

**NEW-YORK TIMES BEST-SELLER**

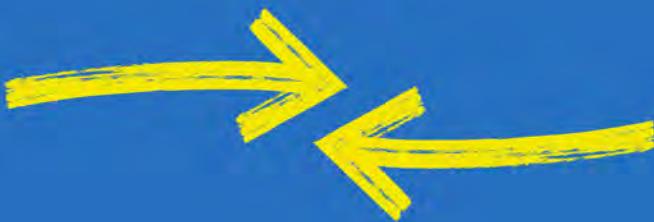
PATTERSON • GRENNY • MAXFIELD • McMILLAN • SWITZLER

# **CONVERSATIONS CRUCIALES**

---

**POUR ENGAGER  
ET RESPONSABILISER**

---



**Deuxième édition adaptée et augmentée**  
par Cathia Birac et Dagmar Doring-Riva

# **CONVERSATIONS CRUCIALES**

**POUR ENGAGER ET  
RESPONSABILISER**

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 as de l'influence.

Adaptation française : Cathia Birac et Dagmar Doring-Riva

© 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 978-2-958-4536-1-9

Dépôt légal : Septembre 2022

Axel Performance  
16 rue Eugène Delacroix  
67200 Strasbourg  
[www.axelperformance.com](http://www.axelperformance.com)  
[contact@axelperformance.com](mailto:contact@axelperformance.com)

**NEW-YORK TIMES BEST-SELLER**

**PATTERSON • GRENNY • MAXFIELD • McMILLAN • SWITZLER**

# **CONVERSATIONS CRUCIALES**

**POUR ENGAGER  
ET RESPONSABILISER**



**Deuxième édition adaptée et augmentée  
par Cathia Birac et Dagmar Doring-Riva**

# 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. *Conversations Cruciales pour Engager et Responsabiliser* 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* sont indispensables dans une culture qui favorise l'apprentissage. N'attendez pas pour lire *Conversations Cruciales pour Engager et Responsabiliser*, 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. *Conversations Cruciales pour Engager et Responsabiliser* 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 pas mieux que la puissance des conversations pour changer la vie des hommes. *Conversations Cruciales pour Engager et Responsabiliser* 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 *Conversations Cruciales pour Engager et Responsabiliser*, 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 Axel Performance, 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 proposée dans l'ouvrage *Crucial Accountability: tools for resolving violated expectations, broken commitments, and bad behavior.*

Notre principal challenge a été de choisir le titre de l'ouvrage que vous avez dans les mains, 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.

Nous avons retenu le titre *Conversations Cruciales pour Engager et Responsabiliser*, car l'esprit de la méthode va bien au-delà de la notion de rendre des comptes.

Il s'agit de comprendre les raisons qui motivent le comportement d'une personne, de l'influencer pour qu'elle change sa position et de l'engager par le dialogue à répondre à nos attentes. C'est l'objet de la boîte à outils que nous vous proposons ici.

Nous espérons que vous prendrez plaisir à nous lire et que les compétences que vous êtes sur le point de découvrir, vous seront 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

<b>Introduction .....</b>	<b>15</b>
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
<b>Première Partie : Créer la sécurité .....</b>	<b>21</b>
<b>1. Parler ou se taire ? .....</b>	<b>23</b>
De quoi dois-je parler ? .....	24
Dois-je parler ou me taire ? .....	37
<b>2. Maitriser ses histoires .....</b>	<b>53</b>
Ces foutus geeks ! .....	54
Le problème : se raconter des histoires malignes .....	57
La solution : changer l'histoire .....	65
<b>Deuxième Partie : Créer la sécurité .....</b>	<b>81</b>
<b>3. Aborder le problème .....</b>	<b>83</b>
Préciser l'objet de la conversation .....	84
Décrire le décalage .....	89
Dernier conseil .....	104
<b>4. Rendre motivant .....</b>	<b>109</b>
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
<b>5. Rendre facile .....</b>	<b>133</b>
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
<b>6. Rester centré sur l'essentiel en sachant s'adapter 151</b>	
Quatre sujets qui peuvent apparaître et qui méritent de l'attention .....	153
<b>Troisième partie : Passer à l'action ..... 169</b>	
<b>7. Établir un plan d'action et le suivre ..... 171</b>	
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 assurer le Suivi .....	177
Suivre encore et toujours .....	180
<b>8. La méthode en action ..... 183</b>	
L'idée clé dans chacune des étapes.....	183
Libérer des ressources pour un projet.....	185
<b>9. Oui, mais... ..... 195</b>	
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
<b>REMERCIEMENTS ..... 231</b>	
<b>INDEX ..... 233</b>	

# 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. *Conversations Cruciales pour 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 Savoir et Oser dire les choses*, 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 engager et responsabiliser ?*

### **OUSER 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 désapprobateur 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 étude<sup>1</sup>, 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 respectés<sup>2</sup> ? 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 couté la vie à 74 personnes au total<sup>3</sup>. 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 inquiétudes<sup>4</sup>. Pourquoi ? Parce que cela ne se fait pas avec un supérieur, un commandant de bord, un médecin, un collègue ou encore un ami.

<sup>1</sup> Etude Crucial Learning : Corporate Untouchables (Septembre 2006)

<sup>2</sup> Etude Crucial Learning : Psst! Your Corporate Initiative Is Dead and You're the Only One Who Doesn't Know (Février 2007)

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

<sup>4</sup> 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'explorer 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'influence 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 cristallisent 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'influence 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'influence 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 *Conversations Cruciales pour Engager et Responsabiliser* :

- 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 *Conversations Cruciales*.
- 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'influence.

---

# **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 commençons 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'influence 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'influence 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)