

CONVERSATIONS DIFFICILES

Une méthode pour être à l'aise et bien faire passer ses messages

PASSEZ À L'ACTION

Mettez vos apprentissages en œuvre dès maintenant ! Voici quelques idées de pratiques à tester dans votre quotidien :

1

Préparer une prochaine conversation difficile avec un individu :

- Choisir le bon moment et le lieu pour la conversation
- Préparer les 4 premières lignes de votre prise de parole en donnant 1 message clé soutenu par 1-2 raisons maximum pour expliquer votre choix, tout en étant factuel

2

Préparer une prochaine conversation difficile en collectif :

- Créer un plan de communication qui incorpore des séquences en 1:1 et en collectif
- Préparer votre introduction : le message clé, mais aussi votre ton (rythme calme, faire des pauses, être précis...)
- Préparer des réponses aux objections en amont

EN SORTANT DE CE WORKSHOP, VOUS SAUREZ...



Être à l'aise lors de conversations individuelles difficiles avec vos collègues, partenaires et managers



Passer des messages négatifs en collectif, y compris quand vous devez parler d'une erreur que vous avez faite

ET CELA VOUS SERA UTILE POUR...



Adresser les problèmes de performance avec vos collègues de manière transparente



Entretenir une relation saine et productive avec votre manager



Adresser les problèmes au sein d'une équipe projet

DEUX OBJECTIFS CACHÉS



Soulager votre charge mentale en apprenant à mener des conversations difficiles



Garder la motivation du groupe et des individus en menant ces conversations



LA PRÉPARATION

*Une conversation difficile, c'est
95% de préparation
5% de conversation*

ÉTAPE #1 : PRÉPARER SES MESSAGES

- ✓ En individuel, expliciter le sujet difficile d'emblée : pas de points à puces, rédiger ses 2, 3 premières phrases qui explicitent le sujet puis déroulez les points essentiels de la conversation
- ✓ Éviter les ambiguïtés ou les phrases qui tournent autour du pot
“Je pense que...” “Je me suis dit que...”

LA CLÉ : ÉCRIRE

Ecrire permet de ne rien laisser au hasard sur ses messages clés et de préparer des formulations précises.

ÉTAPE #2 : ÊTRE FACTUEL

- ✓ Plus c'est difficile, plus il faut être **précis et factuel** dans ses notes
- ✓ Pour être factuel, il faut insister sur :
 - Le **contexte** : “A x, y, z moments”
 - Les **observations** : “Il s'est passé ça”
 - Les **impacts** : Le “pourquoi c'est important”
- ✓ Éviter les impressions / les suppositions : “J'imagine que...”, “Je sais qu'à ce moment tu devais être...”

ÉTAPE #3 : S'ENTRAÎNER POUR IDENTIFIER LES ANGLES MORTS

- ✓ Si besoin, trouvez une personne de confiance avec qui échanger et demandez-lui de vous aider à anticiper les réactions de l'autre.

PRÉPAREZ LE PIRE SCÉNARIO POSSIBLE

Comment réagissez-vous si le collaborateur ou l'équipe réagit le plus mal possible ?

ÉTAPE #4 : CHOISIR LE BON MOMENT POUR ABORDER LE SUJET

Vous avez deux choix :

- ✓ Soit vous en parlez à votre manager, avec le risque que
 - ◆ Le moment où il pourra lui en parler sera trop éloigné des faits ("il y a trois semaines...")
 - ◆ Il n'aura pas assez d'éléments objectifs pour le recadrer de manière efficace ("on m'a dit que tu aurais dit ça ...")
- ✓ Soit vous décidez d'aborder le sujet :
 - ◆ En le prenant à part dans la journée
 - ◆ En abordant le sujet au début d'un point déjà planifié, si c'est dans la semaine

Dans tous les cas, ne pas laisser traîner la décision.

ÉTAPE #5 : CHOISIR LE LIEU

- ✓ Privilégiez une salle où tout le monde ne vous voit pas et qui est bien insonorisée
- ✓ Pour les cas individuels, mettez une **distance par rapport à l'espace de travail de l'équipe** (ex. pas le même étage)
- ✓ **À distance** : les mêmes principes s'appliquent. Ne laissez pas pourrir une situation juste pour attendre de vous voir en présentiel

ASTUCE

Évitez de vous rendre dans la salle avec la personne pour éviter un trajet soit trop léger (bavardage) soit trop sérieux (marche en fil unique silencieuse)

COMMENT SE PRÉPARER AVANT UNE CONVERSATION DIFFICILE ?

- 
- 1 Préparer vos messages à l'écrit
 - 2 Être factuel dans ses notes
 - 3 Se préparer avec des pairs / N+1
 - 4 Choisir le bon moment pour aborder le sujet
 - 5 Choisir le lieu et l'objet de l'invitation



LA CONVERSATION?

1

Les conversations difficiles en individuel

QUE CHOISISSEZ-VOUS COMME PREMIÈRE PHRASE ?

WORK

x

“Je vais être direct et franc : j'ai pris la décision de reprendre le projet en interne parce que la qualité que je vois n'est vraiment pas au niveau.”



“C'est bien qu'on se voit car on doit aborder un sujet difficile. J'ai décidé de reprendre le projet d'étude en interne.”

x

“Concernant l'étude, nous avions déjà fait un point en mars, pendant lequel je te partageais plusieurs feedback mais depuis les choses ne se sont pas améliorées. J'ai envisagé de refaire un plan, mais j'ai changé d'avis car cela ne changerait rien. C'est pour ça que j'ai décidé d'arrêter le projet.

ÉTAPE 1 : DIRE LE MESSAGE DIFFICILE TOUT DE SUITE

- ✓ Commencez par la décision et **expliquez-la ensuite**
Ne commencez pas par raconter comment vous l'avez prise.
- ✓ **On rentre dans le vif du sujet directement**
Exemples de formulations :
 - "On va avoir une discussion difficile car j'ai décidé d'arrêter le projet"
- ✓ **Pas de coaching en introduction.** Si vous avez déjà une opinion tranchée, évitez le "Qu'en penses-tu ?"

QUE CHOISISSEZ-VOUS COMME DEUXIÈME PHRASE ?



“Je me suis fait cette conviction car j'ai observé que tu n'arrivais pas à avoir le niveau d'exigence nécessaire dans tes rendus et cela a trop d'impact sur le résultat final.”



“Pour moi il y a deux sujets qui m'empêchent de me dire qu'on peut continuer ensemble : la qualité de l'écriture et la profondeur d'analyse. Sur ces deux sujets, tu n'es pas au niveau souhaité et je ne suis pas assez en confiance sur le fait que tu le sois dans le futur.”



“Je sais que c'est une décision difficile pour toi et je comprends.”

ÉTAPE 2 : EXPLIQUER POURQUOI EN CHOISISANT UNE RAISON

- ✓ **Choisir UNE raison principale.** Cumuler les raisons vous affaiblit au lieu de vous renforcer et fait l'effet d'une charge. Éviter les "Et en plus je pense que..."
- ✓ Expliquer pourquoi en étant **factuel et objectif**. Éviter les suppositions : "on m'a dit que", "je suppose que", "j'ai eu l'impression que..."
- ✓ Être **clair sur le fait que la décision est prise** pour éviter un débat technique. Il y aura un échange mais qui ne changera pas la décision "C'est pour tout ça que j'ai décidé / que je suis convaincu que..."

ASTUCE

Pour les explications complexes, prenez vos notes avec vous : assumer que vous avez préparé renforce votre posture.

ÉTAPE 3 : OUVRIR ET ÉCOUTER SANS ÊTRE DÉSOLÉ

- ✓ Sollicitez une réaction : “Est ce que tu souhaites réagir ?” “J’aimerais avoir ta réaction”
- ✓ Si vous sentez que la relance ne va pas être naturelle, préparez-là à l'avance pour éviter d'être dans l'inconfort après l'annonce ou un silence prolongé.
- ✓ S'il y a un silence, ne tombez pas dans le piège du "désolé...".
- ✓ Si la personne est émue, clôturez en ouvrant la porte pour une reprise de la conversation plus tard.

ÉTAPE 4 : CLÔTURER LA DISCUSSION

- ✓ Orienter vers les prochaines étapes s'il y en a
“Ce qui va se passer par la suite ...”
- ✓ Si la discussion ne se termine pas (ex : désaccord frontal), clôturer quand même
“J'accepte que nous soyons en désaccord et je t'entends. Mais cela ne change pas ma position ou ma décision.”

À SAVOIR

Ne pas céder à la tentation de vouloir que les gens vous aiment quand même à la fin.

Après une conversation difficile, ça ne sera presque jamais le cas et ce n'est pas l'objectif.

CRAINTES

Celles qui peuvent être dépassées avec une bonne préparation

Blesser l'ego de son manager

Peur de nuire à la relation de travail avec son manager

Avoir peur de paraître trop critique ou négatif

Avoir peur de révéler ses propres faiblesses ou insécurités

Celles qui ne dépendent pas de vous

Craindre que le feedback soit ignoré ou minimisé

COMMENT ABORDER LE SUJET

Est-ce qu'on pourrait prendre 15 minutes pour faire un debrief de la réunion de hier ?

J'ai trouvé que nous avons réussi à obtenir un bon accord et ta présence était importante pour créer la confiance.

Il y a eu certains moments pendant lesquels je n'étais pas à l'aise et j'aimerais bien te les partager pour améliorer notre manière de travailler ensemble à l'avenir, si c'est ok pour toi.

Proposition : le fait de commencer par un “oui” crée un esprit plus ouvert.

Positif optionnel : si pertinent le faire au début sans que ce soit forcé et que ça sonne faux) mais pas à la fin “~~mais sinon c'était super...~~”

Message difficile : partager son inconfort et proposer d'en parler.

SUJET “RELATIONNEL”

Au moment où je commençais à adresser les sujets concernant les délais et les volumes, tu a pris la parole à ma place.

Cela m'as mis dans l'incomfort, je me suis senti dévalorisé face à notre prestataire.

J'ai besoin de gérer ces conversations en direct afin de renforcer ma relation par la suite. Je suis preneur de tes conseils et tes feedback pour bien gérer ces échanges.

} **Précision** : rappeler le contexte et parler de fait observables.

} **Ressenti** : parler de son ressenti et pas de l'intention de l'autre *tu as voulu ...*

} **Besoin** : exprimer son besoin et pourquoi c'est important pour soi

SUJET “TECHNIQUE”

Concernant le sujet des délais, je comprends et je partage ton objectif de vouloir t’assurer qu’on pourra tenir nos délais de production.

Mais le délai n'est techniquement pas tenable. Nous dépendons des équipes design qui ne pourront en aucun cas valider les modèles des nouvelles collections avant les prochains défilés.

En revanche, je pense que nous sommes capables d'augmenter le volume de production.

Adhésion : montrer que l'on adhère à l'objectif, que l'on ne fait pas une critique “de principe”

Message difficile : être clairs sur le “non” et donner des éléments précis et concrets.

Concession : si pertinent, parler de ce sur quoi on peut faire des concessions, pour faire preuve d'ouverture.

RÉCAP : COMMENT MENER UNE CONVERSATION DIFFICILE

-  **Partager le message difficile tout de suite** plutôt que donner vos raisons d'abord en utilisant les formulations que vous avez préparées.
-  **Expliquer pourquoi en choisissant une raison** principale pour éviter les argumentaires à charge ou les débats techniques qui peuvent vous mettre en difficulté.
-  **Avec votre manager :**
Proposez d'adresser **feedback** afin d'inviter à une posture ouverte
Soulignez que vous adhérez à l'objectif
Partagez le **message difficile** de manière précise, claire et directe
Quand il s'agit d'un **sujet personnel** (non technique), parlez de ce que vous avez ressenti et de votre besoin

2

Les conversations difficiles en collectif

GESTION D'UNE CONVERSATION DIFFICILE

COLLECTIF

EN

- ✓ Plus que jamais **les 2-3 premières phrases comptent** : elles donnent le ton du moment à venir.
Parler objectivement des faits “*Nous avons cumulé des retards*”
Évitez de justifier par avance “*Je sais que vous êtes sous tension, mais...*”
- ✓ **Évitez de pointer du doigt** certaines personnes ; éventuellement, en amont vous leur avez expliqué pourquoi vous devez l’aborder en collectif.
- ✓ **Préparez les objections** : certaines vous y répondez dans votre message, d’autres vous préparez les réponses
- ✓ Faire passer son message par **sa précision et son rythme** (calme, pause, mots choisis) plutôt que par son humeur.
- ✓ **Concentrez-vous sur le futur** : “*Le plus important maintenant ...*”

APRÈS LA CONVERSATION EN COLLECTIF

WOD.

✓ **Solliciter les réactions en collectif** pour éviter que les détracteurs ne se manifestent après

✓ **Être attentif aux signes de désaccord** pour donner la parole directement ou faire un suivi en individuel “J’ai eu l’impression que tu as mal pris le message”

RÉCAP : COMMENT MENER UNE CONVERSATION DIFFICILE

- ✓ **Ecrire** ses premières phrases
- ✓ **Donner d'abord le message** puis 1 ou 2 raisons max sur le pourquoi en étant factuel
- ✓ **Avec votre manager** : ouverture, précision, besoins, adhésion à l'objectif
- ✓ **En collectif** : encore plus de clarté, éviter de pointer du doigt, assumer clairement ses responsabilités sans s'autocritiquer excessivement, mettre son énergie sur la suite (plutôt que sur le passé)

MERCI !

WWW.NUMA.CO