

# Les conversations cruciales

Une discussion sur des choses importantes, où les opinions diffèrent et où les émotions sont fortes

Patterson, Kerry, Grenny, Joseph, McMillan, Ron et Switzler, Al (2002). *Crucial conversations : Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill, 236 pages.

## Des exemples de conversations cruciales

- Mettre fin à une relation
- Parler à un collègue qui se comporte de manière offensante et qui fait des commentaires déplacés
- Demander à un ami de rembourser un prêt
- Donner une rétroaction au patron au sujet de son comportement
- Approcher un patron qui ne respecte pas ses propres règles de sécurité ou de qualité
- Critiquer le travail d'un collègue
- Demander à un compagnon de chambre de partir
- Résoudre des questions de pension alimentaire ou de visites avec un ex-conjoint
- Gérer un adolescent rebelle
- Parler à un membre de l'équipe qui ne respecte pas ses engagements
- Discuter de problèmes avec l'intimité sexuelle
- Confronter un ami au sujet d'un problème d'abus de substance
- Parler à un collègue qui garde l'information ou les ressources pour lui-même
- Donner une évaluation négative de la performance
- Demander à la belle-famille de cesser d'interférer dans la vie familiale
- Parler à un collègue au sujet de ses problèmes personnels d'hygiène

On peut éviter, on peut mal intervenir ou on peut bien intervenir. Votre choix?

Pratiquer ne suffit pas. Il faut **bien** pratiquer. Sans cela on peut pratiquer l'erreur.

Une chose : Amener toute l'information pertinente (la sienne et celle des autres) dans une zone commune.

Chacun entre dans ces conversations avec ses opinions, ses sentiments, ses théories et ses expériences au sujet de la situation conflictuelle. C'est notre piscine personnelle de signification. Cette piscine détermine nos comportements.

Il faut alimenter une piscine commune et s'assurer que toute l'information s'y retrouve. À mesure que la piscine commune s'agrandit, les choix s'améliorent. C'est une mesure du QI du groupe. Plus la piscine commune est grande, plus les décisions sont intelligentes.

Si la piscine commune est presque vide, il y aura des décisions stupides même par des personnes très intelligentes. Exemple : couper le mauvais pied lors d'une opération parce que les gens avaient peur de parler.

Le résultat de nos efforts dépendra en grande partie de notre habileté à gérer nos émotions pendant que nous nous sentons menacés/sous-attaque/fâché.

Commençons par examiner nos motifs. «Qu'est-ce que je veux *vraiment* dans cette situation?» Clarifier notre but évitera que sous la pression, sans s'en rendre compte, sous l'effet de l'adrénaline, notre but se transforme en «bien paraître, fuir vers la sécurité, éviter l'embarras, gagner, avoir raison, punir l'autre».

La conversation devient difficile. Vous sentez qu'elle glisse dans une direction peu productive. Que faire? C'est le temps de vous réorienter, de sortir votre boussole et de trouver le vrai nord. Arrêtez-vous et demandez-vous :

- Qu'est-ce que je veux vraiment pour moi?
- Qu'est-ce que je veux vraiment pour les autres?
- Qu'est-ce que je veux vraiment pour la relation?

Puis

- Comment je me comporterais si je voulais vraiment ces résultats?

Attention au tout ou rien, aux situations où l'on croit qu'il n'y a que deux choix. Recherchons une troisième option. Soyons créatif.

- Qu'est-ce que je veux?
- Qu'est-ce que je ne veux pas?
- Comment obtenir ce que je veux **et** ne pas obtenir ce que je ne veux pas?

\*\*\*\*\*

Identifiez quand une conversation devient cruciale (réaction physique, émotion, comportement)

Identifiez également les signes que les gens ne se sentent pas en sécurité (retrait, violence). Lorsqu'on se sent en sécurité, on peut dire n'importe quoi. Lorsqu'on croit que l'autre a à cœur notre intérêt personnel, on est réceptif à son feedback. Lorsque les gens adoptent des comportements excessifs (attaque, silence), ils nous donnent des signes qu'ils ne se sentent pas en sécurité. C'est à notre avantage de rétablir le sentiment de sécurité même si habituellement ce ne soit pas notre réaction spontanée,.

Lorsque nous sommes pris dans une conversation cruciale, c'est difficile de voir exactement ce qui se passe et pour quelle raison cela se passe ainsi. Lorsque la conversation commence à devenir stressante, nous nous retrouvons souvent à faire le contraire de ce qui serait efficace. Nous nous tournons vers des comportements moins efficaces qui constituent notre style sous l'effet du stress : Camoufler, Éviter, Se retirer, Contrôler, Étiqueter et Attaquer.

Il vaut mieux apprendre à observer le contenu de la conversation et les réactions de l'entourage, les moments où la conversation devient cruciale, les menaces au sentiment de sécurité, le mouvement vers le silence ou la violence et l'apparition de notre style personnel de comportement sous l'effet du stress.

## Rétablir la sécurité

Prenez une distance du contenu stressant, rétablissez un sentiment de sécurité, puis revenez au sujet stressant.

Il y a deux volets au rétablissement d'un sentiment de sécurité. Le premier consiste à trouver un **but commun** (qui tient compte des buts, des intérêts et des valeurs de l'autre) qui aidera à mettre de côté l'hypothèse que la personne est de mauvaise foi et à son propre service. Cela présuppose que nous croyons également que l'autre est intéressé à tenir compte de nos buts, de nos intérêts et de nos valeurs. L'établissement d'un but commun favorise le sentiment de sécurité.

Le second volet consiste en l'expression d'un **respect mutuel**. C'est une condition nécessaire à la poursuite d'une conversation cruciale. Le respect est comme l'air que l'on respire : si vous en manquez, vous ne pouvez plus penser à quoi que ce soit d'autre. Dès que l'on perçoit un manque de respect, l'interaction perd son sens original pour devenir un effort pour défendre sa dignité. Les émotions passent de la peur à la colère. Demandez-vous

- Est-ce que les gens croient que je les respecte?

Heureusement, nous n'avons pas à partager chaque objectif et à respecter chaque élément d'autrui. Nous sommes tous semblable à un certain degré. Il s'agit de ressentir une certaine sympathie ou une certaine empathie pour la condition d'être humain de l'autre personne.

«Seigneur, aide-moi à pardonner à ceux qui pèchent différemment de moi!»

**Excusez-vous** lorsque c'est approprié : lorsque vous avez fait une erreur qui a blessé les autres. Exprimez que vous êtes désolé d'avoir participé à créer (ou de n'avoir pas prévenu) une douleur ou une difficulté pour les autres. Cela rétablit un lien respectueux qui vous permettra de poursuivre la conversation.

**Utilisez la technique du contraste** pour rassurer votre interlocuteur. Il s'agit dans un premier temps d'expliquer que ce qu'il semble craindre n'est pas votre intention, puis de spécifier quelles sont vos intentions. Il ne s'agit ni de s'excuser ni de nier la réalité mais plutôt de mettre la situation en contexte. Lorsqu'il y a un malentendu au sujet de vos intentions, arrêtez, utilisez le contraste, puis reprenez la conversation.

«Je ne veux pas que tu penses que je n'apprécie pas le temps que tu mets à t'occuper des finances. Je l'apprécie beaucoup et je sais que je n'aurais vraiment pas pu faire aussi bien. J'ai toutefois des préoccupations au sujet de la façon que nous utilisons le nouveau système bancaires électronique.»

La recherche d'un but mutuel peut passer par quatre stratégies :

- 1) L'engagement à rechercher ensemble un but mutuel  
Il s'agit de l'engagement à se maintenir à l'intérieur de la conversation jusqu'à ce qu'on ait trouvé un but partagé. Cela implique de mettre de côté la croyance que notre choix initial est absolument le seul et le meilleur et que nous ne serons jamais satisfait jusqu'à ce que nous ayons exactement ce que nous voulons présentement. Nous devons ouvrir notre esprit à la possibilité qu'il y ait un choix différent qui pourrait faire l'affaire de tous.
- 2) Reconnaître le besoin derrière le moyen  
Plutôt que de se confronter sur différents moyens de satisfaire nos besoins, il vaut mieux partager la nature de nos besoins, puis rechercher une façon mutuellement satisfaisante de satisfaire nos besoins.

*Plutôt que de se battre pour savoir quel film aller voir, une fois leurs besoins mutuels de loisirs clarifiés, Claire et Paul sont parti prendre une ballade en auto pour sortir de la maison et passer un peu de temps seul sans les enfants.*

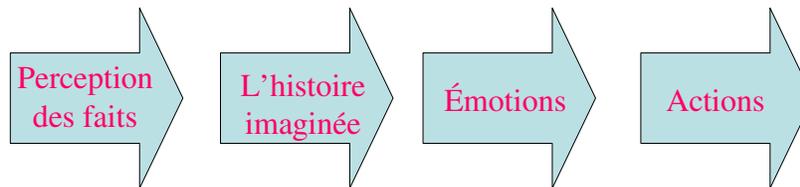
- 3) Inventer un but mutuel  
Cela peut être utile de trouver un but mutuel de plus haut niveau qui aidera à faire des choix dans les situations complexes.  
  
Exemple : Les besoins conjugaux et familiaux passent avant les aspirations professionnelles.
- 4) Faire un remue-méninge pour inventer de nouvelles stratégies  
Associez librement pour trouver des moyens de satisfaire les besoins de tous. Suspendez votre jugement pour l'instant et pensez de façon créative.

Ne visez pas la perfection. Visez le progrès. Appliquez certaines techniques pour certaines conversations cruciales peut déjà faire une différence.

# La gestion des émotions

## Maîtriser les histoires que l'on se raconte

### Le chemin vers l'action



Le jugement que nous portons sur nos perceptions (bon/mauvais, juste/injuste, gentil/égoïste) nous amène vers l'émotion, qui nous pousse à l'action.

### Pour reprendre le contrôle

Ralentissez et prenez en charge ce chemin.

- Remarquez votre comportement.
- Entrer en contact avec vos sentiments.
- Analyser les histoires que vous vous raconter.
- Retourner aux faits.

Les histoires nuisibles :

- L'histoire de la Victime : Ce n'est pas ma faute!
- L'histoire du Vilain : C'est ta faute.
- L'histoire d'impuissance : Il n'y avait rien d'autre à faire!

Elles servent à sauver la face lorsqu'on a honte

- Vous croyez que vous auriez dû aider quelqu'un mais vous ne l'avez pas fait.
- Vous croyez que vous devriez vous excuser mais vous ne le faites pas.
- Vous croyez que vous devriez travailler tard le soir pour finir un engagement mais vous rentrez à la maison.
- Vous dites oui quand vous savez que vous devriez dire non

- Vous croyez que vous devriez parler à quelqu'un au sujet d'une préoccupation mais vous ne le faites pas
- Vous faites moins que votre part et pensez que vous devriez le reconnaître mais vous ne le faites pas.
- Vous croyez que vous devriez écouter respectueusement la rétroaction, mais vous devenez défensif à la place.
- Vous voyez des problèmes avec le plan que quelqu'un présente et vous pensez que vous devriez le dire mais vous ne le faites pas.
- Vous ne réussissez pas à compléter une tâche à temps et croyez que les autres devraient en être averti, mais vous ne le faites pas.
- Vous avez de l'information qu'un collègue devrait savoir mais vous la gardez pour vous.

L'auto justification n'est pas ce que nous voulons vraiment.

## Dites le reste de l'histoire

Racontez une histoire utile, qui suscite les émotions amenant à une action saine. Qu'est-ce qui transforme une «histoire pour sauver la face» en histoire utile? **Le reste de l'histoire.** Transformez les victimes en acteur, les vilains en humains et les impuissants en personne capable de faire ce qu'il faut.

- Est-ce que j'oublie de tenir compte de mon rôle dans ce problème?
- Pourquoi une personne raisonnable, rationnelle et décente ferait-elle ce que cette personne est en train de faire?
- Qu'est-ce que je veux réellement? Pour moi? Pour les autres? Pour la relation?
- Qu'est-ce que je ferais si je voulais vraiment obtenir ces résultats?

\*\*\*\*\*

## Partagez son chemin

Vous avez à partager des opinions délicates, peu attrayantes ou controversées. Vous voulez le faire tout en permettant à votre interlocuteur de se sentir en sécurité et respecté. Vous savez qu'il vaut mieux dire la bonne chose aux bonnes personnes, avec humilité et diplomatie, en sachant que vous ne détenez pas la vérité absolue et que vous avez avantage à comprendre le point de vue de l'autre. Plus vous poussez énergiquement (La vérité, c'est que... Tout le monde... C'est clair que...), plus les gens résistent. Il vaut mieux conserver ses valeurs mais adoucir son approche. Que faire?

1. Partager les faits.
2. Raconter votre histoire (ce que vous vous dites, le sens que vous donnez à tout cela, vos sentiments)
3. Demander à l'autre de partager avec vous son histoire (son chemin, son explication)
4. Exprimez-vous sous forme d'hypothèses plutôt que des certitudes (Peut-être ignorez-vous que... Selon moi... Je commence à me demander si...)
5. Exprimer vigoureusement votre désir d'obtenir de l'information supplémentaire pour mieux comprendre ce qui se passe (et vous sentir différemment). (Est-ce que c'est cela qui se passe? Avez-vous une autre explication que je n'ai pas comprise jusqu'ici? J'aimerais entendre un autre point de vue.)

Le but n'est pas de persuader l'autre que nous avons raison. Il ne s'agit pas de «gagner». Nous voulons surtout être compris. Nous essayons d'aider les autres à voir comment une

personne raisonnable, rationnelle et décente peut en arriver à construire l'histoire que nous nous racontons à ce sujet.

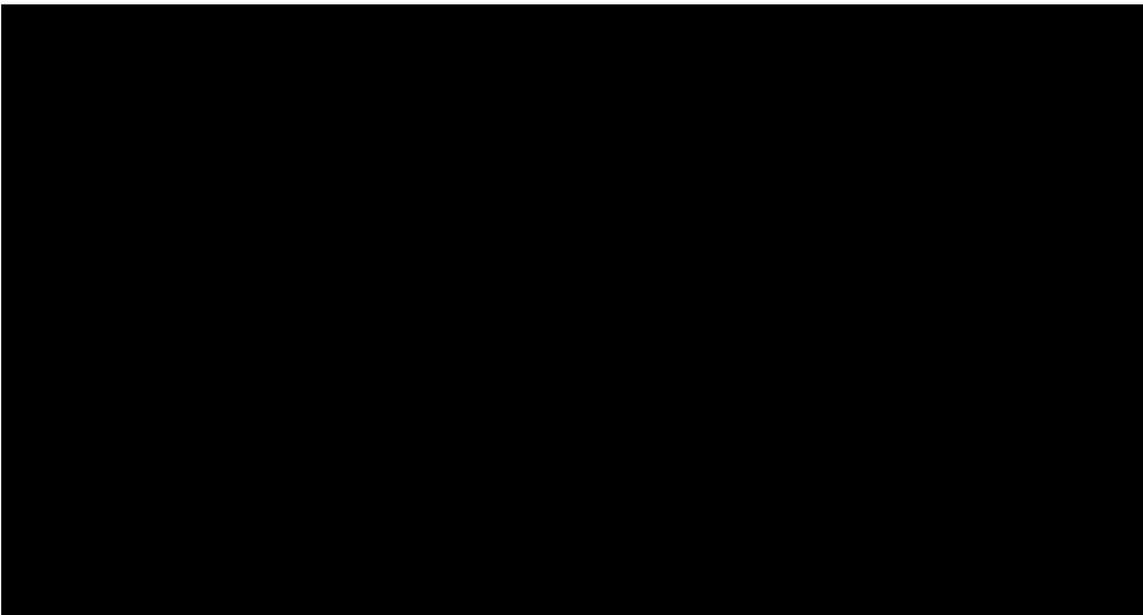
En demandant aux autres de partager leur point de vue, vous faites preuve d'humilité et de respect. Soyez ouvert à l'apprentissage. Encouragez les autres à exprimer les faits, leur histoire et leurs sentiments. Vous souhaitez qu'ils vous aident à voir comment une personne raisonnable, rationnelle et décente peut en arriver à construire une histoire différente de la vôtre, leur histoire.

## Comment écouter lorsque l'autre se referme ou explose?

Vous ne pouvez pas forcer les autres à dialoguer... mais vous pouvez rendre cela plus sécuritaire pour eux de collaborer au dialogue. Soyez sincère dans l'expression de votre désir d'en savoir plus, véritablement prêt à écouter. Plutôt que d'être furieux, soyez curieux. Vous voulez vraiment savoir d'où origine cette situation. Et demeurez curieux même si les informations que l'on vous livre sont désagréables. Il y a peut-être autre chose un peu plus loin. Demandez-vous : «Pourquoi une personne raisonnable, rationnelle et décente dirait-elle de telles choses?». En parcourant le chemin d'autrui, vous en arriverez à comprendre que compte tenu de l'information qu'il avait et de l'état dans lequel il était, il en est peut-être venu à une conclusion assez raisonnable... même si elle est fausse.

Face au silence ou à la violence de votre partenaire, soyez patient. Sous l'effet de l'adrénaline, il se peut qu'il continue à pousser trop fort un certain temps avant de pouvoir retrouver son équilibre. Les émotions fortes ne se modifient pas aussi rapidement que les pensées. Laissez l'environnement sécuritaire que vous avez créé faire son effet.

Lorsque vous êtes face à une personne qui se referme (silence) ou qui hurle (violence), c'est comme si vous arriviez au milieu d'une émission de télévision dont vous avez manqué le début. Cela peut sembler incompréhensible. Vous avez besoin de leur aide pour retourner au début du cycle.



Plutôt que de réagir à une histoire incomplète qui nous semble incompréhensible, il vaut mieux se demander quelle histoire intéressante il a dû se raconter pour en arriver là. Sortez de l'interaction. Rendez l'environnement sécuritaire. Ils doivent être convaincus qu'ils ne blesseront pas les gens et qu'ils ne seront pas punis pour l'expression de leur vécu. Puis nous reprenons le dialogue en invitant la personne à nous raconter leur histoire depuis le début, à partir des faits, en passant par l'histoire qu'ils lui ont inspiré et les sentiments qui y sont associés.

Quatre stratégies peuvent être utiles pour encourager les gens à partager leurs chemins vers l'action.

1. **Invitez-les à s'exprimer.**(Qu'est-ce qui se passe? J'aimerais avoir ton opinion sur ce point. S'il te plait, explique le moi si tu vois la situation différemment. Que voulez-vous dire? J'aimerais savoir ce qui te préoccupe. Ne t'inquiète pas de me faire de la peine Je veux vraiment savoir ce que tu penses.)
2. **Faites le miroir.** (Tu me dis que tout va bien, mais tu fronces les sourcils, regarde tout autour et donnes des coups de pied sur le sol. Tu n'as pas l'air d'aller si bien. Tu dis que tu vas bien mais par le ton de ta voix, tu semble inquiet. Tu semble fâché contre moi. Vous semblez nerveux à l'idée de le confronter : Êtes vous certain que vous êtes prêt à le faire?) Le ton de voix calme communique respect et intérêt d'en savoir plus. Nous acceptons que la personne se sente comme elle se sent pour l'instant.
3. **Reformulez dans vos propres mots, dans une version brève, ce que vous comprenez de son histoire.** (Voyons si j'ai bien compris. Tu es bouleversée parce que j'ai exprimé ma préoccupation au sujet des vêtements que tu portes. Et cela te semble contrôlant et infantilissant.) Demeurez calme et en contrôle. Demeurez centré sur votre désir de comprendre comment une personne raisonnable, rationnelle et décente pourrait en venir à construire ce «chemin vers l'action».
4. **Amorcez la pompe.** De la même façon qu'il fallait mette un peu d'eau dans la pompe manuelle pour qu'elle commence à fonctionner, il arrive que vous ayez à offrir votre meilleure hypothèse au sujet de ce que l'autre pense et ressent. Vous commencez à contribuez votre hypothèse à la piscine commune d'information que vous partagez dans l'espoir que cela amorce une expression plus complète de la part de votre interlocuteur. (Pensez-vous que la seule raison pour laquelle nous faisons ces changements est pour faire plus d'argent et pour notre propre confort? Que nous sommes indifférents aux souffrances que la situation vous impose?) À n'utiliser que lorsque rien d'autre n'a eu d'effet.

Comprendre le point de vue de l'autre ne veut pas dire que l'on est d'accord ou qu'on va le soutenir dans ses projets. Nous voulons d'abord comprendre pourquoi ils se sentent comme ils se sentent et pourquoi ils font ce qu'ils font.

Au moment d'exprimer votre réaction, vous pouvez utiliser quelques stratégies de base.

1. Exprimez votre accord avec la partie de son histoire avec laquelle vous êtes d'accord. Ce n'est pas tout ou rien. Il y a habituellement une bonne partie du point de vue de l'autre avec lequel on est d'accord. Le conflit réside dans le 10 ou 15% avec lequel nous ne sommes pas d'accord. Exprimez ce sur quoi vous êtes d'accord.
2. Ajouter ce qui manque pour construire quelque chose d'utile. Plutôt que d'insister sur les éléments de désaccords et de vous battre pour savoir qui a raison, contribuer à enrichir le point de vue de l'autre en complétant l'information.

3. En cas de désaccord, comparez vos points de vue. «Nous avons un point de vue différent là-dessus. Tu vois cela de telle façon et je vois cela de telle façon. Exprimez le chemin par lequel vous êtes passé pour en arriver là et demandez lui de faire de même.

## Le temps d'agir

Le dialogue permet de remplir la piscine commune d'information à partir de laquelle nous pourrions mieux comprendre la situation et par la suite passer à l'action. Mais le dialogue n'est pas la décision.

Plusieurs situations tournent mal parce que les gens ne s'entendent pas sur comment la décision sera prise. Ce n'est pas parce que tout le monde peut contribuer à fournir de l'information que tout le monde participera à la décision finale. Qui prendra la décision? Et pourquoi?

Lorsque la hiérarchie est claire, que les personnes en situation d'autorité sont clairement définies, elles prennent les décisions finales sans que cela ne pose problème. Quant tout ceux qui ont fourni de l'information s'attendent à participer à la décision finale, cela peut devenir plus problématique.

Quand la ligne d'autorité n'est pas claire, décider comment décider peut être très difficile. La discussion doit inclure «comment la décision finale sera-t-elle prise?»

Il y a quatre façons de prendre des décisions, variant dans le degré d'implication et par la facilité d'implantation. :

1. Donner un ordre. Il y a aucune implication. Des forces extérieures nous imposent une demande sans marge de manœuvre ou nous remettons les décisions entre les mains d'autrui. Nous ne prenons pas cela assez à cœur pour nous impliquer. Laissons les autres décider. Nous ne décidons pas quoi faire, nous décidons comment s'organiser pour que ce qui nous est demandé fonctionne. Parfois, il s'agit de laisser la décision finale entre les mains d'une personne en qui nous avons une grande confiance.
2. Consulter. Les décideurs invitent les autres à les influencer avant qu'ils ne fassent le choix. Plusieurs organismes fonctionnent sur ce mode : Ils ramassent de l'information, évaluent les options, font un choix puis informent la population en général de leur choix.
3. Voter. Pour sauver du temps dans les situations où plusieurs bonnes options s'offrent aux décideurs, l'utilisation du vote sauve du temps. Mais les participants doivent être capable de vivre avec chacune des options qui pourraient être choisies par vote.
4. Faire consensus. Cela peut être une bénédiction ou un chemin frustrant. Cela signifie que vous parlez jusqu'à ce que chacun soit réellement d'accord avec une décision. Cela peut produire une cohésion phénoménale et des décisions de hautes qualités. Mal utilisé, cela peut aussi amener à d'horrible perte de temps. Il ne devrait être utilisé que pour des sujets complexes de très hautes importances ou des sujets où chacun doit absolument donner son appui au choix final.

## Quatre questions

1. Qui est intéressé? Identifier qui désire vraiment être impliqué dans la décision ainsi que ceux qui en seront affectés. Ce sont les candidats à l'implication. N'impliquer pas ceux qui n'en ont rien à foutre.
2. Qui a les connaissances? Identifier ceux qui ont l'expertise nécessaire pour prendre la meilleure décision. Encourage ces gens à prendre part à la décision. Essayer de ne pas impliquer des gens qui ne contribuent aucune nouvelle information.
3. Qui doit être d'accord? Pensez à ceux dont vous aurez besoin de la coopération sous la forme d'autorité ou d'influence dans certaines des décisions que vous pourriez prendre. Il vaut mieux impliquer ces gens plutôt que de les surprendre et de souffrir leur résistance ouverte.
4. Combien de gens cela vaut-il la peine d'impliquer? Votre but devrait être d'impliquer le plus petit nombre de personne possible tout en considérant la qualité de la décision à prendre ainsi que le support que les gens peuvent fournir. Avons-nous assez de personnes pour faire un bon choix? Y a-t-il d'autres personnes à impliquer pour obtenir leur engagement?

Il y a possibilité de faire une combinaison : «Nous procéderons par consensus, mais si aucune décision n'est prise par consensus vendredi à 16 heures, je considérerai que le processus aura été une consultation et je prendrai la décision en tant que chef de service».

Il est si facile de sombrer dans le malentendu qu'il vaut mieux clarifier les choses :

- Qui?
- Fait quoi?
- Quand?
- Comment allons-nous nous assurer d'un suivi? (courriel, rapport final, rapport d'étape?)

Laissez des traces écrites.

\*\*\*\*\*

## Références

- Patterson, Kerry, Grenny, Joseph, McMillan, Ron et Swiitzler, Al (2002). *Crucial conversations : Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill, 236 pages.
- Patterson, Grenny, Joseph, McMillan, Ron et Switzler, Al (2004). *Crucial Confrontations: Tools for talking about broken promises, violated expectations, and bad behavior*. New York : McGraw-Hill, 284 pages.
- Patterson, Kerry, Grenny, Joseph, Maxfield, David et McMillan, Ron. (2007). *Influencer: The Power to Change Anything*. New York : McGraw-Hill, 288 pages

