



Crucial Conversations.
FOR MASTERING DIALOGUE



DOMINER SES BAGAGES EN MILIEU PROFESSIONNEL

**4 COMPÉTENCES POUR SE SENTIR PSYCHOLOGIQUEMENT
EN SÉCURITÉ.**



Crucial Learning

LE POUVOIR DES, EXPERIENCES NEGATIVES



Sorti de l'université avec un diplôme en marketing, Raul se projette avec optimisme dans le démarrage de sa vie professionnelle. Il a rapidement trouvé un poste de rédacteur publicitaire chez Ads R' Us, une agence de publicité en plein essor. Confiant dans son potentiel et dans sa capacité à saisir cette belle opportunité, Raul se voit déjà atteindre les plus hauts sommets. Jusqu'à ce qu'il ne finisse par déchanter.

Deux ans plus tard, Raul fait des semaines de 60 heures et pourtant, malgré ses efforts, il ne parvient pas à se démarquer des autres. Les commerciaux, toujours avides de satisfaire des clients exigeants, empilent les dossiers sur son bureau, s'approprient ses meilleures idées et le mérite des clients satisfaits, sans reconnaître sa contribution. Coincé dans les dernières strates hiérarchiques, il se sent piétiné, écrasé et utilisé.

Autre exemple : Carmen a accepté un poste de chargée de mission sur un projet à forte visibilité. Elle est folle de joie à l'idée d'apprendre et de progresser au sein d'une équipe aussi compétente et talentueuse, sans compter qu'elle travaille sur LE projet du siècle.

En seulement quelques jours, Carmen a compris que le mot "équipe" n'est pas le bon – il s'agit plutôt d'un club exclusif, dans lequel elle n'a pas sa place. Ses collègues l'ignorent, ils considèrent qu'elle est là pour atteindre un « quota », rien à voir avec son talent et sa manière de travailler. Lorsqu'ils finissent par lui prêter attention, leurs propos sont dédaigneux et agacés. Elle se contente d'effectuer son travail, se tait et s'éclipse discrètement chaque jour.

Aujourd'hui, si Raul et Carmen ont quitté leurs environnements de travail toxique, ils ont aussi

emporté avec eux un lot d'expériences douloureuses et de traumatismes, qui continuent à impacter leurs nouvelles opportunités professionnelles. Bien qu'ils aient intégré des équipes et des organisations beaucoup plus saines, le passé continue de les hanter.

Décidé cette fois à ne plus se laisser piétiner, Raul est allé voir son supérieur pour lui demander combien de temps il devait consacrer à chaque mission. Son manager a pris cela pour de la fainéantise, il a pensé que Raul voulait en faire le moins possible, alors qu'il s'agissait simplement d'une tentative de sa part de mieux gérer son temps qui avait été malmené par le passé. Raul est désireux d'apporter une contribution de premier plan, mais à cause de ses bagages du passé, son nouveau manager ne l'a pas compris. Malmenée par une équipe abusive, Carmen est pour sa part devenue excessivement sensible avec ses nouveaux collègues. Chaque fois que quelqu'un lui fait un retour ou un feedback même neutre, elle se tait ou se met sur la défensive. Bien que ses collègues veuillent l'intégrer, ils trouvent difficile de se rapprocher d'une personne susceptible, qui s'offense si facilement. En fin de compte, Carmen se sent toujours mise à l'écart.

Les bagages en milieu professionnel – les expériences, environnements et comportements négatifs que les personnes gardent de leur passé – restent omniprésents et nuisibles. Faut-il simplement les ignorer ? Faut-il les accueillir ? Comment aborder le passé pour qu'il ne limite pas les opportunités futures ?

Ce livre blanc propose des stratégies pour gérer des bagages lourds à porter et ouvrir la voie à un avenir professionnel meilleur pour tous ceux qui ont souffert au travail ainsi que ceux qui les accompagnent aujourd'hui, leurs nouveaux managers.



SE RENDRE AU TRAVAIL CHAQUE JOUR N'EST PAS TRÈS DIFFÉRENT DE S'ENREGISTRER POUR UN VOL.

Nous apportons au départ chacun nos propres bagages – pour certains, il s'agit d'un petit bagage à main, pour d'autres de plusieurs valises !

Ces bagages sont constitués des expériences qui ont été les nôtres, avec leurs lots de sentiments et d'émotions qui impactent les comportements quotidiens et influencent la conduite de carrière. Que ce soit à titre personnel ou en tant que manager, l'objectif devrait toujours être de mieux comprendre les problèmes apportés chaque jour au travail et de trouver des moyens de les aménager. À cette fin, voici 4 étapes à suivre :

- 1. POSSÉDER LE SAC**
- 2. SCANNER LE SAC**
- 3. DÉFAIRE LE SAC**
- 4. VÉRIFIER LE SAC**

Suivre ces étapes, c'est renforcer la sécurité psychologique pour ceux qui tentent de surmonter les traumatismes du passé et créer des environnements de travail plus sains, plus plaisants et plus performants. Voyons en premier lieu les types de problèmes que nos équipes ou nous-mêmes pouvons emporter avec nous.

CE QUE CONTIENT LE SAC

Chaque être humain est fortement influencé par les situations et les expériences qu'il a vécues. Ces expériences, qu'elles soient personnelles ou professionnelles vont avoir un impact sur sa façon de travailler. Les facteurs qui interviennent sont les suivants :

LES MÉTHODES DE TRAVAIL

LES TECHNOLOGIES PRÉFÉRÉES

LES NORMES CULTURELLES

L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

LES NORMES GÉNÉRATIONNELLES

LE TRAVAIL EN PRESENTIEL OU À DISTANCE

LES ATTENTES D'UN POSTE

LES DYNAMIQUES D'ÉQUIPE

LES STYLES DE MANAGEMENT

LES PRÉJUGÉS INCONSCIENTS OU FLAGRANTS

Imaginez que vous étiez par exemple micro-managé par un supérieur, que la culture de votre entreprise était autoritaire, que vous étiez en relation avec des collègues qui disaient du mal de tout ou que vous avez travaillé dans une entreprise qui laissait passer les manques de respect même les plus flagrants. Même des expériences passées ou actuelles avec des membres de la famille ou des amis peuvent devenir des expériences négatives que nous intériorisons, c'est-à-dire des bagages emportés au travail chaque jour.

Identifier et comprendre l'origine des problèmes et des traumatismes permet d'entamer la première étape de la création d'une sécurité psychologique : posséder le sac.



POSSÉDER LE SAC

Le chemin le plus rapide pour aller de l'avant est de regarder les choses en face, de ne pas se voiler la face. Lorsqu'il s'agit de nos bagages, cela signifie qu'il faut reconnaître ce qui s'est passé, assumer l'impact que cela a eu sur nous et chercher une nouvelle perspective pour que nos bagages ne constituent plus un obstacle à notre réussite.

COMMENCER PAR S'APPROPRIER LE CONTENU

Il s'agit ici d'accepter que des expériences et des circonstances négatives se sont produites et vous ont influencé. Reconnaître que l'on est humain et pas parfait, permet de mieux contrôler la façon de gérer les choses à l'avenir.

ENSUITE, IL FAUT S'APPROPRIER SES INTENTIONS

Souvent, lorsque nous emportons nos bagages dans une nouvelle vie professionnelle, nous perdons de vue ce que nous voulons vraiment au départ. Cette vision brouillée peut vraiment nous jouer des tours lorsque nous commençons dans un nouveau poste susceptible d'offrir de nouvelles possibilités.

Ainsi, lorsque vous prenez un nouveau départ, évitez de repenser à vos expériences passées pour analyser votre réputation, vos résultats et vos relations actuelles. Commencez plutôt par vous demander : « Qu'est-ce que je veux vraiment ? Pour moi ? Pour mes relations avec mes nouveaux collègues ? Pour l'organisation ? »

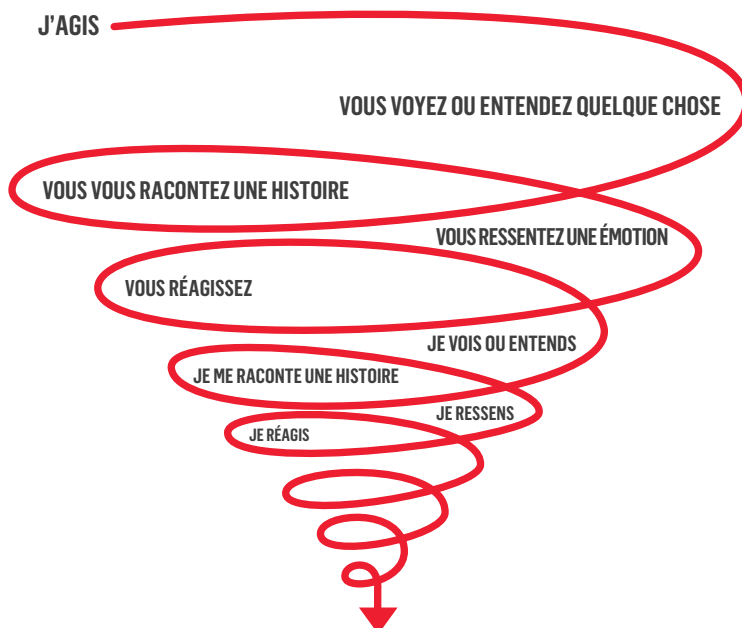
Remarquez le mot dans chacune de ces questions : c'est « pour » et non « de ». Cela permet d'avoir une meilleure perspective – moins centrée sur sa propre histoire et ses besoins, pour réfléchir à la manière dont on peut contribuer aux résultats et aux relations plutôt qu'à ce qu'on peut en retirer.

SCANNER LE SAC

Dans notre sac, les expériences passées viennent avec leur lot d'émotions. Lorsque nous scanons le sac, nous pouvons mieux comprendre et contrôler ces émotions.

Voici un modèle issu de la formation Conversations Cruciales pour aller au dialogue : le cheminement de pensée. Ce modèle nous apprend que lorsque nous voyons ou entendons quelque chose, nous nous racontons une histoire, que c'est précisément cette histoire qui crée une émotion et que cette émotion guide nos action/réactions. Mais que se passe-t-il si l'histoire que nous nous racontons est biaisée, voire erronée ?

L'histoire est subjective, elle est constituée de l'ensemble des jugements ou des conclusions que nous tirons à partir de ce que nous avons vu ou entendu. Dans l'histoire, nous cherchons des explications, nous essayons de comprendre pourquoi quelque chose s'est passé, pourquoi quelqu'un a dit ce qu'il a dit ou fait ce qu'il a fait. Si nous ne prenons pas conscience que nos histoires ne sont que des histoires, nous pouvons être pris dans une spirale descendante.



Ainsi, il arrive que dans un nouveau poste, quelque chose peut déclencher le chemin négatif que nous avons l'habitude de prendre dans le passé. Par exemple, lorsque Carmen voit son collègue marmonner quelque chose à un autre collègue et éclater de rire ensemble, elle se dit qu'ils se moquent d'elle et cela la blesse. Elle se victimise et se retire de la conversation. Ses collègues, qui en réalité parlaient du serveur maladroit qui les a servis au déjeuner, la voient se replier sur elle, supposent qu'elle préfère rester en retrait, et la laissent à l'écart. Ceci donne l'impression à Carmen que ses collègues ne l'aiment pas, et la spirale la conduit à ce qu'elle craint le plus : être seule et isolée.

Si Carmen, au lieu d'emprunter ce chemin habituel lié à son passé alors qu'elle est aujourd'hui dans une situation différente, prenait conscience qu'elle se raconte une histoire à partir de ses vieux démons, sa réaction et ses émotions seraient tout autre. Elle peut rompre le cycle en choisissant de maîtriser son histoire et éviter ainsi son ressenti négatif. Si elle demandait simplement à ses collègues ce qu'il y a de si drôle, elle pourrait elle aussi participer au fou rire de ses collègues.

Le moyen le plus rapide d'alléger son sac est de le scanner – c'est-à-dire de prendre conscience des histoires que l'on se raconte, qui nourrissent des émotions négatives et impactent notre réussite et nos relations actuelles.



DÉFAIRE LE SAC

Une fois que vous avez analysé le sac et identifié les histoires et les émotions qui vous tirent vers le bas, vient le moment de débarrasser votre sac pour se débarrasser de ces éléments négatifs. **Pour cela, il s'agit de se raconter une histoire différente et de se demander : Quel est mon rôle ?**

Il ne s'agit pas là de rejeter la faute ou la responsabilité sur quelqu'un d'autre. Le but recherché en se racontant une histoire différente n'est pas de chercher qui a raison ou qui a tort. Il s'agit de contrôler les émotions que ces histoires suscitent.

Par exemple, si nous avons parfois l'impression d'être une victime, c'est à nous de faire une petite introspection en nous demandant si nous n'avons pas contribué à la situation. Il se peut que nous laissions nos expériences malheureuses du passé influencer la situation actuelle.

De même, lorsque nous nous surprenons à diaboliser les autres, nous pouvons nous poser un instant et simplement nous demander : pourquoi une personne sensée et honnête agirait ainsi ? Chercher à se mettre à la place de l'autre et voir les choses d'un autre point de vue ne signifie pas lui

chercher des excuses. Cela permet de minimiser des sentiments négatifs, de commencer à voir les choses différemment et d'engager un échange constructif pour amener la situation à un autre niveau.

Une autre façon de défaire le sac est simplement d'extérioriser ce qu'il contient. Confiez-vous à un nouveau collègue ou à votre supérieur. Parlez des doutes qui sont les vôtres à cause des traumatismes que vous avez vécus et, surtout, de votre volonté de pouvoir les oublier. Expliquez comment vous pensez que ces expériences influencent vos comportements et attitudes actuelles. Demandez-leur de vous faire un feedback quand ils vous voient vous comporter comme vous aviez l'habitude de le faire avant.

Lorsque nous prenons les choses en main, que nous nous donnons le moindre degré d'autonomie et de responsabilité, nous pouvons contrôler et modifier nos émotions, puis notre comportement.



VÉRIFIER LE SAC

Si vous avez possédé le sac, l'avez scanné et l'avez défait, mais que vous ne vous sentez toujours pas en sécurité dans votre nouvelle fonction, la dernière mesure à prendre est de vérifier le sac.

Peut-être rencontrez-vous dans votre nouveau rôle des situations ou des schémas qui créent une insécurité – un sentiment de déjà-vu par rapport à votre travail. Si vous avez maîtrisé votre histoire, pris conscience de la manière dont vous contribuez à la situation, et que malgré tout vous ne vous sentez toujours pas à l'aise, il est temps d'avoir une conversation. Si vous n'exprimez par les choses par la parole, votre attitude l'exprimera pour vous.

Vérifier le sac, c'est oser s'adresser à ceux avec qui vous avez un problème. Pour cela, commencez par exposer soigneusement les faits que vous avez observés (surtout pas vos histoires !) de la manière la plus précise possible. Démarrez votre conversation en utilisant des mots tels que :

- **J'AI VU . . .**
- **J'AI ENTENDU . . .**
- **J'AI REMARQUÉ . . .**

Plutôt que de chercher à vous justifier ou à savoir qui a raison et qui a tort, essayez sincèrement de comprendre la vision de votre interlocuteur. Il s'agit d'être curieux. Ces conversations fonctionnent toujours mieux lorsque nous les menons avec confiance et humilité. Vous pouvez partager votre point de vue avec assurance tout en étant suffisamment humble pour reconnaître qu'il ne s'agit peut-être pas du point de vue exhaustif. Aller au dialogue avec votre interlocuteur, c'est savoir parler de ce qui nous préoccupe sans nous emporter.

EN RÉSUMÉ

Il existe plus de variétés dans la nature humaine que de différences entre les bagages qui défilent sur le carrousel d'un terminal d'aéroport. Chaque être a sa personnalité, ses expériences, son histoire qu'il emmène avec lui chaque jour au travail. Mais il ne tient qu'à nous de ne pas laisser cette diversité nous empêcher de nous comprendre et de nous soutenir pour surmonter les épreuves du passé et les challenges d'aujourd'hui. Nous pouvons tous bien ranger nos bagages de manière sûre.

Si votre objectif est de créer un environnement de travail dans lequel chacun peut s'épanouir et se sentir psychologiquement en sécurité, suivez ces quatre étapes.

POSSÉDER LE SAC

IDENTIFIER ET ACCEPTER LE CONTENU ET L'INTENTION

SCANNER LE SAC

RECONNAÎTRE LES HISTOIRES QUE NOUS EMMENONS AVEC NOUS ET NE PAS LIER LES HISTOIRES D'AUJOURD'HUI À DES FAITS DU PASSÉ.

DÉFAIRE LE SAC

RACONTER DES HISTOIRES DIFFÉRENTES ET MAÎTRISER LES ÉMOTIONS ACTUELLES SUR LA BASE DE FAITS ACTUELS. ESSAYER DE VOIR LA SITUATION D'UN AUTRE POINT DE VUE.

VÉRIFIER LE SAC

OSER AVOIR LA CONVERSATION SUR CE QUI NOUS PRÉOCCUPE AUJOURD'HUI.



Dominer ses bagages en milieu professionnel

Les conseils ci-dessus sont tirés du livre et de la formation *Conversations Cruciales*.

La formation Crucial Conversations® for Mastering Dialogue, permet d'apprendre à s'aligner et à s'accorder lorsque les enjeux sont élevés, les opinions divergentes et les émotions fortes. Quand les personnes savent dire ce qu'elles pensent en toute franchise et avec respect, elles collaborent mieux, prennent de meilleures décisions et encouragent une culture d'entreprise basée sur la confiance, la sécurité, le respect et la responsabilisation.

En savoir plus

Vous souhaitez construire une culture du dialogue ? En savoir plus à propos du programme et des modalités de formation ?

Nous sommes joignable au
+33 3 88 66 66 70
ou rendez-vous sur
www.axelperformance.com.

Prendre RDV

Choisissez la date/créneau qui vous convient afin d'échanger avec l'un de nos experts : [Choisir un créneau](#)



ABOUT CRUCIAL LEARNING

Crucial Learning improves the world by helping people improve themselves. We offer courses in the areas of communication, performance, and leadership, focusing on behaviors that have a disproportionate impact on outcomes, called crucial skills. Our award-winning courses and accompanying bestselling books include Crucial Conversations®, Crucial Accountability®, Crucial Influence®, The Power of Habit™, and Getting Things Done®.

CrucialLearning.com Axelperformance.com