

PAR LES AUTEURS DE CONVERSATIONS CRUCIALES

New-York Times
best-seller

PATTERSON • GRENNY • MAXFIELD • McMILLAN • SWITZLER

CRUCIAL ACCOUNTABILITY

savoir et oser engager et responsabiliser



Edition française adaptée et augmentée
par Cathia BIRAC et Dagmar DORING-RIVA

Nous dédions ce livre à toutes les personnes qui osent aller au devant des difficultés pour engager et responsabiliser leur entourage. Leur partage d'expérience nous a inspiré et permis d'illustrer nos propos. Ils sont nos amis de *l'Accountability*.

Adaptation française : Cathia Birac et Dagmar Doring-Riva
Illustration de couverture : François Warzala
Création graphique : Maxime Cuenin

© 2013 by VitalSmarts, LLC.
Tous droits réservés : aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, enregistrée dans une base de données ou transmise sous quelque forme et par quelque procédé que ce soit, électronique ou mécanique, y compris la photocopie ou l'enregistrement, sans autorisation écrite préalable de l'éditeur.

Titre original : *Crucial accountability: tools for resolving violated expectations, broken commitments, and bad behavior*, by Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan and, Al Switzler. – Second Edition

La publication de la présente édition est réalisée sous accord avec l'éditeur original, McGraw-Hill, New York.

© VitalSmarts France, 2019

Tous droits de reproduction, traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

ISBN 978-2-955-6044-4-1
Dépôt légal : Septembre 2019

VitalSmarts France
16 rue Eugène Delacroix
67200 Strasbourg
www.vitalSmarts.fr
contact@vitalSmarts.fr

TÉMOIGNAGES DE LECTEURS

Stephen R. Covey, Auteur des *Sept habitudes de ceux qui réalisent ce qu'ils entreprennent*

Les idées nouvelles décrites dans cet ouvrage nous montrent comment transformer des situations de blocage en opportunités. La sagesse des principes qui sont exposés peut sauver une quantité innombrable de relations et permettre un monde meilleur.

Ken Blanchard, Co-auteur du *Manager minute*

La qualité des liens entre deux personnes s'évalue en observant ce qui se passe si l'une des personnes déçoit l'autre. Ne choisissez plus entre franchise et gentillesse. Cet ouvrage vous dévoile comment réussir en ayant ces deux qualités.

Mike Murray, VP Human Resources and Administration, Microsoft.

Cet ouvrage est immédiatement applicable. Les auteurs ont observé pendant plus de 10 000 heures des personnes douées pour engager et responsabiliser autour d'elles. Lisez-le, surlignez-en les passages qui vous inspirent et tirez-en des enseignements. C'est un bijou.

Harry Paul, Co-auteur *FISH ! A remarkable way to boost morale and improve results*

Il est facile de dire les choses de manière brutale ou de souffrir en silence. Mais s'exprimer de manière franche tout en faisant preuve d'égard envers l'autre demande des compétences. Ce livre vous apporte des outils utiles pour vous aider dans vos relations au travail ou à la maison. Si tout le monde le lisait, cela augmenterait la productivité et la prospérité.

Russel K. Tolman, President & CEO Cook Children's Health Care System, Fort Worth, Texas

J'ai vu comment ces principes peuvent améliorer une organisation. *Crucial Accountability* n'est pas pour les leaders trop tendres. L'effort démarre avec la

Direction et nécessite l'ouverture d'esprit de tous les leaders. Il ne s'agit plus de chercher des excuses quand les résultats ne sont pas au rendez-vous mais d'être prêt à discuter des sujets sérieux avec ses collègues. Ça fonctionne. Cela porte ses fruits. Je vous le recommande fortement.

Dr Philip Zimbardo, Professeur de psychologie, Stanford University

Ce livre est plein d'idées et d'éclairages nouveaux. Les auteurs ont construit une boîte à outils convaincante qui s'appuie sur des recherches solides et une compréhension approfondie de la psychologie. À lire absolument pour être socialement plus efficace et prendre les bonnes décisions au sujet des gens.

Charlotte Roberts, Co-auteur *The Fifth Discipline Field Book*

Les outils *Conversations Cruciales* et *Crucial Accountability* sont indispensables dans une culture qui favorise l'apprentissage. N'attendez pas pour lire *Crucial Accountability*, vous améliorerez l'efficacité de votre équipe.

Quint Studer, CEO Studer Group et auteur de *Hardwiring Excellence*

Une communication claire et consistante, c'est de la magie dans une entreprise, quand les leaders savent et osent définir clairement les attentes et responsabiliser ceux qui ne les respectent pas. *Crucial Accountability* donne des outils simples et efficaces pour aborder les sujets difficiles et les résoudre par le dialogue.

Peter Block, auteur de *Flawless Consulting, Stewardship and The answer to how is yes*

Il n'y a pas mieux que la puissance des conversations pour changer la vie des hommes. *Crucial Accountability* apporte une manière puissante et éprouvée pour créer des relations humaines plus authentiques et avoir plus de bienveillance et de compassion dans ce monde.

Stacey Allerton Firth, Vice Président Human Resources Ford of Canada

Ils ont renouvelé l'exploit. Avec *Crucial Accountability*, les auteurs nous donnent à nouveau des outils pratiques pour améliorer rapidement la performance individuelle et le succès d'une organisation. Ceci deviendra la ressource la plus utile de ma bibliothèque.

C'est avec une grande fierté que nous célébrons ce mois-ci le 10ème anniversaire de la grande aventure VitalSmarts France, et, pour l'occasion, la sortie de notre deuxième ouvrage.

Voilà 3 ans que nous nous sommes lancées dans le métier de l'édition et le succès rencontré par *Conversations Cruciales, Savoir et Oser Dire les Choses* nous a donné envie de partager avec nos lecteurs la boîte à outils pour *Savoir et Oser Engager et Responsabiliser* autour de soi.

Notre principal challenge a été de choisir le titre de l'ouvrage car il n'existe pas de terme équivalent à *Accountability* dans la langue française. *Accountability* est souvent associé à la notion de tenir une personne responsable et lui demander de rendre des comptes si elle ne respecte pas sa parole.

Si nous avons fini par retenir le titre original *Crucial Accountability*, nous avons cependant cherché tout au long de l'ouvrage à montrer que l'*Accountability* ne se réduit pas à cette notion.

Selon nous, elle implique de comprendre les raisons qui motivent le comportement de la personne, de l'influencer pour qu'elle change sa position et de l'engager par le dialogue à répondre à nos attentes.

Nous espérons que vous prendrez plaisir à nous lire et que les outils proposés vous seront très rapidement utiles.

Merci à tous ceux qui nous ont accompagnées depuis 10 ans et en particulier à Juana, Anne-Laure et Maxime pour leur soutien et leur contribution à cet ouvrage.

Cathia et Dagmar
Septembre 2019

SOMMAIRE

Introduction.....	15
Oser confronter ceux qui ne répondent pas à nos attentes..	15
Des décisions conscientes.....	15
Une majorité silencieuse	16
Savoir et oser engager et responsabiliser.....	18
Ce que vous pouvez attendre de cet ouvrage.....	19
Première Partie : Créer la sécurité	21
1. Parler ou se taire ?	23
De quoi dois-je parler ?	24
Dois-je parler ou me taire ?	37
2. Maitriser ses histoires	53
Ces foutus geeks !.....	54
Le problème : se raconter des histoires malignes.....	57
La solution : changer l'histoire	65
Deuxième Partie : Créer la sécurité	81
3. Aborder le problème	83
Préciser l'objet de la conversation.....	84
Décrire le décalage.....	89
Dernier conseil	104
4. Rendre motivant.....	109
Penser à établir un diagnostic	109
Motiver n'est pas affaire de pouvoir	111
Retour sur les fondamentaux de la motivation	113
Trois approches à éviter	114
La solution : évoquer les conséquences naturelles	118
Bien clôturer l'échange.....	131
5. Rendre facile	133
Ne pas se tromper de diagnostic	134
Votre rôle : rendre les choses faciles.....	137

Ne pas oublier de penser à la fois à la motivation et à la capacité.....148

6. Rester centré sur l'essentiel en sachant s'adapter 151

Quatre sujets qui peuvent apparaître et qui méritent de l'attention153

Troisième partie : Passer à l'action 169

7. Etablir un plan d'action et le suivre 171

On sait tout de suite que cela va mal se terminer..... 172

Ne laissons plus les choses au hasard 174

La solution : déterminer Qui va faire Quoi pour Quand et

Comment en assurant le Suivi177

Suivre encore et toujours180

8.La méthode en action 183

L'idée clé dans chacune des étapes..... 183

Libérer des ressources pour un projet..... 185

9. Oui, mais... 195

Défier l'autorité d'un supérieur 195

Oser se démarquer des autres 197

Se parler au sein d'un couple 199

Gérer Les «on dit»201

Dire le fond de sa pensée sans blesser 202

Confronter un comportement inadmissible d'une personne

intouchable 203

Changer une culture d'entreprise.....204

Gérer un écart de performance 205

Faire face à la surcharge de travail 207

Rabâcher sans cesse la même chose 209

Ne se parler qu'en cas de problèmes 210

Changer n'est pas possible 211

REMERCIEMENTS231

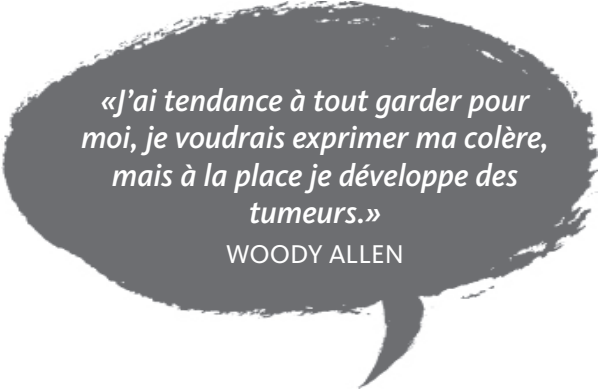
INDEX 233

PRÉFACE : NOTE À NOS LECTEURS

Ce livre s'inscrit dans la continuité de l'ouvrage *Conversations Cruciales, Savoir et Oser Dire les Choses*. Si vous l'avez lu ou en avez entendu parler, vous vous demandez peut-être si une conversation qui vise à engager et responsabiliser n'est pas juste une conversation cruciale et pourquoi nous avons voulu écrire ce second ouvrage. Voici quelques éléments de réponse.

Conversations Cruciales, Savoir et Oser Dire les Choses, traite des échanges qui présentent un certain enjeu, dans lesquels les opinions divergent et pour lesquels les émotions sont fortes. *Crucial Accountability, Savoir et Oser Engager et Responsabiliser* s'intéresse à une catégorie bien particulière de ces échanges : les situations dans lesquelles les engagements ne sont pas respectés, les paroles ne sont pas tenues ou les attentes restent insatisfaites. Il s'agit de situations plus difficiles à traiter, celles qui parfois nous empêchent de dormir la nuit car notre interlocuteur nous a déçu ou ne veut pas changer.

Les deux livres sont complémentaires. Les pages qui suivent s'appuient sur les mêmes principes que ceux décrits dans *Conversations Cruciales*, ils sont cependant ici parfois exposés de manière plus brève. La plupart des outils que nous vous invitons à découvrir sont nouveaux et vous apprécierez leur efficacité pour engager et responsabiliser les personnes qui vous entourent. Alors n'attendez pas, plongez-vous dans la lecture, testez l'approche et gagnez en influence.



«J'ai tendance à tout garder pour moi, je voudrais exprimer ma colère, mais à la place je développe des tumeurs.»

WOODY ALLEN

INTRODUCTION

Que veut dire «Accountability» ?

OSER CONFRONTER CEUX QUI NE RÉPONDENT PAS À NOS ATTENTES

Vous attendez patiemment votre tour dans une file d'attente quand soudain quelqu'un se faufile devant vous. Non mais, pour qui il se prend celui-là ? Allez-vous dire quelque chose ou vous taire ? Si vous êtes comme la plupart des personnes que nous avons interrogées à ce sujet, vous direz sans doute que vous allez vous exprimer. Pourtant si on vous observe en train de vous faire doubler dans une file d'attente, on vous verra peut-être esquisser un regard désapprouvateur ou une grimace, sans que l'on entende le son de votre voix.

DES DÉCISIONS CONSCIENTES

Une étude menée il y a plusieurs années montre que dans pareilles situations, les gens expliquent le plus souvent avoir décidé de ne rien dire car cela n'en valait pas la peine. Aussi, nous avons voulu savoir si la réaction est différente quand cela en vaut la peine

: nous sommes allés dans une bibliothèque universitaire dans laquelle les étudiants travaillaient en silence et y avons fait du bruit, mais là encore, aucune réaction ! Nous avons répliqué l'expérience dans divers endroits avec des personnes très différentes et avons observé à chaque fois, quelle que soit la situation, que la réaction la plus fréquente est de se taire. Ne vous étonnez donc plus de voir en caméra cachée des gens faire des choses bizarres à la télé, il est facile de se laisser piéger quand on n'ose pas dire ce que l'on pense réellement ! Est-ce pour autant différent lorsque les enjeux sont élevés ou lorsqu'il existe un risque important ? S'il s'agit par exemple d'une situation de vie ou de mort ? Osons-nous alors briser la voie du silence ? Il suffit d'une petite visite dans un hôpital pour trouver notre réponse. On trouve à l'entrée de chaque chambre des petits distributeurs de gel hydroalcoolique afin que visiteurs et soignants puissent se désinfecter les mains avant d'être en contact avec un patient. Le respect des règles d'hygiène étant essentiel pour lutter contre les infections nosocomiales, les procédures des établissements de soins prévoient en effet que les professionnels de santé se désinfectent les mains pour éviter les risques de contaminations de patients à patients. Pour autant, pourquoi ce médecin qualifié ne respecte-t-il pas la consigne alors qu'il vient d'examiner un patient souffrant de la fièvre jaune ? L'infirmière à ses côtés va-t-elle le rappeler à l'ordre ? Malheureusement, dans la plupart des cas, il n'en sera rien. Il s'agit là encore d'une décision consciente, une simple infirmière peut-elle rappeler à l'ordre un médecin ? Le médecin risquerait de mal le prendre, de lui en tenir rigueur par la suite, peut-être qu'elle se trompe, qu'il s'est désinfecté les mains sans qu'elle ne s'en rende compte, ou alors se pourrait-il que le médecin estime que le risque est limité ? Quelle que soit l'analyse de notre infirmière, elle opte pour la voie du silence.

UNE MAJORITÉ SILENCIEUSE

La voie du silence n'est pas seulement choisie dans des situations triviales comme une file d'attente pour un ticket de cinéma ou des situations à risque comme celles que nous venons de décrire dans un hôpital. Elle est retenue par le plus grand nombre d'entre-

nous dans bien des cas, même lorsque des comportements nous dérangent ou que nos attentes restent insatisfaites. Dans le milieu professionnel, il apparaît, selon notre étude¹, que 93% des personnes ont du mal à travailler avec un collègue et, pourtant, elles n'osent pas en parler avec la personne concernée. Dans le domaine de la sécurité au travail, chaque jour des dizaines de milliers de salariés observent des entorses à des consignes de sécurité sans pour autant les relever. Pourquoi rappeler à l'ordre un collègue, ce serait se mêler d'affaires qui ne nous regardent pas. Et qu'en est-il des 70% des chefs de projets qui gardent le silence alors qu'ils reconnaissent savoir d'entrée de jeu qu'ils ne parviendront pas à mener leurs projets dans les temps ? Ou encore au sein d'équipes pluridisciplinaires quand moins de 20% seulement osent évoquer directement avec un autre membre de l'équipe les engagements qui ne sont pas respectés² ? Que penser des catastrophes aériennes qui auraient été évitées si quelqu'un avait osé s'affirmer face au pilote ? En 1982, un Boeing 737 s'est écrasé à quelques kilomètres de la Maison Blanche, seuls 5 passagers sur 79 ont survécu à la tragédie. L'enquête démontra par la suite que le commandant de bord avait ignoré les informations fournies par son co-pilote qui l'alertait de formation de glace sur les réacteurs. Le co-pilote n'avait pas osé répéter ses indications de crainte de paraître trop insistant. Ce jour-là, le silence a coûté la vie à 74 personnes au total³. Ou que dire de la plus grande débâcle de l'histoire aérospatiale quand la navette spatiale Challenger se désintégra 73 secondes après son décollage devant les yeux de l'Amérique toute entière ? Encore une fois, plusieurs ingénieurs s'étaient inquiétés des risques de défaillance de certaines pièces, ils n'osaient pas résister à la pression de leurs supérieurs et remonter leurs inquiétudes⁴. Pourquoi ? Parce que cela ne se fait pas avec un supérieur, un commandant de bord, un médecin, un collègue ou encore un ami.

1 Etude VitalSmarts : Corporate Untouchables (Septembre 2006)

2 Etude VitalSmarts : Pssst! Your Corporate Initiative Is Dead and You're the Only One Who Doesn't Know (Février 2007)

3 Deborah Tannen : « How to give orders like a man » New York Times Magazine (August 28, 1994)

4 Richard P. Feynman, What Do You Care What Other People Think? (New York: Bantam Books, 1988), 214-215

SAVOIR ET OSER ENGAGER ET RESPONSABILISER

Vous est-il déjà arrivé d'exploser après avoir pris sur vous pendant plusieurs semaines parce qu'un collègue n'a pas tenu ses engagements à plusieurs reprises ? Tout le monde vous a regardé, vous vous êtes montré sous votre plus mauvais jour. Comment avez-vous pu en arriver là ? On ne vous y reprendra plus : les poules auront des dents avant que vous ne disiez ce que vous pensez... Nous avons tous déjà fait les frais de certains mauvais choix : - 1) d'avoir pris le parti de nous taire et d'accepter de subir un problème et - 2) d'avoir dit haut et fort ce que l'on pensait avec son malheureux lot de conséquences. Que faire quand on a un sentiment d'impuissance face à deux alternatives insatisfaisantes ? Comment s'exprimer sans pour autant paraître rappeler quelqu'un à l'ordre, le remettre à sa place, nous mêler de ce qui ne nous regarde pas ou insister lourdement ? Comment les as de l'*Accountability* parviennent-ils à résoudre les problèmes et à atteindre de meilleurs résultats ? Nous avons surveillé sur la durée un certain nombre d'individus qui réussissent là où la plupart échouent et cristallisé leurs bonnes pratiques dans une méthode qui ouvre le chemin pour suivre leur exemple. C'est en nous intéressant à la déviance positive que nous avons développé les outils que vous vous apprêtez à découvrir. Nous avons observé les réactions des personnes quand on leur fait remarquer qu'ils viennent d'enfreindre une règle ou de manquer à un engagement. Que font les as de l'*Accountability* lorsque les contrevenants ne semblent pas le moins du monde enclins à prendre la remarque en considération ? Ils ne donnent pas de belles leçons et n'ont pas recours à des formes d'intimidation. Que font-ils quand ils découvrent que les personnes font face à des empêchements ? Alors que la plupart des gens sont tentés de rapidement proposer une solution, nos as de l'*Accountability* prennent quant à eux le temps d'explorer les options possibles avec les personnes concernées. Comment gèrent-ils la situation si les personnes se mettent sur la défensive et prennent la mouche ? Nos déviants positifs réagissent de manière bien différente du

commun des mortels. Pas à pas, nous avons développé une boîte à outils qui est devenue un programme de formation dispensé à travers le monde à des centaines de milliers de personnes avant d'être finalement synthétisé dans cet ouvrage.

CE QUE VOUS POUVEZ ATTENDRE DE CET OUVRAGE

Vous allez découvrir de nombreux outils mais allez-vous les utiliser et surtout vont-ils vous permettre d'atteindre les résultats que vous escomptez. Si certains d'entre-vous se contenteront de survoler quelques passages puis laisseront le livre de côté, d'autres essayeront de mettre quelques concepts en pratique en espérant que cela leur permette de régler des situations difficiles. Sans surprise, les bénéfices que vous obtiendrez seront à la hauteur des efforts que vous y consacrerez. Changer un comportement ne s'obtient pas d'un coup de baguette magique et même les outils les plus performants ne peuvent garantir le succès. Néanmoins, si vous parvenez à les utiliser jour après jour de manière à en faire une routine, vous verrez que leur potentiel est énorme. Pour en témoigner, voici, selon nos sources, quelques résultats obtenus par des personnes, des équipes ou des entreprises toutes entières qui ont appliqué la méthode *Crucial Accountability* :

- Hygiène des mains dans le secteur hospitalier : proche de 100% dans les hôpitaux qui ont responsabilisé le personnel pour que chaque personne qui entre et sort de la chambre d'un patient se désinfecte les mains (à comparer avec une moyenne de 70% dans le secteur).
- Productivité en hausse de 40% dans une société de télécommunication à la suite d'un accroissement de 18% de l'utilisation des outils *Crucial Accountability*.
- Augmentation de 30% de la qualité, de 40% de la productivité, de 20% de l'engagement du personnel

et réduction de 50% des coûts dans un grand groupe informatique qui a amélioré de 22% la pratique de la responsabilisation mutuelle.

- Gain de productivité équivalent à 1,5 million de dollars pour chaque point de plus d'utilisation des outils chez un sous-traitant de l'industrie de l'armement.
- Et de manière assez surprenante, perception d'un plus fort potentiel chez les personnes capables de responsabiliser leurs équipes et collègues.

Alors si vous souhaitez vous-aussi vous démarquer, n'attendez plus pour marcher dans les pas de nos as de l'*Accountability*.


PREMIÈRE PARTIE : CRÉER LA SÉCURITÉ

Se préparer pour engager et responsabiliser au travers d'un véritable échange

Face à une conversation cruciale, le plus important avant de se lancer est de gérer son propre état émotionnel. Si vous pensez pouvoir changer les autres, vous vous trompez. La seule personne que nous puissions changer, c'est nous-même.

Cela dit, ce sont pourtant les mots que nous utilisons et la manière dont nous abordons l'échange qui déterminent notre capacité à responsabiliser avec succès. Ces mots et la manière dont nous allons les prononcer se forment dans notre esprit juste avant que nous commencions à parler. Tout effort de préparation est vain si l'état d'esprit dans lequel vous vous apprêtez à aborder l'échange n'est pas le bon. Voici comment les as de l'*Accountability* se préparent mentalement avant de se lancer.

- En premier lieu, ils s'assurent d'avoir bien cerné le problème qui les préoccupe. (Chapitre 1 : Parler ou se taire ? Parler oui, mais de quoi ?)
- Les as de l'*Accountability* prennent du recul pour analyser tout ce qui leur passe par la tête afin de donner à l'autre le bénéfice du doute et éviter tout jugement hâtif. Et ce faisant, ils maîtrisent leurs émotions (Chapitre 2 : Maîtriser ses histoires)



*«La responsabilité de chacun
implique deux actes : vouloir savoir
et oser dire.»*

ABBÉ PIERRE

1. PARLER OU SE TAIRE ?

Parler oui, mais de QUOI ?

La plupart des problèmes ne se limitent pas à des cas isolés, surtout s'il s'agit de sujets qui nous tiennent vraiment à cœur. En général, les sujets se répètent. Imaginez la situation suivante : votre chef vous a promis des moyens supplémentaires pour mener à bien votre projet mais revient sur sa parole. Il vous en a informé en plein milieu d'une réunion et vous n'avez pas pu réagir sur le champ. C'est déjà la deuxième fois qu'il manque à des engagements. Quand vous avez voulu en parler avec lui un peu plus tard dans l'après-midi, il a coupé court en répondant qu'il était très occupé et que lui aussi devait faire avec les moyens du bord. Vous êtes resté interloqué.

Prenons un autre exemple, cette fois-ci tiré de la vie privée. Vous êtes sur le point de passer à table quand ça sonne à votre porte. Vous ouvrez et tombez nez-à-nez avec vos beaux-parents qui arrivent à l'improviste. Vous leur avez déjà demandé à plusieurs reprises de vous appeler avant de vous rendre visite, en particulier à l'heure des repas, mais ils continuent de venir quand ça leur chante. Qu'allez-vous dire ? «Désolé, je ne vous attendais pas, je

ne vous propose pas de dîner avec nous.» Ou peut-être : «Oh, je suis étonné de vous voir arriver sans prévenir, vous vous souvenez on en a déjà parlé... et là vous venez sans prévenir, que faites-vous de votre promesse ?» Délicat ? Et si vous décidiez de prendre sur vous et les invitiez à se joindre à vous pour le repas mais qu'ils refusent tout en faisant des simagrées, que devriez-vous dire alors ? Complicé, n'est-ce pas ?

Dans chacun des cas que nous venons d'imaginer, il y a deux questions clés que vous devez vous poser avant d'ouvrir la bouche : «De QUOI devrais-je parler ?» et «Dois-je parler ou me taire ?» Et oui, en premier lieu, il faut décider du problème qu'il conviendrait d'aborder. Mais comment faire ? Comment faire le tri quand il y a eu plusieurs manquements et choisir le sujet sur lequel se concentrer ? Quand les problèmes s'additionnent, parler de tout à la fois n'est pas la bonne solution. Ensuite, il faut décider de parler ou se taire. Allez-vous dire ce que vous pensez et prendre le risque d'envenimer la situation ou vous taire et courir le risque de ne jamais rien résoudre ?

Prenons ces questions une à une et commençons par de «QUOI dois-je parler ?»

DE QUOI DOIS-JE PARLER ?

Il s'agit peut-être là du concept le plus important que nous allons aborder dans cet ouvrage. Quand les problèmes s'empilent, il n'est pas toujours évident de déterminer l'élément à traiter.

Voyons un exemple tout simple : la sortie du samedi soir d'une adolescente. Elle a promis à son père de rentrer pour minuit, elle ne rentre qu'à 1h du matin. Que doit lui dire le père ?

Peut-être pensez-vous : «Facile, il suffit de lui faire remarquer qu'elle est en retard.» En effet, c'est l'un des problèmes qui se présente. Mais en voici quelques autres : elle n'a pas tenu sa pro-

messe. Elle a trahi la confiance de son père. Elle a rendu son père fou d'inquiétude, car il s'est imaginé le pire. Elle a délibérément enfreint une règle. Elle a ouvertement défié l'autorité parentale. Elle a voulu lui faire payer le fait qu'elle n'ait pas eu le droit de sortir le week-end d'avant. Elle savait que son père deviendrait dingue la sachant en train de trainer tard le soir avec un type au visage couvert de piercings.

Vous voyez bien que le retard d'une heure sur l'heure limite convenue n'est pas le seul et unique problème que le père pourrait décider d'aborder. Et si parmi la longue liste de problèmes qu'il pourrait traiter, il choisit d'en traiter un au hasard et que tout se passe bien, il risque d'avoir l'impression qu'il a fait ce qu'il fallait. Si vous voulez faire partie des as de l'*Accountability*, vous devez identifier et traiter le VRAI problème pour le régler définitivement. Mais comment savoir quel est le vrai problème ?

LES SIGNES QUI MONTRENT QUE VOUS NE TRAITEZ PAS LE VRAI PROBLÈME

Votre solution ne vous satisfait pas réellement

Pour rendre les choses concrètes, je vous propose d'analyser une situation rencontrée lors de l'une de nos sessions de formation qui s'est tenue aux Etats-Unis. Il s'agit d'une histoire partagée par une participante, directrice d'une école primaire. Elle raconte : «Au cours d'une récréation, j'ai vu deux filles monter sur le toboggan. Maria pousse Sarah pour qu'elle avance plus vite, Sarah lui crie dessus «Ne me touche pas, sale petite Mexicaine !» Ce à quoi Maria réplique : «Moi au moins je ne suis pas une grosse vache !» A ce moment-là, j'interviens. J'ai appelé les parents des deux élèves, leur ai décrit l'incident et ai expliqué que nous allions prendre des mesures disciplinaires. Les parents de Maria ont tout à fait compris et m'ont remercié de les avoir alerté mais la mère de Sarah n'a pas pris les choses de la même manière. Elle m'a demandé de préciser les mesures qui seront prises pour chaque enfant. Je lui

ai dit que la sanction serait fonction du comportement adopté par l'enfant. Le lendemain, la mère de Sarah est revenue me voir, m'a pris à partie devant mes collègues et a déclaré qu'elle n'accepterait pas que sa fille soit punie par l'école. Elle a ajouté qu'elle s'en chargerait elle-même. Je lui ai expliqué que je devrais néanmoins prendre des mesures car le règlement de l'école m'y oblige : Sarah déjeunera seule demain dans une salle sous la supervision d'un professeur, comme le prévoit le règlement. La mère de Sarah m'a alors annoncé qu'elle viendrait chercher sa fille le lendemain pour déjeuner en tête-à-tête avec elle dans un restaurant proche de l'école.

Comme vous le voyez, la situation ci-dessus comprend plusieurs problèmes et la réaction de la plupart des autres participants de la formation ne s'est pas faite attendre. Certains ont suggéré d'impliquer un comité de discipline car au regard des éléments racistes, la mère de Sarah méritait selon eux d'être inquiétée pour s'en être mêlée. Mais, c'était le cadet des soucis de la directrice. Que devait-elle donc faire ? En creusant un peu la situation, les échanges permirent de soulever divers problèmes : tout d'abord, l'ingérence de la mère qui n'avait pas le droit de demander quelle serait la punition de Maria. Puis, le fait qu'elle empêche l'école d'appliquer son règlement. Le fait que Sarah puisse déjeuner avec sa mère au lieu d'être punie. Non, mais où va-t-on ? Que la mère soit impolie et manipulatrice, il n'est pas possible de laisser passer cela ! Ce n'est que lorsque l'un des participants finit par partager son inquiétude concernant le manque de collaboration entre l'école et la mère de Sarah que tout le monde tomba finalement d'accord. Le problème principal fût identifié comme la nécessité de travailler avec la mère pour trouver une solution conjointe qui témoigne d'un alignement et non d'une rupture entre l'école et la famille.

Quand on est clair sur le problème principal, on est en mesure de le discuter et de chercher à le résoudre. Dans la situation que nous venons de relater, l'échange permit à la directrice de l'école de clarifier dans son esprit ce qui comptait le plus pour elle : un partenariat efficace entre l'école et la famille dans l'intérêt de l'en-

fant. Essayer de régler tout autre problème n'aurait laissé chez elle qu'un sentiment de frustration.

Alors soyez vigilant : si les solutions qui se dessinent ne vous permettent pas réellement d'obtenir les résultats que vous souhaitez, il est probable que vous ne vous soyez pas attaché à résoudre le vrai problème.

Le même problème revient constamment sur le tapis

Avant de voir comment gérer le cas de la mère de Sarah, faisons une petite incursion dans le monde de l'immobilier. Imaginez que vous cherchiez à aider le responsable d'une agence immobilière qui rencontre un problème avec l'une de ses employées, hôtesse d'accueil, qui n'est jamais à l'heure lors de l'ouverture de l'agence. Vous lui demandez s'il lui en a déjà parlé.

Il vous répond : «Bien sûr, de nombreuses fois.»

«Et alors, que se passe-t-il ?»

«Elle arrive à l'heure pendant quelques jours, voire une semaine, puis les retards reprennent.»

«Que lui dites-vous alors ?»

«Je lui dit qu'elle est encore en retard et que cela me dérange.»

Cette situation (banale, et pourtant tellement fréquente) illustre à merveille ce qui distingue les as de l'*Accountability* des autres. Le responsable de l'agence aborde le problème avec l'hôtesse d'accueil, ce qui le distingue des moins doués. Mais le fait qu'il revienne systématiquement au même problème le rend moins performant que les as de l'*Accountability*. En fait il se trompe de problème: il n'aborde pas le fait qu'elle ne respecte pas ses engagements, qu'elle enfreint la politique de l'agence, qu'elle n'apporte

pas aux clients le service escompté, etc.

Un jour sans fin

Lorsque les personnes ne respectent pas leurs engagements de manière répétée, les as de l'*Accountability* redéfinissent le problème à chaque manquement. Si vous avez vu le film *Un jour sans fin* vous vous souvenez sans doute du cauchemar du journaliste responsable de la météo, Phil Connors, qui revit à l'identique la même journée. Ne faites pas comme lui ! Si vous êtes face à des manquements répétés, ne discutez pas de chaque nouveau manquement comme s'il s'agissait du premier, vous risqueriez de vivre un jour sans fin, et voir le problème se répéter jour après jour, sans que rien ne change. Les as de l'*Accountability* ne connaissent pas le sentiment d'éternel recommencement. La première fois qu'une personne est en retard, elle est en retard. La deuxième fois, elle a failli à un engagement, la troisième fois elle se dirige tout droit vers une sanction.

Pour résumer, si vous vous retrouvez à reprendre encore et encore la même discussion, il y a certainement un autre problème plus important à régler.

Vous êtes de plus en plus contrarié

Poursuivons notre conversation avec le responsable de l'agence.

Vous lui dites : «Il est clair que ce sont les retards de l'hôtesse qui vous énervent, c'est pourquoi vous abordez ce sujet avec elle. Mais quel est le véritable problème derrière tout cela ?»

«Je ne sais pas ce qui m'énerve le plus, mais cela m'énerve.»

«Est-ce le fait que cela s'aggrave ?»

«Pas vraiment.» Vous répond-il en hésitant.

Pour finir, vous lui demandez : «Quand vous êtes suffisamment remonté contre elle et que vous finissez par aller en parler à votre épouse, à un collègue ou à un ami, comment décrivez-vous la situation ?»

Tout d'un coup votre interlocuteur s'anime et vous répond : «J'ai l'impression qu'elle profite du fait qu'on se connaît bien. C'est ma voisine, elle m'a rendu pas mal de services et maintenant elle se prend des libertés car elle sait que je ne ferai rien contre elle, parce qu'on s'entend bien. C'est du moins ce que je ressens.»

Nous voilà enfin au cœur du problème, celui qu'il convient d'aborder avec elle. Notre responsable d'agence est de plus en plus énervé car il n'a jamais partagé le fond de sa pensée, ce sentiment d'être abusé. Le retard n'est que le sommet de l'iceberg, l'iceberg est le sentiment qu'elle profite de leur relation privilégiée.

S'atteler au vrai problème

Comme vous le voyez dans ces différents exemples, il faut du temps et de la pratique pour trouver le cœur d'un problème. Pressé par le temps et en proie aux émotions, la plupart des personnes passent à côté de l'essentiel. Dans notre session de formation, il a fallu plus de 20 minutes de débat à nos participants (pourtant tous issus du monde de l'éducation) pour trouver le cœur du sujet à aborder avec la mère de Sarah. Et certains n'ont pu se détacher du côté émotionnel et entrevoir l'intérêt de l'enfant ; pour eux le problème essentiel réside autour du rapport de force entre l'école et la mère. Et pour être honnête, ce serait la réaction d'une majorité de personnes si elles étaient dans ce cas.

Dans le même ordre d'idée, la plupart des parents, qui ont attendu, inquiets, le retour de leur fille adolescente, concentrent l'échange sur les minutes qui ont tourné par rapport à l'heure convenue, alors que le fond du problème, c'était leur inquiétude

et le fait qu'elle ne les ait pas appelés pour les rassurer.

Être capable de s'atteler au vrai problème nécessite de la patience, de la précision et le sens des proportions. Il vous faudra en premier lieu prendre le temps de dénouer le problème. Or, nous sommes en général trop pressé pour accorder l'importance qu'il convient à cette première étape. On se précipite, on réagit à chaud et on en oublie de réfléchir. Après avoir balayé l'ensemble des sujets susceptibles d'être abordés, il convient de décider celui qui vous préoccupe le plus. Si vous sautez cette étape, vous risquez de choisir un mauvais objectif ou encore de vous fixer un nombre d'objectifs trop importants. Ensuite, restez concis. Résumez le problème en une seule phrase. A force de détails et d'explications, vous risquez de noyer votre interlocuteur, lui faire perdre de vue le vrai problème et de sortir confus de la discussion. Si lorsque vous vous préparez vous ne parvenez pas à prévoir votre entrée en matière dans une phrase claire, sachez que cela ne deviendra pas plus compréhensible ou plus concis au moment où vous en parlerez.

DES OUTILS EFFICACES POUR DÉCIDER DE QUOI PARLER

Admettons qu'en dépit de tous vos efforts, le même problème revienne sans cesse. Vous êtes de plus en plus émotif, et, rétrospectivement, vous vous rendez compte que vous parlez de ce qui est facile, commode ou évident, mais pas vraiment essentiel. En clair, vous avez toutes les raisons de penser que vous traitez encore et toujours le faux problème. Comment changer cette mauvaise habitude ? L'outil CTR est là pour vous sauver.

Pensez CTR

L'acronyme CTR (*Contenu, Tendances, Relation*) va devenir votre bouée de sauvetage pour éliminer le phénomène du jour sans fin, car vous allez désormais aborder les vrais sujets. La première fois qu'un problème surgit, parlez de ce qui vient juste de se produire, c'est-à-dire du *Contenu* du problème. Dans un échange au niveau

du *Contenu*, on se concentre sur le sujet qui nous préoccupe car il s'agit d'un cas isolé. L'échange pourrait ressembler à quelque chose comme: «Lors du dîner avec nos clients la semaine dernière, tu as bu pas mal de vin, tu as commencé à plaisanter sur des sujets sérieux, j'ai eu l'impression que tu étais éméché et j'ai été gêné de la manière dont cela a pu être perçu par nos clients.» Le sujet de la conversation fait référence à un seul évènement déterminé dans le temps.

Si toutefois le problème vient à se reproduire, il convient alors de concentrer l'échange sur la *Tendance*, c'est-à-dire ce qu'il s'est passé au fil du temps. Après avoir repris un élément factuel de ce qui vient de se produire, l'accent est mis sur la *Tendance* qu'a le problème à se reproduire. Par exemple : «Depuis notre dîner la semaine dernière avec les clients, j'ai noté une nouvelle fois aujourd'hui que ton comportement n'était pas en ligne avec ce qu'il est attendu dans un cadre professionnel. Tu t'étais pourtant engagé à ce que cela ne se reproduise plus. Je commence à me demander dans quelle mesure je peux compter sur ta parole.» Quand on aborde un problème de *Tendance*, l'accent est mis sur l'historique, car l'historique fait la différence. Face à des manquements répétés, il est normal de devenir moins tolérant et d'accorder à l'autre moins de confiance.

Attention : on peut facilement se perdre dans des débats au niveau du *Contenu* et oublier de mettre l'accent sur la *Tendance*. Imaginez que vous souhaitiez parler à votre chef car à plusieurs reprises elle a remis vos points à l'ordre du jour pour la fin de la réunion, écourtant votre temps de parole ou ajournant votre intervention. Vous avez déjà abordé ce point ensemble par le passé. Aujourd'hui, son explication est tout simplement qu'il y avait de nombreux sujets à discuter, que vous devez vous montrer plus flexible face à l'urgence. Si vous vous en contentez, vous allez passer à côté de la vraie question. En effet, le souci ne concerne plus la réunion d'aujourd'hui (le *Contenu*) mais la *Tendance* sur la durée. Faites attention : quand la tendance s'installe, il est fréquent que

de nouveaux problèmes surgissent de manière assez sournoise. Comme à l'instant quand votre chef vient de se justifier et de vous faire remarquer votre manque de flexibilité. Sa réaction défensive apporte une nouvelle dimension au problème. Les as de l'*Accountability* savent rapidement faire la part des choses et en discutent en premier lieu avant de revenir au sujet d'origine.

Dans cet exemple, les as de l'*Accountability* discuteraient en effet en premier lieu du problème de *Relation* qui désormais prime sur le *Contenu* ou la *Tendance*. Pour identifier si un problème est de l'ordre de la *Relation*, interrogez-vous sur la manière dont votre relation avec l'autre est en train d'évoluer : l'impact sur votre mode de fonctionnement avec lui, la confiance que vous lui accordez, les doutes que vous émettez sur ses compétences ou ses qualités, votre manière de communiquer ensemble. Revenons à notre exemple répété de comportement déplacé. Cette fois-ci, la conversation ressemblerait plutôt à : «Nous avons parlé à plusieurs reprises du comportement qui est attendu dans le cadre professionnel, or j'ai l'impression que nous n'accordons pas la même importance au sujet. Cela crée d'ailleurs des tensions entre nous, et je commence à me demander si nous sommes en accord au niveau de nos valeurs.»

Face à des problèmes qui persistent ou qu'on a jusqu'alors évité de traiter, penser CTR permet de prendre conscience de la dimension *Relation* et ainsi d'engager la conversation au bon niveau. Si vous sortez d'une conversation seulement à moitié satisfait voire frustré, il est probable que vous vous soyez trompé de sujet. La discussion reviendra sur le tapis avec un sentiment d'éternel recommencement. Pour dénouer les éléments de *Contenu*, de *Tendance* ou de *Relation* dans vos conversations à venir, prenez en compte les conséquences et les intentions.

DÉNOUER UN PROBLÈME

Prendre en compte les conséquences

Ce n'est pas le comportement en soi qui pose généralement problème, mais les conséquences du comportement. Si d'aventure, un membre de votre équipe vous promet une analyse financière d'ici midi, sous-estime la charge de travail que cela entraîne et ne vous remet le travail que vers 15h, le problème en soi n'est pas le retard mais les effets que ce retard peut avoir (le non-respect d'un engagement vis-à-vis d'un client, votre attente non satisfaite, ou encore le fait que vous allez devoir suivre la personne de plus près ce qui va vous faire perdre du temps et lui donner le sentiment d'un micro-management). Chacun de ces éléments est une conséquence de l'acte de départ et peut devenir en soi un sujet de discussion.

Pour déterminer le vrai problème sur lequel il convient de concentrer l'échange, prenez le temps de vous poser et demandez-vous : «Quelles sont les conséquences pour moi ? pour la relation ? pour la réalisation de la tâche ? pour les autres parties prenantes ?».

Prendre en compte les intentions

Passons à un nouvel aspect : imaginez qu'un collègue vous propose de l'aide pour mettre en forme une présentation que vous avez créée. Au lieu de vous renvoyer ensuite la présentation, il se permet de l'adresser directement à votre chef. Non, mais de quel droit ! Vous avez votre petite idée pour expliquer ce qui a pu le pousser à agir de la sorte : il aime se mettre en avant, il voulait récolter les lauriers en parfait égoïste ! Si tel est vraiment le cas, le problème n'est pas tant le fait d'avoir envoyé la présentation, mais les intentions qui l'y ont conduit. Ce sont donc elles qui méritent d'être au cœur du sujet de votre discussion.

Quand on y réfléchit bien, on se rend compte que les intentions sont souvent au cœur du sujet de nos conversations. Repensez à l'exemple de l'adolescente qui n'a pas respecté la permission de minuit. Ce n'est pas tant le retard qui contrarie son père mais l'intention qu'il perçoit dans le comportement de sa fille. N'aurait-elle pas sciemment cherché à tester les limites ? Et, dans notre exemple de l'agence immobilière, notre responsable d'agence n'est-il pas avant tout déçu que sa salariée profite de leur relation privilégiée ?

Quand on prête de mauvaises intentions aux autres, c'est précisément ce sujet des intentions qu'il conviendra d'aborder avec eux. Ce ne sont pas les conversations les plus faciles à tenir car, à ce stade, les intentions prêtées ne sont encore que le pur fruit de notre imagination. (Le chapitre 2 vous éclairera sur les histoires que nous avons tendance à nous raconter).

PRIORISER LES SUJETS

Demandez-vous ce que vous voulez vraiment et ce que vous ne voulez pas

Dénouer un problème en considérant les conséquences et les intentions permet de faire l'inventaire de l'ensemble des points qui peuvent poser problème. Comme la liste risque d'être longue, il est légitime de se demander par où commencer. Quel est le VRAI problème, ou du moins le plus important ?

Pour vous aider à déterminer celui qui mérite le plus d'être abordé, demandez-vous ce que vous voulez vraiment et ce que vous ne voulez pas. Allez même plus loin : posez-vous la question de ce que vous voulez pour vous-même, pour votre interlocuteur et pour votre relation. Pas facile n'est-ce pas ? Oui, mais essentiel pour ne pas réagir à chaud et éviter de le regretter amèrement par la suite.

Revenons au différend entre Maria et Sarah. Pour déterminer comment réagir face à l'attitude de la mère de Sarah, il est aussi

utile de se demander ce que l'on veut pour Sarah et ce que l'on aimerait éviter pour elle. Voulez-vous que Sarah soit punie ? Voulez-vous éviter un différend avec sa mère de crainte que celle-ci ne se fasse un point d'honneur à montrer qu'elle seule décide de l'éducation de sa fille en la changeant d'établissement scolaire ?

Si vous étiez à la place de la Directrice, vous voudriez peut-être simplement que Sarah soit tenue responsable de ses actes, en ligne avec le règlement de l'école et en accord avec vos valeurs. Clairement, vous ne voulez pas fermer les yeux devant un comportement inapproprié. Et que pourriez-vous vouloir pour la relation avec la mère de Sarah ? Peut-être chercher un terrain d'accord autour d'une punition adaptée ? N'est-ce pas important d'éviter d'envoyer des signes contradictoires à la fillette ? Alors face à tous ces éléments, que diriez-vous à la mère de Sarah ? A quel sujet donneriez-vous la priorité ?

Voici le processus complet pour vous permettre de faire votre choix :

- Pensez CTR – *Contenu, Tendance et Relation*.
- Faites l'inventaire complet des aspects qui mériteraient d'être abordés en réfléchissant aux conséquences et aux intentions.
- Puis demandez-vous ce que vous voulez vraiment et ce que vous ne voulez pas, pour vous-même, pour les autres et pour la relation.

ILLUSTRATION

Illustrons ces concepts en imaginant une différence de position entre vous et votre conjoint au sujet de l'éducation des enfants. Vous êtes partis au sport d'hiver en famille avec vos amis, Antoine, Juliette et leurs deux enfants Alexandre et Pauline. C'est le premier matin, cela a été un peu la course pour tout préparer, mais ça y est enfin, il est 10h, tout ce petit monde est fin prêt pour entrer dans

la télécabine quand votre pré-ado de fils se rend soudain compte qu'il a oublié son casque dans la chambre de l'hôtel. Pas le temps de rentrer sauf à mettre toute la petite bande en retard. Antoine presse tout le monde de monter dans la télécabine et dit à votre fils : «Tant pis mon grand, tu skieras sans casque aujourd'hui. » Sans même vous concerter, il ajoute : «Allez monte, pour une fois ce n'est pas bien grave.» Vous dites : «Non, il n'en est pas question, il va chercher son casque et on l'attend !» mais personne ne vous écoute, Antoine vous fait un clin d'œil accompagné d'un «Sois cool pour une fois !» et vous pousse dans la télécabine. Vous regardez votre mari, il va dire quelque chose, mais non, il ne dit rien, il vous sourit et rajoute un dernier «Détend-toi !». Votre fils quant à lui est ravi à l'idée de skier les cheveux au vent ! Vous êtes atterrée : vous n'avez jamais transigé au niveau de la sécurité et vos enfants skient avec un casque depuis leur plus tendre enfance. Comment allez-vous vous comporter maintenant ? Votre premier réflexe est de revenir sur le danger, mais trop tard, vous êtes en route pour dévaler les pentes enneigées et ne trouverez aucun magasin à 2100 mètres d'altitude pour remédier à la situation. Est-ce le moment de faire remarquer à votre cher et tendre qu'il est inconscient ? Ou encore qu'à deux reprises en l'espace de quelques secondes, sous prétexte de vouloir paraître cool devant son ami Antoine, il a oublié ses principes, les règles de sécurité que vous vous efforcez de faire respecter à vos enfants ? Le problème serait-il en train de prendre une toute autre dimension ? Ne s'agit-il pas d'un non-respect d'une valeur familiale ? Plus vous réfléchissez à ce que vous voulez vraiment, plus les choses deviennent claires. Vous voulez bien entendu éviter que votre fils ne se blesse dans une malencontreuse chute, mais vous ne pouvez désormais plus l'empêcher de prendre ce risque. Vous voulez pouvoir exprimer vos inquiétudes sans être ignorée. Vous voulez que votre mari puisse calmement expliquer sa position, vous ne voulez pas que la discussion tourne au vinaigre, quant à votre relation, vous aimeriez des prises de position commune pour tout ce qui concerne les règles de sécurité. Vous venez de mettre le doigt sur ce qui vous préoccupe le plus : le fait que votre mari ait adopté une position sans vous concerter,

qu'il vous ait inconsciemment exclue d'une décision aussi importante. Oui c'est bien ça, ce qui vous dérange vraiment ! Voilà le vrai sujet dont vous devez parler : le fait de s'engager sur des positions qui dérogent aux valeurs familiales, telle que la sécurité, sans impliquer l'autre, d'avoir une position commune quand il s'agit des enfants, de résister aux pressions externes, telles que celles de vos amis. C'est bien ça, le vrai problème.

DOIS-JE PARLER OU ME TAIRE ?

Voyons maintenant si nous devons décider de parler ou de nous taire. Vous êtes arrivé au stade où vous avez dénoué le problème, priorisé le sujet qui vous tient vraiment à cœur et avez une idée assez claire en tête de ce que vous aimeriez dire. Plus rien ne vous empêche donc d'avoir la conversation, ...ou presque ! A vrai dire, il reste encore à voir si le sujet mérite vraiment ou non d'être abordé, et de réfléchir aux conséquences éventuelles que pourrait avoir la discussion. Si demain votre fille de 13 ans se maquille un matin avant d'aller à l'école, que vous trouvez que ce maquillage lui donne un air un peu vulgaire et la fait clairement paraître plus que son âge, qu'allez-vous faire ? Parler ou vous taire ? Elle trouve cela sans doute normal, vous trouvez cela déplacé. Comment pouvez-vous évaluer ce qui est normal de ce qui ne l'est pas ? Que faire : jouer de votre autorité parentale et lui demander de retirer son maquillage ou bien accepter que votre petite dernière grandisse ? Peut-être ne devriez-vous rien dire et faire preuve d'une plus grande tolérance ?

Et, si au travail, votre chef avait la fâcheuse habitude de juger hâtivement les idées émises dans les réunions, de réagir véhément à toute position contraire à la sienne, voire même de taxer les idées de «stupides» ou «naïves» avant même que les gens aient pu terminer leurs phrases, que feriez-vous ? Cela vous énerve bien sûr, mais, en même temps, vous vous dites qu'au moins, vous savez toujours à quoi vous en tenir en ce qui le concerne. Mais voilà que cela va trop loin : aujourd'hui vous avez vécu les choses comme une attaque personnelle devant vos collègues. Il est peut-être grand

temps de sortir du silence, pour le coup, de faire preuve de moins de tolérance.

Comme en témoignent ces deux exemples, il n'y a pas de règle précise pour définir à quel moment il convient ou non de dire quelque chose quand on se retrouve face à une attente non satisfaite. Parfois les circonstances nous dictent ce qu'il convient de faire, mais souvent il ne tient qu'à nous de décider de parler ou de nous taire.

L'ATTENTE ÉTAIT CLAIREMENT EXPRIMÉE

Dans les entreprises on dispose d'une batterie de procédures, de rapports, d'indicateurs ou d'objectifs qui permettent de clairement montrer le décalage qui peut exister entre ce qui était attendu et ce qui a été réalisé. Quand les faits sont là, rien de devrait nous empêcher de demander à quelqu'un de nous rendre des comptes. Qui plus est, s'il s'agit d'éléments opérationnels, il est probablement assez facile de les aborder.

Dans la vie privée, il y a aussi des indicateurs clairs : «Tu m'avais promis que nous sortirions dîner.» «Tu m'avais promis que tu serais rentré pour mon anniversaire.» Là aussi, voilà des thèmes quotidiens dont il est facile de parler.

L'ATTENTE N'ÉTAIT PAS CLAIREMENT EXPRIMÉE

Qu'en est-il quand les choses sont plus floues et que le fait d'aborder la conversation pourrait nous causer des ennuis ? Quand les choses ne sont pas claires et qu'en parler pourrait revenir à déclarer la guerre, fragiliser la relation, vous exposer professionnellement ou avoir toute autre conséquence non négligeable ?

Comment décider s'il convient ou non de parler de ces cas bien plus difficiles ?

Nous allons répondre à cette question en deux temps : voyons d'abord quand parler plutôt que se taire, puis quand se taire plutôt que parler.

Quand parler plutôt que se taire ?

Commençons par un simple constat : toutes nos recherches ont démontré qu'à l'évidence il nous arrive plus fréquemment de nous taire que de parler. Bien sûr qu'il nous arrive d'aborder des sujets au mauvais moment ou pas toujours de la bonne manière, mais, dans la plupart des cas, que ce soit au travail ou à la maison, là n'est pas vraiment le problème. Le problème principal est de garder le silence.

Pour vous aider à comprendre si vous avez tendance à vous taire plutôt qu'à aborder les problèmes, voici quatre questions que vous pouvez vous poser :

- Est-ce que votre sujet de préoccupation impacte votre façon de réagir ?
- Est-ce que vous avez des états d'âme ?
- Est-ce que vous choisissez la facilité du silence plutôt qu'oser dire les choses ?
- Est-ce que vous vous positionnez en impuissant ?

Est-ce que votre préoccupation impacte votre façon de réagir ?

Imaginons une situation de non-respect d'un engagement au travail. Vous gérez une équipe administrative. Le travail est fait mais vous êtes agacé car certains membres de l'équipe prennent des pauses à rallonge. La règle de l'entreprise en matière de pause est pourtant claire : la durée des pauses est de maximum 20 minutes par jour, c'est d'ailleurs comme cela que les pauses sont décomptées du temps de travail.

A la réflexion, vous vous dites que vous allez fermer les yeux. Il

n'y a vraiment pas de quoi mettre un coup de pied dans la fourmière. N'empêche que cela continue de vous contrarier, les papotages au coin café ne font pas partie de vos habitudes de travail.

Se retenir de dire ce qu'on pense dans ce cas précis n'est pas vraiment une bonne idée. En effet, si le respect des règles est important pour vous, il est probable que vous ne pourrez pas cacher votre sentiment d'agacement bien longtemps. Vous allez prendre sur vous un certain temps, mais au moment où vous vous y attendrez le moins, ce sentiment refoulé guidera votre manière d'agir. Retenez que si vous n'exprimez pas vos sentiments en parlant, votre attitude finira par l'exprimer pour vous. Pour preuve, l'expérience que nous avons faite il y a quelques années alors que nous étions en train de tourner une scène pour l'une de nos formations. Le comédien qui jouait le rôle du manager ne pouvait s'empêcher d'exprimer les choses d'un ton supérieur. Après plusieurs prises, nous avons compris qu'il parlait du principe que son collaborateur était un «abruti» car il n'avait pas fait son travail. C'est pourquoi malgré nos instructions d'adoucir le ton ou de changer son regard, il ne pouvait s'empêcher de traiter son interlocuteur avec dédain. Alors même qu'il s'en tenait au script, ses aprioris négatifs transparaisaient dans son langage non-verbal, le ton de sa voix, son sourire narquois, les gestes de ses mains etc. Ce n'est qu'après que le réalisateur lui ait indiqué qu'il avait affaire à quelqu'un d'intelligent et professionnel, qu'il parvint à adapter son jeu d'acteur.

Paul Ekman¹, psychologue américain, pionnier dans l'étude des émotions et de leurs relations aux expressions faciales, est parvenu à la même conclusion. Il a découvert que lorsque les personnes tentent de cacher leurs ressentis ou d'afficher une certaine émotion, elles utilisent des groupes musculaires différents de ceux employés pour afficher des expressions authentiques. A l'inverse des sourires simulés, les vrais sourires de joie utilisent par exemple les muscles du contour de l'œil. Comme cela peut se voir, il est difficile de cacher ses vraies émotions. Et quand on

¹ Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (New York: Henry Holt and Company, 2003).

garde ses contrariétés pour soi, cela ne se lit pas seulement sur les expressions faciales ou dans le non-verbal, cela peut aussi nous échapper par notre sarcasme, notre humour mordant ou nos petites réflexions sorties de nulle part. Illustration : David, 24 ans alterne petits boulots et périodes de chômage. Son père ne parle pas de cette situation avec lui mais un soir, en plein dîner, alors que David lui fait gentiment remarquer qu'il vient de tacher sa chemise, il lui rétorque : « Ah oui? T'inquiètes, j'ai de quoi la changer, je gagne ma vie, moi ! » A votre avis, qu'est-ce qui se cachait vraiment derrière sa réponse ?

Si, tout comme le père de David, vous n'exprimez pas le fond de votre pensée mais que votre langage corporel envoie des signes hostiles ou que vous recourez aux allusions ou au sarcasme, il est probablement temps d'oser dire les choses.

Qu'est-ce qui peut bien nous passer par la tête ?

Pourquoi nous arrive-t-il de repousser à plus tard la résolution de nos problèmes les plus sérieux ? Nourrissons-nous le vague espoir que nos problèmes disparaîtront d'eux-mêmes ? Quand vous trouvez dans votre réfrigérateur un pot de crème fraîche qui a tourné, que vous le déposez sur le plan de travail de votre cuisine, que vous l'oubliez à nouveau pour quelques jours, croyez-vous vraiment qu'il en deviendra meilleur ?

Est-ce que vous avez des états d'âme ?

Il nous arrive aussi de nous retenir car on a le sentiment que personne d'autre n'a encore remarqué le problème. Si personne ne semble s'en inquiéter, pourquoi serait-ce à nous de nous en charger ? « Pourquoi les autres médecins ne disent-ils rien quand quelqu'un ne se lave pas longuement les mains avant une intervention ? » « Pourquoi la comptabilité ne dit-elle rien quand dans certains services on dépasse le forfait journalier de remboursement de frais ? ». « Comment se fait-il que personne ne bouge pour faire déplacer ce bus abandonné depuis 3 semaines en plein centre-ville, alors qu'il

gène tout le monde ?» Il arrive trop souvent que nos états d'âmes nous réduisent au silence. Nous avons partagé en introduction que de nombreuses recherches ont montré que les gens préfèrent se taire malgré leurs convictions personnelles. Outre les études déjà citées, Solomon Asch² a constaté dans une expérience que les gens ne se contentent pas seulement de garder le silence quand ils sont en désaccord avec des collègues, mais qu'ils préfèrent mentir plutôt que d'exprimer leur désaccord. Stanley Milgram³ est même allé plus loin : dans sa célèbre étude sur l'obéissance à l'autorité il est parvenu à manipuler des sujets qui sont allés au-delà même du mensonge. Dans l'étude de Milgram, des sujets préfèrent administrer des chocs électriques à des individus (au risque de les tuer) plutôt qu'oser défier l'autorité d'une personne en blouse blanche.

Quand on combine la pression sociale avec l'utilisation du pouvoir, on peut amener les gens à se conduire d'une manière qui va à l'encontre de leurs convictions. C'est aussi le cas quand il s'agit de mettre quelqu'un face à ses responsabilités : la pression sociale peut conduire au silence. Alors si vous avez l'impression d'avoir des états d'âmes, il est peut-être temps de vous lancer dans une conversation cruciale.

Si vous vous êtes réfugié dans le silence et que vous avez des états d'âmes, il est sûrement temps d'avoir une conversation cruciale.

Est-ce que vous choisissez la facilité du silence plutôt qu'oser dire les choses ?

Il est fréquent de commettre une erreur d'appréciation quand on a le choix de parler ou de se taire. Nous choisissons la facilité du silence et acceptons ses conséquences plutôt que d'oser dire les choses et risquer que cela ne se passe pas aussi bien qu'on

2 Solomon E Asch «Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgements» in Harold S. Guetkov, ed. Groups, Leadership, and Men (Pittsburgh. PA Carnegie Press, 1951), 177-190

3 Stanley Milgram Obedience to Authority : an experimental view (New York : Harper & Row, 1974)

le voudrait. Voilà comment : vous vous posez intérieurement la question de savoir si vous devez ou non dire quelque chose, vous imaginez très vite que cela ne va pas bien se passer et par conséquent décidez de vous taire. Puis, vous vous cherchez des bonnes raisons pour vous conforter dans votre décision. Plutôt que de vous dire : « Ne devrais-je pas essayer ? », la question s'est transformée en « Puis-je réussir ? ». Le « non » s'est alors imposé à votre esprit et vous a réduit au silence.

Les as de l'*Accountability* ne raisonnent pas ainsi. Ils décident en premier de s'exprimer et ensuite seulement se posent la question « Comment m'y prendre ? » Ou encore mieux « Comment bien m'y prendre ? » Ils ne commettent pas l'erreur d'appréciation de minimiser l'impact de leur silence ou d'exagérer les risques encourus s'ils extériorisent ce qu'ils pensent.

Minimiser l'impact du silence

Voici comment nous avons tendance à minimiser l'impact actuel des choses. Tout d'abord, nous ne considérons que ce qui nous arrive dans l'instant présent et laissons de côté l'impact global. Un professeur est ennuyeux, injuste et incompetent, mais pourquoi faire des vagues ? On y survivra, non ? C'est ignorer le fait que plusieurs milliers d'étudiants continueront à en faire les frais durant les 20 prochaines années avant qu'il ne prenne sa retraite.

Ensuite, nous sous-estimons la gravité des circonstances actuelles car nous nous sommes habitués à en subir les conséquences. Avec le temps et une exposition constante, nous finissons par trouver les choses normales, donc acceptables. Nous continuons à supporter le harcèlement d'un manager, restons avec des conjoints qui nous maltraitent ou encore travaillons avec des collègues qui nous insupportent parce que nous nous disons que nous n'avons pas le choix, que c'est comme ça, c'est tout.

Et pour finir nous ne nous rendons même plus compte de la

manière dont nous réagissons à cause de tout ce que nous gardons pour nous. Alors même que nous pensons souffrir en silence sous la coupe d'un micromanager, nous prenons la mouche dès qu'il ou elle nous pose des questions. Nous lui rétorquons que nous connaissons notre métier et l'interrompons à la moindre suggestion. Nous décidons de procéder à notre manière et n'avons pas conscience de notre comportement. Ce faisant, nous ne nous limitons pas à minimiser l'impact du silence, nous le laissons complètement nous échapper.

Surestimer le prix de la franchise

Au moment d'aborder un problème, nous surestimons généralement les risques encourus. L'être humain n'a pas son pareil pour imaginer le pire. Lorsque nous envisageons ce qui pourrait se produire si nous disons quelque chose, nous imaginons l'issue la moins favorable même si elle est pourtant hautement improbable. L'enchaînement obsessionnel d'une pensée négative nous mène directement au silence. Illustration :

Vous êtes invité à une pendaison de crémaillère organisée par un collègue. Vous n'avez pas vraiment envie de vous y rendre car vous le connaissez assez peu et n'appréciez pas vraiment ce genre de soirée entre collègues. Vous n'osez pourtant pas décliner l'invitation car vous craignez que cela soit mal interprété par le service ET que cela remonte aux oreilles de votre manager ET qu'il vous reproche votre manque d'esprit d'équipe ET qu'il remette en question votre engagement dans l'entreprise ET finisse par vouloir vous congédier.

En nous focalisant sur les possibilités les plus tragiques, nous perdons tout sens des réalités. La gravité des conséquences potentielles fausse notre perception et nous amène à penser que cela va finir par se produire. Un résultat négatif est alors perçu comme une issue certaine plutôt qu'une issue probable.

La plus grande erreur que nous commettons en exagérant les

risques associés à une discussion vient peut-être de la croyance erronée selon laquelle les gens assez naïfs pour oser exprimer ce qu'ils pensent finissent toujours par le payer. Cette croyance s'est forgée au fil du temps en voyant des personnes qui osent dire ce qu'elles pensent en faire les frais. D'ailleurs, lorsque lors de nos interventions nous prétendons que la méthode *Crucial Accountability* permet à tout un chacun de dire ce qu'il pense, quel que soit l'interlocuteur à qui l'on s'adresse, les gens pensent que nous nous berçons d'illusions. Peut-être qu'au pays des Bisounours, vous pouvez en toute transparence dire ce que vous pensez, mais ici cela ne se passe pas comme ça.

Ce à quoi nous répondons : «Voulez-vous dire que personne dans votre entreprise n'a jamais eu le courage de dire ce qu'il pense sans se le voir reprocher par la suite ?». En cherchant bien, on finit par trouver un exemple où cela a pourtant été possible. Quand vous optez pour le silence et cherchez toutes les bonnes raisons pour vous convaincre que vous n'aviez pas d'autre choix, réfléchissez à deux fois si vous n'êtes pas en train de minimiser l'impact du silence et d'exagérer le prix de la franchise. Avez-vous instinctivement choisi de vous taire puis cherché à justifier ce choix, ou le silence est-il le fruit d'une mûre réflexion ? Si vous faites la différence entre ces deux options, vous serez bien plus à même de décider de parler ou de vous taire.

Est-ce que vous vous positionnez en impuissant ?

C'est le sentiment que la conversation puisse se révéler inutile qui conduit en général les gens au silence. On pense que de toute manière les choses ne pourront pas changer, alors à quoi bon ? Le problème c'est l'autre. «Avez-vous déjà essayé d'avoir une conversation avec un tel ? C'est peine perdue. Challenger un supérieur ? N'y pensons-même pas, de toute façon c'est lui qui a toujours le dernier mot.»

En vérité, si ces échanges ne mènent à rien, c'est plus souvent

parce que nous nous y prenons mal, et non parce que l'autre ne veut pas lâcher le morceau. Le problème, c'est nous. De manière subtile, on critique, on juge, l'autre prend la mouche, et ça dérape. Dans ces moments-là, la plupart d'entre-nous ne prenons pas conscience que nous contribuons au problème par notre manière de réagir.

Et même quand nous en avons conscience, nous nous trouvons des excuses. On se dit : «Je suis comme ça, je suis cash, je n'ai pas appris à faire de belles phrases, au moins maintenant il sait à quoi s'en tenir.» Pourtant comme ce livre le démontre, ces compétences peuvent non seulement s'acquérir mais aussi se perfectionner.

Il existe bien sûr des situations délicates dans lesquelles les compétences peuvent nous manquer et c'est pourquoi on préfère éviter la conversation. Nous allons vous aider à y remédier. Mais ne laissez pas la peur prendre le dessus sur la raison. Lorsque vous êtes tenté de garder le silence, demandez-vous s'il s'agit d'une échappatoire ou d'un choix raisonné.

Les signes qui ne trompent pas

Résumons les signes qui indiquent que nous optons pour la voie du silence et voyons comment les exploiter. En voici quatre :

- Signe n°1 : Ce que nous ressentons se lit dans nos réactions. Nous pensons pouvoir masquer nos sentiments, mais il n'en est rien. Pour en prendre conscience, nous devons simplement nous demander si nous sommes en train de devenir plus tolérant ou si nous sommes en fait agacé et l'exprimons de manière inconsciente. Regardons également si les autres prennent la mouche, et si tel est le cas, reconnaissons que nos pensées se lisent dans notre comportement. Si notre non-verbal parle pour nous, verbalisons nos sentiments.
- Signe n°2 : Nos états d'âmes. Nous nous répétons qu'il vaut mieux ne rien dire (d'ailleurs personne ne dit rien) mais au fond, nous savons qu'il faudrait dire quelque

chose. Ecoutez votre petite voix, elle vous encourage à vous exprimer. Les états d'âmes sont des signes qui montrent que le silence n'est pas la bonne solution.

- **Signe n°3** : Nous minimisons l'impact du silence («On sait ce qu'on y perd, on ne sait pas ce qu'on peut y gagner») et exagérons les risques du franc-parler. Nous essayons de nous convaincre qu'il vaut mieux éviter la conversation car nous en craignons les conséquences. Dans ce cas, attention à ne pas confondre la difficulté d'une conversation avec la nécessité ou non de la tenir.
- **Signe n°4** : Nous pensons pouvoir ne rien y faire. Peut-être que nous sommes en effet face à des personnes à qui il est impossible de parler, ou alors aurions-nous atteint les limites de nos compétences ? En réalité, le plus souvent le problème n'est pas qu'il est impossible de parler aux autres, mais plutôt que nous ne savons pas comment nous y prendre. Nous, les auteurs, avons pu observer des personnes réussir à traiter des problèmes extrêmement délicats simplement parce qu'elles savaient quoi dire et comment le dire. N'oublions pas qu'en développant nos compétences, ne serait-ce qu'un tout petit peu, nous pouvons décider plus souvent de sortir du silence et arriver à mieux gérer nos conversations difficiles.

Quand vous taire plutôt que parler ?

Qu'en est-il à l'inverse des situations dans lesquelles nous nous rendons compte à posteriori que nous aurions mieux fait de nous taire ? Cela peut vous paraître contradictoire avec ce que nous venons de voir, mais il n'en demeure pas moins, que le cas peut se présenter. Il est parfois préférable de ne pas soulever un problème ou, de ne le faire qu'après avoir effectué un travail préparatoire.

Il existe des situations dans lesquelles après avoir évalué les conséquences, il vaut mieux choisir de se taire. C'est le cas s'il n'existe pas de relation à long terme, comme par exemple dans le cadre d'un besoin ponctuel, lorsqu'on fait appel à un prestataire avec lequel les choses ne se passent pas aussi bien qu'on l'aurait

souhaité, mais que vous savez que vous ne serez plus amené à retravailler ensemble. Il peut alors être préférable de ne pas remuer les choses si le jeu n'en vaut pas la chandelle.

La principale difficulté en effet est de savoir faire la part des choses entre le moment où il convient de dire ce que l'on a sur le cœur ou de se taire. Il existe dans chaque entreprise ou au sein de chaque famille des normes qui régissent ce qui est ou non acceptable. Toutes les promesses, attentes ou règles n'ont pas le même poids. Il arrive même, que dans certaines structures, personne n'est tenu responsable de rien ou du moins, le sens de la responsabilité est à géométrie variable.

Se démarquer des autres

Dans une entreprise, le manque de cohérence dans les manières de gérer le non-respect d'un engagement est dû au fait que les managers cèdent à la facilité. Il n'est jamais très agréable de devoir mettre quelqu'un face à ses responsabilités, surtout quand on ne se sent pas très armé pour s'en charger. Et on pardonne plus facilement à des personnes qui sont investies dans leur travail car leur faire remarquer un manquement peut nous paraître abusif.

Si vous décidez de vouloir faire respecter une règle pour laquelle jusqu'alors des écarts étaient tolérés, assurez-vous de clairement avertir toute personne concernée par la règle.

Pour illustrer cette idée, Kerry Patterson, l'un des auteurs de ce livre, nous fait part de son expérience de jeune officier au sein du centre d'entraînement auquel il venait d'être affecté en Californie. Ce jour-là, sa mission était d'encadrer une dizaine de garde-côtes, chargés de surveiller la base durant la nuit. Installés dans des baraquements ou postés à proximités d'entrepôts ou de hangars à bateaux, les gardes devaient être prêts à intervenir en cas de problèmes ou d'incendies. Dans le cadre de sa formation d'officier, Kerry avait appris que toute personne qui quitte son poste pendant un tour de garde s'expose à des poursuites.

Pourtant ce soir-là, plusieurs des hommes en service étaient en fait au bar en train de discuter avec des amis au lieu d'être en poste. Alors que Kerry s'apprêtait à leur faire passer un mauvais quart d'heure, il fut alerté par un garde expérimenté de certaines pratiques qui étaient tolérées. Il n'était pas inhabituel de rencontrer au club des gardes censés être en service et cela ne semblait poser de problème à personne. De surcroît, il était de notoriété publique que des officiers se rendaient eux-mêmes au club pour jouer aux fléchettes et fermaient les yeux sur le fait que certains n'étaient pas à leur poste. Si Kerry décidait de mettre un coup de pied dans la fourmilière, il n'allait pas se faire que des amis.

A la place de Kerry qu'auriez-vous fait ? Le respect des règles comptait beaucoup pour Kerry et dans le cadre de ses fonctions, il était habilité à prendre des mesures. Mais si les autres officiers avaient jusqu'alors fermé les yeux et, que, du jour au lendemain, lui le nouvel arrivant, s'en prenait aux hommes pour avoir désobéi aux ordres, cela pourrait paraître injuste. Et ce n'est pas son status d'officier qui allait lui apporter le soutien de la plupart des membres des troupes.

Sur les conseils de sa hiérarchie, Kerry procéda de la façon suivante : il ne se rendit pas au club pour prendre ses hommes en flagrant-délit mais s'assura que le message soit diffusé qu'en ce qui le concerne, il ne souhaite pas que ses hommes quittent leur poste. Il fit savoir qu'il était conscient que d'autres officiers avaient un point de vue différent sur la question, mais que pour sa part il vérifierait que les hommes soient présents à leur poste. L'information fut rapidement relayée par des leaders d'opinions de sorte que personne ne soit pris au dépourvu. Le problème fut réglé sur le champ et lorsque Kerry était de garde, personne ne quittait son poste.

Si vous comptez vous distinguer des autres, vous exprimer alors que les autres se taisent ou que vous avez des attentes plus élevées que vos collègues, assurez-vous de le faire savoir. Envoyez des

signaux clairs pour avertir que vous allez vous démarquer des autres. Ce conseil de prudence vaut tout particulièrement pour les personnes prenant un nouveau poste à responsabilité ou pour les parents de familles recomposées.

L'humilité : une valeur sûre

Au fil des ans, nous avons rencontré plusieurs milliers de leaders, certains parmi eux se pavanaient avec fierté d'être les seuls à avoir le courage de faire respecter des standards de qualités, des normes de sécurité, des objectifs divers et variés. D'autres tolèrent peut-être des écarts, enjolivent les situations, mais pas eux. D'autres renoncent aux premiers signes de résistances, mais eux tiennent ferme ! Si être fidèle à ses valeurs est une attitude noble, s'en prévaloir et l'afficher au vu et au su de tout le monde revient à défendre une valeur aux-dépens d'une autre : l'esprit d'équipe. Dans le même ordre d'idée, les parents qui fixent une nouvelle règle tout en pointant du doigt un conjoint plus laxiste influent la santé mentale de leurs enfants. L'incohérence favorise l'insécurité.

Si vous choisissez de vous démarquer de votre conjoint ou de vos collègues en tenant les autres à des standards plus élevés, ne cherchez pas à vous mettre en avant. Etablissez vos attentes tout en exprimant votre respect pour les personnes qui ne pensent pas comme vous. Montrez votre ouverture d'esprit en considérant les personnes qui ont des exigences moins élevées comme étant simplement différentes, et non comme des êtres faibles sans personnalité, qui laissent tout passer. Il y a une énorme différence entre dire : «Je vais vous demander de faire quelque chose que les autres ne font pas.» et dire «Je n'ai que faire de ce que les autres, qui sont trop conciliants, vous demandent».

LES POINTS CLES DU CHAPITRE

Parler ou se taire ?

Nous avons démarré par le concept «Travailler d'abord sur soi». Nous avons appris qu'avant même d'ouvrir la bouche, nous devons nous demander quelle conversation nous devons tenir et si nous devons la tenir.

De quoi dois-je parler et dois-je parler ou me taire ?

- De quoi dois-je parler : la première fois qu'un problème survient, parlez du problème qui vient de surgir, du *Contenu*. Si le problème persiste et se répète, parlez de la *Tendance*. Et si la situation affecte la façon dont vous interagissez, abordez la *Relation*. Pour engager la conversation au bon niveau (*Contenu, Tendance ou Relation*), prenez en compte les conséquences qui peuvent découler du comportement et les intentions qui peuvent l'expliquer. Si lors de l'inventaire de l'ensemble des points qui peuvent poser problème, vous vous trouvez face à une longue liste, allez au cœur du problème en vous demandant ce que vous voulez vraiment et ce que vous ne voulez pas, pour vous-même, pour l'autre, pour la relation.
- Dois-je parler ou me taire : Pour vous aider à comprendre si vous avez tendance à vous taire plutôt qu'à aborder les problèmes, posez-vous quatre questions : Est-ce que mon sujet de préoccupation impacte ma façon de réagir ? Est-ce que j'ai des états d'âme ? Est-ce que je choisis la facilité du silence plutôt qu'oser dire les choses ? Est-ce que je me positionne en impuissant ? Pour savoir si vous devez vous taire plutôt que parler, demandez-vous si votre entourage vous soutiendra. Si vous vous engagez à parler alors que les autres se taisent, avertissez que vous allez vous démarquer.

Et après ?

Une fois que vous avez décidé d'affronter le problème, vous devez vous assurer que vous êtes dans le bon état d'esprit. Vous devez d'abord travailler sur vous-même. Plus facile à dire qu'à faire surtout si l'autre vous a déçu. Il y a de fortes chances que vous commenciez par des reproches. Cela nous conduit au chapitre suivant. Comment, avant de dire quoi que ce soit, pouvons-nous suspendre nos jugements et changer notre perception ? Comment envisager une histoire différente, plus propice à permettre un échange ouvert et constructif ?

Envie d'aller plus loin?
Participez à une
formation **VitalSmarts**

crucial
conversations®

AU NIVEAU INTERPERSONNEL

Savoir et Oser dire les choses

Aller au dialogue en toute situation et ce quel que soit l'interlocuteur.
Adresser tous les sujets, même les plus compliqués avec transparence et respect.

crucial
accountability™

AU NIVEAU DES EQUIPES

Savoir et Oser engager et responsabiliser

Aller au dialogue pour amener à reconsidérer des positions, aider et motiver tout interlocuteur à changer. Conjuguer capacité d'influence et d'adhésion, notamment en cas d'attentes insatisfaites.

influencer

AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

Savoir et Oser changer les comportements

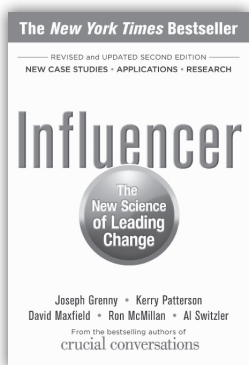
Penser autrement le changement : activer l'ensemble des leviers qui permettent de changer habitudes et modes de fonctionnement.

Pour plus d'informations sur ces programmes de formation
ou sur la certification de formateur interne, contactez-nous :
Pour la France : au 03 88 66 66 70 ou rendez-vous sur **www.vitalsmarts.fr**
Pour le reste du monde au : 1-800-449-5989
ou rendez-vous sur **www.vitalsmarts.com**

AUTRES BEST-SELLERS

«Ce livre est une véritable révélation, sa lecture m'a influencé, motivé et réellement inspiré»

—Stephen R. Covey, auteur de *Sept habitudes de ceux qui réalisent ce qu'ils entreprennent*

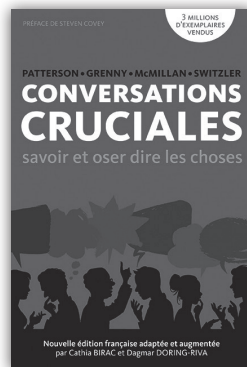


« Influencer les comportements autour de soi est certainement le plus grand challenge auquel sont confrontés les leaders. Cet ouvrage apporte de nombreux éclairages sur la stratégie à mettre en place pour faire changer les comportements de manière durable. »

—Sidney Taurel, ancien PDG de Eli Lilly and Company

« L'une de nos principales valeurs chez Zappos est celle d'accepter et de gérer le changement. Cet ouvrage montre comment faire pour améliorer sa vie et sa carrière, d'une manière nouvelle et avec succès. »

—Tony Hsieh, auteur de *Delivering Happiness* & PDG de Zappos.com, Inc.



DISPONIBLES EN LIBRAIRIES ET EN LIGNE

À propos de VitalSmarts

VitalSmarts, a mené plus de trente ans de recherches sur le meilleur des sciences sociales pour améliorer la performance individuelle et collective.

Aujourd'hui, VitalSmarts contribue à rendre les personnes et les organisations meilleures grâce au déploiement de compétences vitales et d'expériences d'apprentissage inédites (formation, conseil, coaching, conférences).

Avec une présence dans 36 pays, des méthodes disponibles dans plus de 28 langues et un réseau international de plus de 15 000 formateurs, VitalSmarts a déjà formé plus de 2 millions de personnes à *Conversations Cruciales*, *Crucial Accountability*, *Influencer* et *Change Anything*.

VitalSmarts accompagne les plus grandes entreprises du Fortune 500, des administrations publiques (éducation, hôpitaux, Armée) et des Associations à but non lucratif, à travers le monde.

Acteur majeur dans le domaine du développement du Leadership, VitalSmarts fait partie du Top 20 des organismes de formation dans le monde (*Classement Training Industry Inc. 2019*).

VitalSmarts est présent en France depuis 2009. La société française est dirigée par Cathia Birac et Dagmar Doring-Riva.

www.vitalsmarts.com/global
www.vitalsmarts.fr

À propos des auteurs

Les auteurs de cet ouvrage ont publié quatre best-sellers : *Crucial Conversations- Tools for Talking when Stakes are High* (2002), *Crucial Accountability- Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior* (2005), *Influencer- The New Science of Leading Change* (2008) et *Change Anything- The New Science of Personal Success* (2011).

Ils sont également les cofondateurs du groupe VitalSmarts, acteur majeur dans le domaine du leadership, dans le top 20 des organismes de formation dans le monde. (Classement Training Industry Inc. 2016)



Kerry Patterson Docteur, issu de l'Université de Stanford. Créateur de programmes de formation reconnus et primés. A contribué au succès à long-terme de nombreuses initiatives de changement. Dans le cadre des travaux qu'il a mené sur les comportements en entreprise s'est vu remettre le prestigieux « Prix Dyer » par BYU Marriott School of Management en 2004.



Joseph Grenny conférencier et consultant de renom. Plus de 30 ans d'expérience dans la mise en œuvre des changements majeurs au sein d'entreprises. Il est également cofondateur de l'organisme à but non lucratif Unitus Labs, dont la mission est de lutter contre la pauvreté mondiale, en aidant les personnes dans le besoin à devenir autonomes sur le plan économique.



David Maxfield chercheur en sciences sociales, conférencier et consultant spécialisé en changement comportemental, a mené des recherches dans le domaine de la sécurité au travail et de la santé. Il est docteur en psychologie de l'Université de Stanford.



Ron McMillan conférencier et consultant très prisé. Cofondateur du Covey Leadership Center, il y a exercé les fonctions de vice-président de la recherche et du développement. Il a accompagné de nombreux leaders à travers le monde, au sein d'entreprises du Fortune 500.



Al Switzler consultant et conférencier de renom. A conduit de nombreux projets de formation et de conseil auprès de dirigeants d'entreprises du Fortune 500. Il a également enseigné à l'Université du Michigan pour apporter son expertise au sein de l'Executive Development Center.

Pour l'adaptation française

Expertes en Conversations Cruciales, Cathia Birac et Dagmar Doring-Riva interviennent au quotidien sur ce sujet en France. Elles ont aidé plusieurs milliers de personnes à améliorer leurs performances ET leurs relations. Elles dirigent VitalSmarts France.



Cathia Birac a exercé des fonctions de direction au sein de grands groupes pendant plus de 17 ans, notamment dans les Achats, le Marketing et les Ressources Humaines. Bilingue français-anglais, elle intervient régulièrement en tant que consultante, conférencière et formatrice sur des thématiques liées au leadership, au management et à l'influence. Cathia est titulaire d'un Executive MBA de HEC Paris.

Dagmar Doring-Riva dispose d'une expérience de management opérationnel et stratégique à l'international de plus de 16 ans au sein de grands groupes. Elle a travaillé dans sept pays et parle couramment français, anglais, allemand et espagnol. Elle intervient sur des thématiques liées au management, la diversité, la culture d'entreprise et les comportements. Dagmar est titulaire d'un Executive MBA de HEC Paris.