

## Comment gérer des conversations difficiles au travail

Par Rebecca Knight

09 Janvier 2015

Les conversations difficiles, que ce soit pour communiquer à un client le retard d'un projet ou pour présider une évaluation de performance peu enthousiaste, sont une partie inévitable de la gestion. Comment faut-il se préparer à ce type de conversations ? Comment trouver les mots justes à ce moment-là ? Et comment gérer l'échange pour qu'il se déroule le mieux possible ?

### Ce que disent les experts

"Nous avons tous eu de mauvaises expériences avec ce genre de conversations dans le passé", déclare Holly Weeks, auteur de *Failure to Communicate (Défaut de communication)*. Peut-être que votre patron vous a réprimandé lors d'une discussion houleuse, ou que votre subordonné direct a fondu en larmes lors d'une évaluation, ou que votre client vous a raccroché au nez.

Par conséquent, nous avons tendance à les éviter. Mais ce n'est pas la bonne réponse. Après tout, les conversations difficiles "ne sont pas des cygnes noirs", explique Jean-François Manzoni, professeur de ressources humaines et de développement organisationnel à l'INSEAD. La clé est d'apprendre à les gérer de manière à produire "un meilleur résultat : moins de douleur pour vous et moins de douleur pour la personne à qui vous parlez", dit-il.

Voici comment obtenir ce dont vous avez besoin lors de ces conversations difficiles... tout en préservant vos relations intactes.



## **Change de mentalité**

Si vous vous préparez à une conversation que vous avez qualifiée de "difficile", vous êtes plus susceptible de vous sentir nerveux et contrarié par elle au préalable. Au lieu de cela, essayez plutôt de "présenter le tout de manière positive, moins binaire", suggère Manzoni. Par exemple, vous ne donnez pas un retour négatif sur les performances ; il faut avoir une conversation constructive sur le développement. Ne le dites pas à votre patron : non; vous pouvez lui offrir une solution alternative. " Une conversation difficile est généralement mieux quand elle est considérée comme une conversation normale", dit Weeks.

## **Respire**

"Plus vous êtes calme et concentré, mieux vous gérerez les conversations difficiles", dit Manzoni. Il recommande de "faire des pauses régulières" tout au long de la journée pour pratiquer la "respiration consciente". Cela vous aide à "vous recentrer" et "vous donne la capacité d'absorber n'importe quel coup" qui se présente à vous. Cette technique fonctionne également bien à l'heure actuelle. Si, par exemple, un collègue s'approche de vous avec une affaire qui peut mener à une conversation difficile, excusez-vous, prenez un café ou faites une courte promenade dans le bureau, et rassemblez vos pensées.

## **Planifie mais n'écris pas**

Il peut être utile de planifier ce que vous voulez dire en prenant des notes et en soulignant les points clés avant la conversation. Cependant, écrire un scénario est une perte de temps. "Il est très peu probable que tout se passe comme prévu", explique Weeks. Votre interlocuteur ne connaît pas "tes lignes", donc quand vous "sortez du scénario, vous n'avez aucun mouvement vers l'avant" et l'échange "devient étrangement artificiel". Votre stratégie de conversation doit être "flexible" et contenir "un répertoire de réponses possibles", dit Weeks. Votre langage doit être "simple, clair, direct et neutre", ajoute-t-il.

## **Reconnaître**

Reconnais le point de vue de votre interlocuteur. N'entre pas dans une conversation difficile avec une attitude "je fais ce que je veux". Avant d'aborder le sujet, Weeks recommande de se poser deux questions : "Quel est le problème? Et que pense l'autre personne du problème?. Si vous n'êtes pas sûr du point de vue de l'autre personne, "reconnais que vous ne savez pas et demandez". Montrez à votre interlocuteur "que vous vous souciez", dit Manzoni.

"Exprimez votre intérêt à comprendre ce que ressent l'autre personne" et "prenez votre temps pour traiter les mots et le ton de l'autre personne". Une fois que vous avez entendu, cherchez les coïncidences entre votre point de vue et celui de votre interlocuteur

### **Sois compatissant**

"L'expérience nous dit que ce genre de conversations ont souvent pour résultat des relations de travail tendues, ce qui peut être douloureux", affirme Manzoni. C'est pourquoi il est conseillé d'aborder les sujets délicats avec empathie. Soyez attentionné et compatissant. " Ce n'est peut-être pas nécessairement agréable, mais vous pouvez obtenir des nouvelles difficiles d'une manière courageuse, honnête et juste". En même temps, "ne t'excite pas", dit Weeks. La pire chose que vous pouvez faire "est de demander à votre interlocuteur de vous plaindre", dit-il. Ne dites pas des choses comme : 'Je me sens mal de dire cela' ou 'cela me semble très difficile à faire'", affirme-t-il. "Ne faites pas la victime".

### **Ralentir le rythme et écouter**

Pour éviter que les tensions ne s'accroissent, Manzoni recommande d'essayer de "ralentir le rythme" de la conversation. Ralentir la cadence et faire une pause avant de répondre à l'autre personne, "cela vous donne l'opportunité de trouver les mots justes" et tend à "désactiver les émotions négatives" de votre interlocuteur, affirme-il. " Si vous écoutez ce que dit l'autre personne, vous êtes plus susceptible d'aborder les bons sujets et la conversation finit toujours par être meilleure". Assurez-vous que vos actions renforcent vos

paroles, ajoute Weeks. "Dire 'je vous écoute' pendant que vous jouez avec votre téléphone portable est insultant".

### **Renvoie quelque chose (Propose des options)**

Si vous vous lancez dans une conversation qui "mettra l'autre personne dans une situation difficile ou lui enlèvera quelque chose", demande-toi : "Y a-t-il quelque chose que je puisse lui rendre (reconstituer ou remplacer)?" , dit Weeks. Si, par exemple, vous licenciez quelqu'un avec qui vous avez travaillé pendant longtemps, "vous pourriez lui dire : 'J'ai écrit ce que je pense être une recommandation solide pour vous; aimeriez-vous la voir?". Si vous devez dire à votre patron que vous ne pouvez pas accepter une mission particulière, suggère-lui une alternative viable. "Sois constructif", dit Manzoni. Personne ne veut de problèmes". Proposer des options "aide l'autre personne à trouver une sortie, et c'est aussi un signe de respect".

### **Réfléchir et apprendre**

Après une conversation difficile, il vaut la peine de "réfléchir a posteriori" et de considérer ce qui s'est bien passé et ce qui ne l'est pas, dit Manzoni. " Réfléchis aux raisons pour lesquelles tu as eu certaines réactions et à ce que tu aurais pu dire autrement". Weeks recommande également d'observer comment d'autres personnes font face avec succès à ces situations et émuler leurs tactiques. " Apprenez à vous désarmer en imitant ce que vous voyez", dit-il. "Bien gérer une conversation difficile n'est pas seulement une compétence, c'est un acte de courage".

### **Principes à retenir**

#### **Qu'est-ce qu'il faut faire**

- Prendre des pauses régulières pendant la journée; plus vous êtes calme et concentré, mieux vous gèrerez les conversations difficiles qui surgissent.

- Ralentir le rythme de la conversation : cela vous aide à trouver les mots justes et indique à votre interlocuteur que vous l'écoutez.
- Rechercher des moyens d'être constructif en suggérant d'autres solutions ou alternatives

### **Qu'est-ce qu'il ne faut pas faire**

- Qualifier mentalement les nouvelles que vous devez donner comme une "conversation difficile" ; au lieu de cela, encadre plutôt la conversation dans un contexte positif ou neutre.
- Ne pas prendre la peine d'écrire un scénario sur la façon dont vous voulez que la conversation soit; prenez des notes si cela peut vous aider, mais soyez ouvert et flexible.
- Ignorer le point de vue de l'autre personne: demande à ton interlocuteur comment il voit le problème et cherche des coïncidences entre vos perspectives.

### **Étude de cas n° 1 : Soyez clair, direct et sans émotions**

Tabatha Turman, fondatrice et PDG d'Integrated Finance and Accounting Solutions, une société financière ayant des clients dans les secteurs public et privé, savait qu'elle avait un problème avec un certain employé.

"C'était une bonne personne et elle travaillait de longues heures, mais sa productivité était un problème", dit-elle. " Ce n'était pas adaptée au bon poste qu'elle occupait".

Elle et son équipe ont fait plusieurs tentatives pour l'inclure au rythme du travail - y compris celui de le faire travailler avec un entraîneur professionnel, mais au bout de six mois, elle devait passer à l'action. " Nous avons continué à donner des coups de pied, mais j'ai réalisé que j'allais devoir être la méchante". J'allais devoir le licencier.

Tabatha avait peur de lui annoncer la nouvelle. "J'aimais beaucoup cette personne", dit-elle. " Nous sommes une petite entreprise et nous sommes tous très proches : on connaît la famille des gens et ils t'informent de leurs vacances. En même temps, chacun joue un rôle dans l'équipe et un maillon faible peut le faire tomber."

Pour se préparer à la conversation, Tabatha a recouru à ses 20 ans d'expérience en tant qu'officier de l'armée. " J'ai grandi dans un

environnement militaire où il n'y a pas de lanternes", dit-elle. "Quand vous êtes au travail, vous êtes au travail. Vous devez être fort pour les gens qui vous entourent et mettre vos sentiments de côté."

Ses mots étaient simples. Elle a dit à l'employé qu' "il n'avait pas sa place". Elle lui a expliqué que l'entreprise le conserverait jusqu'à la fin du mois et lui a donné des détails sur l'indemnité de licenciement. Tabatha dit que, bien que l'employé "n'était pas content", il a pris le licenciement "comme un soldat".

Bien qu'il n'ait pas montré son émotion pendant la réunion, Tabatha dit encore que la conversation "perdure" dans son esprit jusqu'aujourd'hui. " Je me sens toujours mal que cela n'ait pas fonctionné, mais ce n'était pas bien", dit-elle. "Nous devons aller de l'avant".

### **Étude de cas n° 2 : Se mettre dans la bonne humeur et faire preuve d'empathie**

En tant que Directrice du personnel de Booz Allen Hamilton, Bett Thompson est habituée aux conversations difficiles. Récemment, par exemple, il a dû informer un employé que son poste allait être supprimé. " Avec le temps, son rôle était devenu moins pertinent pour l'organisation," dit-elle. "Il y avait aussi des problèmes de proximité. L'équipe était à un bout du pays et lui à l'autre. Ça ne marchait plus".

Betty a décidé que la meilleure façon de transmettre le message ne serait pas en une seule conversation, mais dans une série de conversations multiples sur une période de quelques mois. " Je ne voulais pas me précipiter", dit-elle. "C'était un processus".

Avant même d'aborder le sujet avec l'employé, elle s'est rappelé ses bonnes intentions. " Il faut avoir la bonne énergie pour aborder un tel sujet. Si vous venez de la frustration, ce qui peut arriver, parce que nous sommes humains, ce ne sera pas une conversation constructive. Vous devez penser : 'Quelle est la meilleure façon pour cette personne d'entendre le message?'"

Sa première étape a été de s'asseoir avec l'employé pour lui demander comment il pensait que les choses se passaient. "Je voulais savoir quelles étaient ses frustrations", dit-elle. " Je voulais qu'il se regarde dans le

miroir, non pas qu'il mette le doigt dans l'œil".

Après qu'il ait parlé, elle lui a offert sa propre perspective du problème. Au début, il s'est mis sur la défensive, mais la deuxième fois qu'ils ont parlé, il avait déjà réfléchi et était d'accord qu'il y avait un problème.

Lors de la dernière conversation, l'employé avait décidé de quitter l'entreprise. Ils ont bien parlé et ont même fini la conversation par une accolade. " Je savais que ça comptait pour moi", affirme-t-elle.

## RK

Rebecca Knight est actuellement la principale correspondante d'Initié, où elle occupe des carrières professionnelles et le lieu de travail. Auparavant, elle était journaliste indépendante et professeur à l'université de Wesleyan. Son travail a été publié dans The New York Times, USA Today et The Financial Times.

### Recommandations

---

Choisir l'avenir professionnel



4 Les choses à faire avant une conversation difficile



7 Les choses à dire lorsqu'une conversation tourne au négatif



Comment maintenir des conversations difficiles quand on n'aime pas les conflits



