

5 MILLIONS D'EXEMPLAIRES

VENDUS À TRAVERS LE MONDE !

GRENNY • PATTERSON • McMILLAN • SWITZLER • GREGORY

CONVERSATIONS CRUCIALES

———— **SAVOIR ET OSER** ————
DIRE LES CHOSES



Troisième édition adaptée et augmentée

par Cathia Birac et Dagmar Doring-Riva

CONVERSATIONS CRUCIALES

**SAVOIR ET OSER
DIRE LES CHOSES**

© 2022 by VitalSmarts

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

Titre original : Crucial Conversations, Tools for talking when stakes are high – Third Edition

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

© Axel Performance, 2022

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

ISBN 978-2-9584536-0-2

Dépôt légal : septembre 2022

Axel Performance
16 rue Eugène Delacroix
67200 Strasbourg
www.axelperformance.com
contact@axelperformance.com

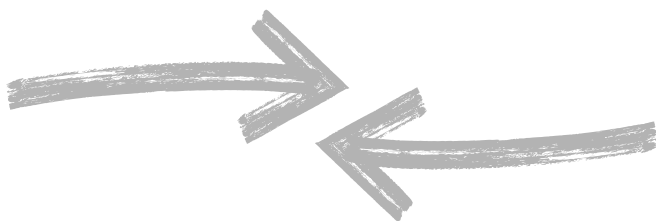
5 MILLIONS D'EXEMPLAIRES

VENDUS À TRAVERS LE MONDE !

GRENNY • PATTERSON • McMILLAN • SWITZLER • GREGORY

CONVERSATIONS CRUCIALES

**SAVOIR ET OSER
DIRE LES CHOSES**



Troisième édition adaptée et augmentée

par Cathia Birac et Dagmar Doring-Riva

Nous dédions ce livre à Célia, Louise, Célia, Bonnie, Linda et Alan - pour leur soutien inconsiderable, leur amour infini et leur immense patience.

À nos enfants, Christine, Rebecca, Taylor, Scott, Aislinn, Cara, Seth, Samuel, Hyrum, Amber, Megan, Chase, Hayley, Bryn, Amber, Laura, Becca, Rachael, Benjamin, Meridith, Lindsey, Kelley, Todd, Spencer, Steven, Katelyn, Bradley, Anna, Sara, Rebecca, Maren, Tessa et Henry, pour tout ce que nous avons appris à leurs côtés.

Et à notre famille élargie composée de centaines de collègues, de dizaines de milliers de formateurs certifiés, et des millions de clients qui ont croisé notre chemin et contribué à l'élaboration de ces idées telles qu'elles vous sont présentées ici. Ils ont été nos modèles. Et à nos partenaires pour leur patience alors que nous faisons face à nos propres Conversations Cruciales. C'est un honneur pour nous de faire partie aujourd'hui d'une communauté mondiale d'experts qui consacrent leur vie à partager et faire vivre ces principes qui rendent le monde meilleur pour tous.

Joseph, Kerry, Ron, Al et Emily

En janvier 2010, nous avons rejoint la grande famille Crucial Learning pour amener la méthode des Conversations Cruciales en France. Animées par notre enthousiasme, notre énergie et notre détermination, nous avons défriché cette terre vierge, multiplié les rendez-vous, adapté les concepts et les outils à la culture et sillonné le pays pour partager les succès rencontrés à travers le monde, intervenir dans des conférences et former plusieurs milliers de personnes à savoir et oser dire les choses. Les graines que nous avons semées ont poussé. Pas un jour ne passe sans que nous soyons touchées par les remerciements de tous ceux qui ont réussi à améliorer une relation en appliquant les techniques Conversations Cruciales.

Lorsque l'opportunité s'est présentée en 2016 d'adapter et rééditer la version française des Conversations Cruciales, nous n'avons pas hésité à relever le défi. En quelques années, le livre est devenu un best-seller en France.

Nous sommes fières de vous proposer aujourd'hui cette 3^e édition, à nouveau enrichie par notre expérience et nos apprentissages. Nous nourrissons l'espoir qu'elle puisse continuer à marquer de son empreinte les façons de communiquer dans notre beau pays.

Un grand merci à nos collègues et amis sans qui la formidable aventure Axel Performance ne serait pas possible, et en particulier à Anne-Laure, Maxime et Myriam qui se sont investis à nos côtés pour vous proposer cette nouvelle édition.

Cathia et Dagmar
Septembre 2022

SOMMAIRE

PRÉAMBULE	11
1. UNE CONVERSATION CRUCIALE, C'EST QUOI ?	
ET ÇA INTÉRESSE QUI ?	15
2. MAITRISER UNE CONVERSATION CRUCIALE	
LA PUISSANCE DU DIALOGUE	33
PARTIE 1 :	
QUE FAIRE AVANT D'OUVRIER LA BOUCHE	47
3. CHOISIR SON SUJET	
COMMENT S'ASSURER D'ABORDER	
LE VRAI SUJET DE LA CONVERSATION	49
4. ÉCOUTER SON CŒUR	
RESTER CENTRÉ SUR CE QUE L'ON VEUT VRAIMENT	67
5. MAITRISER SES HISTOIRES	
COMMENT RESTER DANS LE DIALOGUE	
QUAND ON EST ÉNERVÉ, FRUSTRÉ OU EMBÊTÉ ?	81
PARTIE 2 : COMMENT DIRE LES CHOSES	111
6. APPRENDRE À OBSERVER	
REPÉRER QUAND LA CONVERSATION DEVIENT GLISSANTE	113
7. CRÉER LA SÉCURITÉ	
COMMENT PARLER DE PRATIQUEMENT N'IMPORTE QUEL SUJET ...	135
8. EXPRIMER SES PENSÉES	
DIRE LES CHOSES SANS VIOLENCE, NI INSISTANCE	163
9. DÉCOUVRIR LES PENSÉES DE L'AUTRE	
ÉCOUTER ET ENCOURAGER À S'EXPRIMER	187
10. REPRENDRE SON STYLO	
FAIRE PREUVE DE RÉSILIENCE	
QUAND UN FEEDBACK EST DIFFICILE À ACCEPTER	209

PARTIE 3 :	
COMMENT TERMINER UNE CONVERSATION.....	225
11. PASSER À L'ACTION	
POUR QU'UNE CONVERSATION SE CONCRÉTISE	
PAR DES ACTIONS ET DES RÉSULTATS	227
12. OUI, MAIS	
CONSEILS POUR LES CAS DIFFICILES	241
13. ASSEMBLER LES MORCEAUX	
COMMENT SE PRÉPARER ET ACQUÉRIR LES BONS RÉFLEXES	249
NOTES	265
INDEX	267

PRÉAMBULE

En 2002, lors de la première publication de *Conversations Cruciales*, nous faisons une affirmation audacieuse : nous affirmions que la cause profonde de beaucoup, sinon de la plupart, des problèmes humains réside dans la façon dont les gens réagissent en situation de désaccord. Nous vous avons expliqué que si les gens apprenaient à mettre en application les compétences de ceux qui réussissent, à gérer ces moments « cruciaux », il serait possible d'améliorer la performance de manière significative.

Notre conviction dans ce principe s'est renforcée au cours des décennies suivantes. Des recherches, de plus en plus nombreuses, montrent que, quand les dirigeants prônent l'honnêteté intellectuelle et émotionnelle, les centrales nucléaires sont plus sûres, les lieux de travail plus inclusifs, les entreprises de services fidélisent davantage leur clientèle, les hôpitaux sauvent plus de vies, les administrations fournissent un meilleur service, les multinationales fonctionnent de manière plus fluide à travers le monde, les ONG remplissent mieux leurs missions et une lutte contre le fanatisme est possible.

En parallèle des avancées liées à nos recherches, nous devons également rendre justice aux milliers de lecteurs courageux qui nous ont fait part de leurs expériences. Ils ont partagé avec nous de merveilleuses histoires qui illustrent la façon dont l'application de nos idées a permis d'influencer le cours des choses dans des moments importants. La première histoire qui nous a touchée fût celle de cette femme qui, après avoir lu le livre, renoua des liens avec son père avec qui elle n'avait plus de relation. Ou encore celle de cette infirmière qui sauva la vie d'un patient en s'affirmant face à un médecin sur le point de commettre une erreur médicale. Également l'histoire de l'homme qui sût éviter que ses frères et sœurs ne se déchirent au sujet du testament après le décès de leur père. Ou celle de ces deux frères qui ont renoué des liens après dix ans sans contact parce que l'un d'entre eux était gay. Ou encore celle de cette intrépide lectrice qui,

après une agression au Brésil, nous raconta devoir sa vie à ce qu'elle avait appris au cours d'une formation sur les Conversations Cruciales. Alors qu'à date, cinq millions de lecteurs ont déjà lu notre ouvrage, nous vous laissons imaginer la satisfaction qui est la nôtre et la valeur que nous attachons aux liens tissés avec chacun de nos lecteurs.

Ce qu'il y a de nouveau dans le livre

Nous avons apporté un certain nombre de modifications importantes dans cette nouvelle édition et pensons que cela rendra l'ouvrage encore plus utile. Nous avons voulu y incorporer comment les concepts s'appliquent dans les modes de communication modernes. De nombreux échanges se tiennent aujourd'hui par visio-conférence ou de manière asynchrone sur les réseaux sociaux, par messageries instantanées audio, voire encore, et c'est à bannir, exclusivement par texto. Nous savons désormais mieux ce qui fonctionne et ne fonctionne pas dans ces domaines. Nous nous sommes aussi beaucoup intéressés au cours des dix dernières années à la manière de traiter tout type d'a priori, notamment ceux liés aux questions de diversité et d'inclusion. Au cours de l'une de nos principales recherches, nous avons pu tester, sur plus de 13 000 sujets, les effets de certaines compétences que vous êtes sur le point de découvrir. Nous avons aussi voulu y intégrer des conseils pour savoir adapter les modes de fonctionnement et faire face aux nouvelles sources de stress liées à une société de plus en plus globale et hétérogène. Savoir gérer les conversations cruciales est encore plus important dans les relations à distance ou en présence de différentes cultures, qui sont désormais la norme dans la plupart des lieux de travail. Et pour finir, nous avons remarqué, ces dernières années, que de plus en plus de conflits majeurs résultent de l'incapacité à trouver des moyens de discuter franchement et respectueusement de différences politiques ou sociales. Certaines des mises à jour du livre abordent directement comment donner le meilleur de soi quand on se trouve confronté à ces nouveaux défis.

Nous avons aussi souhaité réorganiser l'ouvrage de façon à vous donner un modèle facile à comprendre pour préparer une conversation cruciale, l'engager et bien la terminer. Nous avons constaté que les lecteurs ont plus de facilité à comprendre quel outil utiliser à quel

moment, quand ces outils sont présentés de manière chronologique. Enfin, pour ceux d'entre vous qui comptent parmi nos fidèles lecteurs depuis plusieurs années, vous noterez l'ajout dans cette édition d'un nouvel auteur. Cela fait presque 20 ans, qu'Emily Gregory travaille, main dans la main avec nous, dans l'approfondissement de nos recherches et le développement de nos programmes de formations, pour étendre notre influence à presque 20 000 formateurs à travers le monde. L'ajout de sa voix a enrichi chaque chapitre de cette édition. Nous sommes convaincus que ces changements contribueront à améliorer votre expérience en tant que lecteur, et vous aideront à transposer ces écrits en nouvelles habitudes dans votre vie professionnelle et personnelle.

Et maintenant

Nous sommes touchés que notre travail fasse du sens pour autant de monde. Pour être honnête, il y a 20 ans, nous formulions l'espoir que nos idées fassent avancer le monde. Mais nous ne savions pas si les réactions seraient à la hauteur de nos attentes.

Elles l'ont été. Et c'est avec un immense bonheur que nous observons tous les jours autant de nouvelles personnes comprendre que les conversations cruciales peuvent faire la différence. Nous avons eu la chance de former des chefs de gouvernement, des magnats des affaires et des entrepreneurs influents dans le domaine social. Le jour où nous avons tenu dans nos mains un exemplaire de notre livre en arabe et en hébreu, nous avons réalisé l'importance du champ des possibilités. Nos outils ont voyagé à travers le monde, dans des zones à forte tension comme Kaboul ou Le Caire, tout comme dans des zones à forte croissance telles que Bangkok ou au Bénin. Chaque nouvelle audience et nouveau succès nous encouragent plus encore à faire le nécessaire pour que notre travail fasse durablement la différence. Voilà le pourquoi de cette nouvelle édition.

Nous espérons que les améliorations que nous y avons apportées amélioreront l'expérience que vous vous apprêtez à vivre.

Joseph Grenny, Kerry Patterson, Ron McMillan,
Al Switzler, Emily Gregory
Décembre 2021



« Le plus gros problème
dans la communication
est l'illusion qu'elle a eu
lieu. »

GEORGES BERNARD SHAW

1

UNE CONVERSATION CRUCIALE, C'EST QUOI ?

Et ça intéresse qui ?

Quand on entend le terme « conversation cruciale », on pourrait penser à des personnes importantes – présidents, ministres, hauts fonctionnaires, cardinaux – assises autour d'une grande table pour débattre de l'avenir du monde. S'il est vrai que ces discussions sont d'une importance capitale, ce ne sont pas celles-ci qui nous intéressent ici. Les conversations cruciales auxquelles nous nous intéressons sont celles qui nous concernent tous. Il s'agit des choses que nous disons tous les jours et qui impactent notre vie.

Bon, mais alors, vous allez nous demander : quelle est la différence entre une conversation cruciale et une autre conversation ? C'est assez simple. En premier, ce qui différencie ces deux types de conversation, c'est la divergence d'opinions entre les protagonistes. Imaginez que vous parliez avec votre chef d'une éventuelle promotion. Il pense que vous n'êtes pas prêt, alors que vous, bien sûr, êtes convaincu du contraire. Deuxième différence : l'enjeu élevé. Vous êtes en réunion avec quatre collègues pour déterminer la stratégie marketing de votre entreprise pour les six prochains mois. L'entreprise doit se démarquer significativement de la concu-

rence, sinon, elle boit le bouillon. Troisième différence, et non des moindres : dans une conversation cruciale, les émotions atteignent des sommets. C'est le soir... après une bonne journée de travail. Vous êtes dans la cuisine, avec votre conjoint, en train de parler de tout et de rien autour d'un verre de vin, et voilà qu'il vous reproche la manière dont vous vous êtes comportée hier soir lors de la fête des voisins. À l'entendre, vous auriez passé la soirée à draguer l'un de vos voisins, Matthieu, qui habite au 42 ! « C'est limite si tu ne l'as pas laissé te peloter ! » Vous n'en revenez pas – vous n'avez JAMAIS eu l'intention de flirter, vous étiez simplement polie et amicale. Votre conjoint vous plante au beau milieu de la pièce, furieux.

Pour en revenir à la fameuse soirée, alors que vous discutiez de la pluie et du beau temps avec un David, du 37 – c'est le voisin qui trouve toujours quelque chose à redire sur ceci ou cela, et qui vous alpague le matin quand vous accompagnez votre fille à l'école et qu'elle est très en retard – celui-ci vous a lancé : « Au fait, la nouvelle clôture que vous posez... » Et vous voilà partis dans un débat houleux sur l'emplacement de la clôture pour une question de quelques centimètres. Il finit par vous menacer de vous traîner en justice et vous, vous lui envoyez à la figure un charmant : « Vieux c... ! ».

Attention, fragile...

POURQUOI QUALIFIER CES CONVERSATIONS DE CRUCIALES ?

Si nous qualifions ces conversations de cruciales – sachant qu'elles sont aussi énervantes, frustrantes et difficiles, c'est parce qu'elles peuvent avoir un impact important sur les rapports que nous entretenons avec les autres ou sur les résultats que nous souhaitons atteindre.

Dans chacune des situations mentionnées ci-dessus, des aspects de la vie quotidienne peuvent changer à jamais. Il est évident qu'une promotion aura un fort impact sur votre vie ; que le succès de votre entreprise influe sur vous et tous vos collègues ; que les relations avec votre partenaire ont des répercussions sur tous les aspects de votre vie ; que la manière dont vous traitez une discussion au sujet des limites d'une propriété peut affecter pour toujours

vos rapports avec votre voisin.

Et encore, ces exemples ne sont que la partie visible de l'iceberg. De nombreux problèmes viennent de conversations cruciales qui ont été évitées ou qui ont mal tourné. Voici quelques exemples de ces sujets :

- un mot de trop adressé à son conjoint ;
- un enfant qui n'écoute pas ;
- des beaux-parents qui se mêlent de nos oignons ;
- un prof qui brime notre enfant ;
- un ami qui abuse de notre gentillesse ;
- une discussion qu'on redoute avec son ex-conjoint pour la garde de son enfant
- un collègue qui nous énerve ;
- un client à qui on aimerait dire « non » ;
- un comportement raciste ou sexiste ;
- un collaborateur qui ne fait pas ce qu'on attend de lui ;
- un chef qui nous micro-manage ;
- un feedback qu'on évite de donner pour ne pas casser la relation ;
- un entretien annuel qui s'annonce compliqué ;
- un feedback à un collègue qui fait des commentaires déplacés ;
- un supérieur hiérarchique qui ne respecte pas un processus qu'il a mis en place...

Ces situations sont sources de stress et de tension dans la vie car un seul faux pas peut avoir d'énormes conséquences. La bonne nouvelle, c'est qu'il peut en être autrement. Si vous savez comment gérer les conversations cruciales, vous pouvez aborder pratiquement n'importe quel sujet difficile. Pas mal, non ?

Pour faire simple, une conversation cruciale est une discussion entre plusieurs personnes qui ne sont pas du même avis, sur un sujet qui compte, avec des émotions qui s'en mêlent.

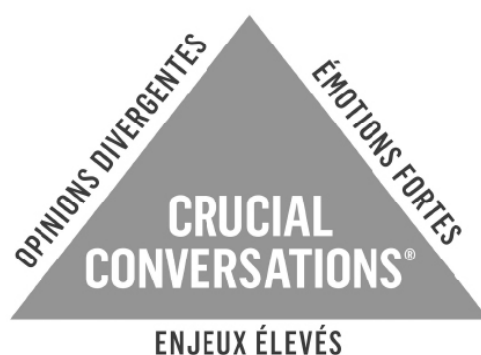


Schéma 1.1 – Définition d’une Conversation Cruciale

LE FACTEUR DE L’AJOURNEMENT

Dans chacun de ces exemples, le facteur clé qui détermine le succès ou l’échec est le temps qui passe entre le moment où le problème a émergé et le moment où il est discuté de manière ouverte et constructive. Ce que nous voulons dire par là, c’est qu’une relation tendue avec des beaux-parents n’est pas due à une ingérence occasionnelle de leur part. Ce qui fait le plus de torts, c’est l’absence d’une bonne discussion, les émotions négatives et les mauvais comportements qui en résultent. Si la discrimination au travail est un problème, c’est le fait de la tolérer qui en soi le démultiplie. Si c’est une chose qu’un supérieur hiérarchique ne respecte pas un processus, c’en est une autre que de laisser les rumeurs et les critiques aller bon train derrière son dos. Le vrai dommage, c’est le fait d’ajourner une conversation, de la repousser, de l’éviter.

Quand vous entretenez une bonne relation avec quelqu’un, repoussez-vous les discussions à plus tard ou osez-vous parler des problèmes qui surviennent ? Quand on est en confiance avec quelqu’un, on dit les choses telles qu’elles sont. À l’inverse, cela peut prendre des semaines, des mois, voire des années à certaines personnes ou certaines équipes pour soulever des problèmes pourtant connus depuis longtemps. Sans dialogue, on fait face à des contentieux, on rencontre de l’animosité, du mauvais esprit, on prend de mauvaises décisions, on rate des opportunités... Au cœur de la plupart des problèmes chroniques de relations entre deux personnes, entre des équipes, au sein d’une entreprise et même au niveau d’une nation, se trouvent des conversations cruciales

qui n'ont pas eu lieu ou qui ont été mal gérées. Des recherches sur plusieurs décennies nous ont amené à la conclusion que :

La qualité d'une relation s'évalue en fonction du temps passé entre le moment où un problème est identifié et le moment où il est discuté de manière ouverte et constructive.

La seule voie pour résoudre des problèmes est de rapidement en parler ensemble de manière efficace.

POURQUOI CES AJOURNEMENTS ? COMMENT GÉRER LES CONVERSATIONS CRUCIALES ?

Face à une conversation cruciale, trois choix s'offrent à nous :

- éviter la conversation ou la personne ;
- aborder la conversation et mal la gérer ;
- aborder la conversation et bien la gérer.

L'équation est simple. Soit vous fuyez la conversation et en subissez les conséquences ; soit vous la loupez et en subissez, là aussi, les conséquences ; soit vous réagissez de la bonne manière. Vous vous dites certainement : « En fait, si j'ai le choix, je préfère aller vers la troisième solution. » Bingo, on n'en attendait pas moins de vous !

On aimerait tous savoir mener intelligemment une telle conversation. Pourtant, quand les choses s'enveniment, parvenons-nous à dire « STOP », à prendre une grande inspiration et à nous raisonner : « Ouh la la, me voilà dans une conversation cruciale, je ferais mieux de me concentrer et de réagir de la meilleure manière possible ! » Quand le terrain devient glissant, sommes-nous capables de poursuivre dans le dialogue, ou est-il préférable de remettre la discussion à plus tard ? Parfois, oui, nous en sommes capables et il nous arrive de trouver les mots justes, de vraiment bien nous débrouiller. Et puis, il y a le reste du temps... les jours où on va ajourner ou mal gérer ces échanges qui pourtant comptent.

Éviter la conversation

Malgré leur importance, nous avons tendance à éviter ces conversations, car elles nous mettent mal à l'aise et parce que nous avons peur de faire empirer la situation. Mesdames et Messieurs, chers lecteurs, nous avons l'honneur de vous annoncer que nous sommes (TOUS) devenus champions du monde de l'évitement. Au travail, les gens s'envoient des e-mails alors qu'il suffirait de traverser le couloir pour s'expliquer ; managers et équipes se parlent par messages instantanés ; à la maison, on préfère changer de sujet plutôt que de se dire certaines choses en face. L'un de nos amis a ainsi appris en interrogeant sa boîte vocale que sa femme demandait le divorce. Nous utilisons toutes sortes de tactiques pour esquiver les vrais problèmes.

Bien sûr, dire les choses comporte des risques, surtout quand on s'adresse à quelqu'un en position d'autorité. Pourtant, vous n'avez que deux choix :

1. En parler, ou
2. Réagir, c'est-à-dire montrer ce que vous ressentez.

Si vous n'osez pas parler des problèmes avec votre chef, votre conjoint, votre voisin, ou vos collègues, ces problèmes disparaîtront-ils comme par magie ? Non ! Au contraire, ils deviendront le prisme au travers duquel vous verrez cet interlocuteur. Or, la façon dont on voit quelqu'un transparait toujours dans la manière de se conduire avec cette personne. Votre ressenti sera perceptible dans vos réactions. Peut-être serez-vous plus souvent sur son dos ? Peut-être passerez-vous moins de temps avec lui ? Ou encore lui ferez-vous rapidement des reproches ? Le problème restera entier, vos réactions sous l'impulsion de vos émotions ne feront qu'empirer les choses. Plus longtemps vous vous retiendrez de dire ce que vous pensez, plus vous entacherez la relation et vous éloignerez de vos objectifs.

Mal gérer la conversation

Il y a des jours où, pour une raison ou pour une autre, nous nous montrons sous notre plus mauvais jour : nous nous énervons, prononçons des paroles qui fâchent ou nous retirons tout simple-

ment de la conversation. Dans les moments qui comptent le plus, lorsqu'une simple conversation bascule tout d'un coup et devient cruciale, nous avons tendance à réagir de la pire des manières.

Mais pourquoi ?

Nous ne sommes pas calibrés pour mener des conversations de ce type. Quand une conversation bascule, nous sentons le danger et l'emprise des émotions ne nous permet pas de poursuivre la discussion de manière calme et lucide. Nos gènes sont programmés depuis l'âge de pierre pour réagir par la lutte ou la fuite (faire comme si on n'avait pas entendu, ça vous dit quelque chose ?). Ils ne prévoient pas de faire preuve de prévenance ou d'employer une force de persuasion intelligente.

Voici un exemple qui vous rappellera peut-être une situation bien connue. Une personne n'est pas d'accord avec vous sur un sujet qui vous tient à cœur. Votre estomac se noue. En fait, votre corps tout entier réagit. Deux minuscules organes situés juste au-dessus de vos reins injectent de l'adrénaline dans votre sang. Ce n'est pas vous qui intimez l'ordre de libérer de l'adrénaline. Vos glandes surrénales s'en chargent et il vous faut composer avec cette décharge inopinée. Mais ce n'est pas tout : vous êtes sous l'emprise de votre cerveau reptilien, la partie primitive du cerveau qui guide les réactions en situation de danger. Le cerveau reptilien vous dicte alors de mobiliser toute l'énergie nécessaire pour prendre vos jambes à votre cou (fuir) ou vous défendre par une contre-attaque (lutter). Votre satané cerveau reptilien réoriente le sang vers les bras et les jambes au détriment de toute activité qu'il considère moins importante (eh oui, il considère son propre travail de raisonnement comme moins important !) et voilà votre cerveau bien moins irrigué ! Résultat, vous êtes désormais face à votre conversation cruciale avec autant d'armes intellectuelles qu'un singe ! Dame Nature nous a programmés pour savoir gérer des rencontres dans la jungle avec des fauves affamés, pas pour savoir parler à notre chef, notre voisin, notre famille, quand ça se corse !

Nous sommes sous pression. Ajoutons un autre facteur : les conversations cruciales surviennent souvent dans les moments où nous nous y attendons le moins. Comme elles nous prennent par surprise, nous sommes obligés de traiter en temps réel une interaction humaine de grande complexité. Malheureusement, nous n'avons pas de bouton STOP qui nous permettrait d'aller chercher la réponse dans un mode d'emploi (à supposer qu'elle existe), ou d'aller consulter un coach, ni bien sûr le temps de s'allonger sur le canapé d'un thérapeute pour trouver de nouvelles solutions.

Avec quels éléments faut-il composer ? Le problème, à savoir le sujet de votre conversation ; votre interlocuteur, peut-être lui aussi sous pression ; et un cerveau incapable d'aligner deux idées. Pas étonnant alors que nous fassions ou disions des choses qui nous semblent sensées sur le moment puis paraissent carrément idiotes après coup. On se demande : « Où avais-je la tête ? » En fait, dans ces moments-là, nous sommes en train de « multitasker » et notre cerveau se concentre sur dix choses à la fois. Encore une chance que vous ne fassiez pas un AVC !

Nous séchons sur la conduite à tenir. Lorsque l'on réfléchit en même temps que l'on parle, les paroles viennent toutes seules. Admettons que vous vous soyez préparé à une conversation cruciale (vous avez peut-être même répété la scène dans votre tête). Vous vous sentez prêt et êtes d'un calme olympien. Allez-vous réussir ? Pas nécessairement. Cela peut encore mal tourner, car répéter n'est pas suffisant. Il faut répéter avec l'aide d'outils qui fonctionnent.

Vous devez donc d'abord savoir sur quoi travailler, ce qui n'est pas toujours évident. Après tout, vous ne vous êtes peut-être même jamais demandé comment aborder au mieux ce genre de conversation. Vous pensez peut-être savoir ce qu'il ne faut surtout pas faire sur la base de ce que vous ont déjà montré des amis, des collègues, voire, oui chers lecteurs, vos parents ! D'ailleurs, vous avez peut-être juré de ne jamais vous conduire comme eux.

Dépourvu de modèle exemplaire, vous séchez. Que faire alors ? Vous faites comme la plupart des gens, vous improvisez. Vous mettez des mots les uns derrière les autres, présentez vos arguments et faites de votre mieux, le tout en mode « multitâches »

et avec un cerveau mal alimenté. Et comme vous ne savez pas vraiment comment aborder le sujet de manière sûre ou comment répondre aux arguments de votre interlocuteur, vous vous y prenez mal. Voilà encore une tentative ajournée !

Nous creusons notre propre tombe. Dans cet état mi-comateux, mi-abruti, notre manière pour gérer la conversation est tout sauf adaptée. Nous sommes notre pire ennemi et n'en sommes pas conscients. Voici pourquoi.

Supposons que votre conjoint vous prête de moins en moins d'attention. Vous le savez débordé, mais vous aimeriez, malgré tout, passer bien plus de temps avec lui. Vous faites quelques allusions, mais votre moitié ne le prend pas très bien. Vous décidez donc de ne pas en rajouter et de laisser tomber. Cela vous rend quand même un peu triste et vous ne pouvez pas vous empêcher de sortir la petite phrase qui tue. « T'es encore pas là ce soir ! Je passe plus de temps avec mes amis sur Facebook qu'avec toi ! »

Malheureusement, ce genre de remarque n'aide pas ; plus vous vous aventurez sur ce genre de terrain, moins votre cher et tendre aura envie de passer du temps avec vous. Et moins il vous accorde du temps, plus vous lui en voulez. Une vraie spirale infernale. Votre façon de réagir vous a menée exactement là où vous ne vouliez pas aller.

Autre exemple. Imaginez que votre colocataire Daniel ne fasse pas les courses. Il se sert sans aucune gêne dans le frigo et se précipite sur tout ce qui lui tombe sous la main. Alors que vous avez couru hier à la fermeture des magasins pour acheter votre Pastabox pour le déjeuner d'aujourd'hui, vous vous apercevez, ce matin, qu'elle a disparu. Vous voilà sans rien pour midi. Vous explosez ! Ça le fait rire. Vous le menacez de lui piquer ses affaires. Rien n'y fait : désormais, ce n'est pas seulement votre Pastabox qu'il prend, c'est votre dentifrice, votre gel douche, votre peigne !

Imaginez maintenant que vous êtes la seule femme dans une équipe projet dirigée par un homme. Au cours des deux dernières semaines, vous avez remarqué que lorsque les autres membres de l'équipe proposent des idées, il répond par « très bonne suggestion » et acquiesce de la tête. Par contre, quand c'est vous qui

proposez une idée, il évite votre regard et se contente d'un simple « OK ». La première fois que cela s'est produit, vous vous êtes dit qu'il vous faudra être vigilante. Vous avez décidé de ne pas lui faire remarquer de crainte qu'il ne le prenne mal alors que vous commencez juste à travailler ensemble sur le projet. La deuxième fois que cela s'est produit, vous vous êtes dit qu'il s'agissait d'une mauvaise habitude qu'il sera difficile de corriger. Mais à la cinquième fois, vous n'avez pu retenir votre agacement. Il s'est rendu compte que vous étiez en train de bouillir intérieurement. Depuis, il prend chacune de vos interventions (mêmes constructives) comme des attaques personnelles.

Vous voyez que dans chacune des histoires que nous venons d'exposer, il y a un enjeu, une divergence d'opinions et une charge émotionnelle importante. Au départ, l'enjeu est plutôt faible, mais au fur et à mesure que la discussion avance, les émotions enflent et la relation finit par se dégrader.

UNE LUEUR D'ESPOIR

Alors, quelle solution avons-nous pour faire face à ces conversations et résoudre au plus vite les problèmes avant qu'ils n'atteignent des niveaux ingérables ?

Cette solution, vous la tenez dans vos mains : il ne tient qu'à vous d'apprendre à savoir et oser dire les choses tout en préservant vos relations. Quand vous saurez dire les choses grâce aux outils conversations cruciales, vous oserez faire face à ces conversations. Vous saurez qu'une conversation peut bien se passer et ferez en sorte que l'ensemble des personnes impliquées osent elles aussi aborder leurs préoccupations. La suite de cet ouvrage va vous donner les outils dont vous avez besoin.

Et si vous doutez encore de ce besoin, voici ce que ces nouvelles compétences peuvent vous apporter.

LES RECHERCHES À L'ORIGINE DES OUTILS CONVERSATIONS CRUCIALES

Vingt ans de recherche auprès de plus de 100 000 personnes nous ont permis de démontrer que les meilleurs leaders, les meilleurs chefs de projet, les meilleurs parents ont une chose en commun : ils savent aller au dialogue sur des sujets difficiles. Tout simplement. Voici quelques extraits de nos recherches.

DEVENIR PLUS INFLUENT

Est-ce que la maîtrise des conversations cruciales pourrait profiter à votre carrière ? Absolument. Pendant vingt-cinq ans, nous avons accompagné et observé 17 entreprises et ainsi rencontré plusieurs milliers de personnes que nous appellerons des « leaders d'opinion ». Nous couvrirons plus en détail ce que ce terme signifie dans le chapitre suivant. Pour l'instant, reprenez simplement qu'il s'agit de personnes admirées par leurs pairs et leurs supérieurs pour leurs compétences et leur perspicacité. L'une des principales compétences qui leur avait été reconnue n'est autre que leur capacité à prendre la parole sur des sujets considérés politiques et chargés d'émotions, typiquement le genre de sujets où les autres se taisent. Leurs collègues leur enviaient leur franc-parler. Lorsque personne n'osait faire remarquer à la direction que sa vision de la réalité était biaisée, nos leaders d'opinion eux, n'ajournaient pas, ces as du dialogue osaient exprimer leurs pensées.

Ils étaient, par exemple, capables de tenir tête à leur chef sans mettre en péril leur carrière. Nous avons tous vu des personnes se griller professionnellement, car elles avaient osé dire ce qu'elles pensaient. Vous avez peut-être déjà vécu cette situation. Cela fait des années que vous voyez votre manager se comporter d'une manière improductive et un jour vous décidez de dénoncer ce comportement, mais de manière un peu trop brutale. Oups ! Alors que vos collègues tournent autour du pot, se plaignent et se positionnent en victimes, vous voyez bien qu'il y a le feu et vous décidez de dire quelque chose. Vous allez passer un mauvais quart d'heure, mais il faut que quelqu'un ait les tripes pour aller dire au manager ce qui ne va pas.

Vous n'avez pas à choisir entre honnêteté et respect ou entre franchise et carrière. Les personnes qui vont au-devant des conversations cruciales et les gèrent avec succès sont capables de partager leurs opinions sur des sujets épineux sans heurter leurs interlocuteurs, quels qu'ils soient. Leurs supérieurs, leurs collègues, leurs collaborateurs écoutent ce qu'elles ont à dire sans se mettre sur la défensive ou le prendre mal.

À maintes reprises, nous avons vu des leaders d'opinion être en mesure de dire des vérités pas faciles à entendre tout en étant capable de préserver de très bonnes relations. La seule façon de renforcer une relation est de dire la vérité, pas de la contourner.

Où en êtes-vous dans votre carrière ? Y a-t-il des conversations cruciales que vous évitez ou que vous ne gérez pas de manière appropriée ? Cela nuit-il à votre influence ? Pourriez-vous accélérer votre évolution professionnelle si vous étiez à même de mieux gérer certaines conversations ?

BOOSTER UNE ENTREPRISE

Le succès d'une entreprise peut-il être lié à quelque chose d'aussi imprévisible que la manière dont une personne mène une conversation ?

Les recherches ont montré, les unes après les autres, que la réponse à cette question est OUI. Lorsque nous avons démarré nos recherches, nous avons voulu comprendre s'il existait des moments dans lesquels la façon de réagir pouvait radicalement changer le cours des choses. Si tel était le cas, quels sont ces moments, que nous avons appelés les « moments cruciaux », et comment convient-il de réagir quand on s'y trouve ? Ce sont ces recherches qui nous ont menés aux conversations cruciales. Nous avons découvert que, dans la plupart des cas, les choses basculent en fonction de la manière dont on s'exprime lorsqu'on est face à un problème.

Le silence peut tuer. Un chirurgien s'apprête à poser un cathéter sans s'être préalablement équipé d'un masque et de gants de protection stériles. Bien que l'infirmière le lui fasse remarquer, il ignore l'avertissement et démarre son intervention. Dans une étude por-

tant sur plus de 7 000 professionnels de santé, nous avons mis en lumière que ces moments cruciaux sont fréquents dans le monde hospitalier. 84 % des répondants nous ont dit être régulièrement confrontés à des entorses des consignes de sécurité ou à un manque de compétence.

Mais là n'est pas le problème !

Le vrai problème est que personne n'ose rien dire. Dans moins de 10 % des cas seulement, un médecin est repris par une infirmière. Et les cas où les médecins se rappellent mutuellement à l'ordre ne sont pas plus nombreux. Pourtant, la vie des patients en dépend, la satisfaction du personnel hospitalier en dépend, la productivité de l'hôpital en dépend...

Le silence peut ruiner un projet. Quand on s'intéresse à ce qui se passe dans les entreprises, on se rend compte que souvent les managers reprochent à leurs équipes de travailler en silos. Quand les choses doivent être faites au sein d'une équipe, pas de problème. Par contre, près de 80 % des projets transverses se terminent hors budget et n'atteignent pas les objectifs fixés. Nous avons voulu savoir pourquoi il en est ainsi.

Nous nous sommes penchés sur plus de 2 200 projets menés au sein de plusieurs centaines de sociétés dans le monde. Les résultats nous laissent sans voix. Il est possible de prédire à 90 % quels sont les projets qui vont échouer, et ce plusieurs mois en avance. Comment ? Simplement en observant si les gens sont capables de tenir certaines conversations cruciales. Osent-ils dire quelque chose si le calendrier du projet n'est pas tenable ou si les objectifs sont irréalistes ? Vont-ils le signaler lorsque quelqu'un ne respecte pas ses engagements, ou lorsqu'un sponsor se désengage ou ne joue pas son rôle ?

Dans la plupart des entreprises, les gens se taisent dans ces moments-là. Mais dans les cas où les gens osent aller au dialogue autour de ces sujets, la probabilité que les projets réussissent est multipliée par deux. Lorsqu'un projet échoue, les problèmes sont visibles dans les indicateurs de performance, les coûts explosent, les délais de livraison s'allongent, l'ambiance est au plus mal. La cause sous-jacente de tout cela ? La réticence ou l'incapacité de s'exprimer dans un moment crucial.

Nos autres recherches ont mis en évidence qu'à l'inverse, les entreprises dans lesquelles les conversations cruciales sont tenues :

- réagissent cinq fois plus vite que les autres dans une crise financière grâce à de meilleurs ajustements budgétaires ;
- sont 60% plus susceptibles d'éviter des accidents ou des décès dus à un non-respect de la sécurité ;
- économisent plus de 1 500 \$ et une journée de travail pour chaque conversation cruciale qui a été tenue plutôt qu'évitée ;
- augmentent considérablement la confiance et l'efficacité des équipes qui travaillent à distance. Ceux qui ne savent pas gérer leurs conversations cruciales souffrent jusqu'à trois fois plus lorsqu'ils font partie d'une équipe virtuelle que s'ils sont dans une équipe colocalisée (coups de poignard dans le dos, rumeurs, dévalorisation, agression passive, etc.) ;
- influencent des changements de comportement chez des collègues connus pour être incompetents, intimidants, ou de mauvaise foi. Sur un échantillon de 4 000 personnes, 93 % d'entre elles déclarent que, dans leur entreprise, des personnes comme celles-ci sont quasi « intouchables » – restant à leur poste, quatre ans ou plus sans être tenues responsables de leurs actes.

De nombreux chefs d'entreprises pensent que la performance ou la productivité d'une entreprise est liée à sa stratégie, à ses processus, à sa structure, à ses systèmes. Quand un logiciel n'est pas mis sur le marché à la date annoncée, ils comparent leur processus de développement avec ceux de leurs confrères. Quand le rendement est stationnaire, ils adaptent leur système d'évaluation de performance. Quand les équipes ne coopèrent pas assez entre elles, ils restructurent. Dans la plupart des cas, ces mesures matérielles n'apportent pas les résultats escomptés. C'est normal, car le vrai problème ne se trouve pas dans le processus, le système ou la structure – le vrai problème se trouve dans les comportements. Pour améliorer les résultats de manière durable, il ne suffit pas de mettre en place un nouveau processus, mais de faire en sorte

que les personnes se tiennent mutuellement responsables pour suivre ce processus. Cela est possible lorsque les personnes savent communiquer dans les situations difficiles.

Dans les entreprises les moins performantes, quand quelqu'un n'atteint pas ses résultats, il ne se passe d'abord pas grand-chose... puis on transfère la personne dans un autre service, hop, bon débarras. Dans les entreprises performantes, les chefs gèrent le problème. Et, dans les entreprises les plus performantes, tout le monde prend ses responsabilités, et ce, quels que soient la fonction ou le niveau hiérarchique. Être plus performant, ce n'est pas compter sur un soi-disant système pour y arriver. C'est aller vers l'autre pour échanger ouvertement avec lui.

Qu'en est-il chez vous ? Votre entreprise fait-elle face à des difficultés qui compromettent la réalisation d'un objectif important ? Si c'est le cas, y a-t-il des conversations que vous évitez ou que vous avez mal gérées ? Et vos collègues, vos collaborateurs, vos supérieurs ? Comment se comportent-ils ? Disent-ils les choses de manière claire et respectueuse ou préfèrent-ils éviter les sujets difficiles ? Pourriez-vous aller plus loin si vous étiez en mesure de mieux gérer vos conversations ?

PRÉSERVER LES RELATIONS AVEC SES PROCHES

Penchons-nous maintenant sur l'impact des conversations cruciales dans nos relations avec nos proches. Rater des conversations cruciales peut-il aller jusqu'à rompre une relation amoureuse ? Vous pouvez poser la question à qui vous voulez, on vous répondra le plus souvent que les raisons qui ont poussé deux personnes à se séparer sont leur divergence d'opinions sur l'argent, la vie à deux ou la manière d'élever les enfants. À vrai dire, tout le monde peut être en désaccord sur des sujets importants, mais cela ne conduit pas systématiquement à la rupture. C'est la façon de discuter qui importe.

Nos confrères, Howard Markman et Clifford Notarius, ont observé des couples en situation de désaccord. Ils ont découvert qu'il existait trois catégories de personnes : celles qui se jettent dans les reproches et les insultes, celles qui fulminent en silence et

celles qui se disent les choses ouvertement, avec franchise et sincérité. Après avoir observé des dizaines de couples, ces spécialistes du mariage pouvaient prédire l'issue d'une relation avant de suivre les couples en question pour une dizaine d'années. Ils ont pu prédire près de 90 % des divorces¹. Le plus intéressant ? Les couples qui ont appris à se dire les choses et à discuter de sujets difficiles ont deux fois plus de chances de rester ensemble et de vivre heureux.

Qu'en est-il pour vous ? Pensez à vos relations importantes : y a-t-il des conversations cruciales que vous évitez ou gérez mal en ce moment ? Fuyez-vous certains sujets et butez-vous sur d'autres ? Gardez-vous votre opinion pour vous et finissez-vous par la livrer ensuite sous la forme d'une remarque acerbe ou d'un coup bas ? Et vos proches ? Passent-ils d'un silence qui en dit long à des sous-entendus plus ou moins subtils et qui laissent des traces ? Quand cela compte le plus (après tout, on parle des êtres qui vous sont les plus chers), vous montrez-vous sous votre meilleur jour ? Si cela n'est pas le cas, améliorer votre façon de gérer les conversations cruciales pourra vous être d'un grand secours.

PRÉSERVER SA FORME ET SA SANTÉ

Si les arguments apportés jusqu'à présent ne sont pas assez convaincants pour vous encourager à porter votre attention sur les conversations cruciales, que diriez-vous si nous vous disions que mener efficacement une conversation cruciale peut aussi vous permettre de vivre plus longtemps et en bonne santé ?

Le système immunitaire : Prenez les travaux menés par le Dr Janice Kiecolt-Glaser et le Dr Ronald Glaser. Ces deux scientifiques ont étudié le système immunitaire de couples mariés depuis quarante-deux ans en moyenne avec, d'un côté, ceux qui se disputaient constamment et, de l'autre, ceux qui réglaient leurs différends avec efficacité ! Les couples qui ne savent pas gérer leurs conversations cruciales présentent un système immunitaire plus faible que ceux qui savent les gérer. Et, bien sûr, plus le système immunitaire est faible, moins la santé est bonne².

Les maladies graves : Dans ce qui peut être considéré comme l'étude de santé la plus révélatrice jamais menée, des sujets ayant contracté un mélanome malin ont reçu un traitement traditionnel puis ont été répartis en deux groupes. Un groupe se réunissait une fois par semaine pendant six semaines tandis que l'autre groupe ne se réunissait pas. Les responsables de l'étude ont enseigné certaines techniques de communication au premier groupe de patients. (Quand vous jouez votre vie, il va sans dire que tout ce qui pourrait vous permettre de l'allonger est d'une importance cruciale.) Cinq ans plus tard et après s'être réunis seulement dix fois, les sujets ayant appris à s'exprimer efficacement présentaient un taux de survie plus élevé. Seuls 9 % sont décédés, contre près de 30% dans le groupe des sujets n'ayant pas été formés à ces techniques de communication³. Pensez un peu aux répercussions de cette étude : savoir mieux communiquer et se connecter avec les autres s'est traduit par une baisse du taux de mortalité de deux tiers !

Nous pourrions noircir des pages entières pour vous montrer l'influence des conversations cruciales sur la santé. Les preuves s'accumulent chaque jour. Pourtant, la plupart des gens ont du mal à y croire. « N'importe quoi, s'insurgent-ils, vous voulez nous faire croire que notre façon de parler a le pouvoir de nous tuer ou de nous guérir ? »

En un mot : oui. En fait, les sentiments négatifs que nous gardons en nous, la souffrance émotionnelle que nous endurons, les coups que nous encaissons chaque fois que nous sommes face à une conversation qui tourne au vinaigre rognent peu à peu notre capital santé. Dans certains cas, cela a des incidences bénignes. Dans d'autres, les conséquences sont catastrophiques. Dans tous les cas, rater une conversation ne nous a jamais rendus plus heureux, en meilleure forme ou en meilleure santé.

Et vous, quel genre de conversation vous ronge le plus ? Quelles conversations (si vous les teniez ou si vous amélioriez la façon de les mener) renforceraient votre système immunitaire, vous permettraient d'éviter des maladies ou amélioreraient votre qualité de vie et votre bien-être ?

LES POINTS CLÉS DU CHAPITRE

Quand les enjeux sont importants, que les opinions divergent et que les émotions sont fortes, de banales conversations deviennent cruciales. Ironie de la chose : plus la conversation est importante, moins nous sommes susceptibles de bien la gérer. Éviter ou rater une conversation peut avoir des conséquences graves pour notre carrière, notre relation aux autres, notre santé.

Mais voici la bonne nouvelle : si nous apprenons à bien gérer ces conversations à l'aide d'outils adaptés, nous pouvons influencer presque tous les moments de notre vie.

Quel est le contenu de cette boîte à outils ? Que font les personnes qui ont ce talent exceptionnel ? Et, surtout, pouvons-nous en faire autant ? Poursuivez votre lecture...