

Où trouver les outils Conversations Cruciales ?

GESTION DU FEEDBACK HONNETE AU QUOTIDIEN Méthode Conversations Cruciales	Comment se replonger et poursuivre l'apprentissage ?			
	Carte Mémo	Manuel	Livre	Exercices Serious Game
Je cherche à résoudre les problèmes par le dialogue et ose aborder les vrais sujets	Résoudre un problème	Module 1		CTR
Je prends du recul pour mieux réagir sous l'emprise des émotions et reste dans l'empathie	Ecouter son cœur	Module 2	Chapitre 3	
Je sais gérer mes émotions	Maîtriser ses histoires	Module 3	Chapitre 6	Faits et Histoires
J'exprime mes opinions d'une manière claire et qui ouvre au dialogue	Exprimer ses pensées	Module 4	Chapitre 7	CTR + Contraste CREPE
Je sais repérer les signes qui indiquent qu'une conversation est en train de dérapier	Apprendre à observer	Module 5	Chapitre 4	
Je gère les réactions de l'autre quand il réagit émotionnellement, s'énerve, se bute, ou se tait	Créer la sécurité I	Module 6	Chapitre 5	CTR + Contraste CREPE
Je trouve des terrains d'entente lorsque les objectifs divergent	Créer la sécurité II	Module 7	Chapitre 5	
J'écoute activement les points de vue de l'autre, cherche à le comprendre, l'aider à s'exprimer	Découvrir les pensées de l'autre	Module 8	Chapitre 8	
Je conclus les échanges par un plan d'action et de suivi	Passer à l'action	Module 9	Chapitre 9	

conversations
cruciales

Résoudre un Problème

***A CHAQUE FOIS QUE VOUS ÊTES FACE À UN PROBLÈME, IL Y A UNE CONVERSATION À AVOIR
OU UNE CONVERSATION QUI A ÉTÉ MAL GÉRÉE***

Lorsque nous avons un problème et n'arrivons pas à réaliser un objectif, nous devons très souvent nous entretenir avec quelqu'un. Enjeux élevés, opinions divergentes, émotions fortes... La plupart d'entre nous perdent leurs moyens, ne disent rien, s'expriment maladroitement ou explosent.

Rappelez-vous que ces manifestations de Silence ou de Violence sont le fruit de notre cerveau reptilien. Face à un danger, cette partie primitive du cerveau nous pousse en effet à nous mettre en position de défense, pour fuir ou combattre.

Lorsqu'une discussion s'envenime, si elle tourne court ou si un sujet délicat apparaît au cours de l'échange, l'emprise de notre cerveau reptilien amoindrit notre capacité de raisonnement et nous conduit à réagir de manière impulsive et irréfléchie.

Technique #1 : Identifier le vrai point de blocage

Pour résoudre les problèmes que nous rencontrons et atteindre nos objectifs, nous devons faire le lien entre les points de blocages et les conversations évitées (Silence) ou mal gérées (Violence).

Technique #2 : Dénouer le problème avec CTR

Après avoir identifié le point de blocage, interrogez-vous sur le sujet de fond qui mérite d'être abordé. Il nous arrive en effet trop fréquemment d'aborder les sujets qui nous paraissent les plus simples à aborder et d'éviter les VRAIS sujets.

Dénouer un problème, c'est penser **CTR**

Contenu : le problème à résoudre est-il un problème précis, un cas ponctuel ?

Tendance : le problème à résoudre s'est-il produit à plusieurs reprises ?

Le vrai sujet de préoccupation est-il la récurrence ?

Relation : la situation est-elle plus complexe ? Le vrai sujet est-il plus profond car il impacte le mode de fonctionnement avec la personne, notre relation avec elle : par exemple la confiance que nous lui accordons ou sa compétence ?

Si au cours d'une conversation, vous vous sentez de plus en plus frustré, énervé, insatisfait ou si ce n'est pas la première fois que vous en parlez, vous n'abordez sans doute pas le VRAI problème.

Si vous avez jusqu'alors évité la conversation il est fort possible que vous souhaitiez aborder plusieurs problèmes (Contenu, Tendance ET Relation). Si tel est le cas, décidez en amont ce sur quoi vous allez centrer votre échange : si le problème impacte la relation, il est préférable de centrer l'échange à ce niveau (attention : ceci ne veut pas dire que vos premiers propos feront état de vos ressentis, nous verrons comment démarrer l'échange dans le module Exprimer ses pensées

conversations
cruciales

Maîtriser ses Histoires

Dans les moments les plus importants, si nos émotions prennent le dessus, il nous arrive de nous montrer sous notre plus mauvais jour. Nous avons pourtant l'impression de nous comporter de la bonne manière.

Peut-être êtes-vous déjà sorti frustré d'une discussion animée dans laquelle vous aviez défendu becs et ongles vos positions ? La plupart des gens défendent leurs opinions pour les mêmes raisons que vous, à cause de leurs expériences, leurs croyances ou la manière dont ils comprennent les choses.

Les as du dialogue paralysent leurs émotions à la source : ils font la part des choses entre les histoires qu'ils se racontent et les faits qui se sont passés. Ils retournent à ce qu'ils ont vu ou entendu afin de ne pas se laisser envahir par leurs émotions.

Technique #1: Distinguer les Faits des Histoires

Les faits sont les faits et peuvent être vérifiés.

Il peut toujours y avoir plusieurs versions à une histoire. Vous êtes-vous déjà rendu compte que vous aviez tort alors que vous étiez persuadé d'avoir raison ? Vous êtes-vous déjà énervé car vous aviez prêté attention à une rumeur sans chercher à comprendre ce qui s'était réellement passé ?

Ne vous laissez plus contrôler par vos émotions. Au cours d'une discussion, attachez-vous aux faits et maîtrisez vos histoires. Vous éviterez ainsi de réagir sous l'impulsion de vos émotions.

Technique #2: Guetter les histoires malignes

Pour soulager notre conscience lorsque nous nous sommes mal comporté, nous nous racontons trois types d'histoires :

- Nous nous plaçons dans le rôle de **Victime (« ce n'est pas ma faute »)**
- Nous donnons à l'autre le rôle du **Méchant (« c'est sa faute »)**
- Nous nous disons **Impuissants (« je n'ai pas le choix »)** persuadés que seulement deux options s'offrent à nous: le silence ou la violence.

Ironiquement, cette tentative de justifier nos actes ne va qu'alimenter l'histoire de l'autre.

Illustration : Vous êtes responsable d'une équipe. L'un de vos collaborateurs semble être au centre des discussions qui se tiennent à la machine à café. Dernier exemple en date, son incapacité à revenir de pause à l'heure. Au lieu d'en discuter avec lui, vous avez décidé de réduire la pause de 10 minutes pour tout le monde. Résultat : l'équipe a un sentiment d'injustice, elle est indignée.

Vous savez que vous auriez dû régler le problème en parlant à la personne concernée mais vous ne l'avez pas fait. Vous justifiez intérieurement votre décision : vous pensez « s'il avait respecté les règles concernant les pauses, je n'aurais pas eu à en arriver là » **(Victime)**, ou « c'est lui le problème, pas moi » **(Méchant)**, ou « je n'avais pas d'autre choix pour qu'il comprenne » **(Impuissant)**.

Derrière beaucoup d'histoires malignes se cache le non-respect d'un principe. Vous savez ce que vous auriez dû faire mais vous ne le faites pas.

Pour mettre fin à ce cercle vicieux, changeons nos histoires malignes

Technique #3: Changer l'histoire

- Plutôt que « ce n'est pas ma faute » **(Victime)**, demandez-vous quel rôle vous avez joué dans le problème. Avez-vous fait ce qu'il fallait ? Comment auriez-vous pu éviter d'en arriver là ?
- Plutôt que « c'est sa faute » **(Méchant)**, demandez-vous pourquoi une personne raisonnable ferait cela. Est-elle sous pression ? Est-il possible qu'elle ait vu des collègues adopter le même comportement en toute impunité ? Se pourrait-il que la personne fasse face à des problèmes personnels ? etc.. L'idée n'est pas de chercher à excuser un comportement inacceptable mais d'essayer de voir les choses différemment pour maîtriser ses émotions et aller au dialogue.
- Plutôt que « je n'avais pas d'autre choix » **(Impuissant)**, demandez-vous ce que vous pouvez faire maintenant pour régler la situation. Demandez-vous « si je veux régler le problème, que dois-je faire ? »

Pour finir : Nos émotions et réactions ne sont que les fruits des histoires que nous nous racontons. Lorsque nous voyons ou entendons quelque chose, nous portons des jugements hâtifs et élaborons des suppositions sans fondement. N'oublions pas que les mêmes faits peuvent créer un nombre infini d'histoires.

conversations
cruciales

Ecouter son Coeur

LA PREMIÈRE CHOSE QUI CHANGE AU COURS D'UNE CONVERSATION CRUCIALE, CE N'EST PAS NOTRE COMPORTEMENT, CE SONT NOS INTENTIONS

Lorsqu'une conversation devient cruciale :

1. Nous perdons de vue notre propre rôle dans le problème.

Nous n'avons pas toujours conscience de la manière dont nous contribuons à un problème. Un mot de trop, un ton un peu incisif ou une mimique qui en dit long peuvent, à notre insu, faire dérapier une conversation, qui au départ semblait pourtant anodine.

2. Nous perdons de vue l'objectif initial de la conversation.

Nos intentions évoluent au gré des réponses et réactions d'un interlocuteur. Les bonnes intentions qui étaient les nôtres au départ font alors place à des objectifs courts termes (par exemple : avoir raison, avoir le dernier mot, rectifier les propos de l'autre ou les évaluer...)

Lorsqu'un interlocuteur se met sur la défensive, manque de respect ou se réfugie dans le silence, la tendance naturelle est d'adopter en retour un comportement qui donne raison à l'autre. Nos réactions alimentent alors un cercle vicieux car nous réagissons exactement comme il l'avait prévu, le confortant dans ses idées ou positions.

Pour mettre un terme à ce cercle vicieux et revenir au dialogue, réveillez votre cerveau et restez centré sur ce que vous voulez vraiment.

Demandez-vous :

Technique #1 : “Est-ce que mon comportement reflète réellement ce que je veux ?”

Technique #2 : “Qu'est-ce que je veux vraiment ?” Pour moi ? Pour les autres ? Pour la relation ?
Pour l'entreprise ?

Technique #3 : “De quelle manière dois-je agir si je le veux vraiment ?”

conversations
cruciales

Exprimer ses Pensées

Dans une conversation cruciale, le ton est souvent donné dès les premiers mots prononcés. Pour engager une conversation cruciale quand nos opinions divergent sur un sujet important et que nous sommes sous l'emprise de l'émotion, utilisez la technique CREPE pour dire les choses de manière claire tout en encourageant le dialogue.

Commencer par les Faits

Commencez avec ce que vous avez vu et entendu et précisez éventuellement en quoi cela était différent de vos attentes.

Exemple : « J'ai remarqué que tu es arrivé ce matin à 9h20. J'ai noté que cela était déjà arrivé à trois reprises au cours des deux dernières semaines. J'ai aussi remarqué que lors de notre réunion d'équipe ce matin, tu n'as pas posé de questions. »

Raconter l'Histoire

Partagez votre histoire afin que votre interlocuteur comprenne pourquoi les faits vous préoccupent.

Exemple : « Je me demande s'il se passe quelque chose sur le plan personnel ou professionnel et je commence à m'inquiéter que cela puisse impacter ton implication. »

Encourager l'Autre à répondre

Soyez ouvert. Laissez les autres dire ce qu'ils pensent et permettez-leur de remettre en question votre histoire.

Exemple : « Peux-tu m'aider à comprendre ? »

Parler avec Précaution

Évitez les termes absolus. Racontez votre histoire comme une histoire et laissez les autres partager leurs histoires, même si elles vont à l'encontre de vos suppositions. Rappelez-vous, les mêmes faits peuvent donner naissance à un nombre infini d'histoires.

Ecouter toutes les Opinions

Invitez les autres à partager leur opinion. La question n'est pas que vous ayez tort ou raison. Le but est d'aller au dialogue et de chercher des solutions.

Pour finir : Les trois premières lettres du CREPE (CRE) concernent le « **quoi** » (ce que vous dites). Les deux dernières lettres (PE) traitent du « **comment** » (comment vous le dites).

Apprendre à Observer

LORSQU'UNE CONVERSATION DEVIENT CRUCIALE, NOUS NE LE REMARQUONS PAS TOUJOURS SUFFISAMMENT TÔT OU EN INTERPRÉTONS MAL LES PREMIERS SIGNES

Sachez reconnaître vos comportements en situation de stress.

- Surveillez avec attention comment vous réagissez face aux autres.
- Si vous sentez que vos tendances naturelles prennent le dessus, respirez.
- Adaptez votre comportement dans l'optique de construire une relation et d'obtenir ce que vous voulez vraiment pour vous et pour les autres.

Technique #1: Apprenez à observer quand une simple conversation peut devenir cruciale

Concentrez-vous sur vous pour remarquer le plus tôt possible si une conversation est en train de dérapier.

Comment réagissez-vous quand une conversation devient cruciale ?

- Quels sentiments éprouvez-vous ? (par exemple : agacement, frustration, inquiétude etc..)
- Quels sont les signes physiques que vous pouvez observer ? (par exemple : froncement de sourcils, haussement du ton de votre voix, gestes plus amples, etc.)
- Quels comportements avez-vous tendance à adopter ? (par exemple : insister, répéter, couper la parole, ironiser, détourner le sujet, etc ?)
- Comment pouvez-vous mettre cette connaissance de vous-même à profit ?

Technique #2 : Apprenez à observer les signes de silence ou de violence

Silence

- Repli sur soi – rester complètement en dehors de la conversation.
- Evitement – ne pas aborder les sujets sensibles.
- Dissimulation – minimiser ses sentiments (utilisation du sarcasme, enrobage du message, propos vagues, etc.

Violence

- Contrôle – diriger la conversation ou chercher à imposer son point de vue (interrompre, exagérer ses propos, changer de sujet intentionnellement comme si la décision était prise etc.)
- Etiquetage – utiliser des stéréotypes pour justifier une proposition ou des actions (par exemple : « De toute façon, avec « le Marketing » cela ne servira à rien. »)
- Attaque – Punir (rabaisser l'autre, menacer, insulter, etc.)

Créer la Sécurité I

LORSQU'UNE CONVERSATION DEVIENT CRUCIALE, NOUS PENSONS EN GÉNÉRAL QUE C'EST LE CONTENU DE NOTRE CONVERSATION QUI EST LE PROBLÈME ET NOUS COMMENÇONS À LE DILUER OU À L'ÉDULCORER. SI VOUS CRÉEZ LA ZONE DE SÉCURITÉ, VOUS POUVEZ PARLER À PRESQUE N'IMPORTE QUI DE PRATIQUÉMENT N'IMPORTE QUOI.

Imaginez que vous avez un point de développement que tout le monde connaît, sauf vous. Maintenant, imaginez que votre meilleur ami veuille vous parler de ce point. Seriez-vous disposé à l'entendre ? En serait-il de même si la personne qui vous en parle n'était plus votre ami mais plutôt un « ennemi » ? En quoi serait-ce différent ? Ce qui change très certainement ce sont les intentions que vous prêtez à la personne qui délivre le message. Dans le cas d'un ami, on a tendance à prêter des intentions bienveillantes alors que dans le cas de l'ennemi on pense plutôt qu'il nous veut du mal, et ce même si le message est identique. A partir de là, vous pouvez tirer un enseignement important : les gens ne s'offusquent pas à cause du contenu d'un message, mais plutôt à cause des intentions qu'ils attribuent à l'émetteur du message.

Le But Commun est la condition d'entrée au dialogue, le Respect Mutuel est la condition à la poursuite du dialogue. Ils doivent coexister.

Technique #1: Savoir s'excuser quand il faut

- Excusez-vous lorsque vous avez manqué de respect à quelqu'un. Vous vous êtes peut-être laissé emporter ou vos paroles ont dépassé votre pensée. Si tel est le cas, sachez le reconnaître et vous excuser si votre comportement a pu froisser.

Technique #2: L'utilisation du contraste pour corriger les malentendus

- Quand les autres se méprennent sur vos intentions, écartez-vous du sujet et remettez de la sécurité avant de poursuivre la conversation.
- Expliquer « ce que vous ne voulez pas » et « ce que vous voulez » (ce que vous ne voulez pas est le plus important pour assurer que le message soit délivré en toute sécurité). *Par exemple : « Mon intention n'est pas de te prendre du temps... Mon intention est de partager mon avis afin qu'il puisse être pris en compte avant qu'une décision finale ne soit prise. »*
- L'utilisation du contraste est une technique très puissante :
 - quand on démarre une conversation et on anticipe une résistance ou une attitude défensive,
 - ou au cours d'une conversation lorsque celle-ci bascule.

Par exemple : « Je ne veux pas donner l'impression d'avoir à te dire ce que tu dois faire... Je voudrais que nous discutions de comment nous assurer que nous suivions les engagements que nous avons pris les uns envers les autres. »

Sans sécurité, il est difficile d'aller au dialogue. Lorsqu'une personne ne se sent pas ou plus respectée, il arrive fréquemment que ses intentions évoluent.

Créer la Sécurité II

QUAND NOUS AVONS UNE OPINION DIFFÉRENTE DES AUTRES, LA TENDANCE NATURELLE EST DE DÉBATTRE POUR DÉFENDRE SON POINT DE VUE. NOUS VOULONS ALORS AVOIR GAIN DE CAUSE ET PERDONS SOUVENT DE VUE L'OBJECTIF PRINCIPAL QUE NOUS SOUHAITONS ATTEINDRE

Résistez à cette tendance naturelle, pensez plutôt à vous écarter du sujet et à chercher un But Commun afin d'identifier des solutions gagnant-gagnant.

Technique: Créer un but commun

- **S'engager à chercher un but commun**
Écartez-vous du sujet. Par exemple : « J'ai l'impression que nous sommes bloqués et que nous défendons tous les deux notre point de vue. Je propose que nous cherchions ensemble une solution qui nous satisfasse tous les deux. C'est bon pour vous ? » » **Cherchez à obtenir l'acquiescement de l'autre.**
- **Discerner les buts de la solution**
Demandez : « Quand vous dites que vous voulez..., que cherchez-vous à accomplir ? »
Puis expliquez votre objectif : « Moi de mon côté, mon but est de... »
- **Trouver un but commun**
Reformulez les objectifs respectifs. Par exemple : « Donc, si vous parvenez à...et moi de mon côté, j'ai..., nous serions tous les deux satisfaits, n'est-ce pas ? »
Cherchez à nouveau à obtenir l'acquiescement de l'autre. Si les objectifs respectifs semblent incompatibles, cherchez alors un but supérieur.
- **Chercher ensemble des solutions**
Dernière étape, laissez à l'autre la possibilité de proposer de nouvelles idées.
Sinon, trouvez-en. Par exemple : « Discutons des différentes options qui nous aideront à atteindre nos objectifs sur la base de notre nouvelle compréhension. Avez-vous des idées ? »

Il est important de s'assurer que toutes les étapes soient bien claires pour les deux parties et de ne pas aller trop vite. Par exemple, si l'autre ne donne pas son accord pour chercher un But Commun, il risque de rester sur sa position de départ pendant que vous, vous cherchez un But Commun.

De même, si vous cherchez trop rapidement une solution, vous risquez de ne pas bien comprendre l'autre : ses contraintes, ses attentes, ses objectifs...

Ce n'est pas parce que l'autre a une opinion différente de la vôtre qu'il a de mauvaises intentions. Peut-être que vous êtes juste différents et avez une manière de pensée différente ou des idées différentes.

Découvrir les Pensées de l'Autre

Quand les autres sont dans le silence ou dans la violence, nous devons essayer de comprendre ce qui motive leur comportement. C'est le moment de se mettre en situation d'écoute active pour tenter de remonter le cheminement de leurs pensées. Cherchez à comprendre :

- Quelle émotion les conduit au Silence ou à la Violence ?
- Quelle histoire est à l'origine de cette émotion ?
- Quels sont les faits qui les amènent à se raconter cette histoire ?



Souvenez-vous que les émotions viennent des histoires que l'on se raconte et des conclusions que l'on tire. Souvenez-vous aussi que pour contrôler les émotions il faut chercher à revenir aux Faits, à ce qu'il s'est réellement passé, c'est à dire à revenir au point de départ du cheminement de pensée.

Incitez donc l'autre à revenir aux faits. Ne lui donnez pas l'impression de vouloir contester son histoire, cela le conduirait à une réaction défensive. Essayez plutôt de l'aider à voir les choses sous un nouvel angle (en revenant aux faits) pour lui permettre de se raconter une nouvelle histoire, différente de la première. Attention, il ne s'agit pas de le convaincre, de l'amener à voir les choses de votre point de vue ou de prouver que vous avez raison.

Technique #1: Demander

Commencez par poser des questions pour comprendre ce qui préoccupe l'Autre (Par exemple : « Comment puis-je comprendre ton silence? »)

Technique #2: Refléter

Mettez en évidence que ses mots ne reflètent pas son langage corporel (Par exemple : « Je sais que tu m'as dit que tout est ok pour toi, mais la manière dont tu viens de le dire me laisse à penser que ce n'est pas le cas » ou « Tu viens de me dire que tu es d'accord mais je vois que tes yeux brillent ce qui me donne l'impression que tu retiens tes larmes. »).

Technique #3: Paraphraser

Reformulez pour confirmer ce que vous pensez avoir entendu (Par exemple : « Si j'ai bien compris, tu as entendu dire que..., c'est cela ? », ou « Alors vous pensez qu'on aurait dû attendre d'avoir les avis des personnes concernées avant de prendre une décision finale, n'est-ce pas ? »)

Technique #4: Supposer

Pour finir, si l'Autre ne partage pas ce qui le préoccupe, essayez de deviner avec des suppositions. (Par exemple : « J'ai l'impression que j'ai fait quelque chose qui t'a contrarié, je me trompe ? », ou « Je ne peux pas m'empêcher de penser qu'il s'est produit quelque chose qui a entamé ta confiance envers moi. Est-ce le cas ? »)

Passer à l'Action

NOUS SAVONS MAINTENANT COMMENT ALLER AU DIALOGUE MAIS N'OUBLIONS PAS LE PLUS IMPORTANT : PASSER À L'ACTION !

Les efforts fournis pour arriver au dialogue, gérer les émotions, dire ce que l'on pense comprendre le point de vue de l'autre... n'ont de sens que si nous terminons la conversation avec une décision ou une action. En effet, souvenons-nous de notre objectif de départ qui était de régler un problème, sortir de l'impasse ou atteindre un objectif.

Pour cela voici deux derniers conseils :

Technique #1: Clarifier le mode de prise de décision

Les experts du dialogue clarifient d'entrée de jeu le mode de prise de décision qui sera utilisé à l'issue de la conversation. En fonction de leurs possibilités et de l'implication qu'ils souhaitent obtenir de l'autre personne, ils optent pour l'une des méthodes suivantes :

- **La décision unilatérale** « Pour ce qui concerne..., je prendrais seul la décision de... ».
- **Consulter** Ex: « Cette décision aura des conséquences pour chacun d'entre nous. J'aimerais donc rassembler tous vos points de vue afin de prendre la meilleure décision, celle qui sera la synthèse de toutes nos idées. »
- **Voter** Ex: « Bien que j'aimerais obtenir le point de vue de chacun d'entre vous, nous n'en avons tout simplement pas le temps pour une décision de cette importance. Aussi, nous allons procéder au vote. »
- **Consensus** Ex: « Cette décision est importante et je souhaite que nous soyons tous engagés dans sa mise en œuvre, aussi cherchons le consensus avant de passer à autre chose. »
- **Consulter/consensus** Ex : « Essayons de nous mettre d'accord avant la fin de la journée. Si nous n'y parvenons pas, je prendrais ensuite la décision en considérant vos idées. »

Technique #2: Documenter Qui fait Quoi, Pour Quand et Comment assurer le Suivi

Nous avons tous déjà participé à des réunions pendant lesquelles il y eut de bons échanges, les intentions étaient bonnes, le projet semblait clair MAIS...au final vous ne saviez pas qui devait faire quoi pour quand. Dans ces cas, il est difficile de responsabiliser les personnes sur la tenue des engagements qui ont été pris.

Pour bien clore une conversation cruciale, n'oubliez pas la bonne pratique issue de la gestion des projets : convenez avec l'autre Qui va faire Quoi, Pour Quand et Comment vous assurerez le Suivi et documentez- le de façon écrite.