

Les confrontations cruciales

Bruno Fortin, psychologue

Patterson, Greeny, McMillan et Switzler présentent des outils pour réagir aux promesses non tenues, aux attentes non respectées et au mauvais comportement. Après s'être attardé aux désaccords et aux conflits dans «Les conversations cruciales», ils s'intéressent aux situations décevantes où quelqu'un n'a pas fait ce qu'il était supposé de faire dans leur livre «Crucial confrontations».

- Un employé est constamment en retard
- Un collègue parle constamment en mal de vous dans votre dos
- Un employé ne respecte jamais les règles de sécurité
- Un patron hyper contrôlant gère jusque dans les détails le travail de ses subalternes
- Un employé parle à son superviseur d'un ton insultant.
- Votre fils arrive à la maison avec des tatouages et des piercings spectaculaires
- Un comptable se demande comment réagir à un client qui viole la loi
- Les membres de la famille se demandent comment aborder le grand-père qui ne respecte pas sa promesse de ne plus conduire l'automobile.

1. Choisir le bon sujet et choisir s'il faut confronter

La première fois qu'une personne est en retard, elle est simplement en retard. Vous lui signalez et elle promet de s'améliorer. La deuxième fois qu'une personne est en retard, elle n'a pas respecté sa promesse. La troisième fois, elle s'est engagée sur la route de mesures disciplinaires...

La confrontation ne porte pas sur la situation elle-même mais sur le pattern répétitif. Il ne s'agit pas de se perdre à répétition dans le contenu mais d'aborder le problème de la perte de confiance face à quelqu'un qui ne tient pas ses promesses, de l'effet que ce pattern a sur la relation avec cette personne.

Pour aborder ce sujet, on peut s'adresser aux conséquences, aux intentions et aux priorités.

Les conséquences

La plupart du temps, le problème n'est pas le comportement lui-même mais ses conséquences : la perte de confiance, la baisse de productivité, la nécessité de surveiller la personne. Demandez-vous «Quelles sont les conséquences de ce problème pour moi? Pour notre relation? Pour la tâche? Analyser les conséquences aide à déterminer de quoi il est le plus important de parler.

Les intentions

Il arrive que le problème ne soit pas le comportement lui-même mais ce qui s'est passé avant : vous croyez que ses intentions sont mauvaises. C'est le sujet dont vous avez à parler. Vous devez parler des intentions. Vous avez votre perception/hypothèse au sujet d'intentions négatives. Ces intentions sont invisibles. C'est le temps d'aller vérifier.

Les priorités

Alors que vous commencez à démêler le paquet de problèmes (examinant les intentions initiales et les conséquences), la liste des choses à aborder peut devenir tellement importante que vous ne savez plus où commencer. Quel est le sujet le plus important?

Le meilleur outil pour choisir le problème principal dans une foule de problème est de se demander ce que l'on veut et ce que l'on ne veut surtout pas pour soi-même, pour l'autre personne et pour la relation.

Choisir s'il faut confronter

Faut-il agrandir votre zone d'acceptation (votre fils s'est fait teindre les cheveux en rouge) ou diminuer votre zone d'acceptation (votre patron vous insulte en public)? Il n'y a pas de règles simples pour savoir quel problème est imaginaire, quel problème est réel et quel problème doit être abordé directement. Quand confronter une personne?

Voici quelques balises

- Quand c'est clairement une promesse non tenue
- Quand la situation va se reproduire encore et encore
- Quand votre irritation se manifeste indirectement (non verbal, sarcasme)
- Quand vous repensez constamment au problème (votre conscience vous embête)
- Lorsque le prix à payer pour le silence dépasse le prix à payer pour prendre la parole

La confrontation est une habileté sociale qui s'apprend. Observez les gens autour de vous. Connaissez-vous une personne qui réussit à dire ce qu'elle a à dire malgré les obstacles et les difficultés sur son chemin, sans que le ciel lui tombe sur la tête? Nous sommes d'éternels étudiants dans le domaine de la communication. Augmentez vos habiletés par l'observation de modèles positifs et par la pratique. Fuir n'est pas toujours la solution. Il y a un prix à payer pour le silence.

((n)4.4807(r)2.36842(s)nunevepataer dttemb

113(e)TJ 24.23 0 Td (n)-.07s4

le silence ou de sombrer dans la violence en croyant que l'autre a mérité tout ce que nous allions lui faire.

Pour éviter cela, travaillons sur nos pensées, nos sentiments et sur les histoires qui les suscitent.

- Recherchez le reste de l'histoire avec curiosité. Demandez-vous «Pourquoi une personne raisonnable, rationnelle et décente ferait-elle ce que je viens de voir?» Demandez-vous également : «Est-ce que j'ai joué un rôle dans ce problème?»
- Réfléchissez aux six sources d'influence.
 - La personne recherche-t-elle le plaisir et évite-t-elle la douleur? (motivation)
 - La personne est-elle capable de faire ce que vous attendez d'elle? (capacités)
 - Les personnes de son entourage utilisent-elles des encouragements et des pressions? (motivation)
 - Les personnes de son entourage fournissent-elles de l'aide ou des nuisances? (capacités)
 - L'environnement (règlements, rôles, récompenses, argent, promotions, bénéfiques, bonus) attribue-t-il les récompenses lorsque le comportement souhaité est émis/absent? (carottes et bâtons) (motivation)
 - L'environnement (équipement, proximité physique, montre, micro ondes, affichage des prix) comporte-t-il des ponts ou des barrières? (capacités)

3. Confronter de façon sécuritaire

Le début : Décrire l'écart

Vous abordez une promesse non tenue, un écart, une différence entre ce à quoi vous vous attendiez et ce qui s'est vraiment produit. Une distance entre vos attentes et la réalité.

Vous pouvez aborder les confrontations difficiles en étant honnête et respectueux. Il s'agit de commencer par créer un climat de sécurité, de partager le chemin que l'on a parcouru et de terminer par une question.

Créer un climat de sécurité

Lorsque quelqu'un vous a déçu, commencer la confrontation simplement en décrivant l'écart entre ce à quoi vous vous attendiez et ce que vous avez observé : «Tu avais dit que tu allais ranger ta chambre avant le dîner. Il est neuf heures et cela n'est toujours pas fait.»

Si vous avez des raisons de croire que l'autre va se sentir menacé, intimidée ou insultée par la simple mention de la promesse non tenue, vous avez besoin de faire ce qu'il faut pour vous assurer qu'elle se sent en sécurité. Cela évitera qu'il ait recours au silence ou à la violence.

Les gens veulent savoir s'ils sont dans le trouble ou s'ils sont sur le point d'être dans le trouble. La confrontation cruciale efficace demande de les rassurer sur le fait que vous les respectez comme être humain et que vous êtes sensible à leurs propres buts.

Démontrer votre respect en leur donnant le bénéfice du doute. Présentez le reste de l'histoire. Pensez à cette personne comme un être rationnel, raisonnable et décente.

Utilisez le **contraste**. Imaginez ce que l'autre pourrait conclure de négatif de votre approche. Deuxièmement, expliquez immédiatement que ce n'est pas ce que vous voulez. Troisièmement, comme point de contraste, expliquez ce que vous voulez qu'il comprenne.

- «Je ne veux pas que tu pense que je suis malheureux de la façon que nous travaillons ensemble. En gros, je suis très satisfait. C'est juste que je veux parler de comment nous prenons les décisions ensemble.»
- «Je ne veux pas dire que tu avais tort de t'opposer à moi dans la réunion. Nous avons besoin d'entendre le point de vue de tous si nous voulons faire le meilleur choix. C'est juste que je pense que l'équipe a perçu ton ton de voix et ton choix de mots comme agressant.»
- «Je sais que tu as fait de ton mieux pour améliorer tes résultats. Je suis satisfait de tes efforts. S'il te plaît ne pense pas que je ne suis pas fier de tes progrès. J'aimerais simplement partager avec toi quelques idées sur les études qui pourraient t'aider à maintenir tes résultats scolaires à ce niveau plus facilement.»
- «Je suis désolé. Je ne voulais pas sous-entendre que vous faites cela volontairement. Je crois que vous ne vous rendiez pas compte de l'impact que vous aviez. C'est d'ailleurs la première raison pour laquelle je voulais en parler.»

Il arrive que votre interlocuteur se méprenne sur vos intentions. Il croit à tort que vous voulez l'humilier et lui faire faire quelque chose qu'il ne veut pas faire. Il faudra alors établir un but mutuel.

Les situations qui tournent mal (et parfois à une vitesse fulgurante) ne le font pas à cause du contenu de la discussion mais plutôt à cause des intentions que votre interlocuteur vous prête. Vous travaillez de bonne foi à améliorer la situation mais il croit que vous avez l'intention de l'humilier, de lui faire faire quelque chose qu'il ne veut pas faire.

Pour prévenir l'escalade, établissez un territoire commun avant même de mentionner un problème. Laissez l'autre savoir que vos intentions sont bonnes, que votre but est de résoudre des problèmes et d'améliorer les choses pour vous deux. Commencez par aborder ce qui est important pour vous et pour lui, pas seulement ce qui est important pour vous. Établissez un but partagé.

- «Si c'est correct pour toi, j'aimerais prendre quelques minutes pour parler de comment nous avons pris la dernière décision. Mon but est d'en arriver à une méthode avec laquelle nous serons tous les deux confortables. »

- «J'aimerais te donner un peu de rétroaction sur des choses qui je crois t'aideraient à être plus productif pendant nos rencontres. (Ajoutez le contraste) Je ne pense pas que c'est un gros problème, mais je pense qu'avec quelques petits ajustements, les choses rouleraient beaucoup mieux.»

Si le sujet auquel vous vous adressez est traditionnellement tabou, particulièrement sensible ou quelque chose qu'une personne dans votre position ne discute pas normalement, demandez la permission d'en parler. C'est un puissant signe de respect. Parlez en privé. Rassurez les gens sur vos bonnes intentions et sur votre respect de leurs besoins. Partagez le chemin de votre réflexion. Ne partagez pas vos conclusions, commencez par les faits. Ce que vous avez vu et entendu. Et demandez aux gens de vous décrire avec détails ce qu'ils ont entendu et ce qu'ils ont vu. Cela évitera bien des malentendus.

Partagez ensuite votre histoire sous forme d'hypothèse.

- «Je pensais que nous avions un accord» plutôt que «vous avez dit»,
- «Je me demande» plutôt que «C'est clair!».

Reconnaissez que vous parlez d'hypothèses. Sortez du contenu pour reconstruire le sentiment de sécurité au besoin. Exprimez les contrastes nécessaires pour éviter que la personne croie que vous lui manquez de respect.

- «Je ne vous traite pas de voleur. J'essaie simplement de trouver des explications sur ce qui s'est produit. Pouvez-vous voir comment je peux me poser des questions à partir des faits que je vous ai écrit? Mes intentions ne sont pas de vous accuser mais de trouver ce qui s'est vraiment passé pour que je puisse résoudre le problème. Peut-on parler de cela?»

Terminez par une question.

- «Qu'est-ce qui s'est passé?»
- «Est-ce que j'ai manqué quelque chose?»

Vous souhaitez vraiment entendre le point de vue de l'autre. Posez la question puis écoutez attentivement la réponse.

- «Paul, j'ai remarqué que tu n'étais pas à la rencontre que nous avons convenu de tenir. Je me suis demandé ce qui s'était passé. As-tu eu un problème quelconque?»

4. Rendez cela motivant

La motivation est étroitement liée aux attentes, à l'information disponible et à la communication.

Évoquez les conséquences naturelles du comportement que vous souhaitez voir modifié en rendant visible l'invisible. Abordez les valeurs primordiales de la personne et expliquez en

quoi les conséquences naturelles du nouveau comportement sont en accord avec ces valeurs.

- «Chéri, je crois sincèrement que si tu ne changes pas ta façon de t'alimenter, tu ne seras pas là pour voir grandir nos enfants. Et voir nos petits enfants. Est-ce que tu as la même préoccupation? Qu'est-ce que tu en penses?»

Démontrez comment le plaisir à court terme que la personne vit présentement est inextricablement connecté à des problèmes à long terme. C'est au fond la tâche centrale du rôle de parent...

- «Si tu continues à regarder la télévision et que tu ne fais pas tes devoirs, tu vas avoir de mauvaises notes, tu ne pourras pas entrer dans une bonne école, tu n'auras pas un bon travail, tu ne feras pas beaucoup d'argent, et tu ne pourras jamais conduire ta propre Porsche.»
- «Je sais que c'est désagréable de vérifier deux fois les rendez-vous lorsque tu les entre dans mon horaire, mais notre niveau d'erreur actuel est si grand que les assistants des autres vice présidents m'appelle pour demander que je confirme les rendez-vous. Je crains que notre réputation en souffre si nous ne pouvons pas régler cela. »

La capacité de retarder la gratification (retarder la consommation d'un morceau de marshmallow pour en obtenir deux plus tard) est un facteur de prédiction d'une meilleure vie dans presque tous les domaines de la vie.

Une autre façon d'introduire les conséquences naturelles des comportements à modifier et d'introduire l'effet que cela peut avoir sur autrui, mettre évidence les victimes invisibles.

- «Voici ce que votre comportement a comme effet sur les autres employés, sur les clients, sur le patron, etc.»
- «Lorsque tu t'es moqué du poids de ton frère, il s'est assis dans sa chambre et a pleuré pour le reste de la soirée. Je sais que ton but était de l'éloigner pour qu'il cesse de te suivre tout le temps et que tu ne voulais pas le blesser aussi profondément. Est-ce vrai?»

On peut aussi servir de miroir à la personne.

- «Cela commence à avoir l'air que tu te fous des résultats du travail de l'équipe.»

Mettez la personne en contact avec les carottes et les bâtons.

- «Cela a des chances de faire avancer ta carrière, de te donner plus d'influence, de t'obtenir plus d'argent.»

Tenez vous en aux conséquences naturelles. Évitez les menaces. Votre but est de résoudre le problème d'une façon satisfaisante pour vous deux. Tout autre choix amènera vers la violence ou le silence.

Arrêtez-vous lorsque votre interlocuteur partage votre point de vue. N'insistez pas inutilement une fois que la masse critique d'information est atteinte.

Faites un plan. Décidez qui fera quoi et quand. Fixez un point de suivi où vous reviendrez sur la situation pour vérifier si la situation s'est améliorée.

- Patterson, Kerry, Grenny, Joseph, McMillan, Ron et Switzler, Al (2002). *Crucial conversations : Tools for talking when stakes are high*. New York: McGraw-Hill, 236 pages.
- Patterson, Grenny, Joseph, McMillan, Ron et Switzler, Al (2004). *Crucial Confrontations: Tools for talking about broken promises, violated expectations, and bad behavior*. New York : McGraw-Hill, 284 pages.
- Patterson, Kerry, Grenny, Joseph, Maxfield, David et McMillan, Ron. (2007). *Influencer: The Power to Change Anything*. New York : McGraw-Hill, 288 pages
