

# 64

## Évitez-vous les quatre cavaliers de l'apocalypse dans vos interactions ?

« "Œil pour œil" ne fera que rendre le monde entier aveugle. » – Mahatma Gandhi  
« Les mots gentils peuvent être courts et faciles à prononcer, mais leurs échos sont vraiment infinis. » – Mère Teresa  
« Tout imbécile peut critiquer, se plaindre et condamner – et la plupart des imbéciles le font. Mais il faut du caractère et de la maîtrise de soi pour être compréhensif et pardonner. » – Dale Carnegie

Dans leurs recherches approfondies, le psychologue John Gottman et ses collaborateurs ont découvert qu'après avoir observé des couples interagir pendant seulement 15 minutes, ils pouvaient prédire avec une précision de 93 % si les couples divorceraient. Ils ont identifié les quatre « cavaliers » ou prédictors de divorce comme étant :

1. **La critique.** Cela implique des jugements excessivement négatifs et non constructifs envers une personne (« Vous êtes paresseux ! »), ressemblant à une attaque, surtout lorsqu'on utilise des termes absolus comme « Vous faites toujours... » ou « Vous ne faites jamais... ».
2. **La défensive.** Lorsque les gens adoptent une posture défensive, ils se perçoivent comme des victimes et ne reconnaissent pas leur part de responsabilité dans le problème. Ils peuvent faire des excuses ou imputer leurs difficultés à l'autre personne.
3. **Le mépris.** Lorsque les gens expriment du mépris, le plus sérieux des cavaliers, ils adoptent une attitude de supériorité. Ils peuvent rouler des yeux, ricaner, se moquer ou rabaisser les autres pour les diminuer (« Tu es pathétique »). Cela témoigne d'un manque de respect et d'une condescendance manifeste.
4. **L'évitement.** Cela survient souvent lorsque quelqu'un se sent submergé par la conversation et cherche à s'en distancer en restant silencieux, en changeant de sujet ou en quittant la pièce pour éviter la confrontation.

Vous pouvez constater à quel point ces quatre cavaliers peuvent être toxiques pour toute relation, y compris celle entre les leaders et leur équipe. Lorsque les interactions sont dominées par des accusations, de la négativité, du manque de respect, de la critique et des comportements d'évitement,

cela crée un climat de travail toxique qui mine la confiance et nuit à la productivité. Que doivent donc faire les leaders ?

La première étape pour les leaders est de reconnaître la présence éventuelle des quatre cavaliers dans leurs interactions avec leurs collaborateurs. S'ils sont présents, il est crucial de planifier des comportements alternatifs qui favorisent une atmosphère plus constructive. Les leaders ne doivent pas simplement attendre que les problèmes se résolvent d'eux-mêmes, car les sentiments négatifs peuvent perdurer.

Ainsi, au lieu de critiquer, il est préférable d'exprimer vos préoccupations de manière douce, en utilisant des déclarations en « je » pour indiquer comment vous vous sentez à propos d'un comportement précis, sans attaquer personnellement. Plutôt que de répondre à la critique avec une défense automatique (« Oui, mais... »), vous devriez écouter attentivement l'autre personne, accepter la responsabilité et présenter des excuses pour votre part du problème en disant par exemple : « Je comprends que... ».

Vous pouvez remplacer le mépris par la reconnaissance des qualités de la personne et par l'expression de vos propres besoins dans la relation. Parfois, des gestes simples comme exprimer votre appréciation peuvent être les plus efficaces. Comme le dit Leo Buscaglia : « Trop souvent, nous sous-estimons le pouvoir d'un contact, d'un sourire, d'un mot gentil, d'une oreille attentive, d'un compliment sincère ou du plus petit acte de bienveillance, qui ont tous le potentiel de changer une vie. »

Si vous ressentez le besoin de prendre vos distances émotionnelles lors d'une interaction, il est parfaitement acceptable de demander quelques minutes pour rassembler vos pensées avant de poursuivre la conversation. De cette manière, l'autre personne ne se sentira pas abandonnée ou rejetée. Vous est-il déjà arrivé de vous retenir de dire quelque chose de potentiellement blessant et d'avoir ressenti un soulagement ensuite ?

Enfin, gardez à l'esprit le sage conseil de Stephen Covey : « Les gens ont un compte émotionnel dans chaque relation ; nous y déposons lorsque nous sommes confiants, empathiques et fiables, et nous retirons lorsque nous sommes inattentifs, malhonnêtes ou arbitraires. Lorsque nos comptes sont à découvert, nous devons être particulièrement prudents dans nos paroles, car elles pourraient être mal interprétées, ce qui peut conduire à une attitude défensive où les gens se concentrent davantage sur leur défense que sur la compréhension mutuelle. »

## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence utilisez-vous la critique, la défensive, le mépris et l'évitement dans vos communications au travail et ailleurs ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

### Votre défi

Pour vous sensibiliser à la présence des quatre cavaliers dans vos interactions avec les autres, nous vous encourageons à être attentif à leur manifestation cette semaine et à vous efforcer de les éviter.

- Si vous avez critiqué, adopté une attitude défensive, montré du mépris ou manifesté de l'évitement, essayez de réparer la situation en présentant des excuses et en recentrant la conversation sur un ton plus positif.
- Pour passer de l'attaque et de la défense à la réconciliation, voire à la collaboration, envisagez une conversation de rétablissement avec l'autre personne.

Prenez note de vos observations et de vos efforts dans votre journal d'apprentissage. En particulier, notez ce qui suit.

1. Quand et avec qui avez-vous subi ou exprimé des critiques, une attitude défensive, du mépris ou de l'évitement ?
2. Qu'ont dit ou fait les autres et comment avez-vous réagi ?
3. Quelles actions avez-vous entreprises pour éviter de participer à ces comportements des cavaliers ?
4. Quel impact cela a-t-il eu sur votre relation ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure avez-vous trouvé difficile de réagir de manière constructive aux comportements des cavaliers et d'éviter de les adopter vous-même ? Comment cela a-t-il influencé vos interactions ? Qu'avez-vous ressenti pendant cet exercice ?
2. Quelles leçons avez-vous tirées de cet exercice ?
3. Comment les leaders devraient-ils devenir plus conscients des comportements de leurs cavaliers et tenter de les réduire ?
4. Comment les leaders peuvent-ils intervenir s'ils constatent que les membres de leur équipe se livrent à la critique, adoptent une attitude défensive, manifestent du mépris ou font de l'évitement ?

## Plan d'action

Sur la base de votre réflexion, dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) avoir une conversation de « récupération » avec une autre personne, vous permettant ainsi de passer du mode « attaquer et défendre » à la réconciliation et, éventuellement, à la collaboration, pour (b) éviter de vous engager dans les comportements des cavaliers à l'avenir et pour (c) réagir différemment de manière constructive la prochaine fois que les quatre cavaliers entreront dans vos interactions.

**Roger :** Wow ! Je réalise qu'au moins un de ces cavaliers m'a pris au piège dans chacune de mes relations et interactions ratées, que ce soit au travail ou à la maison.

**Roxanne :** Personnellement, j'ai du mal à éviter le piège de l'évitement. Quand quelqu'un dit quelque chose de bouleversant, j'ai tendance à réagir en prenant du recul. Mais maintenant, je comprends qu'il

y a une différence entre l'évitement et le fait de prendre un temps mort. Lorsque je prends une pause, je communique à la personne que j'ai besoin de temps pour réfléchir. Je ne les évite pas ou ne les ignore pas simplement, comme dans l'évitement.

**Roger :** Hum... des sacs d'ordures, des cavaliers... des images tellement intéressantes.

**Roxanne :** Oui, il y a tellement d'analogies et d'histoires dans ce manuel : des singes, des grenouilles, des bateaux, des poissons, des pierres, des tartes, des hamsters, des puits, des bûcherons, des bacs à sable, des flocons d'avoine, des chevaux, du fromage, etc. J'ai entendu dire que les histoires sont plus convaincantes et mémorables que de simples faits et chiffres. En fait, dans son article pour la *Harvard Business Review*, le coach exécutif John Baldoni affirme que la narration est un excellent outil de coaching utilisé par les leaders.

**Roger :** C'est logique. Hum... ça me rappelle les cubes d'histoires que mon neveu utilise à l'école. As-tu entendu parler d'eux ?

**Roxanne :** Oui, je connais ces cubes ! On peut les créer soi-même. Chaque cube présente une série d'images. On lance les cubes et on crée une histoire basée sur ce qu'on voit. Je peux imaginer les utiliser pour générer des discussions ou des idées créatives sur n'importe quel sujet, même le leadership.

**Roger :** Ah, je pourrais imaginer l'histoire d'un leader tenant un bol de flocons d'avoine froids dans une main, une tarte à moitié mangée dans l'autre, avec un singe sur le dos, assis dans une casserole d'eau bouillonnante à côté d'une grenouille. À côté, il y aurait un sac d'ordures dégoulinantes et quatre cavaliers prêts à bondir.

**Roxanne :** Eww ! Ce ne serait pas une situation idéale pour un leader !