

PRÉFACE DE **STEPHEN COVEY**

# Conversations cruciales

Best-seller  
mondial :  
plus de 1 million  
d'exemplaires  
vendus

er les **outils** in  
pour **s'exprimer** habile  
ment quand les **enjeux**  
sont **de taille** et les ém  
otions **trop fortes** pour

KERRY PATTERSON, JOSEPH GRENNY, RON McMILLAN, AL SWITZLER

# Conversations cruciales

Ce texte est un extrait (chapitre 1) de l'ouvrage  
Conversations Cruciales  
Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron Mc Millan, Al Switzler  
Isbn 978-2-87515-036-3

En vente dans les grandes librairies et sur tous les sites  
de vente en ligne.

Publié par Ixelles éditions  
Un département éditorial de © Ixelles Publishing SA, 2009

Tous droits réservés.  
Toute reproduction, par quelque procédé que ce soit,  
est interdite  
sans autorisation écrite de l'éditeur.  
Merci de contacter [contact@ixelles-editions.com](mailto:contact@ixelles-editions.com)



Kerry Patterson, Joseph Grenny,  
Ron McMillan et Al Switzler

# Conversations cruciales

Des outils pour s'exprimer  
quand les enjeux sont de taille

Ixelles éditions

Un ouvrage réalisé sous la direction de Sophie Descours  
Traduction : Christophe Billon

Titre original : *Crucial Conversations*

© 2002 Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler

© 2009 Ixelles Publishing SA

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

ISBN 978-2-87515-036-3

D/2009/11.948/37

Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2009

Imprimé en Belgique

Ixelles Publishing SA

Avenue Molière, 263

B-1050 Bruxelles

E-mail : [contact@ixelles-editions.com](mailto:contact@ixelles-editions.com)

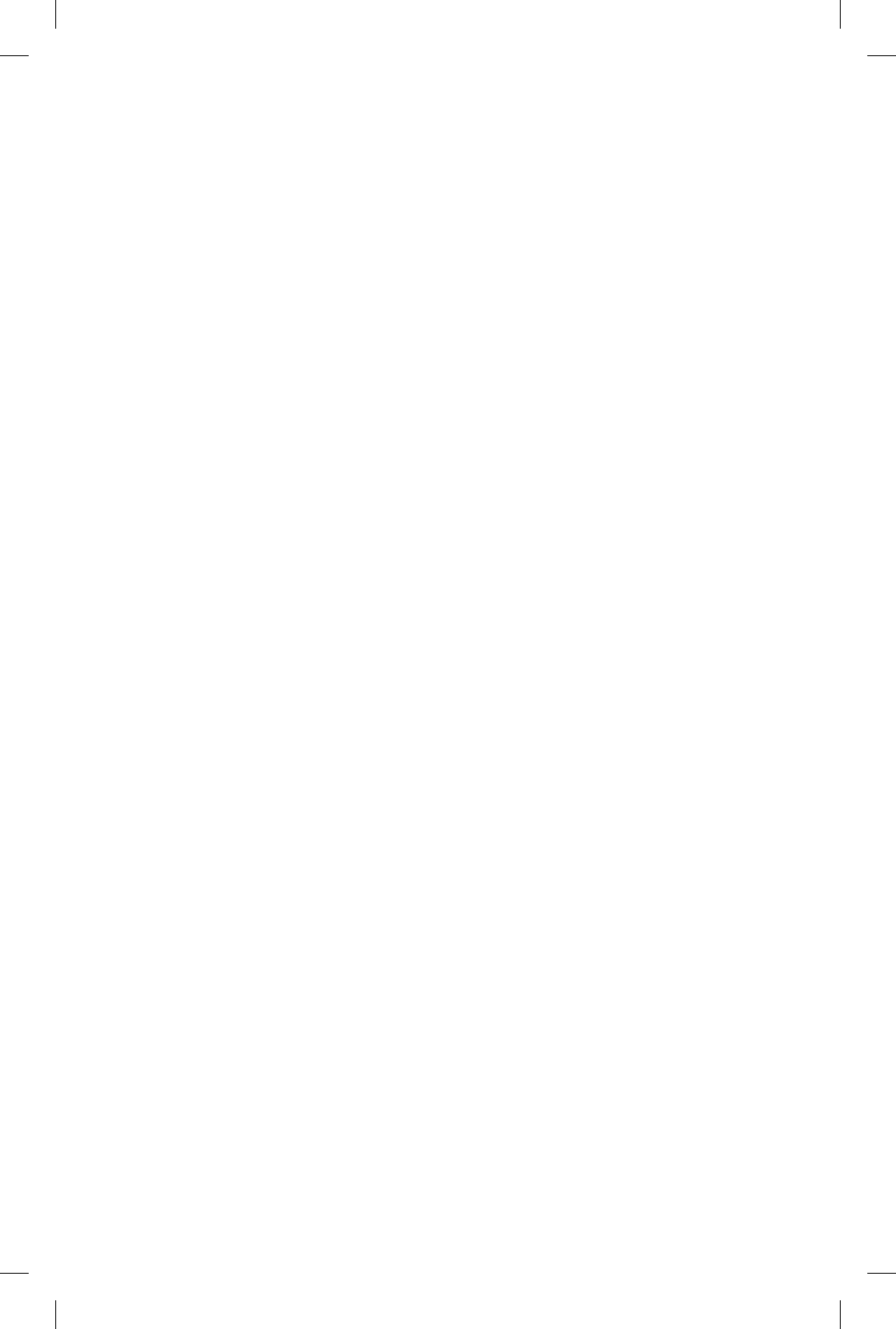
Site Internet : [www.ixelles-editions.com](http://www.ixelles-editions.com)

Ixelles éditions est une division de Ixelles Publishing SA

Nous dédions ce livre à Louise, Célia, Bonnie et Linda, dont le soutien est total, l'amour enrichissant et la patience inépuisable.

Et 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, merveilleuse source d'apprentissage.



# Sommaire

Chapitre 1 : Qu'est-ce qu'une conversation cruciale ? .....	19
<i>Et pour qui ?</i>	
Chapitre 2 : Maîtriser une conversation cruciale.....	39
<i>Le pouvoir du dialogue</i>	
Chapitre 3 : Écouter d'abord mon cœur.....	51
<i>Comment rester concentré sur ce que vous voulez vraiment</i>	
Chapitre 4 : Apprendre à observer .....	71
<i>Comment repérer quand la zone de sécurité est menacée</i>	
Chapitre 5 : Créer la zone de sécurité .....	95
<i>Comment créer une zone de sécurité qui permette d'aborder pratiquement tous les sujet</i>	
Chapitre 6 : Maîtriser mes histoires .....	129
<i>Comment maintenir le dialogue lorsque vous êtes en colère, effrayé ou blessé</i>	
Chapitre 7 : Exposer mon plan.....	161
<i>Comment parler de manière persuasive et non agressive</i>	
Chapitre 8 : Explorer le plan des autres .....	189
<i>Quel comportement adopter lorsque les autres se mettent en colère ou s'enferment dans le silence</i>	



## CONVERSATIONS CRUCIALES

Chapitre 9 : Passer à l'action.....	213
<i>Comment transformer des conversations cruciales en actions et en résultats</i>	
Chapitre 10 : Assembler les éléments.....	235
<i>Les outils de préparation et d'apprentissage</i>	
Chapitre 11 : Ouais, mais.....	253
<i>Conseils pour les cas difficiles</i>	
Chapitre 12 : Changer sa vie .....	279
<i>Comment transformer des idées en habitudes</i>	
Index.....	297

## Préface

Voilà un livre capital. C'est exactement ce que je me suis dit lorsque j'ai lu le manuscrit. J'étais tellement d'accord avec l'importance, la puissance et le caractère opportun du message qu'il véhiculait que j'ai suggéré à ses auteurs de l'appeler *Breakthrough Conversations* (Conversations capitales). Cependant, la lecture approfondie du manuscrit, l'écoute des enregistrements et la découverte de la connaissance qu'avaient les auteurs sur le sujet grâce à des années d'expérience m'ont permis de saisir pourquoi cet ouvrage portait le titre de *Crucial Conversations*.

Au cours des travaux et projets que j'ai réalisés au sein d'organisations et d'entreprises (notamment avec des familles) et grâce à ma propre expérience, je me suis aperçu de l'existence de moments décisifs dans nos vies et carrières qui changent tout. Nombre de ces instants fondamentaux sont liés à des conversations « cruciales » ou « capitales » tenues dans des situations à la charge émotionnelle intense avec des personnes importantes. C'est là que les décisions prises nous font emprunter un chemin parmi plusieurs, qui mènent chacun à une destination totalement différente.

L'affirmation du grand historien Arnold Toynbee est particulièrement pertinente. Elle résume à elle seule, et en quatre mots, toute l'histoire, non seulement celle de la société, mais également celle des institutions et des peuples : *Nothing fails like success* (Quoi de plus sensible à l'échec que le succès). Autrement dit, quand la réponse apportée à un défi est égale à ce dernier, vous connaissez le succès. Mais, quand le défi présente un niveau plus élevé, l'ancienne réponse, autrefois

## CONVERSATIONS CRUCIALES

efficace, ne fonctionne plus et conduit à l'échec. Ainsi, qu'y a-t-il de plus sensible à l'échec que le succès ?

Qu'il s'agisse de la vie, de la famille ou des organisations, la nature des défis a considérablement changé. Le monde évolue à une vitesse vertigineuse et affiche une dépendance de plus en plus marquée vis-à-vis de technologies merveilleuses mais dangereuses. Cette mutation s'accompagne d'une augmentation exponentielle du stress et des pressions que nous vivons tous. Cette atmosphère chargée rend d'autant plus impératif l'entretien de nos relations et le développement d'outils, de techniques et de capacités à trouver des solutions *novatrices* et mieux adaptées à nos problèmes.

Ces solutions ne seront pas « les miennes » ou « les vôtres » mais « les nôtres ». En bref, elles doivent véhiculer une synergie, à savoir que le tout est plus important que la somme des parties qui le composent. Une telle synergie peut aboutir à une meilleure décision, une meilleure relation, un meilleur processus de prise de décision, un plus grand engagement dans la mise en œuvre des décisions prises ou la combinaison de plusieurs de ces éléments.

Vous apprendrez que les « conversations cruciales » *transforment* les gens et les relations. Elles ne se contentent pas de *régler le problème* mais créent un lien totalement nouveau. Dans le bouddhisme, on parle de « voie du milieu ». Vous n'obtenez pas un compromis entre deux positions opposées sur un continuum rectiligne mais une voie du milieu plus élevée, comme le sommet d'un triangle. C'est parce que plusieurs personnes (deux ou plus) ont créé quelque chose sur la base d'un dialogue authentique que naît l'attachement, à l'instar de celui qui apparaît au sein d'une famille ou d'un couple à la naissance d'un enfant. Quand vous créez vraiment quelque chose avec une autre personne, vous

## *Préface*

générez l'attachement le plus fort qui puisse exister. La force de cet attachement est si importante que vous ne sauriez être déloyal envers cette personne même si une pression sociale vous poussait à en dire du mal derrière son dos.

Le sujet du présent ouvrage a été brillamment développé, allant de la compréhension du pouvoir divin du dialogue à l'éclaircissement de ce que vous souhaitez vraiment qu'il se produise, en passant par la façon de se concentrer sur les événements qui se déroulent, la création d'un climat de sécurité et l'utilisation de la conscience et de la connaissance de soi.

Enfin, vous apprendrez à atteindre un niveau de compréhension mutuelle et de synergie créative permettant d'être totalement en phase avec autrui sur les conclusions tirées et d'afficher le désir conjoint de mettre en œuvre avec efficacité les mesures associées. En bref, vous passez de la création d'un état d'esprit adapté au développement et à l'utilisation des outils appropriés.

Même si j'écris sur ce thème et enseigne ce genre de notions depuis de nombreuses années, cet ouvrage m'a profondément influencé, motivé et même inspiré car il m'a fait découvrir de nouvelles idées et applications, m'a permis d'approfondir des concepts que je connaissais et d'enrichir ma connaissance du sujet. J'ai également appris comment ces nouveaux outils et techniques contribuent à faire naître des conversations permettant de s'affranchir de la médiocrité ou de gommer les erreurs du passé. La plupart des avancées capitales que l'on fait dans la vie reposent sur la mutualisation des efforts et non sur la notion de division.

La première fois que j'ai ouvert ce livre, j'ai constaté avec joie que mes chers amis et collègues avaient tiré parti de leurs expériences personnelles et professionnelles, non

## CONVERSATIONS CRUCIALES

seulement pour traiter un sujet incroyablement important, mais également pour rendre ce dernier superbement accessible, à coups d'illustrations et en y mettant humour, bon sens et esprit pratique. Ils montrent comment exploiter ses quotients intellectuel et émotionnel pour tenir des conversations cruciales.

Je me souviens de la conversation cruciale qu'a eue l'un des auteurs avec un professeur à l'université. Ce dernier estimait que cet étudiant ne s'investissait pas assez et n'exploitait pas tout son potentiel. Cet étudiant, mon ami, écouta attentivement, reformula les reproches du professeur, indiqua qu'il appréciait d'entendre de la bouche de son professeur qu'il avait les moyens de réussir, puis dit d'un ton calme et le sourire aux lèvres : « J'ai d'autres priorités et ce cours n'est pas la chose la plus importante à mes yeux en ce moment. J'espère que vous le comprendrez. » Ces propos interloquèrent le professeur, puis ce dernier se mit à écouter son étudiant. Un dialogue s'instaura, les deux se comprirent mieux et l'attachement entre les deux protagonistes se renforça.

Je sais que les auteurs sont des êtres exceptionnels et des enseignants et consultants remarquables. J'ai déjà vu leur talent magique à l'œuvre au cours de séminaires, mais j'ignorais s'ils pouvaient traiter ce sujet complexe dans un ouvrage.

Le résultat est probant. Je vous encourage vivement à vous plonger dans ce livre, à prendre du recul, à en assimiler chaque partie et à analyser l'enchaînement des diverses parties. Mettez ensuite en pratique ce que vous avez appris, reprenez le livre, découvrez de nouvelles notions, puis appliquez-les. N'oubliez pas qu'apprendre sans appliquer n'est pas vraiment apprendre.

## *Préface*

Je pense que vous découvrirez comme moi que les conversations cruciales, comme elles sont puissamment décrites dans cet ouvrage, reflètent l'essence de l'extrait suivant du superbe poème de Robert Frost, « La Route non prise<sup>1</sup> » (*The Road Not Taken*) :

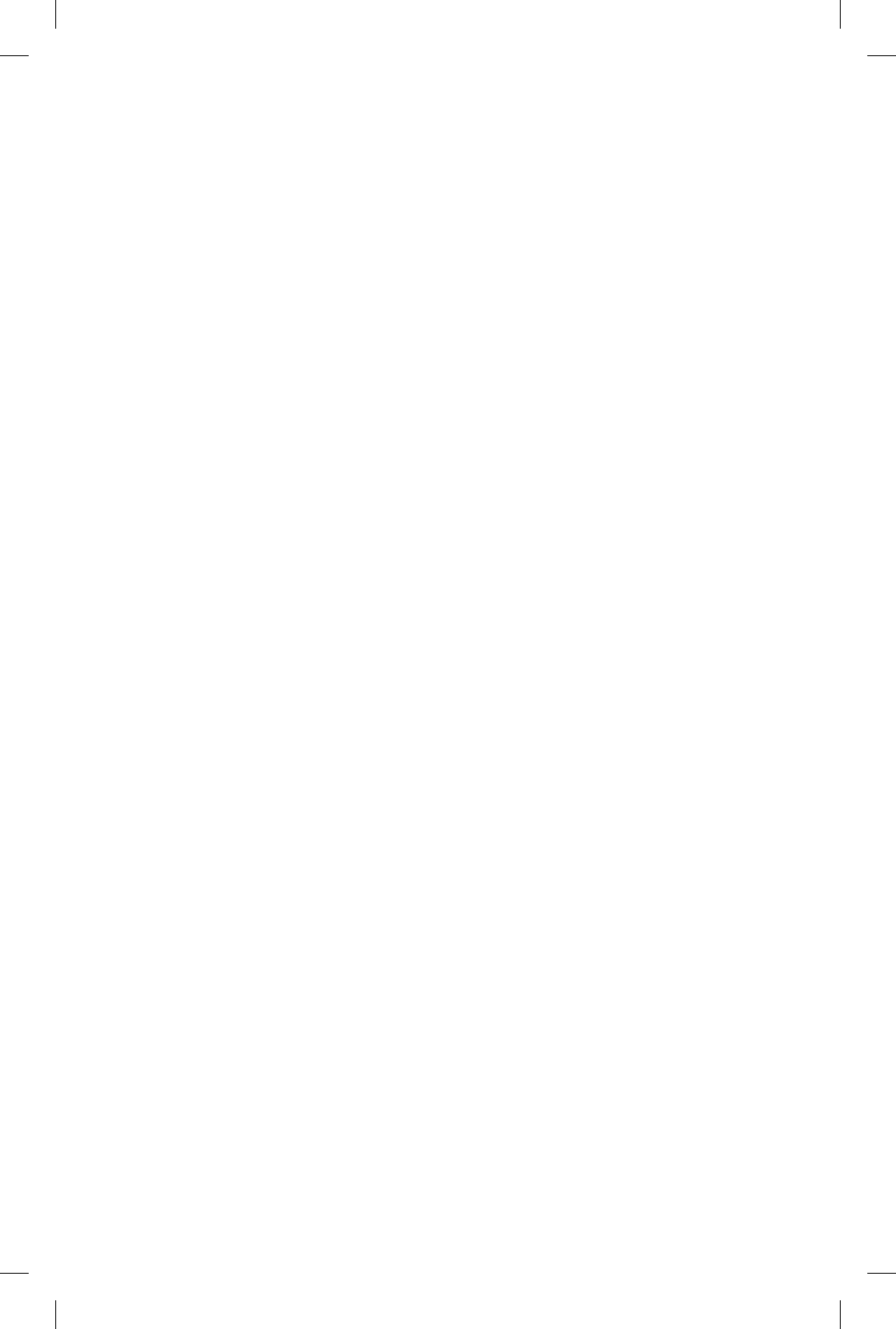
*Deux routes divergeaient dans un bois jaune,  
Et, désolé de ne pouvoir prendre les deux  
Et n'être qu'un seul voyageur, je suis resté longtemps  
À regarder l'une des deux aussi loin que je le pouvais  
Jusqu'au point où son virage se perdait dans  
les broussailles ; [...]*

*Un jour je me trouverai à raconter en soupirant  
Quelque part dans un lointain avenir que  
Deux routes divergeaient dans un bois, et moi,  
J'ai pris celle par laquelle on voyage le moins souvent,  
Et que c'est cela qui a tout changé.*

Stephen R. Covey

---

<sup>1</sup> Traduction de Roger Asselineau.



## Remerciements

Notre profonde reconnaissance va à de nombreuses personnes.

Nous remercions tout d'abord nos collègues de Vital Smarts pour leur créativité, discipline, compétence et amitié. Merci à Charla Allen, James Allred, Mike Carter, Besnon Dastrup, Kevin Koger, Kevin Sheehan, Jed Thompson, Mindy Waite et Yan Wang.

Nous sommes également très sensibles à l'immense aide de nos collègues pour l'enseignement et l'expérimentation de ces idées : Bernell Christensen, Larry Myler, Bev Roesch et Steve Willis.

Merci également à nos amis associés qui ont travaillé dur pour opérer des changements dans la vie de tous les jours et au sein d'univers professionnels dans le respect des valeurs et principes prônés et nous ont apporté un retour d'information inestimable : Mike Allen, Karol Bailey, Pat Banks, Mike Cook, Brint Driggs, Simon Lia, Mike Miller, Jim Munoa, Stacy Nelson, Larry Peters, Betsy Pickren, Mike Quinlan, Ron Ragain, James Sanwick, Kurt Southam, Neil Staker, Joe Thigpen et Michael Thompson.

Merci à notre agent Michael Broussard de nous avoir permis de partager notre message, ainsi qu'à notre éditrice Nancy Hancock, partenaire exceptionnelle et maîtresse dans l'art de gérer des conversations difficiles.

Enfin, un immense merci collectif à nos clients, collègues, amis, professeurs et associés, sur lesquels nous avons beaucoup compté et qui nous ont beaucoup apporté au fil des ans.





# 1

*Le vide créé par le manque de communication se remplit très vite de poisons, d'imbécillités et de déformations.*

C. NORTHCOTE PARKINSON

## **Qu'est-ce qu'une conversation cruciale ?**

*Et pour qui ?*

Quand on entend le terme « conversation cruciale », il nous vient spontanément des images de présidents, d'empereurs et de premiers ministres assis autour d'une table massive en train de débattre de l'avenir du monde. S'il est vrai que de telles discussions ont une immense portée et un impact durable, ce ne sont pas celles qui nous intéressent ici. Les conversations cruciales auxquelles fait référence le titre du présent ouvrage sont des interactions qui concernent tout un chacun. Il s'agit des échanges opérés dans votre vie au quotidien.

Maintenant, qu'est-ce qui fait qu'une conversation donnée est cruciale et non simple et banale ? Premièrement, il existe des *opinions opposées* entre les personnes. Par exemple, vous demandez une promotion à votre patron. Il pense que vous n'êtes pas prêt alors que vous estimez l'être. Deuxièmement, les *enjeux sont importants*. Vous êtes en réunion avec quatre

## CONVERSATIONS CRUCIALES

collègues et vous essayez d'établir une nouvelle stratégie commerciale. Vous devez vous démarquer de la concurrence sinon votre entreprise ne parviendra pas à atteindre ses objectifs annuels. Troisièmement, il y a des *émotions fortes*. Vous êtes en pleine conversation informelle avec votre conjoint et il mentionne un « affreux incident » qui s'est déroulé hier lors de la fête entre voisins. Apparemment, vous avez non seulement flirté avec quelqu'un, mais selon votre conjoint, vous vous êtes « quasiment envoyée en l'air ». Vous ne vous souvenez pas avoir flirté, mais seulement vous être montrée polie et amicale. Votre conjoint se vexe et part.

Et, en parlant de la fête entre voisins, à un moment, vous discutez avec votre voisin, quelque peu grincheux et toujours haut en couleur, de son mal de dos quand il dit : « Au fait, la nouvelle clôture que vous posez... ». Vous entrez alors dans un débat animé sur l'emplacement de la nouvelle clôture, pour une question de centimètres, dix exactement ! Il finit par vous menacer de vous traîner en justice et vous concluez votre argumentation en précisant qu'il a non seulement des problèmes de dos mais qu'il est aussi myope comme une taupe ! Les nerfs sont à *fleur de peau*.

Ce qui permet de qualifier de cruciale (et non d'énervante, d'effrayante ou d'embêtante) chacune de ces conversations, c'est qu'elle peut avoir des conséquences essentielles sur la qualité de votre vie. Dans chaque cas, un élément de votre routine quotidienne peut à jamais être altéré, pour le meilleur ou pour le pire. Il est évident qu'une promotion pourrait tout changer. Le succès de votre entreprise influe sur vous et tous vos collègues. Votre relation avec votre conjoint a des répercussions sur tous les aspects de votre vie. Même un sujet aussi futile que les limites d'une propriété peut affecter vos rapports avec votre voisin. Si vous gérez mal ne serait-ce qu'une conversation en apparence insigni-

## *Qu'est-ce qu'une conversation cruciale ?*

fiante, vous instaurez un modèle de comportement que vous reproduirez dans toutes vos conversations cruciales.

Les conversations cruciales concernent par définition des sujets délicats. Il est malheureusement humain de vouloir fuir les discussions dont nous avons peur qu'elles nous fassent du mal ou fassent empirer les choses. Nous excellons dans l'art d'éviter ces conversations difficiles. Des collègues de travail s'envoient des courriels quand il leur suffirait de traverser le couloir pour s'expliquer en toute franchise. Les patrons laissent des messages vocaux au lieu de rencontrer leurs subordonnés. Les membres d'une famille changent de sujet lorsqu'un problème est trop épineux. Nous (les auteurs) avons un ami qui a appris par message téléphonique que sa femme demandait le divorce. Nous utilisons toutes sortes de tactiques pour esquiver les problèmes sensibles.

Mais ce n'est pas normal. Si vous savez comment gérer (voire maîtriser) des conversations cruciales, il n'est pratiquement aucun sujet que vous ne pourrez aborder.

**Conversation cruciale** : discussion entre plusieurs personnes qui se caractérise par (1) des enjeux importants, (2) des opinions opposées et (3) des émotions fortes.

## **Comment gérons-nous généralement une conversation cruciale ?**

Ce n'est pas parce que nous sommes en pleine conversation cruciale (ou que nous envisageons d'en engager une) que nous avons des ennuis ou que nous n'allons pas bien nous en sortir. En fait, lorsque nous sommes confrontés à une conversation cruciale, trois choix s'offrent à nous :

- Nous pouvons l'éviter.

## CONVERSATIONS CRUCIALES

- Nous pouvons l'affronter et mal la gérer.
- Nous pouvons l'affronter et bien la gérer.

Cela semble relativement simple. Vous pouvez fuir une conversation cruciale et en subir les conséquences, mal la gérer et en subir les conséquences ou bien la gérer.

« Je ne sais pas, vous dites-vous. Vu les trois options existantes, je préférerais bien gérer la conversation cruciale. »

### **La pire réaction**

Mais, gérons-nous bien ces conversations cruciales ? Quand la situation tourne au vinaigre, est-ce que nous faisons une pause, prenons une bonne inspiration et annonçons à notre moi : « Hou là, cette discussion est essentielle, je ferais mieux de lui accorder toute mon attention », puis affichons notre meilleur comportement ? Ou, lorsque nous nous attendons à une discussion potentiellement dangereuse, est-ce que nous allons au-devant au lieu de nous enfuir ? Parfois. Il nous arrive parfois de faire front courageusement, de surveiller notre comportement et de livrer le meilleur de nous-mêmes. Nous nous surveillons. Nous sommes parfois vraiment *bons*.

Puis, il y a le reste du temps, ces moments où, pour une raison ou pour une autre, nous nous attendons à une conversation cruciale ou sommes en plein milieu de celle-ci et nous sommes dans notre pire forme : nous hurlons, nous abandonnons, nous prononçons des paroles que nous regrettons ensuite. Quand les conversations sont d'une importance absolue, à savoir quand, de banales, elles passent à cruciales, nous avons généralement la pire des réactions.

Pourquoi ?

*Nous ne sommes pas faits pour cela.* Quand des conversations banales deviennent des échanges cruciaux, nous sommes souvent en danger parce que les émotions ne nous

## *Qu'est-ce qu'une conversation cruciale ?*

préparent pas à converser avec efficacité. Nos gènes sont ainsi faits depuis d'innombrables générations que nous gérons des conversations cruciales avec les poings ou en prenant la fuite au lieu de faire preuve de prévenance ou d'employer une force de persuasion intelligente.

Prenez, par exemple, une conversation cruciale type. Une personne émet un avis avec lequel vous n'êtes pas d'accord, sur un sujet qui vous tient à cœur, et vous avez les *poils* qui se hérissent. Les poils, vous pouvez les maîtriser, mais malheureusement, votre corps réagit aussi autrement. 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 ensuite composer avec.

Et ce n'est pas tout. Votre cerveau fait l'impasse sur des activités qu'il juge accessoires et mobilise tout le sang à des tâches hautement prioritaires telles que porter des coups et partir en courant. Malheureusement, dans la mesure où les grands muscles des bras et des jambes reçoivent *plus* de sang, les parties de votre cerveau impliquées dans le processus de raisonnement en ont donc *moins*. Résultat, il vous faut faire face à des conversations cruciales avec les armes intellectuelles d'un singe.

*Nous sommes sous pression.* Ajoutons un facteur. Les conversations cruciales sont souvent spontanées. La plupart du temps, elles surgissent de nulle part. Et, comme elles vous prennent par surprise, vous êtes forcé de mener une interaction humaine extraordinairement complexe en temps réel. Vous ne disposez d'aucun livre ni conseiller et vous n'avez bien sûr pas la possibilité de faire une pause afin de pouvoir vous concerter avec une équipe de thérapeutes capables de vous donner des idées géniales.

Quels sont les éléments que vous devez gérer ? Le

## CONVERSATIONS CRUCIALES

problème qui se présente, votre interlocuteur et un cerveau qui se prépare à ordonner le combat ou la fuite. Il n'est pas étonnant que nous disions et fassions souvent des choses qui semblent parfaitement sensées sur le moment puis paraissent carrément idiotes après coup.

« Où avais-je la tête ? » vous demandez-vous.

En fait, vous faisiez du multitâche en temps réel pendant que votre cerveau menait une autre mission. Vous avez eu la chance de ne pas avoir une attaque.

*Vous séchez.* Une complication supplémentaire apparaît. Vous ne savez pas par où commencer. Vous faites cela à l'instinct car vous ne connaissez aucun modèle de communication efficace. 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. Vous pouvez toujours échouer car l'entraînement ne mène pas à la perfection. C'est l'entraînement *parfait* qui vous y conduit.

Vous devez donc d'abord savoir sur quoi travailler, ce qui n'est pas toujours le cas. Après tout, vous ne vous êtes peut-être même jamais demandé comment gérer au mieux un problème donné. Vous voyez peut-être ce qu'il *ne faut pas* faire sur la base de ce que vous ont déjà montré des amis, des collègues, voire, oui cher lecteur, vos parents ! En fait, vous avez peut-être juré de ne jamais vous comporter de la sorte.

Dépourvu de modèles exemplaires, vous séchez. Que faire ? Vous faites comme la plupart des gens, vous improvisez. Vous assemblez les mots, créez une certaine humeur et faites ce que vous estimez pouvoir être efficace, tout en vous adonnant à du multitâche avec un cerveau à moitié assoiffé. Pas étonnant que nous ayons la pire réaction quand la situation est vitale.

## *Qu'est-ce qu'une conversation cruciale ?*

*Nous agissons d'une manière qui va à l'encontre du but recherché.* Dans notre état mi-dopé, mi-abruti, la stratégie que nous choisissons pour gérer notre conversation cruciale est tout sauf destinée à nous permettre d'obtenir ce que nous souhaitons. Nous sommes notre pire ennemi et nous n'en avons même pas conscience. Voici comment cela fonctionne.

Supposons que votre partenaire vous prête de moins en moins d'attention. Vous avez conscience qu'elle a beaucoup de travail mais, malgré tout, vous aimeriez bien passer plus de temps ensemble. Vous faites quelques allusions, mais votre chérie ne le prend pas trop bien. Vous décidez donc de ne pas lui mettre une pression supplémentaire et la bouclez. Bien entendu, dans la mesure où cet arrangement ne vous satisfait guère, votre mécontentement transpire sous la forme d'une remarque sarcastique.

« Tu rentres tard, une fois de plus ! Ça va t'apporter quoi de gagner tout ce fric si tu n'as pas le temps de le dépenser ? »

Malheureusement (et c'est là que la solution devient contre-productive), plus vous titillez votre partenaire, moins elle aura envie de passer du temps avec vous, donc plus vous serez en colère. Vous obtenez alors une spirale sans fin. Votre comportement actuel produit exactement la chose qui vous déplaisait au départ. Vous êtes ainsi prisonnier d'un cercle vicieux.

Prenez ce qui se passe avec votre colocataire Charles, celui qui met vos vêtements et ceux de vos deux autres colocataires sans même vous demander la permission, comportement dont il est même fier. Un jour, alors qu'il s'apprête à sortir de l'appartement, il annonce avec désinvolture qu'il



## CONVERSATIONS CRUCIALES

porte un vêtement de chacun des locataires : le pantalon de Bruno, la chemise de Stéphane, et même les nouvelles chaussettes et chaussures assorties de Christian. Mais que peut-il bien porter qui vous appartient ? Bon sang !

Votre réaction, assez naturelle, est de débiter Charles quand il n'est pas là, jusqu'au jour où il vous surprend en train de dire du mal de lui à un ami. Désormais, vous êtes tellement gêné que vous l'évitez. Mais maintenant, quand vous sortez, il porte vos vêtements, mange votre nourriture et se sert de votre ordinateur pour se venger.

Prenons un autre exemple. Vous partagez un bureau avec un type dans le genre cradingue, vous le maniaque du rangement et de la propreté. Votre collègue vous laisse des mots écrits au crayon sur votre classeur, au ketchup sur votre barquette de frites et au marqueur indélébile sur votre sous-main de bureau. En revanche, vous lui laissez des *Post-it* tapés à la machine. À la machine !

Au début, vous faites en sorte de vous tolérer mutuellement. Puis, vous commencez à porter sur les nerfs de l'autre. Vous n'arrêtez pas de faire des remarques sur la nécessité de ranger et nettoyer son espace de travail. Il se met alors à vous faire des remarques sur votre propension à faire des remontrances. Désormais, vous réagissez systématiquement aux faits et gestes de l'autre. Chaque fois que vous faites une remarque, il se fâche et on ne peut pas vraiment dire qu'il se mette à ranger. Chaque fois qu'il vous traite de « super Nanny reine des TOC », vous vous jurez de ne pas céder à ses infâmes pratiques.

Qu'est-il ressorti de toutes ces chamailleries ? Vous êtes désormais plus maniaque que jamais et la partie de bureau de votre collègue s'apprête à être murée par la direction des Affaires sanitaires et sociales. Vous voilà embarqués dans une spirale infernale qui produit l'inverse des effets escomptés.

## *Qu'est-ce qu'une conversation cruciale ?*

Plus vous vous poussez mutuellement, plus vous générez les comportements que vous incriminez tous deux.

### **Des exemples de conversations cruciales**

Dans chacun des exemples de cycle néfaste sans fin, l'enjeu était de moyen à élevé, il y avait une divergence d'opinions et la charge émotionnelle était importante. Pour être tout à fait honnête, dans deux de ces exemples, l'enjeu était plutôt faible au départ, mais, avec le temps et le renforcement des émotions, la relation a fini par se dégrader et la qualité de vie en a souffert, faisant par là même augmenter les risques.

Bien entendu, ces exemples ne sont que le sommet d'un énorme et affreux iceberg de problèmes dérivant de conversations cruciales qui ont été évitées ou ont mal tourné. Voici d'autres thèmes qui peuvent facilement conduire à la catastrophe :

- Mettre fin à une relation amoureuse.
- Parler à un collègue agressif dans son comportement ou qui fait des remarques suggestives.
- Demander à un ami de rembourser l'argent prêté.
- Dire à son patron ce que l'on pense de sa façon d'être.
- Approcher un supérieur hiérarchique qui enfreint les règles de sécurité ou les normes qualité qu'il a mises en place.
- Critiquer le travail d'un collègue.
- Demander à un colocataire de partir.
- Résoudre des problèmes de garde ou de visite avec son ex-conjoint.
- Gérer un adolescent rebelle.
- Parler à un membre de son équipe qui ne respecte pas ses engagements.
- Discuter de ses problèmes sexuels.
- Révéler à son partenaire un problème de toxicomanie.

## CONVERSATIONS CRUCIALES

- Parler à un collègue qui garde des informations ou du matériel pour lui.
- Faire un bilan des mauvaises performances d'autrui.
- Demander aux beaux-parents de cesser de s'occuper de ce qui ne les regarde pas.
- Parler à un collègue d'un problème d'hygiène personnelle.

### **Notre revendication audacieuse**

Supposons que vous évitiez les problèmes ou que vous adoptiez un comportement catastrophique quand vous les abordez. Quel est le problème ? Quels sont les enjeux ? Une conversation désastreuse aura-t-elle des conséquences ? Devez-vous vous en inquiéter ?

En fait, les répercussions d'une conversation qui a mal tourné peuvent à la fois être dévastatrices et avoir une portée considérable. Les recherches que nous avons menées ont démontré que les relations solides et le succès dans une carrière, une entreprise ou une communauté sont basées sur une caractéristique importante : la capacité de parler ouvertement de thèmes à fort enjeu, source d'une libération d'émotions et sujets à controverse.

Voici donc notre revendication audacieuse. Maîtrisez vos conversations cruciales et vous donnerez un coup de fouet à votre carrière, renforcerez votre couple et améliorerez votre santé. Si vous, vos collègues et votre entourage vous montrez capables de maîtriser des discussions aux enjeux considérables, vous contribuerez également à dynamiser votre entreprise et votre cercle social.

### **Donnez un coup de fouet à votre carrière**

Est-ce que la faculté de maîtriser les conversations

## *Qu'est-ce qu'une conversation cruciale ?*

cruciales peut profiter à votre carrière ? Absolument ! Vingt-cinq ans de recherche auprès de vingt mille personnes et des centaines d'entreprises nous ont appris que les personnes les plus influentes, à savoir celles qui atteignent leurs objectifs *tout en* nouant des relations, sont celles qui maîtrisent les conversations cruciales.

Par exemple, elles sont capables de tenir tête à leur patron sans sacrifier leur carrière. Nous avons tous vu des individus mettre en péril leur avenir professionnel en abordant des problèmes épineux. Vous avez peut-être déjà vécu cette situation. Cela fait des années que vous subissez des comportements malsains et vous finissez par crever l'abcès, mais de manière un peu trop brutale.

Mince ! Un problème devient si brûlant que vous décidez de dire quelque chose, alors que vos pairs se contentent de trépigner fébrilement en silence. Il ne s'agit pas d'une discussion agréable, mais il faut que quelqu'un ait les tripes d'empêcher le patron de prendre une décision stupide. (Gloups !)

En fin de compte, vous n'avez pas à choisir entre l'honnêteté et l'efficacité, entre la franchise et votre carrière. Les personnes qui tiennent souvent et avec succès des conversations cruciales sont capables de livrer des avis qui font réagir et s'avèrent même risqués, d'une manière qui fait passer le message sans heurter. Leurs patrons, pairs et supérieurs hiérarchiques directs écoutent ce qu'elles ont à dire sans se mettre sur la défensive ou en colère.

Et votre carrière à vous ? Y a-t-il des conversations cruciales que vous évitez ou que vous ne gérez pas de manière appropriée ? Cette situation nuit-elle à votre influence ? Et, surtout, votre carrière y gagnerait-elle si vous progressiez dans votre façon d'aborder ces conversations ?

### **Contribuez au progrès de votre entreprise**

Les conversations cruciales peuvent donc faire sombrer ou s'envoler des carrières, mais qu'en est-il des entreprises ? Il est certain qu'un facteur haut en couleur tel que la façon dont les employés se parlent n'a pas d'impact sur le résultat financier si peu intéressant.

Nous (les auteurs) nous sommes penchés sur la question pendant vingt-cinq ans. Nous (et des centaines d'autres personnes) avons cherché les clés du succès d'une entreprise. La plupart d'entre nous ayant étudié ce thème insaisissable ont découvert qu'un élément aussi vaste que le succès d'une entreprise dépendait de la stratégie, de la structure ou des systèmes mis en place.

Après tout, les entreprises capables de garantir une productivité optimale s'appuient sur d'excellents systèmes d'évaluation de rendement. Mais, n'est-il pas vrai qu'une productivité de haut niveau ne saurait reposer sur des outils de second plan ? Nous n'avons pas été les seuls à mener une réflexion sur le sujet. Chaque société ayant essayé d'améliorer son fonctionnement, au moins celles dont nous avons entendu parler, ont commencé par réorganiser leur système d'évaluation des performances.

Nous avons ensuite étudié celles qui avaient énormément investi dans des systèmes d'évaluation des performances sensationnels. Il s'est avéré que nous faisions fausse route. La seule modification des systèmes et structures ne contribuait guère à l'amélioration des performances. Par exemple, une étude portant sur cinq cents entreprises incroyablement productives a révélé que les performances de pointe n'étaient absolument pas dues aux procédures et politiques axées sur la gestion des performances. En fait, la moitié de ces cracks n'employaient pratiquement aucun processus d'évaluation des performances.

## *Qu'est-ce qu'une conversation cruciale ?*

À quoi doivent-elles donc leur succès<sup>2</sup> ? À la façon dont leurs employés gèrent les conversations cruciales. Au sein de sociétés très performantes, quand des employés n'évoluent pas à leur vrai niveau, leurs collègues interviennent avec efficacité pour parler ouvertement du problème. Dans les *pires* entreprises, on commence par ignorer les employés qui ne font pas l'affaire avant de s'en séparer. Dans les *bonnes* entreprises, les patrons finissent par gérer les problèmes. Dans les *meilleures* entreprises, tout le monde est responsable, quel que soit le niveau ou le poste occupé. La voie de la haute productivité passe non pas par un système statique mais par des face-à-face à tous les niveaux.

*Résoudre des problèmes urgents.* Les meilleures sociétés dans presque tous les secteurs clés sont celles qui ont développé les compétences nécessaires pour gérer efficacement les conversations ayant trait à différents sujets. Par exemple :

- *Sécurité.* Quand un employé viole une procédure ou agit inconsidérément, la première personne à détecter le problème, quel que soit son poste au sein de l'entreprise, monte au créneau et parle franchement à l'auteur de l'infraction.
- *Productivité.* Si un employé évolue au-dessous de son niveau, ne remplit pas ses objectifs, n'apporte pas sa contribution ou n'est tout simplement pas assez productif, les parties touchées abordent immédiatement le problème.
- *Diversité.* Quand une personne se sent offensée, menacée, insultée ou harcelée, elle parle aisément et avec tact du problème avec l'individu à l'origine du problème.

---

<sup>2</sup> Hermann Simon, *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 195.

## CONVERSATIONS CRUCIALES

- *Qualité.* Dans les entreprises où la qualité est vitale, les employés parlent franchement des problèmes dès leur apparition.
- *N'importe quel autre sujet sensible.* Les entreprises qui excellent en matière d'innovation, de travail d'équipe, de gestion du changement ou dans n'importe quel autre domaine nécessitant des échanges, sont passées maîtres dans l'art de tenir des conversations cruciales.

Quel est le lien entre le succès dans un domaine clé et les conversations cruciales ? Les entreprises faisant des progrès spectaculaires dans des secteurs de performances clés (et finissant par les maîtriser) fournissent le même type d'efforts. Elles organisent les mêmes formations marketing pour améliorer la notoriété de la marque, fabriquent les mêmes bannières publicitaires et délivrent les mêmes discours. La différence se situe en termes de réaction aux erreurs commises. Plutôt que d'attendre l'instauration d'une politique ou qu'un meneur prenne les choses en main, les employés interviennent, parlent franchement et mènent les choses à bien. Élément tout aussi important, si c'est le meneur qui semble se fourvoyer, les employés parlent franchement, une solution est trouvée au problème et l'entreprise va de l'avant.

Et vous ? Votre entreprise fait-elle face à un obstacle qui compromet la réalisation d'un objectif important ? Dans ce cas, évitez-vous ou sabotez-vous des conversations ? Et vos collègues ? Prennent-ils le taureau par les cornes ou fuient-ils les conversations cruciales ? Feriez-vous un bond en avant en améliorant la gestion de ces conversations ?

### **Améliorez vos relations amoureuses**

Pensez à l'impact que les conversations cruciales peuvent avoir sur vos relations amoureuses. Des conversations

## *Qu'est-ce qu'une conversation cruciale ?*

cruciales se soldant par un échec peuvent-elles faire capoter des relations amoureuses ? Il s'avère que lorsque vous demandez à une personne lambda l'élément à l'origine des ruptures, elle vous répondra généralement que ce sont les divergences d'opinions. Vous savez, les gens ont différentes théories sur la façon de gérer leurs finances, de pimenter leur vie amoureuse ou d'élever leurs enfants. À vrai dire, *tout le monde* se dispute sur des sujets importants, mais cela ne se traduit pas systématiquement par une rupture. C'est *la façon* de se disputer qui importe.

Par exemple, quand Clifford Notarius et Howard Markman (deux éminents spécialistes du mariage) ont étudié des couples en pleine discussion houleuse, ils ont découvert qu'il existait trois catégories de personnes : celles qui tombent dans les menaces et les insultes, celles qui enragent en silence et celles qui parlent franchement, avec honnêteté et efficacité.

Après avoir observé des dizaines de couples, ces deux spécialistes ont effectué des prévisions sur leur avenir amoureux et ont suivi ces couples pendant dix ans. Il s'est avéré qu'ils avaient prédit 90 % des divorces qui sont intervenus<sup>3</sup>. Au final, les couples étant parvenus à exprimer leur opinion avec honnêteté et respect sur des thèmes à l'enjeu considérable, sujets à controverse et émotionnellement chargés, sont restés ensemble. Mais cela s'est soldé par une séparation pour ceux s'étant montrés incapables de respecter ce principe.

Et vous ? En matière de vie amoureuse, y a-t-il des conversations cruciales que vous évitez ou gérez mal en ce moment ? Fuyez-vous certains sujets afin d'en privilégier

---

<sup>3</sup> Clifford Notarius et Howard Markman, *We Can Work It Out: Making Sense of Marital Conflict* (New York: G.P. Putnam's Sons, 1993), 20-22, 37-38.



## CONVERSATIONS CRUCIALES

d'autres ? Avez-vous de vilaines opinions que vous livrez sous forme de remarques sarcastiques ou de coups bas ? Et votre partenaire ou les membres de votre famille ? Passent-ils constamment d'un silence, sous lequel couve une certaine rage, à des attaques subtiles qui font des ravages ? Quand le sujet est le plus sensible (après tout, on parle des êtres qui vous sont le plus chers), avez-vous la pire des réactions ? Si la réponse est oui, apprendre à gérer les conversations cruciales vous fera le plus grand bien.

### **Redynamisez votre cercle social**

Penchons-nous maintenant sur notre voisinage et cercle social. Si le destin d'une entreprise est en grande partie lié à la gestion des conversations cruciales, pourquoi en serait-il autrement pour les cercles sociaux qui gravitent autour ? Il en va en effet de même pour ces derniers.

La différence entre les *meilleurs* cercles sociaux et les *bons* ou les *pires* ne se mesure pas en termes de quantité de problèmes à résoudre. Là encore, c'est la *façon* de gérer ces problèmes qui importe. Tous les cercles sociaux ont leurs problèmes. Dans les meilleurs cercles sociaux, les personnes et groupes jouant un rôle clé savent entamer un dialogue salutaire. Ils approfondissent les sujets essentiels. En revanche, les cercles sociaux qui ne parviennent pas à progresser jouent un jeu dangereux et coûteux. Lors de réunions, les gens s'insultent, s'indignent et se comportent comme si les personnes ayant une opinion différente de la leur étaient malades ou dérangées. Il s'ensuit de véritables batailles rangées.

En dehors des comportements adoptés en public, les attitudes que les gens ont en privé influent également sur la santé du cercle social. Prenez, par exemple, le problème du crime. Vous allez peut-être découvrir une statistique tragique avec horreur. Tous les détenus qui peuplent les prisons ne

## *Qu'est-ce qu'une conversation cruciale ?*

sont pas des criminels professionnels nés dans une horrible famille, maltraités et négligés étant jeunes, qui ont fini par cultiver en silence un penchant de sociopathe. En fait, plus de la moitié des personnes convaincues de crimes violents *purgent une peine pour un premier délit commis à l'encontre d'amis ou d'êtres chers*<sup>4</sup>.

Comment cela se fait-il ? La violence est souvent précédée de longues périodes de silence. La plupart des détenus avaient un emploi, payaient leurs factures et n'oubliaient pas de fêter l'anniversaire de leurs amis. Puis, un jour, après avoir laissé s'accumuler les problèmes non résolus, la « cocotte-minute » a explosé, ils ont attaqué un ami, un être cher ou un voisin. C'est ainsi que les délinquants primaires ne sont souvent pas des criminels professionnels. Ce sont des voisins énervés. Comme ils ne savent pas quoi dire ou comment le dire, ils optent pour la force. Dans ce cas, l'incapacité à gérer les problèmes épineux dévaste des individus, détruit des familles entières et empoisonne des cercles sociaux.

Et dans votre quartier ? À quels problèmes essentiels doit faire face votre cercle social ? Y a-t-il des conversations difficiles que les gens évitent ou ne gèrent pas bien et qui vous empêchent d'aller de l'avant ? Est-ce que la criminalité explose ? Est-ce que les réunions publiques tiennent plus du « *Jerry Springer Show*<sup>5</sup> » que du forum sur l'art de communiquer en toute sérénité ? Dans ce cas, vous et votre cercle social avez tout à gagner à vous concentrer sur la façon de mener les discussions aux enjeux considérables.

---

<sup>4</sup> Allen Back et al., *Survey of State Prison Inmates*, 1991 (Washington, DC: U.S. Department of Justice, 1993), 3-5, 6, 11, 13, 16.

<sup>5</sup> Émission de télévision lancée en 1991 sur la chaîne américaine NBC (et en France sur AB1) au cours de laquelle des individus viennent en public tenter de résoudre leurs problèmes. En France, le clone de cette émission s'intitule « Ça va se savoir ! », diffusée sur RTL9.

### **Améliorez votre santé**

Si les arguments apportés jusqu'à présent ne sont pas assez convaincants pour vous inciter à porter votre attention sur les conversations cruciales, quelle serait votre réaction si nous vous disions que la faculté de maîtriser les discussions à fort enjeu vous permettait de vivre vieux et en bonne santé ?

*Le système immunitaire.* Prenez les travaux de recherche révolutionnaires menés par le Dr Janice Kiecolt-Glaser et le Dr Ronald Glaser. Ils ont étudié le système immunitaire de couples mariés en moyenne depuis quarante-deux ans, avec, d'un côté, ceux qui se disputaient constamment et, de l'autre, des couples qui réglaient leurs différends avec efficacité. Il s'avère que se disputer depuis des décennies n'atténue pas le souffle destructeur des conflits permanents. Au contraire ! Les couples incapables de bien gérer leurs conversations cruciales présentaient un système immunitaire bien plus faible que ceux qui trouvaient toujours un moyen de bien les négocier<sup>6</sup>. Bien entendu, plus leur système immunitaire était faible, moins leur santé était bonne.

*Les maladies mettant en jeu la vie du sujet.* Dans ce qui est peut-être 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 dans deux groupes. Un groupe se réunissait une fois par semaine pendant seulement six semaines tandis que l'autre groupe ne se réunissait pas. Les responsables de l'étude ont enseigné au premier groupe de patients certaines techniques de communication. (Quand vous jouez votre vie, il va sans dire que c'est d'une importance cruciale !)

---

<sup>6</sup> Dean Ornish, *Love and Survival: The Healing Power of Intimacy* (New York: HarperCollins Publishers, 1998), 63.

## *Qu'est-ce qu'une conversation cruciale ?*

Cinq ans plus tard, et après s'être réunis seulement six fois, les sujets ayant appris à s'exprimer avec efficacité présentaient un taux de survie plus élevé, 9 % seulement sont décédés, contre pratiquement 30 % dans le groupe des sujets n'ayant pas été formés<sup>7</sup>. Pensez un peu aux répercussions de cette étude. Une petite amélioration en matière d'expression et de connexion avec les autres s'est traduite par une baisse des deux tiers du taux de mortalité.

Nous pourrions traiter pendant des pages l'influence qu'a sur la santé la capacité à gérer les conversations cruciales. Les preuves s'accumulent chaque jour. Néanmoins, la plupart des gens jugent cette affirmation un peu trop excessive. « Bah voyons, s'insurgent-ils, vous dites que la façon dont vous parlez ou le fait de ne pas vous exprimer influe sur votre corps ? Vous voulez rire ? »

Pas du tout ! Les sentiments négatifs que nous gardons pour nous, la souffrance émotionnelle et les coups que nous encaissons sans cesse à nous débattre dans des conversations néfastes rognent peu à peu notre capital santé. Dans certains cas, l'impact de conversations se soldant par un échec se traduit par des problèmes bénins. Mais parfois, les conséquences sont catastrophiques. Dans tous les cas, ces conversations « ratées » ne nous rendent jamais plus heureux, en meilleure santé ou forme.

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

---

<sup>7</sup> Ornish, *Love and Survival: The Healing Power of Intimacy*, 54-56.

### Résumé

Quand les enjeux sont importants, quand les opinions divergent et que les émotions sont fortes, des conversations informelles deviennent cruciales. L'ironie de la chose, c'est que plus la conversation est importante, moins nous sommes susceptibles de bien la gérer. Éviter ou rater une conversation cruciale peut avoir des conséquences graves pour notre carrière, nos cercles sociaux, nos relations amoureuses et notre santé.

Apprendre à tenir de manière satisfaisante des conversations cruciales avec des outils adaptés peut influencer sur presque tous les pans de notre vie.

Quelle est cette boîte à outils ? Que font les personnes qui gèrent les conversations avec un talent désarmant ? Et surtout, pouvons-nous en faire autant ?

# Conversations cruciales

*Voici un livre capital ! Il m'a profondément influencé, motivé et même inspiré.*

**Stephen Covey**, auteur des  
*7 habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*

Quand on parle de « conversations cruciales », il nous vient spontanément des images de présidents, d'empereurs et de Premiers ministres assis autour d'une table massive en train de débattre de l'avenir du monde.

Les conversations dont parle cet ouvrage ne sont pas moins cruciales, nous concernent tous et peuvent survenir à n'importe quel moment dans notre vie quotidienne. Une discussion houleuse avec le patron, une dispute violente avec un collègue ou un client, un mot de trop adressé à notre conjoint, etc.

Une conversation devient cruciale quand :

- les opinions en jeu sont **opposées** ;
- les enjeux sont **importants** ;
- les émotions sont **fortes**.

**Ce livre vous aide à vous exprimer habilement  
quand les enjeux sont de taille.**

Il vous explique comment atteindre le but que vous vous êtes fixé en usant des meilleures techniques et en ouvrant le chemin du dialogue. Il vous fournit les outils pour gérer les conversations les plus difficiles et les plus importantes de votre vie.

**Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan et Al Switzler** sont les fondateurs de VitalSmarts, une société de renommée internationale spécialisée dans le training managérial.



**VitalSmarts™**

21,90 €

Prix TTC valable en France

44 2891 8 XI 2009

ISBN : 978-2-87515-036-3

Couverture : KN Conception  
Classification : Communication

Ixelles éditions  
www.ixelles-editions.com



9 782875 150363