ou "Où vous voyez-vous dans cinq ans ?" permet de mieux aligner les responsabilités et les opportunités avec les aspirations individuelles.

Elle partage des exemples de conversations où des employés, auparavant démotivés, ont retrouvé un élan grâce à des plans de carrière adaptés. Cela montre que la compréhension des motivations

individuelles peut mener à une plus grande satisfaction au travail et à une meilleure performance globale de l'équipe.

Exemple : Une développeuse expérimentée préfère perfectionner les processus actuels plutôt que d'adopter constamment de nouvelles technologies. Lors d'un entretien, elle exprime :

« J'aimerais améliorer notre pipeline CI/CD pour réduire les délais de déploiement. »
Le manager reconnaît son rôle de "rock star" et lui confie ce projet, tout en veillant à valoriser ses contributions stables, essentielles pour l'équipe.

Chapitre 4 : Obtenir des résultats en collaboration

Le quatrième chapitre traite de l'importance de la collaboration au sein des équipes pour obtenir des résultats concrets. Kim Scott affirme que la micro-gestion est contre-productive et que le manager doit donner aux collaborateurs la liberté d'exécuter leurs tâches et de prendre des initiatives. Cela nécessite de fixer des objectifs clairs et de maintenir une communication régulière.

Scott partage une anecdote de son expérience chez Google, où des débats ouverts ont permis de résoudre des problèmes complexes. Elle insiste sur l'importance de créer un climat où chacun se sent à l'aise pour exprimer ses idées, même s'il s'agit de critiques. La transparence et la reconnaissance des efforts sont des éléments cruciaux pour motiver les équipes. Par exemple, lors des revues de projet, il est essentiel d'analyser ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré, favorisant ainsi une culture d'amélioration continue.

Elle encourage également la mise en place de mécanismes de feedback réguliers et structurés, tels que les réunions hebdomadaires ou les sessions de brainstorming, pour faciliter la collaboration et l'innovation. En promouvant une culture de confiance et de respect mutuel, les managers peuvent stimuler l'engagement et la performance de leur équipe.

Exemple : Lors d'une réunion, un développeur propose une méthode non conventionnelle pour résoudre un problème. L'idée déclenche un débat animé, certains collègues étant sceptiques. Le manager crée un espace sûr :

« Explorons cette solution ensemble. Essayons un prototype pendant deux semaines, et nous évaluerons les résultats. »
Cette collaboration encourage l'innovation tout en respectant les contraintes du projet.

Chapitre 5 : Relations

Dans ce chapitre, Kim Scott explore les moyens de construire des relations de confiance avec les collaborateurs directs. Elle recommande d'organiser des réunions individuelles hebdomadaires pour comprendre les préoccupations et les aspirations des employés. Ces moments privilégiés permettent

de créer un espace sûr où les employés peuvent partager leurs difficultés et leurs réussites sans crainte de jugement.

Scott insiste sur l'écoute active et la prise de notes pour montrer un véritable intérêt. Reconnaître ses propres erreurs et partager ses expériences personnelles humanise la relation et renforce la crédibilité du manager. Par exemple, admettre une erreur et discuter des leçons apprises montre aux collaborateurs que le manager est accessible et transparent, ce qui encourage une culture de confiance et de respect mutuel.

Elle recommande également d'utiliser des outils de communication efficaces, comme les feedback 360 degrés, pour recueillir des retours de diverses sources et obtenir une vision holistique des relations au sein de l'équipe. En favorisant des relations authentiques et solides, les managers peuvent créer un environnement de travail positif où les employés se sentent valorisés et soutenus.

Exemple : Un développeur exprime des frustrations liées à des délais irréalistes. Le manager écoute activement, pose des questions pour clarifier les problèmes, puis propose :

« Je vais réajuster les priorités avec le chef de projet. D'ici là, concentre-toi sur les tâches les plus critiques. Merci de m'avoir fait part de tes préoccupations. » Cette attitude démontre de l'empathie et renforce la confiance.

Chapitre 6 : Feedback

Ce chapitre approfondit les meilleures pratiques pour donner des critiques constructives. Kim Scott explique que les retours doivent être spécifiques et immédiats pour être réellement efficaces. Elle déconseille d'utiliser des formules vagues comme "Bon travail" sans explication, car elles manquent de substance et ne permettent pas aux collaborateurs de savoir ce qu'ils doivent continuer à faire ou à améliorer.

Un bon feedback doit mettre en avant les points positifs tout en proposant des pistes d'amélioration concrètes. Par exemple, au lieu de dire simplement "Ton rapport était bien", il est plus utile de préciser "Ton rapport était bien structuré et clair, mais il pourrait être encore plus impactant en incluant plus de données statistiques pour appuyer tes arguments."

Scott souligne également l'importance de renforcer l'estime de soi des collaborateurs en célébrant leurs réussites. Cela favorise l'engagement et la performance globale. Un feedback équilibré, qui reconnaît les accomplissements tout en identifiant les axes d'amélioration, crée un environnement propice à l'apprentissage et au développement continu.

Exemple : Après une présentation confuse d'un développeur, le manager donne un feedback constructif :

« Ta présentation contenait de bonnes idées, mais elle manquait de structure. Pour la prochaine fois, je te recommande de suivre ce modèle de présentation. Nous pourrions en discuter si tu veux. » Il souligne les points positifs avant d'aborder les axes d'amélioration.

Chapitre 7 : Équipe

Dans ce chapitre, Kim Scott aborde la gestion des équipes et la nécessité d'éviter l'ennui ou l'épuisement des collaborateurs. Une charge de travail excessive peut entraîner une perte de motivation, de l'épuisement professionnel et une diminution de la performance. Le manager doit veiller à répartir les tâches de manière équitable et identifier les signes de fatigue chez les membres de l'équipe.

Scott recommande d'adapter les responsabilités en fonction des besoins individuels. Par exemple, offrir des défis supplémentaires à ceux qui ont besoin de se surpasser tout en allégeant la charge des employés surmenés. Des entretiens réguliers permettent de faire le point sur la charge de travail et d'ajuster les objectifs si nécessaire, garantissant ainsi un équilibre sain entre exigences professionnelles et bien-être personnel.

Elle propose également des stratégies pour maintenir l'engagement de l'équipe, comme la diversification des tâches, l'encouragement à la prise d'initiatives et la création d'un environnement de travail flexible. En favorisant une répartition équilibrée des responsabilités et en reconnaissant les signes de fatigue, les managers peuvent prévenir l'épuisement et maintenir une équipe motivée et performante.

Exemple : Un membre de l'équipe semble épuisé après avoir enchaîné plusieurs sprints exigeants. Lors d'une réunion, le manager propose :

« Tu as porté une charge importante ces dernières semaines. Pour le prochain sprint, nous allons répartir certaines de tes tâches. Prends aussi quelques jours pour te reposer. » Cette approche prévient l'épuisement et montre que le bien-être de l'équipe est une priorité.

Chapitre 8 : Résultats

Le dernier chapitre traite de l'obtention de résultats concrets grâce à la franchise bienveillante. Kim Scott souligne l'importance d'aligner les objectifs individuels et collectifs pour une meilleure performance. Il est essentiel de définir clairement les priorités pour éviter la dispersion des efforts et assurer que chacun comprend son rôle et ses responsabilités dans l'atteinte des objectifs communs.

Elle recommande de célébrer les succès pour renforcer la cohésion et rappeler à l'équipe l'importance de chaque contribution. Par exemple, organiser des réunions de reconnaissance où les réalisations individuelles et collectives sont mises en avant renforce le sentiment d'appartenance et de valorisation au sein de l'équipe.

Scott insiste également sur la nécessité de revisiter régulièrement les objectifs et d'ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus. Cela permet de rester adaptable et réactif face aux changements et aux défis, garantissant ainsi une performance durable et cohérente.

Exemple : À la fin d'un projet, le manager organise une session de reconnaissance :

« Merci à chacun d'avoir contribué à la livraison de cette fonctionnalité. Votre collaboration a permis de respecter les délais. Nous allons maintenant analyser ce qui a bien fonctionné et ce que nous pouvons améliorer pour les prochains projets. »
Cela renforce l'engagement et la cohésion.

Informations supplémentaires

Construire la confiance

La confiance est l'élément clé de toute relation, constituant la base d'un retour d'information et d'une communication efficaces. « Radical Candor » met l'accent sur la création d'un environnement de travail où les membres de l'équipe s'apprécient et se remettent en question de manière constructive. Scott encourage les managers à établir des relations amicales et à se soucier véritablement du bien-être de leurs collaborateurs, en communiquant régulièrement et en offrant un soutien personnalisé.

Care Personally et Challenge Directly

Ces deux axes fondamentaux de la franchise radicale permettent de construire des relations authentiques et à long terme. Prendre soin personnellement implique de montrer une véritable attention et empathie envers les membres de l'équipe, les faisant se sentir essentiels et valorisés. Défier directement signifie inciter les collaborateurs à s'améliorer sur le plan personnel et professionnel, en leur fournissant des retours honnêtes et constructifs.

Quadrants de la franchise radicale

Kim Scott présente un modèle en quadrants pour illustrer différents styles de feedback :

- **Agression odieuse** : Critiques brutales sans se soucier de la personne, créant un climat de peur et de ressentiment.
- **Empathie destructrice** : Éviter les conversations difficiles, menant à une accumulation de non-dits et à des problèmes non résolus.
- **Manipulation et manque de sincérité** : Offrir des retours peu clairs et insincères, créant un environnement de méfiance.
- **Candeur radicale** : Équilibre parfait entre attention personnelle et remise en question directe, favorisant un environnement de confiance et de respect mutuel.

Conversations sur le feedback

Scott encourage une culture où le feedback circule librement dans les deux sens. Les managers doivent non seulement donner des retours constructifs, mais aussi encourager les membres de l'équipe à exprimer leurs propres feedbacks de manière ouverte et honnête. Cela inclut la mise en place de discussions régulières sur le feedback, permettant ainsi une amélioration continue et un apprentissage collectif.

GSD Wheel

La roue GSD (Get Stuff Done) est un concept clé présenté par Scott, composé de sept étapes pour améliorer l'efficacité des réunions et des prises de décision :

1. **Écoute** : Comprendre activement les idées et les préoccupations de l'équipe.
2. **Clarifie** : Exprimer clairement les décisions et les attentes.
3. **Débat** : Encourager des discussions ouvertes et constructives.
4. **Décide** : Prendre des décisions basées sur des faits et des informations valables.
5. **Persuade** : Utiliser des arguments logiques pour convaincre les membres de l'équipe.
6. **Mettre en œuvre** : Aider l'équipe à appliquer les décisions de manière efficace.
7. **Apprends** : Identifier les erreurs et tirer des leçons pour l'avenir.

Conclusion : Devenir un leader grâce à la franchise bienveillante

Grâce à « Radical Candor », les managers et les leaders peuvent développer des compétences essentielles pour créer une culture de confiance, de croissance et de collaboration au sein de leurs équipes. En adoptant une approche équilibrée entre attention personnelle et remise en question directe, les leaders peuvent améliorer les relations interpersonnelles, stimuler la performance et assurer le bien-être de leurs collaborateurs. Ce livre offre une multitude de stratégies et d'outils pratiques pour mettre en œuvre la franchise radicale, permettant ainsi aux individus et aux équipes de prospérer dans un environnement de travail sain et motivant.

Réflexions finales

« Radical Candor » de Kim Scott est une lecture incontournable pour tous les managers et chefs d'équipe souhaitant améliorer leur leadership et la dynamique de leur équipe. En combinant des retours d'expérience personnels avec des concepts théoriques solides, Scott fournit un guide pratique et accessible pour instaurer une culture de feedback honnête et bienveillante. En appliquant les principes de la franchise radicale, les leaders peuvent non seulement obtenir de meilleurs résultats, mais aussi créer un environnement de travail où chacun se sent valorisé, soutenu et motivé à donner le meilleur de lui-même.