

# Comment engager et responsabiliser en entreprise ?



Vous aviez tout prévu: votre plan de carrière semblait parfait. Vous saviez précisément où vous souhaitiez aller, ce qu'il vous restait à apprendre, les objectifs que vous vous étiez fixés jusqu'à-ce-que quelque chose vienne vous freiner—**LES AUTRES !**

**Les recherches ont prouvé que travailler efficacement en équipe est une composante essentielle au succès.** Mais alors que se passe-t-il quand les autres ne communiquent pas ? Quand ils ne respectent pas leurs engagements et n'assument pas leur part de travail ? Cela impacte la société et cela vous impacte **VOUS**.

Quand vous cherchez à adresser ces problèmes, il est fréquent que vous ne fassiez qu'empirer les choses ! Les autres vous ignorent, vous contredisent, ils se mettent sur la défensive ou parlent mal de vous. Mais si vous n'adressez pas, ils persistent.

Dans ce cas, comment faire pour adresser les problèmes de performance et de comportement avec vos collègues, vos collaborateurs, voire vos managers, sans fragiliser la relation ou pire, créer une situation de conflit, risquer le bon déroulement d'un projet ou mettre en jeu votre carrière ? Comment faire pour responsabiliser les autres ? Répondre à cette question est essentiel pour avoir de l'impact autour de vous, contribuer à la hauteur de vos capacités ET aider les autres à faire de même.

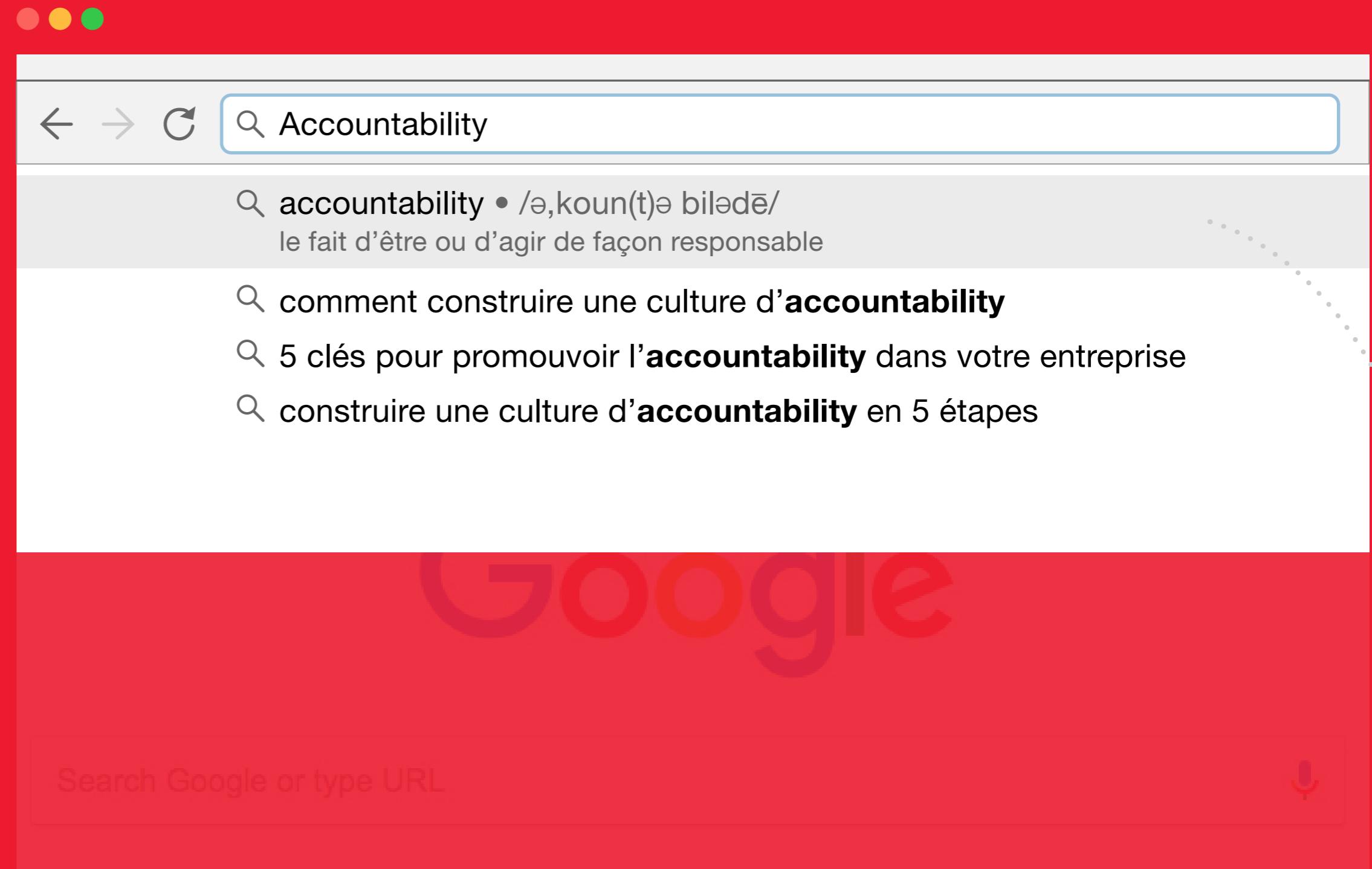
# La responsabilisation ou accountability\*, un sujet d'actualité.

Il vous suffit de faire un tour sur le web et vous trouverez un nombre incalculable d'articles qui traitent du sujet de la responsabilisation en entreprise—“Comment créer une culture d'accountability” ou encore “Construire une culture d'accountability en 5 étapes” ne sont que quelques exemples de sujets recherchés.

C'est là qu'apparaît le plus gros problème: l'abondance de ressources et l'engouement pour cette thématique de la responsabilisation entraînent l'illusion pour ceux qui les lisent d'avoir fait le tour du sujet... Cette illusion de la connaissance arrive quand “tout le monde” est plus ou moins informé. Or, quand vous avez l'illusion de savoir comment développer la responsabilisation autour de vous, vous êtes moins enclin à **REELLEMENT** vous poser les bonnes questions et acquérir les compétences nécessaires.

Notre récente étude —déttaillée ci-après— démontre que le manque de responsabilisation persiste dans les entreprises, et ce, malgré que cette thématique de responsabilisation soit abordée depuis près de 50 ans dans le domaine de la culture d'entreprise. Alors que les organisations expriment leur désir de développer la responsabilisation dans leur stratégies et projets de transformation, cela ne reste souvent qu'un lointain objectif, poursuivi, espéré mais inachevé. **Connaitre les principes ne suffit pas à changer les comportements.**

\* Dans ce document, les mots « responsabilisation » et « accountability » sont utilisés indifféremment. Le mot responsabilisation est donc à regarder comme la notion anglophone « d'accountability ».



● ● ● **La responsabilisation:** principe selon lequel quelqu'un peut être tenu responsable par quelqu'un d'autre pour l'obtention d'un résultat ou la réalisation d'une action.



**200%**

**Accountability**



“Être responsable c'est accepter de prendre en compte les opinions et points de vue des autres sur notre comportement.”

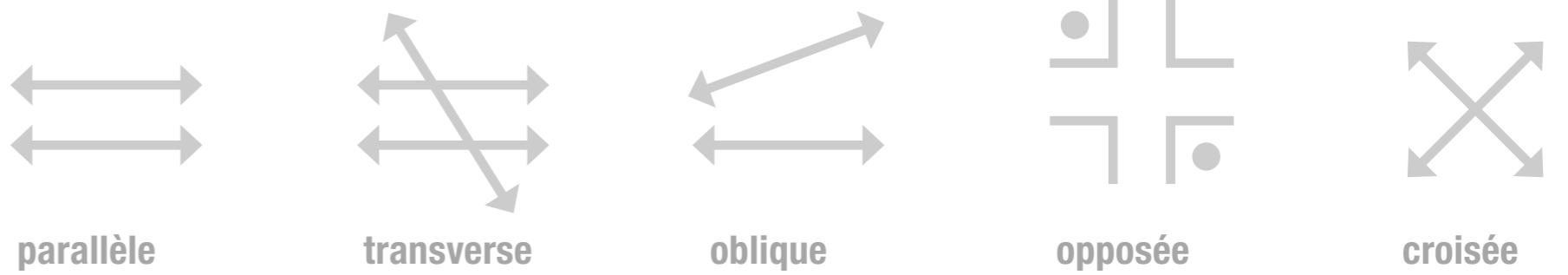
—Wayde Goodall

## *Nous parlons de Reponsabilisation*

**La plupart des ruptures familiales, des problèmes d'équipe et des échecs organisationnels sont la conséquence naturelle de problèmes chroniques qui n'ont pas été soulevés ou alors de la mauvaise manière.**

La majorité de la documentation traitant du sujet de la responsabilisation se concentre uniquement sur la responsabilisation unilatérale. C'est ce principe que les experts et auteurs enseignent aux managers : comment tenir responsable les membres de son équipe, ses N-1. C'est ce même principe de responsabilisation personnelle qu'ils transmettent aux collaborateurs. Ces deux approches supposent et appuient la suprématie de la hiérarchie, d'où vient la responsabilisation. Bien que ces pratiques soient bonnes, elles n'en sont pas moins insuffisantes.

Pour créer une véritable culture de responsabilisation dans laquelle innovation, engagement, et flexibilité prévalent, il faut faire vivre le principe de 200% de responsabilisation (200% accountability). Cela signifie que chaque individu doit non seulement se tenir responsable par rapport aux normes culturelles, aux attentes et promesses faites mais aussi tenir les autres responsables et ce, sans considération hiérarchique, de rang, ou de position dans l'organisation. Ce principe s'applique, qu'il s'agisse d'une famille, d'une équipe de football, d'une entreprise du CAC 40 ou d'une organisation publique. Et c'est d'ailleurs là le point clef: **les individus responsabilisent mieux les autres quant ils sont eux-mêmes tenus responsables.** Ces comportements sont interdépendants. Il s'agit en résumé de 5 types de responsabilisation.



# Cela vous paraît impossible ? Que tout le monde se « rappelle à l'ordre »

C'est précisément cette notion de " rappel à l'ordre" qui empêche les individus et les entreprises de bénéficier du principe de responsabilisation mutuelle. Ces mots ont une connotation négative. Avec des phrases comme "ne fait pas de vagues" "occupe-toi de tes affaires" ou encore "si tu es incapable de dire quelque chose de gentil, il vaut mieux t'abstenir" nous sommes culturellement conditionnés à ne pas responsabiliser. Il est donc compréhensible que peu d'entre nous sachent le faire correctement.

## » Ce qu'il faut, c'est une nouvelle perspective de la responsabilisation et des compétences applicables.

Dans les pages qui suivent, nous expliqueront les raisons qui empêchent les gens de soulever les problèmes et nous présenterons 3 compétences, directement applicables pour développer votre capacité et votre confiance à pouvoir tenir des conversations de responsabilisation, même les plus compliquées.

Mais ça ne s'arrête pas là. Nous vous invitons également à aller plus loin et à prendre d'autres actions. Il s'agit en effet d'un guide. Et pour éviter qu'il ne devienne une simple lecture de plus, une théorie qui gravite autour de bien d'autres "beaux concepts", nous vous invitons à aller plus loin. Nous sommes certains d'une chose: **plus vous responsabiliserez autour de vous et accepterez que l'on vous tienne responsable, plus vous verrez d'importants changements autour de vous, tant au niveau personnel et relationnel qu'au niveau organisationnel.**



# L'importance de la responsabilisation

**"La santé d'une relation, d'une équipe ou encore d'une organisation est fonction du temps qui s'écoule entre l'identification d'un problème et le moment où il sera mis sur la table / discuté"** a déclaré Joseph Grenny, Social Scientist et co-auteur du livre Crucial Accountability.

Lorsque nous cherchions à identifier quelles sont les compétences qui diffèrent les meilleurs leaders, les "top performers", nous avons vu que dans la plupart des cas, ils adoptaient une attitude que peu d'entre nous adoptent. Leurs compétences ne devenaient évidentes que lorsqu'ils étaient confrontés à une situation de conflit, un désaccord, quand un problème surgissait. Lorsqu'ils étaient face à de telles situations, les "top performers" brillaient par leur maîtrise, ce qui nous a d'ailleurs permis d'étudier leur attitude et d'identifier les comportement clés dans ces moments cruciaux. Aujourd'hui, après des centaines d'heures passées à observer et plus de trente années de recherche sur le sujet, nous pouvons affirmer **qu'à l'origine de presque TOUS les problèmes des entreprises se situe une conversation qui n'a pas eu lieu ou qui a été mal gérée.**

Prenez le temps de réfléchir sur ce constat pour en saisir l'importance et la véracité. Songez aux difficultés que vous avez pu rencontrer dans votre vie personnelle et professionnelle, qu'elles soient devant ou derrière vous et revenez à leur origine. Combien d'entre-elles auraient pu être évitées

ou résolues si vous aviez eu le courage de dire quelque chose à la bonne personne ET de la bonne manière ?

La santé de vos relations et de votre équipe ne repose donc pas uniquement sur la gentillesse, l'honnêteté et la persévérance des membres qui la composent. L'intelligence et le talent ne sont pas les ingrédients de la recette du succès, **c'est bien la volonté et la capacité à adresser les problèmes et les challenges de manière efficace qui font la différence entre les bonnes et les mauvaises relations, les entreprises qui réussissent et celles qui échouent.** Une fois de plus, nous avons de nombreuses fois, observé que quand les gens osent prendre la parole et surtout savent comment le faire, la qualité, la sécurité, l'engagement et la productivité augmentent.

En résumé, quand une déception, un engagement non tenu, une attente non réalisée ou encore un comportement inadapté vous empêchent d'atteindre votre résultat, il est temps de dire quelque chose, de tenir quelqu'un responsable. La manière dont vous allez le faire et la rapidité avec laquelle vous allez le faire feront la différence entre le succès et l'échec.



La solution est simple: apprenez à tenir responsable, qu'il s'agisse de confronter un engagement non tenu, une attente non réalisée ou encore un comportement inadapté et vous observerez rapidement de meilleurs résultats et relations.

# Adresser les écarts

**Les conversations de responsabilisation ont pour but d'adresser les décalages, les écarts de comportement :** les décalages entre attentes et réalisations, entre les bons et les mauvais comportements.

Chacun d'entre nous a un jour été traité d'une manière irrespectueuse ou a été déçu par les autres. Il n'y a d'ailleurs malheureusement peu d'endroit où cela intervient aussi souvent que sur le lieu de travail. Dans une récente étude, 93% des employés interrogés ont rapporté travailler avec au moins une personne difficile—une personne qui ne remplissait pas les critères en matière de comportement et de performance et qui n'était pas pour autant tenue responsable. Comment cela se fait-il ? Pourquoi ce cas de comportement inadapté n'était-il pas adressé?

## En un mot, LA PEUR.

Nous avons peur des conséquences. Nous craignons des représailles, de compromettre un projet, notre poste ou encore de remettre en question des personnes que nous respectons. Quand nous sommes dans un moment crucial, la plupart d'entre nous ne disent rien, ce qui fait que nous laissons les mêmes problèmes se répéter. Seulement, même si quelqu'un rassemble son courage pour dire quelque chose, il est fréquent que la manière de le faire ne soit pas la bonne, ce qui, exacerbe le problème ou en entraîne d'autres. Par conséquent, nous nous sentons pris au piège, avec seulement deux options, toutes deux mauvaises: ne rien dire (avec l'illusion que la relation reste intacte) ou dire quelque chose (et risquer un conflit). Quand nous nous sentons pris au piège, nous pensons qu'il est plus risqué de dire quelque chose plutôt que de se taire. . **Nous avons la tendance d'accumuler les problèmes car nous n'osons pas dire quelque chose face à un engagement non tenu, un mauvais comportement ou une norme non respectée.**

Jetez plutôt un œil sur les données de notre récente étude. ➤



des gens disent travailler avec au moins une personne difficile.



**PEUR**

**Mauvaise réputation**

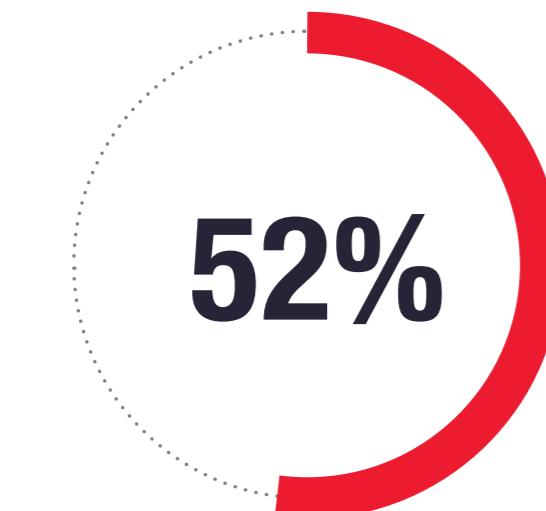
**Représailles**

**Perte de contrôle**

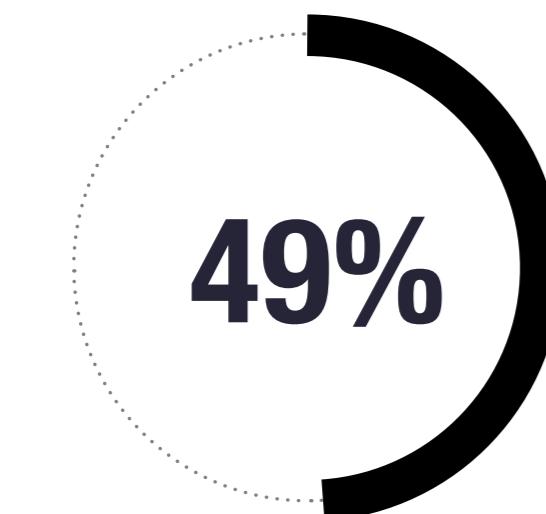
**Projet en échec**

**Offenser les autres**

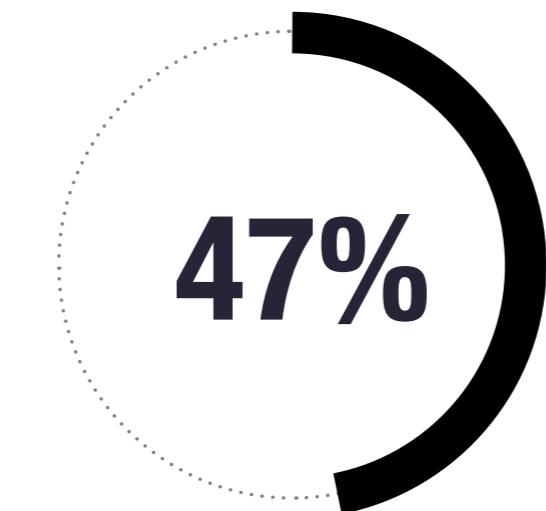
» Nous avons interrogé **792 professionnels** et nous avons obtenu les résultats suivants:



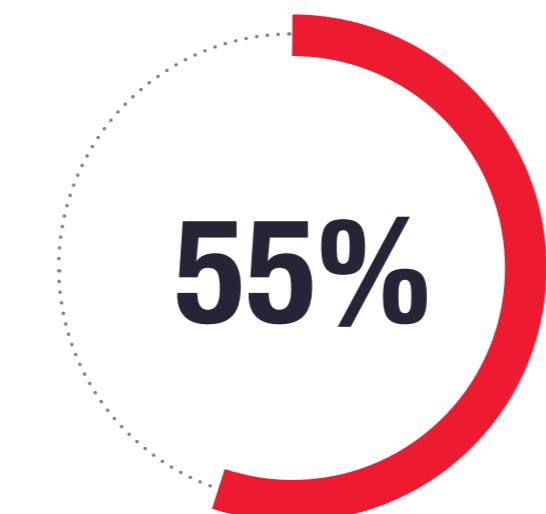
des personnes hésitent à discuter un problème de performance d'un de leur pair / collègue.



des personnes attendent plus d'une semaine avant de prendre la parole quand elles voient que la prise de décision a des conséquences négatives imprévues

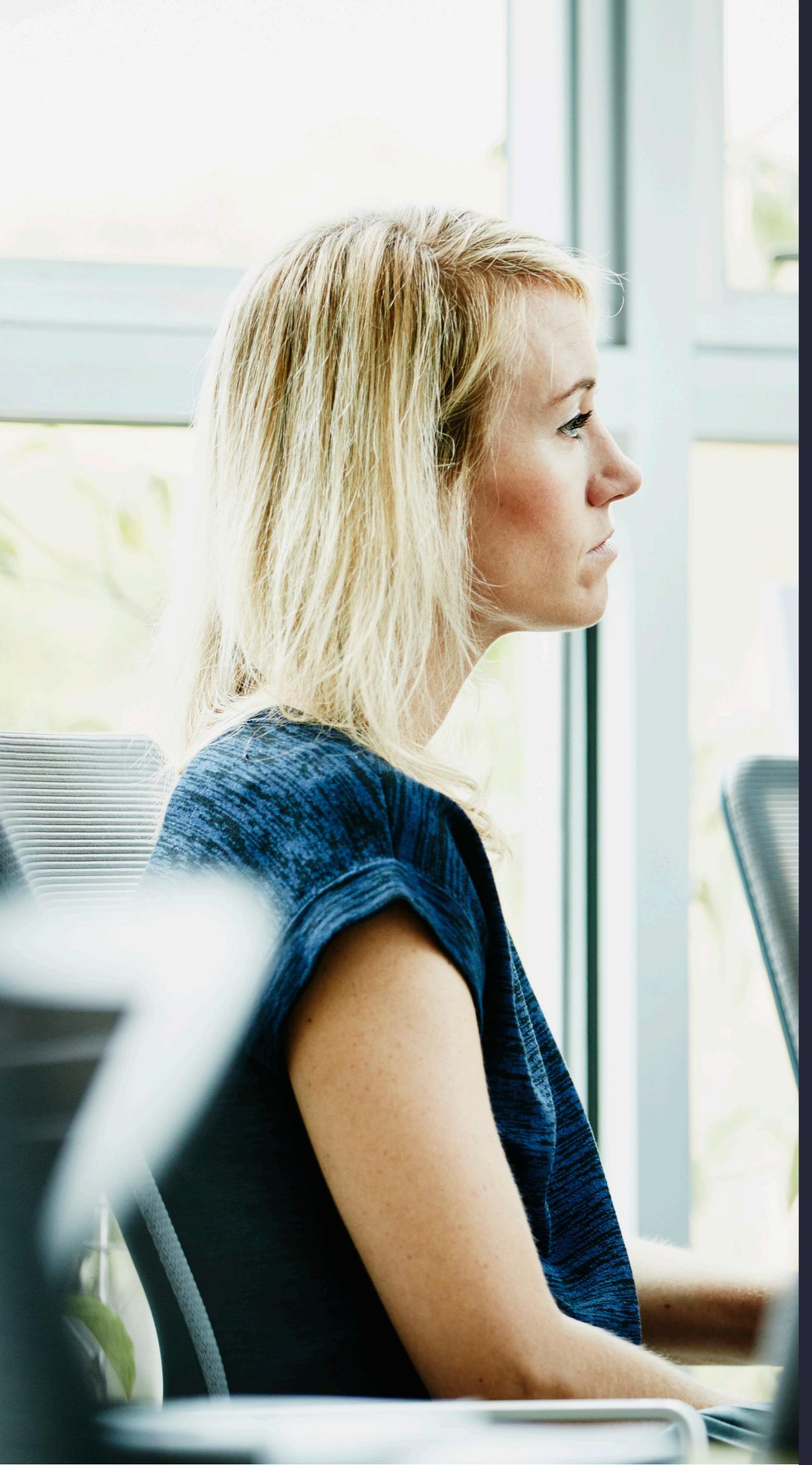


des personnes disent qu'elles attendent avant de partager des craintes ou idées qui pourraient aider à atteindre un objectif parce qu'elles craignent de marcher sur les plates-bandes de quelqu'un d'autre.



des personnes sont réticentes à dialoguer avec l'autre quand elles pensent que celui-ci (ou un groupe) a commis une erreur stratégique.

Plus les personnes attendent avant d'aborder un problème, plus graves sont les conséquences. L'étude a permis d'estimer que quand les problèmes ne sont pas discutés de manière franche, honnête et respectueuse dans les trois jours suivant leur identification, l'entreprise perd près de 5,000\$. **Mais quand le temps passé entre l'identification et la discussion dépasse 5 jours, le coût pour l'entreprise s'élève à \$25,000.**



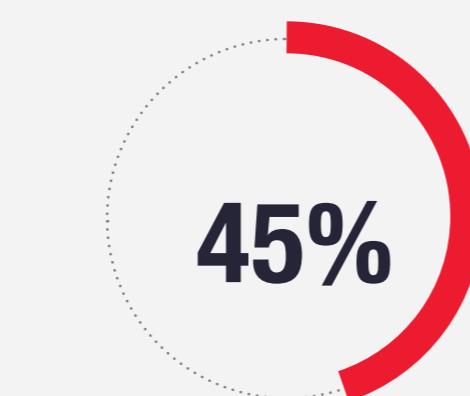
Au premier regard, ces résultats semblent exagérés. Considérez-les sous un autre angle: si quelqu'un pouvait solutionner un problème en l'espace de 5 jours mais que cette personne évolue dans une culture d'entreprise où les problèmes ne sont pas mis sur la table, croyez-vous qu'elle le fera au bout de 7, 10, ou 12 jours? En un mot, plus nous attendons avant de dire quelques choses, plus la probabilité que nous finissions par soulever le problème diminue. Et même s'il nous arrive de finir par prendre la parole, nous sommes plus susceptibles de faire empirer les choses parce que nous amenons notre point de vue avec violence.

Que se passe-t-il pendant ce temps de latence entre le moment où le problème est identifié et où il est réellement discuté ? **64% des répondants nous ont avoué internaliser leur frustration et 43% d'entre eux nous ont dit éviter la personne avec laquelle ils avaient un problème ou un désaccord.** Quand les personnes se tournent vers le silence, la collaboration et l'engagement diminuent.

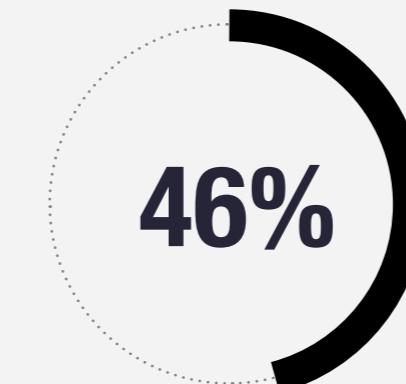
**A l'inverse, les répondants qui ont reporté un temps de latence minimum entre l'identification et la discussion d'un problème, indiquent également que leur organisation est plus susceptible d'innover, de respecter les délais d'exécution, d'avoir des employés engagés et de retenir les talents.**



Au final, les données les plus intéressantes sont les raisons pour lesquelles les personnes renoncent à prendre la parole pour partager leurs préoccupations et se retiennent de se tenir responsable les unes les autres:



pensent que les autres ne vont pas les soutenir et qu'ils vont se décrédibiliser.

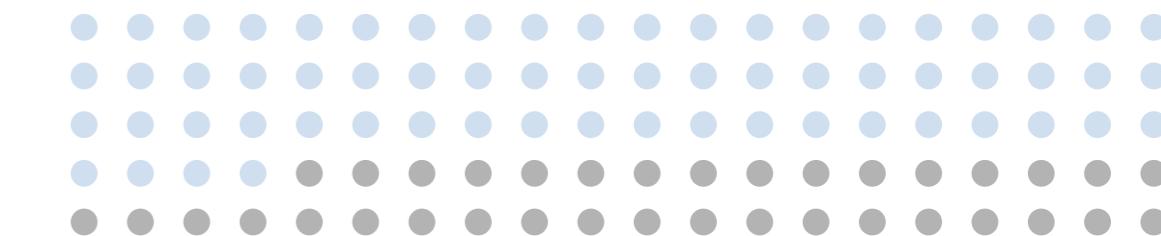


s'attendent à des reproches, des représailles par les parties concernées.

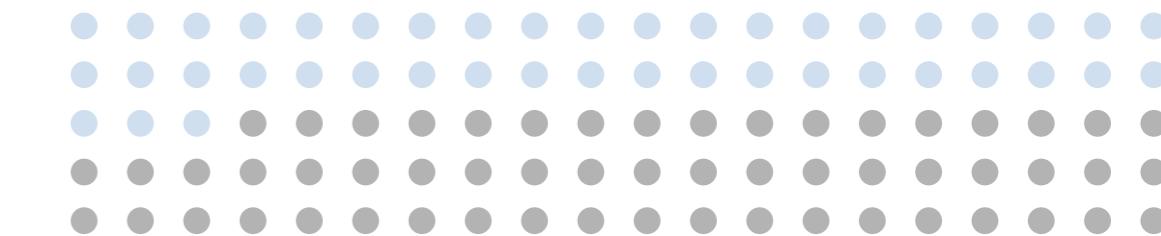


craignent de passer pour le râleur de service et de compromettre leur carrière.

## Internalisent les frustrations **64%**



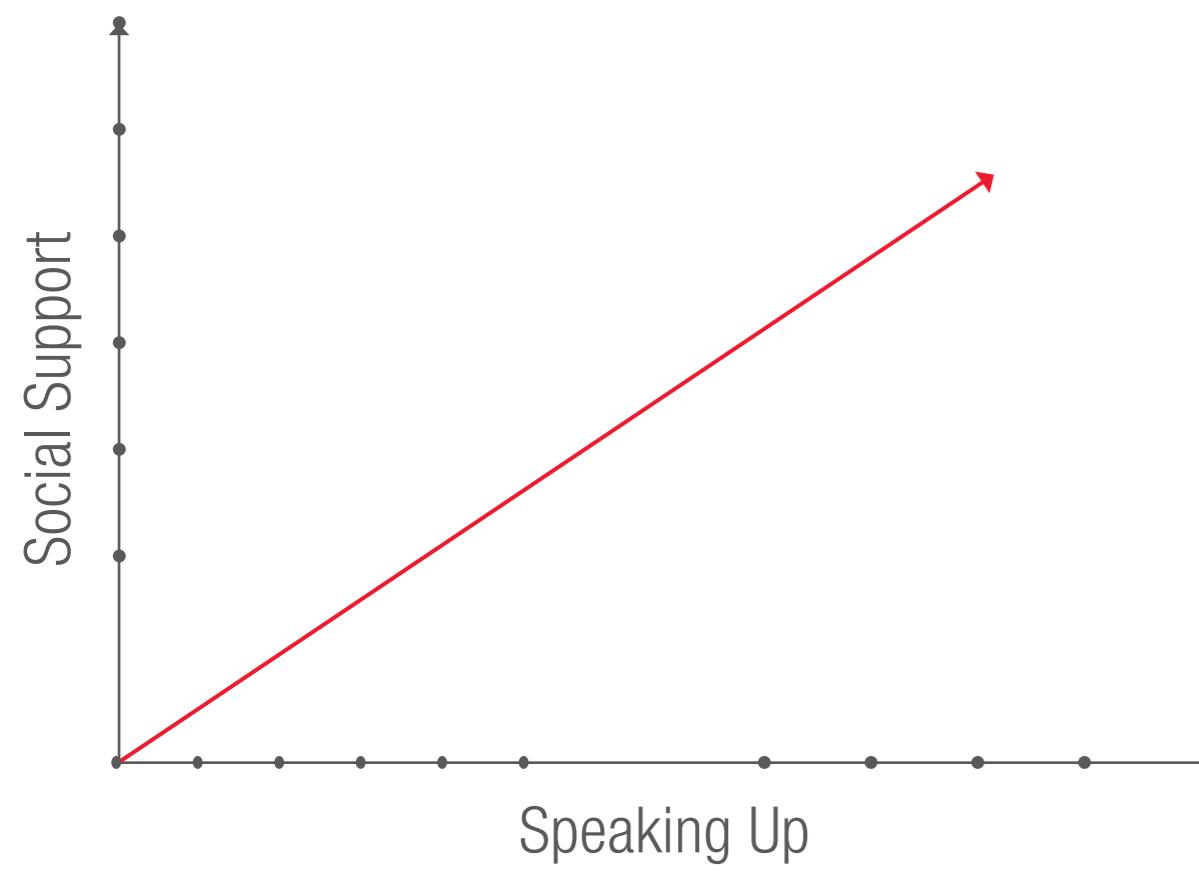
## Evitent la confrontation **43%**



## Un cycle dangereux.

Les raisons sous-jacentes qui font que l'on ne prend pas la parole et qu'on ne discute pas des problèmes sont en réalité des craintes sociales. **En un mot, les gens hésitent à prendre la parole par crainte de ne pas être soutenu par les autres.** Et c'est parfaitement compréhensible ! Vous ne voulez pas pointer du doigt un collègue, ou, vous ne voulez certainement pas aller directement voir un collègue pour lui reprocher de ne pas avoir respecté une règle ou une consigne.

Personne ne veut passer pour le donneur de leçon, celui qui rappelle à l'ordre. Mais s'il existe une corrélation entre le manque de support et le fait de ne pas oser dire les choses, le contraire est également vrai: quand les gens se sentent soutenus dans leur environnement de travail, ils sont bien plus enclins à dire quelque chose !



A quoi correspond le support des autres ?

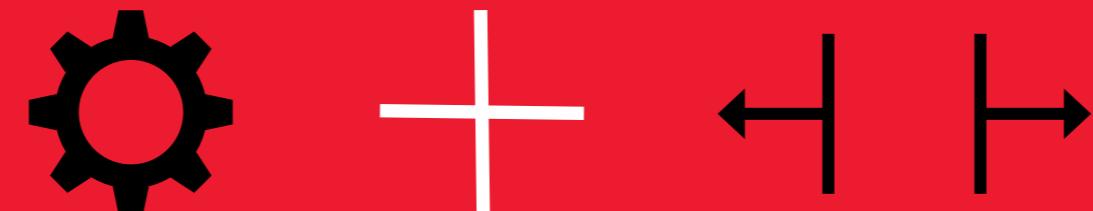
**A de la responsabilisation mutuelle!**

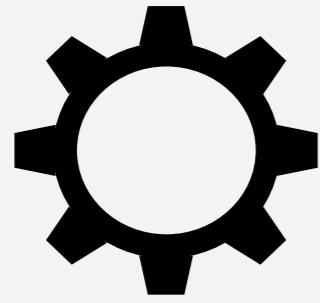
Quand les autres ne respectent pas leurs engagements, qu'ils ne remplissent pas les attentes ou encore qu'ils se comportent d'une manière inadaptée, le risque est d'entrer dans un cercle vicieux. Nous sommes frustrés et ainsi plus susceptibles de nous tourner vers le silence ou la violence. Si nous pensons que mettre le problème sur la table peut avoir des conséquences négatives pour nous, nous nous tournons vers le silence —nous nous replions sur nous-mêmes. Nous pouvons aussi être tenté de lancer des piques à l'autre, d'utiliser l'humour ou le sarcasme mais en agissant ainsi, nous n'adresserions pas le problème. Avec le temps, notre frustration grandit et nous finissons par verser dans la violence. Nous risquons de nous énerver et de nous montrer irrespectueux envers l'autre, d'agir sous le coup de la colère voire même d'utiliser des insultes. Or nous savons tous que la violence ne résout rien. Au contraire, lorsque nous nous rendons compte que la situation a empiré, nous cherchons alors à reprendre le contrôle pour ne plus commettre d'impair et retournons vers le silence, reproduisant ainsi le cercle encore et encore.

**Et cela nous coûte cher.**

# Accountability in Action

Trois compétences pour gérer les conversations de responsabilisation

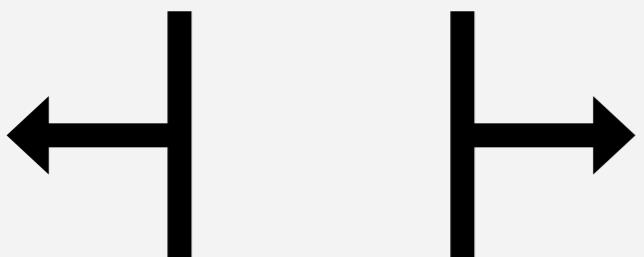




## Maîtriser ses histoires



## Transmettre une bonne intention



## Décrire le décalage

## Nous avons tous les jours des occasions de tenir les autres responsables—parfois même plusieurs fois par jour.

Elles vont du simple fait de ne pas adhérer aux règles imposées sur les temps de pause au travail jusqu'à des confrontations sur des violations de principes éthiques avec parfois même des implications judiciaires. **Voyez plutôt les exemples suivants:**

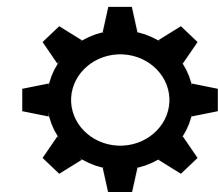
### Les pauses rallongées du manager:

La charte de votre entreprise précise les heures de bureau des différents employés mais votre manager semble penser que ces consignes ne s'appliquent pas à lui. Pendant les réunions, il insiste sur le fait que la pause déjeuner ne doit pas dépasser une heure. Cependant, vous avez observés plusieurs fois qu'il ne respecte pas ses propres règles et prend plus de temps qu'il ne devrait. Tout le monde l'a constaté et son attitude hypocrite énerve les membres de votre équipe. Mais c'est lui le boss... Que peut-on faire ?

### L'équipe en retard:

Les membres de l'équipe développement produit sont censés collaborer avec le Marketing. Ils ont constaté une tendance de l'équipe marketing à ne pas respecter les délais en les dépassant de plusieurs jours. Cela n'est pas seulement frustrant mais a un impact sur le calendrier de production et les coûts de l'entreprise. Il semble difficile de remettre en question toute une équipe qui n'a pas les mêmes modes de fonctionnement que l'équipe développement produit. Comment peut-on aborder le sujet sans remettre en question une équipe qui par ailleurs s'investit énormément.

Comment géreriez-vous ces situations ?



## Compétence n°1: Maîtriser ses histoires

Souvenez-vous que, plus tôt, nous avons dit que pour stimuler la responsabilisation , nous avions besoin d'une nouvelle perspective et de compétences applicables. Voilà cette nouvelle perspective :

Tenir les autres responsables, ce n'est pas les pointer du doigt, c'est leur apporter du soutien.

**Quand nous sommes confrontés à des engagements non tenus, des attentes non réalisées et des comportements inadaptés, la plupart d'entre nous se racontent une ou deux histoires:** nous estimons que la personne avec laquelle nous avons un problème n'en a rien à faire et/ou qu'elle est incomptente. Chaque histoire crée un sentiment—généralement un sentiment d'offense ou de mépris – et nous réagissons alors de la mauvaise manière voire pas du tout... S'en suivent alors des actions (ou inactions) qui conduisent à de mauvais résultats, comme une mauvaise ambiance de travail, une équipe démoralisée, un manque de respect envers la hiérarchie, une perte de temps et d'argent, pour n'en citer que quelques-uns.

Les responsables de ces mauvais résultats ne sont pas seulement ceux qui ont mal agis mais nous-mêmes qui nous sommes racontés notre propre histoire sur l'autre.  
**Voilà ce qu'il s'est passé:**

- **Voir et entendre :** quelque chose s'est passé. Nous avons vu et/ou entendu quelque chose et notre cerveau commence à analyser cette information.
- **Se raconter une histoire :** sur la base de ce que nous avons observé, nous cherchons à comprendre ce que cela signifie. La partie frontale de notre cerveau (precortex) analyse l'information et crée une histoire pour expliquer ce qu'il a observé.
- **Ressentir :** Si cette histoire implique un risque pour nous ou une impression de ne pas être respecté, notre amygdale cérébrale entre en action et provoque une forte émotion.
- **Agir :** Cette émotion forte se traduit par la lutte ou la fuite – réponse violente ou choix de rester dans une forme de silence – voire d'ignorance.





“Si vous créez une culture où les attentes sont clairement exposées et où la responsabilisation mutuelle est la norme, les gens sauront adresser les problèmes de performance et de comportement.”

—Henry Cloud

En plus de l'histoire que nous nous racontons au sujet du comportement des autres, nous nous racontons une histoire sur la responsabilisation. Par exemple, ceux qui osent dire quelque chose sont des requins, avides de pouvoir. Certaines personnes croient que la capacité de leader est innée, elles ne s'estiment pas capables. D'autres pensent que c'est le rôle d'un prof de tenir responsable et n'aiment pas passer pour le donneur de leçon.

J'imagine que vous voyez comment cela peut tourner au désastre! Les normes et croyances (histoires) implicites en matière de responsabilisation, de mauvaise performance et de comportements inadaptés nous poussent à répondre d'une manière qui produit de mauvais résultats. Il ne faut donc pas s'étonner que les gens ne disent rien!

**Votre capacité à tenir les autres responsables commence avec une remise en question de votre manière de voir les choses. Si vous changez le regard que vous portez sur les problèmes d'accountability, vous allez aussi changer votre manière de les aborder.**

La responsabilisation est une manière de soutenir l'autre. Une conversation de responsabilisation est justifiée lorsque quelqu'un a n'a pas le niveau de performance ou les comportements « standards ».

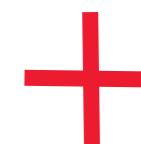
L'objectif de confronter cette personne est de l'**AIDER** à atteindre les standards.

Mais comment faire pour maîtriser ses histoires ? Commencez par vous! Séparez les faits des histoires et demandez-vous quel est vraiment votre objectif pour cette conversation.

#### Avant de confronter quelqu'un, demandez-vous:

- **Comment ai-je contribué à ces challenges?**
- **A quoi l'autre personne fait-elle face, qui contribue à ce challenge ?**
- **Y-a-t-il des variables que je ne prends pas en compte ?**
- **Comment souhaiterais-je être approché(e) si j'étais elle/lui ?**
- **Quel pourrait être un résultat positif pour cette conversation ?**

Résistez à l'envie de vous raconter des histoires négatives pour expliquer le comportement de l'autre (il n'en a rien à faire ou il est incompétent) et renoncez à votre désir de faire des reproches. Abordez la conversation avec pour objectif d'apporter votre aide à l'autre, de le soutenir. **Maîtrisez vos histoires vous permettra véritablement d'étendre votre capacité d'influence.**



## Compétence n°2: Transmettre une bonne intention

### PRÉSENTEZ LA CONVERSATION COMME UN MOYEN D'APPORTER VOTRE AIDE /SUPPORT

Imaginez que vous ayez eu le courage de confronter votre manager au sujet de ses interminables pauses déjeuner. Vous avez fait le tri dans vos histoires pour éviter tout ressentiment et vous voulez l'approcher pour qu'il se montre à l'écoute et que vous puissiez conserver une bonne relation.

Vous commencez la conversation de la sorte: "Les membres de l'équipe et moi-même ne comprenons pas tes pauses déjeuner qui durent parfois près de 3 heures et je me demandais...."

Avant même que vous n'ayez fini, votre manager a froncé les sourcils, l'air surpris. Et là vous vous dites "Aïe, aïe.."

"Pardon?" vous dit-il "Je ne crois pas que cela vous regarde, ce que je fais de mes pauses déjeuner. Je travaille 80 heures semaines, la plupart du temps vous ne le voyez pas et je n'ai pas besoin que ... "

La conversation se termine aussi vite qu'elle avait commencé mais vous avez appris quelque chose—votre supérieur travaille deux fois plus. Pour autant, l'échange n'a pas permis de restaurer la relation et encore moins la confiance.

**Quand vous avez une conversation de responsabilisation à tenir, commencez par présenter votre bonne intention.**

Les gens ne se mettent pas sur la défensive à cause de ce que vous dites mais bien à cause de la manière dont vous le dites! Précisez vos intentions dès le début de la conversation.

Ne versez pas dans le compliment ou la flatterie en employant des tournures comme "tu fais toujours bien mais" ou encore "nous sommes très heureux de t'avoir..." et ne vous éloignez pas du vrai sujet à adresser mais soyez franc et sincère.

**Voici comment faire: recherchez un but commun et du respect mutuel.**

**Un but commun**—Vous partagez une même compréhension de ce qui est important pour l'autre. Vous prenez en compte ses problèmes, objectifs, difficultés et réussites.

**Du respect mutuel**—Vous vous souciez et vous montrez respectueux(se) envers l'autre personne.



### Les compétences en action: Comment transmettre une bonne intention?

**Quand vous débutez une conversation de responsabilisation, commencez par présenter à l'autre votre intention positive. Vous pourriez commencer de la sorte:**

"Je sais que c'est important pour toi et je veux que tu saches que je le comprends très bien"

"Je souhaiterais parler avec toi de.... (en fonction de la situation) et mon intention est de comprendre les différentes perspectives donc...."

**Vous pouvez même utiliser cette technique pour rassurer l'autre quand il se met sur la défensive ou se ferme:**

"Mon intention n'est pas de pointer du doigt qui que ce soit. Je souhaite apporter mon aide, c'est pour cette raison que je pose ces questions au sujet de l'évolution du projet"



Malentendu

Intention positive

Résolution du problème

Exemples

Etablir un but commun et du respect mutuel

**“Je souhaiterais que nous discutions du prochain évènement pour voir comment nous pouvons tous les deux en bénéficier. Si l'un de nous n'est pas satisfait, personne n'a à y gagner...”**

**“Je sais que c'est important pour toi et je veux que tu saches que je le comprends tout à fait...”**

**“J'ai beaucoup de respect pour ce que tu fais et je sais que ton travail est difficile, aussi je voudrais...”**

**“Je voudrais te donner un feedback parce-que je pense que ça peut t'aider.”**

Au début de chaque conversation de responsabilisation, commencez par clarifier vos intentions. **Quand vous partagez votre message avec des intentions positives, vous faites deux choses: vous réduisez les potentiels désaccords et incompréhensions entre vous et vous vous assurez d'aligner votre non-verbal à votre discours (votre attitude corrobore votre parole).**

Soyez explicite quand au fait que vous respectez la personne et vous aboutirez à un meilleur démarrage de la conversation.

Une dernière chose: si vous n'arrivez pas à démarrer une conversation de responsabilisation en commençant avec de bonnes intentions, c'est que ce n'est pas le bon moment!

## ↔ ↔ Compétence n°3: Décrire le décalage

### RESTEZ CENTRÉ SUR LES FAITS PLUTÔT QUE SUR LA PERSONNE

“Quand nous échouons à poser un cadre et à tenir l'autre responsable, nous nous sentons abusés et dévalorisés. C'est pour cela que nous attaquons parfois la personnalité de l'autre, ce qui est beaucoup plus blessant que d'aborder son comportement ou ses choix.” – Brené Brown

Quand nous tenons les autres responsable, la plupart d'entre nous se laissent conduire par leurs émotions, leurs présomptions et leurs mauvaises conclusions. Ce qui met rapidement l'autre personne sur la défensive. Mais si vous avez gérer vos émotions et que vous avez assuré votre intention positive, la personne en face de vous devrait être plus réceptive à ce que vous avez à lui dire. Il est maintenant temps de décrire le décalage, la raison pour laquelle vous avez cette conversation, l'écart entre les attentes et les réalisations. La manière dont vous allez le faire va être déterminante pour la suite de la conversation.

#### Restez factuels

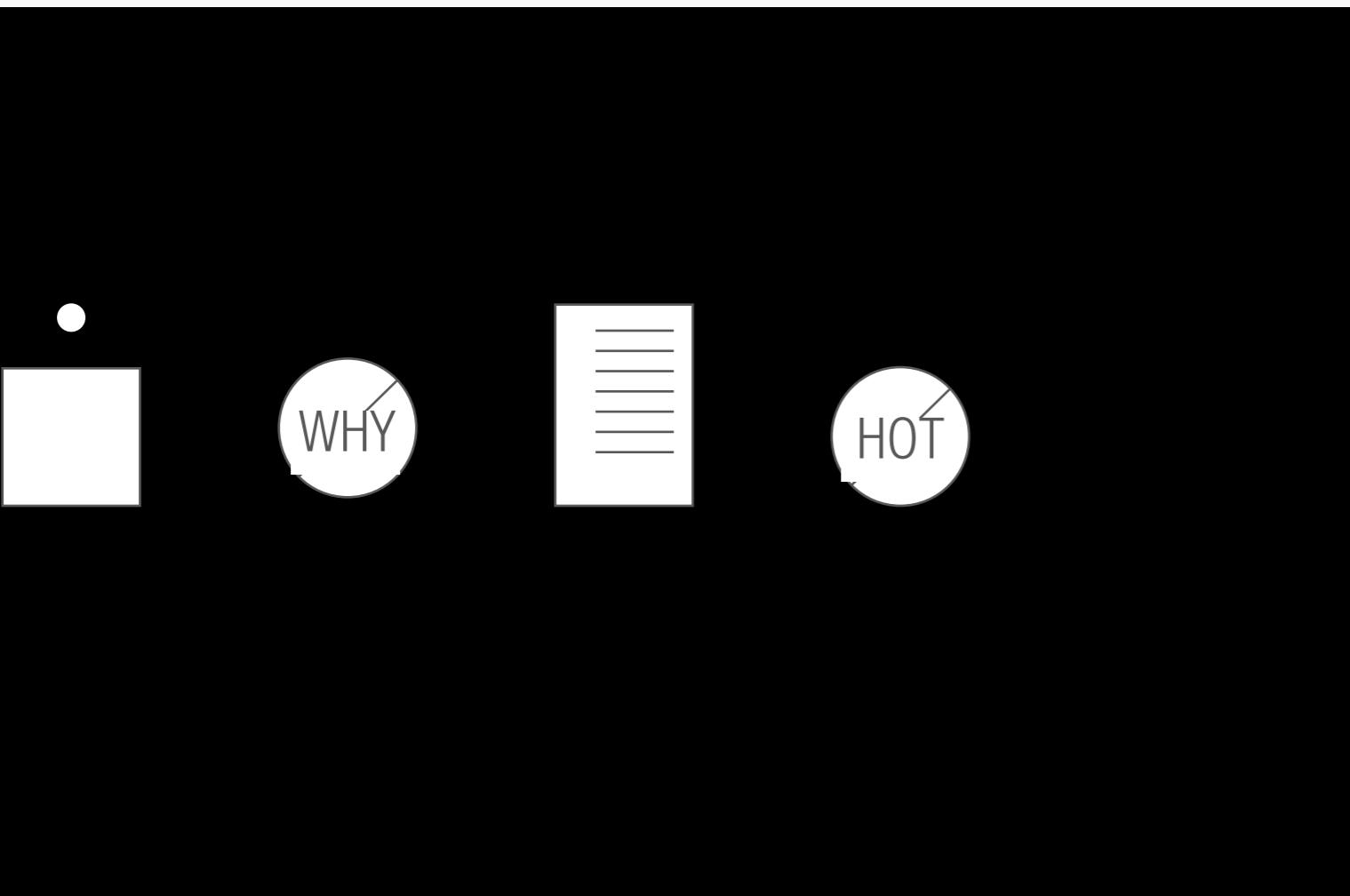
**Les faits sont objectifs, il s'agit de ce que vous pouvez voir, entendre, observer et mesurer.** Quand vous vous en tenez au fait, vos histoires, vos suppositions et interprétations ne rentrent pas en ligne de compte. Par conséquent, vous évitez tout risque d'accusation ou d'agression vis-à-vis de l'autre.



Faits



Collègue  
réceptif



## Comment rester centré sur les faits:

**Prenez du recul.** Décrivez ce qui se passe en dehors de votre tête (les faits) et non pas vos conclusions et interprétations.

**Expliquez QUOI et non pas POURQUOI.** Les faits racontent ce qu'il se passe, les conclusions nous disent pourquoi cela nous semble important.

**Rassemblez les faits.** Ne vous fiez pas aux conclusions des autres. Faites la part des choses et cherchez les faits avant d'aborder une conversation de responsabilisation.

**Evitez les mots "Risqués".** Prenez soin d'éviter les descriptions empreintes d'émotions comme: « Votre comportement est complètement inapproprié/ vous imposez votre point de vue », « vous avez maladroitement oublié trois slides ». Quand vous partagez une histoire potentiellement sensible, vous pensez que l'autre va comprendre votre point de vue et ne va pas se mettre sur la défensive. Or ce n'est pas le cas... Décrivez les détails observables sur le décalage et arrêtez de supposer.

### Par exemple

“Est-ce que tu te souviens avoir agréé de m’envoyer le draft pour Lundi 14h?” Partagez maintenant les faits liés au comportement actuel ou observé. “Je n’ai pas reçu le draft avant mercredi après-midi, ce qui était trop tard pour me permettre de préparer le rapport pour la réunion de jeudi. Peux-tu m’aider à comprendre ce qu’il s’est passé? J’aimerais que dans le futur nous puissions nous accorder et que tu ais suffisamment de temps pour faire le travail ”.

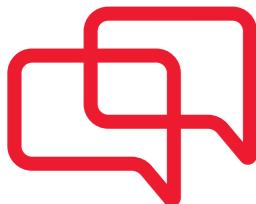
**Revenir sur les faits est une bonne pratique, essentielle car elle permet de démarrer avec les accords passés et les attentes.** Les faits sont dénués d’émotion. Rester centré sur les faits est une manière directe et objective de poser le contexte auprès de la personne que vous souhaitez responsabiliser.

## Conclusion

Les organisations, les équipes et les relations sont saines dans la mesure où les problèmes sont soulevés et discutés rapidement. Aujourd'hui, la plupart d'entre nous hésitons à prendre la parole, à mettre les problèmes sur la table pour préserver les relations et conserver le soutien des autres. Mais en faisant ainsi, nous limitons à la fois le développement de la relation et le soutien à autrui.

C'est un paradoxe car en osant dire les choses, nous renforçons les liens sociaux et les relations. Quand les gens sont tenus responsables, sont responsabilisés, ils savent qu'ils sont valorisés. Et quand les personnes se sentent valorisées, elles contribuent, s'engagent, et osent elles-mêmes dire les choses.

Les compétences et informations que nous avons abordés dans le présent document sont tirés du livre Best-seller Crucial Accountability, Savoir et Oser engager et responsabiliser. Mais les compétences ne s'arrêtent pas là. Tenir les conversations de responsabilisations ne constitue que la moitié du chemin à parcourir. Ce que vous faites après la conversation est tout aussi important voire plus important que ce que vous faites avant. Davantage de compétences, bonnes pratiques, études de cas et exercices sont précisées dans ce livre et dans la formation du même



**Crucial Conversations.  
FOR ACCOUNTABILITY**

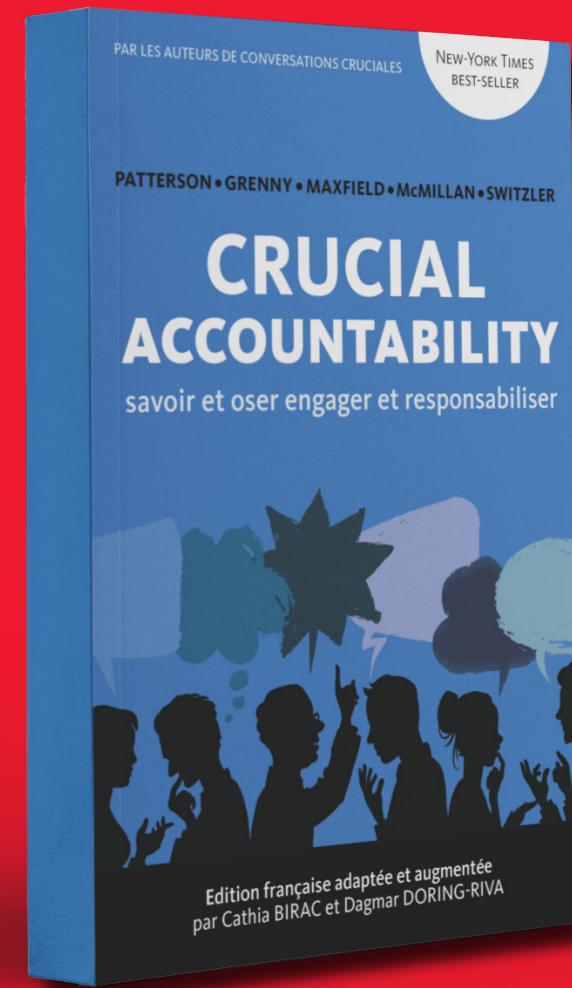
## Nous vous invitons à aller plus loin.

Pourquoi ? Nos années de recherche et d'accompagnement nous ont beaucoup appris sur le changement organisationnel et la performance. Nous avons également fait le constat suivant: si tout le monde comprend qu'une nouvelle pensée peut faire changer les comportements, peu nombreux sont ceux qui considèrent que les changer peut amener une nouvelle façon de penser. Nous apprenons en faisant. Une vue d'ensemble des concepts ne suffira jamais à faire changer les comportements!

Commencez par visiter notre page  
[www.axelperformance.com](http://www.axelperformance.com)

**+33(3) 88 66 66 70**

**[contact@axelperformance.com](mailto:contact@axelperformance.com)**



**Disponible en Français !**



### A propos de Crucial Learning

Membre du Top 20 Leadership Training Company, Crucial Learning propose Crucial Conversations for Mastering Dialogue et for Accountability®, Le Pouvoir des Habitudes™, et Influencer® ainsi que les livres *New York Times* best-seller du même nom. Crucial Learning a travaillé avec plus de 300 des entreprises du Fortune 500 et formées plus de 2 millions de personnes à travers le monde.

©2022 VitalSmarts, L.C. Tous droits réservés. VitalSmarts, Crucial Conversations for Mastering Dialogue/for Accountability, Crucial Accountability, Influencer sont des marques déposées de VitalSmarts, L.C.

---

#### Auteur

Ryan Trimble, Senior Marketing Copywriter

#### Adaptation Française

Dagmar Doring-Riva, Anne-Laure Mozimann

#### Chercheurs

David Maxfield, Vice President de la Recherche  
Steve Willis, Vice President des Services Professionnels