



L'art de transformer les conversations difficiles en conversations productives

Vous avez programmé l'alarme de votre réveil pour 6 h 30, mais à 4 h votre sommeil est interrompu par un fort sentiment d'anxiété. La première pensée qui vous vient alors à l'esprit est la conversation que vous devez avoir en matinée avec trois employés qui seront mis à pied. De telles émotions vous surprennent, car la veille vous vous sentiez bien préparé pour ces rencontres.

C'est le lot des conversations difficiles. Une conversation difficile est celle que nous souhaiterions ne pas avoir ou dont le sujet est épineux à aborder. Il n'est donc pas étonnant qu'elles soient source d'inconfort, de stress ou même d'angoisse.

LE DILEMME DES CONVERSATIONS DIFFICILES

Le sujet représente un tel défi que trois consultants, Douglas Stone, Bruce Patton et Sheila Heen, sont devenus célèbres après avoir publié le livre *Difficult Conversations* dans lequel ils parlent du dilemme que nous avons tous dans certaines situations de la vie : les éviter ou les confronter. Et selon eux, il ne semble pas exister de solution parfaite.

Mettre fin à une relation. Donner une évaluation de performance critique. Dire non à quelqu'un. S'excuser. Être en désaccord avec son patron, un groupe, son conjoint. Le chien du voisin qui jappe. Annoncer à un client qu'un projet prendra deux fois plus de temps à livrer que vous l'aviez dit. Bref, la liste de conversations potentiellement déplaisantes dans notre vie est très longue. Et pour compliquer davantage les choses, il y a des conversations difficiles pour lesquelles nous pouvons nous préparer et d'autres qui font soudainement surface dans le vécu immédiat.

Une des raisons qui nous freinent d'avoir une conversation difficile, c'est la peur des conséquences. Et pourtant, quand nous n'agissons pas, nous avons souvent le sentiment d'être inadéquats et de manquer de courage. Nous devenons alors rongés par des émotions négatives, ce qui mine notre performance et même notre santé.

Est-ce qu'un grand tact et une approche plaisante peuvent nous aider à sortir de ce dilemme ? Le tact est certainement utile dans nos relations, mais les conversations difficiles exigent d'adopter une méthode qui nous permet de dire les vraies choses, sans toutefois blesser l'autre.

APPELER UN CHAT UN CHAT

En coaching, nous croyons important d'appeler un chat un chat et de se faire le cadeau de la vérité. Par exemple, il faut d'abord se demander pourquoi nous supposons qu'il s'agit d'une conversation difficile et s'il est opportun d'avoir une telle conversation. Dire ses quatre vérités à son patron ou à un collègue peut s'avérer très risqué. Il ne s'agit pas d'une conversation difficile, mais d'une agression.

Ainsi, une fois que vous avez déterminé qu'une situation donnée représentait une occasion réelle d'amélioration en ayant une conversation, il est souhaitable de la considérer comme un dialogue au cours duquel vous avez l'intention d'apprendre quelque chose.

Et si nous regardions plutôt les conversations difficiles comme des communications productives ? Comme le propose Brady Wilson, l'auteur de *Juice : The Power of Conversation*, trois actions clés composent les communications productives :

- creuser la réalité de l'autre ;
- attirer l'autre vers notre propre réalité ;
- créer une plus grande réalité.

UN PROCESSUS DE DÉCOUVERTE ET D'APPRENTISSAGE

Nous avons pu expérimenter cette approche avec des dizaines de clients en coaching et chaque fois ils nous reviennent étonnés de constater son efficacité constante. Imaginez une ou des situations au travail où vous pensez qu'il est approprié d'avoir une conversation perçue comme difficile et expérimentez les trois actions clés !

Tout d'abord, la préparation. Habituellement, avant une rencontre nous voulons noter tout ce que nous souhaitons dire. Une meilleure pratique est de faire une liste des intérêts de l'autre personne. Il est fort possible que vous découvriez alors que vous ne la connaissez pas si bien. Ceci devrait donner lieu à des questions que vous aimeriez poser à la personne afin de la découvrir.



Creusez sa réalité : entrez dans son monde.

1. Mettez temporairement de côté vos jugements et vos craintes, et approfondissez sérieusement la manière dont elle voit les choses en lui posant des questions ouvertes.
2. Voyez et sentez sa réalité. Utilisez la puissance de votre esprit afin de voir ce que c'est d'être dans sa situation. Posez d'autres questions pour comprendre ses intérêts et son point de vue.
3. Reflétez dans vos propres mots ce que vous avez compris pour vous assurer qu'elle se sente comprise.

Amenez-la vers votre réalité : aidez-la à voir votre réalité.

1. Exprimez les choses clairement et honnêtement et présentez les hypothèses à partir desquelles vous fonctionnez.
2. Demandez-lui de vous refléter ce qu'elle en comprend. Est-ce qu'elle a des questions?

Créez une plus grande réalité : amenez vos deux mondes ensemble pour trouver un terrain commun.

1. Demandez : « Qu'est-ce que nous voulons ou pouvons accomplir tous les deux ? »
2. Surveillez bien ce qui se passe afin de voir émerger une plus grande réalité, une solution qui pourra fonctionner pour vous deux.
3. Résumez cette réalité dans vos propres mots. Proposez à l'autre de faire de même.



SE PRATIQUER COMME UN PRO

Avec de la pratique, cette approche est aussi efficace dans le cas d'une conversation difficile imprévue que si vous aviez eu le temps de vous y préparer. Si vous devez avoir une conversation difficile inattendue, ce sont vos réflexes issus de la pratique qui vous aideront à la gérer. En effet, un joueur de tennis professionnel ne pense pas à exercer son coup de revers durant la finale de l'Omnium de Montréal. Il l'aura plutôt pratiqué des milliers de fois avant la compétition afin d'être prêt à réagir naturellement et habilement durant la partie. La même chose s'applique aux conversations difficiles.

Par exemple, lors de votre prochaine conversation difficile, essayez de voir combien de questions vous posez avant d'exprimer votre point de vue. Vous allez sans doute trouver l'exercice ardu, mais c'est la seule manière d'apprendre à écouter votre interlocuteur de manière productive.

Entre-temps, pourquoi ne pas vous pratiquer avec un collègue ou un ami? Posez d'abord toutes les questions possibles afin de bien comprendre sa réalité. Puis, essayez de résumer ce que la personne a dit. Ce simple exercice vous permettra d'améliorer votre habileté à bien saisir la

réalité de l'autre, ce qui est essentiel avant de l'amener dans votre réalité. Et c'est ainsi que vous deviendrez graduellement un pro des conversations difficiles. ◀