

4 avril 2020

## **Conversations importantes : stratégies pour des conversations efficaces et bienveillantes**

**par Peter Jensen et Karen MacNeill**

Il y a beaucoup d'informations à savoir à propos des conversations importantes. Voici une présentation de quelques idées et conseils à ce propos.

### **Commençons par ceci**

Ce que vous dites n'a pas besoin d'être parfait. L'important, c'est que l'autre personne sache que vous avez de bonnes intentions. Les gens seront plus indulgents s'ils comprennent que derrière vos paroles se cachent de bonnes intentions. Le but de ce document est de vous fournir quelques idées à prendre en compte au moment où vous aurez des conversations difficiles ou délicates.

Si vous devez avoir une conversation difficile avec quelqu'un, vous devriez avoir un plan à suivre. Il existe plusieurs types de plans, mais en voici un exemple. Dans son livre intitulé « *Fierce Conversations* », Susan Scott propose un excellent plan qui est légèrement différent des autres.

### **La préparation est essentielle**

Vous devez vous préparer pour la conversation afin de vous en tenir au plan établi. Vous devez aussi préparer un discours d'introduction axé sur la manière d'engager la conversation. Environ 80 % du travail relié à une conversation difficile s'effectue avant de l'entamer.

### **Votre discours d'introduction**

Votre discours d'introduction ne devrait pas dépasser 45 secondes et il doit être fait au « je ». C'est un discours axé sur les observations et qui met en évidence ce que « j'ai vu » ou ce que « j'ai entendu » et ce que « j'ai ressenti ». Cela s'applique pour tous les types de rétroaction. Les évaluations rétroactives entraînent souvent des réactions défensives chez les personnes qui les reçoivent. Par exemple, le fait de dire qu'une personne était dérangement pendant une réunion n'est pas aussi efficace que de dire « tu as interrompu Jean à trois reprises pendant son discours au début de la réunion et je dois admettre que j'étais quelque peu agacé par cela. » Voilà une observation directe que la personne ne peut contredire. Elle pourrait toutefois contredire votre *interprétation* concernant le fait qu'elle était dérangement.

Alors, selon ce que vous avez observé chez cette personne, de quels éléments devez-vous discuter avec elle ?

### **Explorez la résistance/réaction/réponse :**

Ce qui risque le plus de vous faire dévier de votre plan, ce sont les émotions de l'autre personne. Nous réagirons tous différemment face à ces émotions. Dès que vous entamez la conversation en émettant vos observations, vous obtiendrez des réactions de l'autre personne. Parfois, c'est très subtil puisqu'elle est silencieuse et d'autres fois, c'est tout le contraire. À ce moment-ci, vous mettez de côté votre plan et vous leur posez des questions à propos de leur réaction. « Je vois que tu es silencieux, pourquoi est-ce le cas ? » Ou « Je t'ai demandé de demeurer calme pendant la conversation et j'ai vu ton visage devenir rouge et tu as levé le ton. Pourquoi as-tu réagi de la sorte ? »

Si la conversation devient émotive et qu'il faut gérer la réaction des autres, plusieurs d'entre nous chercheront à revenir sur ce que nous avons dit parce que nous ne voulons pas avoir à gérer de telles émotions. Par ailleurs, si une personne nie la situation, certains auront tendance à jeter de l'huile sur le feu et à s'emporter face à sa réaction. Aucune de ces réactions ne représente une solution efficace. Rappelez-vous que la réaction de l'autre personne suite à votre discours d'introduction vous sert d'outil pour aller un peu plus loin et écouter sa version afin de mieux comprendre son expérience et ses inquiétudes.

Vous passez donc de votre discours d'introduction à un mode d'écoute active au moment où la personne réagit. Les bonnes questions joueront un rôle critique à ce stade-ci. Si la personne vous dit qu'elle ne sait pas quoi faire, vous pourriez lui demander : « si tu le savais, quelle serait ta réponse ? »

Voici quelques questions qui pourraient être utiles :

- Quelle est la chose qui, si elle avait été faite différemment ou plus adéquatement, ferait toute la différence maintenant ?
- Si la situation ne change pas et que nous avons encore cette conversation dans deux mois, comment te sentiras-tu ?

En tant que leader, votre objectif principal dans la plupart des situations doit être de développer la conscience de soi et la responsabilité personnelle de l'autre personne. Les questions sont un outil puissant pour y parvenir. Si vous dites simplement aux gens comment faire les choses... ils vont écouter, mais si vous les questionnez, ils vont réfléchir et la réflexion sert d'outil de développement. La majorité des données nécessaires pour amener cette personne à aller de l'avant se trouvent à l'intérieur d'elle. Dans la plupart des cas, le problème n'est pas externe, il est interne et vous aurez seulement accès aux données si vous apprenez à poser les bonnes questions. Autrement, vous serez coincé comme dans la chanson de Bob Seger « working on mysteries without any clues (travailler sur des mystères sans avoir d'indices). »

### **Élaborer un plan d'action et des options**

Au moment où vous avez une meilleure compréhension de l'histoire et de la situation, vous passez en mode planification. Formulez cette étape en disant « il faut résoudre cette situation ». Le mot *résoudre* est essentiel.

Il est important de débiter en explorant toutes les options disponibles. Faites en sorte que l'autre personne vous donne le plus d'options possible et quand elle n'en a plus, demandez-lui : « aimerais-tu avoir d'autres suggestions ? » Vous vous donnez ainsi l'occasion de partager vos idées. Planifiez ensuite comment vous comptez procéder avec la personne.

## Conclusions

Ce plan propose une manière de naviguer à travers la situation dans laquelle vous vous retrouverez au moment d'effectuer des conversations difficiles. Tout comme le fait de naviguer dans des endroits méconnus à l'aide d'une carte, vous entrez dans des zones déplaisantes comme des marécages malodorants où il y a des bestioles et des insectes. Il n'y a pas de territoire défini sur ce plan, mais plutôt des manières de naviguer sur ce dernier. Vous devriez avoir un plan pour vous aider à maintenir le cap et gérer vos réactions pendant ces conversations délicates et chargées en émotions.

## Directives de communications pendant la phase critique

Alors que nous naviguons à travers la réponse face à cette pandémie, nous passerons à travers différentes phases, dont une phase critique et une phase de conséquences à cette crise. Les directives suivantes sont recommandées par Dre Jeanne LeBlanc, spécialiste en réponse face aux catastrophes, et elles doivent être prises en compte pendant la phase critique (par exemple, perturbation soudaine et rapide de la situation actuelle).

<p><b>Niveau de détails</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Précis, concis. Utilisez des informations de première main et non des informations transmises d'une autre source.</li> <li>• Donnez les informations par « doses ». Déterminez aussi quelles informations doivent être communiquées à quel moment. Permettez aux gens de digérer l'information au lieu de les inonder.</li> <li>• Rappelez à tous (souvent) que les détails peuvent changer d'un moment à l'autre. Des mises à jour seront offertes à mesure qu'il y a des changements.</li> <li>• Soyez bien organisé et si possible, utilisez toujours les mêmes formats.</li> </ul>
<p><b>Fréquence</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrez des mises à jour au besoin selon le type d'urgence (c.-à-d. dans les 24-48 heures ou plus rapidement si nécessaire).</li> <li>• Ayez une plateforme centrale pour vos mises à jour (électronique ou écrite).</li> <li>• Prévoyez une autre solution au cas où votre plateforme de communication électronique n'est PAS disponible ou inefficace</li> </ul>
<p><b>Médias et médias sociaux</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les plans médiatiques seront sous la responsabilité du directeur des communications.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vous devriez demander aux membres de votre communauté de s'abstenir de publier tout contenu concernant la situation sur les médias sociaux à moins que l'objectif soit de partager des faits.</li></ul>
<b>Général</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'information précise et opportune aide à limiter les rumeurs (et l'anxiété).</li><li>• Vos communications doivent être personnelles, empathiques et compatissantes. Assurez-vous qu'un soutien social soit disponible.</li><li>• Établissez un rythme sain et prenez soin de vous. Gardez un œil sur les signes de stress, les comportements excessifs et les impacts psychosociaux.</li><li>• Communiquez les informations importantes écrites de manière claire.</li></ul>