



SUPPRIMER LE STRESS DES CONVERSATIONS STRESSANTES

IL NOUS ARRIVE À TOUS D'ÊTRE PRIS DANS DES CONVERSATIONS ÉPROUVANTES SUR LE PLAN ÉMOTIONNEL. SOUVENT, CES ÉCHANGES SE TERMINENT MAL ; MAIS CE N'EST PAS UNE FATALITÉ, GRÂCE À CES TECHNIQUES QUE VOUS POUVEZ METTRE EN ŒUVRE DE VOTRE PROPRE CHEF.

PAR HOLLY WEEKS

**L'IDÉE EN BREF****LE PROBLÈME**

Les conversations stressantes diffèrent des autres types d'échanges verbaux, en raison de leur charge émotionnelle. Il est impossible de les éviter dans la vie quotidienne et au travail, et leur issue est le plus souvent inattendue.

L'ANALYSE

En règle générale, ces conversations génèrent une telle angoisse que la plupart des gens font en sorte de les esquiver. Cependant, cette stratégie ne fait qu'empirer ou envenimer une relation.

LA SOLUTION

Nous pouvons tous nous tirer un peu mieux de ces situations gênantes en nous y préparant et en améliorant nos techniques comportementales : en respectant notre interlocuteur, en «démiant le terrain» et en combattant les tactiques d'intimidation.

Nous discutons, bavardons, échangeons des potins et plaisantons. Parler fait partie de notre vie. C'est inscrit dans nos gènes, pour ainsi dire. Mais parfois – plus souvent que nous le voudrions –, nous nous retrouvons engagés dans des conversations stressantes, des échanges délicats qui peuvent nous blesser ou nous hanter comme nulle autre discussion n'en a le pouvoir. Il est impossible d'éviter ces conversations stressantes dans la vie quotidienne et au travail. Leur issue peut varier du tout au tout et déboucher sur le licenciement d'un collaborateur ou, de façon assez inattendue, sur des compliments. Mais, quel que soit le contexte, les conversations stressantes diffèrent des autres types d'échanges verbaux, en raison de leur charge émotionnelle. Elles font remonter à la surface un sentiment de gêne, de confusion, d'angoisse, de colère, de douleur ou de peur – si ce n'est en nous, du moins chez nos interlocuteurs.

De fait, les conversations stressantes peuvent susciter une telle angoisse que la plupart des gens font en sorte de les éviter. Cette stratégie n'est pas nécessairement mauvaise. Une des premières règles de la guerre, après tout, est de choisir ses batailles. Pourtant, parfois, on risque de payer cher le fait d'esquiver des problèmes, d'apaiser des personnes difficiles et d'aplanir des conflits parce que, en règle générale, l'esquive ne fait qu'empirer un problème ou envenimer une relation.

Etant donné que les conversations stressantes sont si fréquentes – et si douloureuses – pourquoi ne mettons-nous pas plus d'énergie à les résoudre ? Parce que précisément nos sentiments sont si confus. Quand nous ne sommes pas englués émotionnellement dans un problème, nous savons que l'affrontement est une chose naturelle, qu'il peut être résolu – ou au moins géré. Mais quand des sentiments sont dans la balance, la plupart d'entre nous se retrouvent en porte-à-faux. Comme un quarterback qui craque pendant un match serré, nous désespérons de ne jamais parvenir jusqu'à l'en-but.

Au cours de ces vingt dernières années, j'ai enseigné et animé des ateliers au sein de quelques-unes des plus prestigieuses entreprises et universités des Etats-Unis sur la façon de communiquer pendant des conversations stressantes. Les

classes me servant de laboratoire, j'ai appris que la plupart des gens se sentent incapables de résoudre des problèmes délicats en discutant. C'est comme si nous perdions tous nos moyens en un claquement de doigts et que nous devenions incapables de réfléchir à ce qui se passe ou à ce que nous pourrions faire pour obtenir de bons résultats.

Néanmoins, il est inutile que les conversations stressantes se passent ainsi. J'ai constaté que des managers peuvent transformer de façon positive des conversations difficiles, à leur initiative, en les abordant avec une meilleure connaissance de soi, en les répétant et en mettant simplement en pratique trois techniques ayant fait leurs preuves. Entendez-moi bien : vous n'aurez jamais la solution toute prête sous la main, celle qui vous permettra de vous dépasser de conversations stressantes. Il y a trop de variables et de tension, et les interactions entre les

individus dans des situations difficiles sont toujours uniques. Toutefois, presque chaque conversation stressante peut être vue comme l'amalgame d'un nombre limité de conversations courantes, avec chacune son lot distinct de problèmes. Dans les pages suivantes, nous allons étudier comment on peut anticiper et traiter ces problèmes. Mais, d'abord, étudions les trois conversations stressantes courantes auxquelles nous devons faire face le plus souvent sur le lieu de travail.

« J'AI DE MAUVAISES NOUVELLES POUR TOI »

Délivrer des informations déplaisantes est souvent difficile pour les deux parties en présence. Le locuteur est fréquemment tendu, et l'interlocuteur s'inquiète souvent de savoir où va la conversation. Prenons le cas de David, directeur d'un organisme à but non lucratif. Il se trouvait dans la position inconfortable, car il devait s'entretenir avec un chercheur ambitieux, Jérémie, qui avait une opinion plus élevée de ses performances professionnelles que d'autres collaborateurs dans la structure. La difficulté supplémentaire pour David était que, par le passé, Jérémie avait obtenu des évaluations exagérément flatteuses. Il y avait plusieurs raisons à cela. L'une d'entre elles était liée à la culture de l'institution : du fait de sa vocation d'organisme à but non lucratif, celle-ci était un endroit où l'affrontement n'avait pas sa place. Jérémie avait également une confiance sans limites dans ses compétences et dans la qualité de sa formation universitaire. En plus de le conduire à être sur la défensive à la moindre critique, même la plus insignifiante, cette confiance en soi a amené les autres – y compris David – à s'épancher sur les points faibles de Jérémie, qui interférait avec sa capacité à fournir un travail de haute qualité. Jérémie avait un humour corrosif, qui avait offensé des personnes à l'intérieur et à l'extérieur de son unité. Personne ne lui en avait parlé directement, mais, au fil du temps, de plus en plus de personnes hésitaient à travailler avec lui. Etant donné que Jérémie n'avait été en butte à aucune critique concrète au fil des ans, son côté sarcastique était maintenant bien ancré et le personnel était sur ses gardes avec lui.

Dans des conversations comme celle-ci, le principal défi est de démarrer du bon pied dès le début. Si l'échange commence raisonnablement sur de bonnes bases, le reste de la discussion a de bonnes chances de bien se dérouler. Mais s'il s'engage mal, cela risque de contaminer le reste de la conversation. S'efforçant d'être gentilles, de nombreuses personnes commencent ces conversations sur une note légère. Et c'est précisément ce que David a fait, entamant la conversation en demandant à Jérémie : « Alors, cette équipe des Red Sox, ça va comment ? »

Naturellement, Jérémie n'a pas saisi où David voulait en venir ; il est resté présomptueux et arrogant,

comme d'habitude. Voyant cela, David comprit qu'il devait adopter un discours moins enrobé et plus direct. L'échange prit vite un tour plus musclé et franc, et c'est David qui mena presque toute la conversation. A la fin du monologue, Jérémie fixait le sol d'un regard glacial. Il se leva sans piper mot et sortit du bureau. David était soulagé. De son point de vue, l'interaction avait été pénible, mais rapide. Il n'y avait pas trop de sang sur les murs, avait-il observé en son for intérieur avec ironie. Mais, deux jours plus tard, Jérémie lui avait tendu sa lettre de démission, privant ainsi l'institution de son expérience et de ses compétences.

« QU'EST-CE QUI SE PASSE ICI ? »

Il arrive fréquemment que des conversations stressantes nous tombent dessus, sans prévenir. De fait, certains des échanges les plus pénibles – en particulier pour les personnes qui fuient les conflits – sont ceux qu'on n'anticipe pas et qui éclatent de façon totalement inattendue, comme de violents orages estivaux. La conversation se charge soudain émotionnellement et l'air se remplit d'électricité. Pire, plus rien ne paraît avoir de sens. Nous semblons absorbés dans un brouillard sombre fait de logique déformée et de sensibilités altérées.

Prenons le cas d'Elizabeth et de Rafael. Ils étaient en charge d'une équipe travaillant sur un projet pour une importante société de conseil. A première vue, tout ce qui était susceptible de mal tourner sur ce projet avait effectivement mal tourné, et la mission était enlisée au dernier degré. Compte tenu des retards en cours, les deux consultants se voyaient pour mettre à jour leurs plannings, afin de se répartir les tâches pour la semaine à venir. Pendant qu'ils parlaient, Elizabeth écrivait et effaçait sur le tableau blanc. Une fois qu'elle eut fini, elle se retourna vers Rafael et lui demanda d'un ton neutre : « C'est bien ça, non ? »

Rafael serra les dents de frustration. « Si tu le dis », répliqua-t-il sèchement. Elizabeth eut un mouvement de contrariété. Elle rejoua intérieurement l'échange dans son esprit, mais ne réussit pas à comprendre ce qui avait heurté Rafael. Sa réaction semblait complètement disproportionnée par rapport à son commentaire. La réaction la plus courante de quelqu'un se trouvant à la place d'Elizabeth aurait été de se défendre, comme si cette personne était fautive, en niant l'accusation tacite de Rafael. Mais comme Elizabeth n'aimait pas la confrontation, elle avait plutôt joué la carte de l'apaisement. « Rafael, balbutia-t-elle, je suis désolée. Quelque chose ne va pas ? ». « Qui t'a donné les pleins pouvoirs ?, rétorqua-t-il. Qui t'a dit de me donner du travail ? »

Visiblement, Rafael et Elizabeth étaient engagés dans une discussion délicate. Une limite avait été franchie, mais Elizabeth ne savait pas exactement

laquelle. Elle se sentait prise de court – sa tentative d'en finir au plus vite avec la tâche à exécuter avait à l'évidence été mal interprétée. Rafael pensait qu'il avait été mis dans une position d'infériorité par une initiative qu'il interprétablait comme une prise de contrôle de la part d'Elizabeth. De façon inexplicable, cette conversation semble inclure plus de deux personnes, et les participants invisibles créent beaucoup de tension. On peut se demander si, enfant, Elizabeth n'avait pas vécu une situation qui la poussait aujourd'hui à supposer que l'énerverement de Rafael était forcément de sa faute. Et qui donnait à Rafael l'impression qu'Elizabeth cherchait à prendre le contrôle de la situation? Est-ce que cela pourrait être son père? sa femme? Impossible à dire. En même temps, on a du mal à ne pas penser que Rafael réagit de façon excessive quand il reproche à Elizabeth son prétendu besoin de prendre la situation en main.

Elizabeth a pris l'animosité de Rafael de plein fouet et elle a de nouveau présenté ses excuses. « Je suis désolée. Comment veux-tu qu'on se répartisse le

n'est pas touché ou décontenancé par les mêmes choses. La zone rouge ne se résume pas seulement à cette tactique d'intimidation, mais à son association avec la vulnérabilité individuelle.

Prenons le cas de Nick et Karen, deux cadres supérieurs travaillant au même échelon hiérarchique dans une société de services informatiques. Karen faisait une présentation à un client, mais ses informations étaient insuffisantes et péchaient par manque d'organisation. Tout comme le reste de l'équipe, elle s'était montrée incapable de répondre à des questions basiques. Le client s'est montré patient, puis s'est tu avant d'afficher clairement son exaspération. Quand la présentation a vraiment commencé à dérailler, le client a mis l'équipe sur la sellette en leur posant des questions qui les ont fait paraître de plus en plus incomptents.

Ce jour-là, Nick ne prenait pas une part active au travail de l'équipe de présentation ; il n'était là qu'en simple observateur. Il était aussi surpris que le client de la médiocrité de la performance de Karen. Après le départ du client, il demanda à Karen de lui expliquer ce qui s'était passé. Elle lui rétorqua sur la défensive : « Tu n'es pas mon patron, donc ne commence pas à prendre cet air condescendant avec moi. Tu me rabaises toujours, quoi que je fasse. » Karen continuait à crier sur Nick, son animosité était palpable. Chaque fois qu'il ouvrait la bouche, elle l'interrompait, déversant un flot d'accusations et de menaces : « J'aimerais t'y voir, toi, en train de te débattre tout seul dans un bourbier sans nom. » Nick essayait de garder son calme, mais Karen ne se calmait pas. « Karen, dit-il, reprends-toi. Tu déformes tout ce que je dis. »

Dans le cas présent, le problème de Nick n'est pas que Karen se serve de tout un éventail de tactiques d'intimidation, c'est plutôt le fait qu'elles soient toutes de nature agressive (accusation, déformation et digression). Cela fait monter considérablement les enjeux. Pour la plupart, nous sommes vulnérables aux tactiques agressives, parce que nous ignorons si la passe d'armes va dégénérer et, si oui, dans quelles proportions. Nick voulait éviter de se faire agresser verbalement par Karen, mais il avait beau insister sur la rationalité par opposition à l'émotivité, cela ne servait à rien. Son calme ne tenait pas face à l'attitude agressive de Karen. Et Nick s'est retrouvé à la merci du choix de Karen. Et qu'elle menaçait de se venger sur le dos du client le perturbait particulièrement. Il ne parvenait pas à savoir si elle faisait juste la tête ou si elle était décidée à le faire. Il finit par s'en ouvrir au directeur général, qui en fut très contrarié et finit par se mettre en colère contre Nick et Karen pour leur incapacité à résoudre leurs problèmes. À la fin, leur inaptitude à gérer leurs conversations épineuses leur a coûté cher. Tous deux ont vu une promotion leur passer sous le nez après que la société a attribué la perte du client à leur échec persistant en termes de communication.

travail? » En s'en remettant à Rafael de cette façon, elle a apaisé l'atmosphère de façon temporaire. Mais cela a créé un précédent en matière d'inégalité de statut que ni Elizabeth ni la société n'ont estimé juste. Pire, bien que Rafael et Elizabeth soient demeurés dans la même équipe, après cet échange pénible, Elizabeth s'est montrée irritée de ce changement de position et, trois mois plus tard, a quitté le projet.

« TU T'EN PRENDS À MOI ! »

Intéressons-nous maintenant à ces échanges stressants parce qu'ils sont agressifs, où les protagonistes se servent de toutes sortes de mécanismes psychologiques et rhétoriques pour déséquilibrer leurs interlocuteurs, ébranler leurs positions, les mettre en difficulté, voire les rabaisser. Ces « tactiques d'intimidation » prennent des formes très diverses – vulnérabilité, manipulation, éclats de voix –, et tout le monde

IL FAUT CONNAÎTRE SES PROPRES POINTS FAIBLES EN MATIÈRE DE GESTION DE RELATIONS INTERPERSONNELLES ET DE RÉACTION FACE AUX ÉVÉNEMENTS.

LES BASES DU MANAGEMENT DE LA CONVERSATION

Les techniques que j'ai identifiées pour gérer des conversations stressantes comportent toutes en filigrane trois composantes faussement simples, qui sont nécessaires pour surmonter avec succès des conversations stressantes. Ce sont la clarté, l'impartialité et la modération, pierres angulaires d'une bonne communication. Si vous les maîtrisez, vous multiplieriez vos chances de bien réagir même aux conversations les plus tendues. Examinons tour à tour chacune de ces composantes.

La clarté signifie laisser les mots faire le travail pour nous. Evitez d'employer des euphémismes ou de tourner autour du pot et dites clairement aux gens ce que vous pensez : « Emily, la maison de repos de Somerset Valley serait le meilleur endroit pour placer votre père. Mais les frais correspondants ne sont pas couverts par sa police d'assurance. » Malheureusement, il est particulièrement difficile de transmettre un contenu clair lorsque les nouvelles sont mauvaises. Dans des circonstances difficiles, nous avons tous tendance à éviter un langage sans ambages, car nous assimilons cela à de la brutalité. Au lieu de cela, nous disons souvent des choses comme : « Eh bien, Dan, nous ne savons toujours pas ce que nous allons faire concernant ce poste, mais nous restons vigilants. » C'est une façon détournée – et terriblement trompeuse – de faire comprendre à quelqu'un qu'il n'a pas obtenu la promotion qu'il cherchait.

Pourtant, l'honnêteté n'a rien de brutal en soi. Ce n'est pas le contenu, mais la façon dont elle est délivrée qui rend l'information brutale ou bienveillante. Demandez à un chirurgien, à un prêtre ou à un policier. Si un message est transmis habilement – même si la nouvelle est mauvaise – le contenu peut paraître tolérable. Lorsqu'un cadre supérieur, par exemple, dit directement à un collaborateur que « c'est une autre

personne qui a décroché la promotion », la nouvelle risque d'être très désagréable et les réactions appropriées sont la tristesse, la colère et l'angoisse. Mais si l'information délivrée est limpide, la personne à laquelle elle s'adresse peut mieux commencer à l'analyser. De fait, clarifier une information allège le fardeau de l'interlocuteur au lieu de l'accroître.

Dans des conversations stressantes, le ton représente le volet non verbal de la communication. C'est l'intonation, les expressions du visage, le langage corporel conscient et inconscient. Bien qu'il soit difficile d'avoir un ton neutre lorsqu'on est sous l'emprise d'émotions fortes, l'impartialité est la norme souhaitée en matière de communication de crise, y compris dans le cadre de conversations stressantes.

Prenons le cas de la neutralité classique de la NASA. Quelle que soit la gravité du message à transmettre, la NASA adopte toujours un discours impassible : « Houston, nous avons un problème. » Il faut de la pratique pour acquérir une telle neutralité. Mais adopter un ton neutre est la meilleure des méthodes à adopter quand le stress envahit une conversation.

Une expression modérée est le dernier pilier de ce trio de compétences. L'anglais est une langue aux ressources

immenses et il existe mille façons de traduire en mots votre pensée. Certaines de ces expressions sont mesurées, tandis que d'autres poussent sans aucun ménagement votre interlocuteur à rejeter vos paroles – et vos informations. Aux Etats-Unis, par exemple, certaines des phrases les moins modérées sont celles qu'on trouve dans les menaces de poursuites judiciaires : « Si vous ne m'envoyez pas de chèque d'ici le 23 avril, je me verrai dans l'obligation d'appeler mon avocat. » De telles phrases font monter la pression de toutes les conversations, en particulier celles qui sont tendues. Mais rappelez-vous que les conversations stressantes ne sont pas là pour nous permettre de marquer des points ou nous créer des ennemis.

Le but est de faire avancer le dialogue, d'écouter, d'être entendu avec précision, ainsi que d'avoir un échange fonctionnel entre deux personnes. Alors, la prochaine fois que vous voudrez vous en prendre sévement à quelqu'un en lui disant : « Arrêtez de m'interrompre! », essayez plutôt ceci : « Un instant s'il vous plaît. Je voudrais terminer ce que j'ai à dire, avant de perdre le fil de mes pensées. » Une expression modérée vous aidera à alléger la tension d'une conversation stressante.

SE PRÉPARER À UNE CONVERSATION STRESSANTE

Comment peut-on donc se préparer à ces échanges stressants basiques avant qu'ils ne se produisent? Pour bien commencer, il faut connaître ses propres points faibles en matière de gestion de relations interpersonnelles et de réaction face aux événements. David, Elizabeth et Nick étaient incapables de contrôler leurs interlocuteurs mais leurs conversations stressantes auraient pris un meilleur tour s'ils avaient mieux été conscients de leurs vulnérabilités. Ceux qui sont sensibles à l'hostilité doivent absolument savoir comment ils y réagissent. Est-ce qu'ils font marche arrière ou préfèrent-ils la confrontation – est-ce qu'ils

se ferment comme des huîtres ou choisissent de riposter? Bien que ces réactions se vaillent, savoir comment on réagit dans une situation stressante permet d'en apprendre beaucoup sur ses points faibles et peut aider à maîtriser des situations stressantes.

Souvenez-vous du problème de Nick. S'il avait eu une meilleure connaissance de ses réactions, il aurait su qu'il agit de façon rationnelle avec opiniâtreté face à des emportements agressifs comme ceux de Karen. Le choix de Nick de feindre le désintérêt a permis à Karen de prendre l'ascendant sur la conversation, mais il n'était pas obligé de laisser Karen – ou qui que ce soit d'autre – exploiter sa vulnérabilité. Dans les

moments où il peut analyser calmement son comportement, quand il n'est pas pris dans une conversation stressante en « live », Nick peut prendre le temps de réfléchir à son incapacité à tolérer des accès agressifs irrationnels. Cette connaissance de soi lui permettrait de se préparer – non pas aux accusations inattendues de Karen, mais à gérer sa propre vulnérabilité face à une attaque forte comme celle de sa collègue.

Bien qu'on puisse le voir sous cet angle, le fait d'apprendre à mieux se connaître ne veut pas dire de plonger dans une auto-analyse sans fin. Cela implique simplement de rendre plus explicite la connaissance tacite que nous avons déjà de nous-mêmes. Par exemple, nous connaissons tous, de par nos expériences passées, les types de conversations et de personnes que nous avons du mal à gérer. Quand vous vous retrouvez coincé dans une conversation difficile, demandez-vous si cette situation rentre dans une de ces catégories et si elle implique une de ces personnes. Par exemple, devenez-vous agressif face à un rival qui cherche à vous dominer ? Vous refermez-vous sur vous-même quand vous vous sentez exclu ? Une fois que vous connaissez vos zones de danger, vous pouvez anticiper votre vulnérabilité et améliorer votre réaction.

Une connaissance de soi explicite vous permettra souvent d'éviter de vous engager dans une conversation d'une façon qui flatte vos sentiments plutôt que vos intérêts. Rappelez-vous de David, le directeur de l'organisme à but non lucratif et de son arrogant collaborateur, Jérémie. Compte tenu du passé de ce dernier, la stratégie conversationnelle choisie par David – y aller en douceur, puis passer à l'affrontement rapide mais pénible si la première option ne marche pas – était vouée à l'échec. David aurait mieux fait de repartir la conversation en deux parties distinctes. Lors d'une première entrevue, il aurait pu mettre sur la table les principaux points posant problème, à savoir l'humour mordant et la performance décevante de Jérémie. Une deuxième entrevue aurait pu être consacrée à la discussion elle-même. Une gestion progressive de la situation aurait laissé à la fois à David et à Jérémie le temps de se préparer à un véritable échange plutôt que de subir un long monologue de l'un d'entre eux. Après tout, la situation n'avait pas un caractère d'urgence ; David n'était pas obligé de régler ce dossier immédiatement. De fait, si David avait eu une meilleure connaissance de lui-même, il aurait pu reconnaître que l'approche qu'il avait choisie était dictée moins par le caractère de Jérémie que par sa propre aversion du conflit.

Vous entraîner avec un ami impartial est une excellente façon d'anticiper les problèmes spécifiques que vous pouvez rencontrer dans une conversation stressante. Choisissez quelqu'un qui n'a pas les mêmes problèmes de communication que vous. Idéalement, cet ami doit savoir bien écouter, être honnête mais ne pas vous juger.

LE FOSSE ENTRE LA COMMUNICATION ET L'INTENTION

L'un des phénomènes les plus courants dans les conversations stressantes est que nous commençons tous par trop nous fier à nos intentions. Lorsque l'intensité augmente sur l'échelle de notre thermomètre émotionnel, nous supposons que les autres comprennent automatiquement où nous voulons en venir. Nous supposons, par exemple, que les gens savent que nous n'avons pas de mauvaises intentions. En effet, les recherches montrent que, dans les conversations stressantes, la plupart des orateurs supposent que l'auditeur croit que leurs intentions sont bonnes, quoi qu'ils disent. Or les intentions ne transparaissent jamais de façon aussi nette dans les communications – et certainement pas lors de conversations stressantes.

Pour comprendre ce que j'entends par là, pensez à la dernière fois où quelqu'un vous a dit de ne pas prendre mal quelque chose. Cela a peut-être été énoncé très sincèrement par l'orateur ; néanmoins, la plupart des gens réagissent automatiquement en se raidissant intérieurement, en anticipant quelque chose d'au moins légèrement blessant ou hostile. Et c'est exactement la réaction que cette expression va susciter à chaque fois. Parce que le principe de base en matière de conversations stressantes est que les gens n'enregistrent pas l'intention malgré les mots ; nous enregistrons l'intention grâce aux mots. Dans les conversations stressantes en particulier, l'accent est mis sur ce qui est réellement dit, pas sur ce que nous avons l'intention de faire ou sur ce que nous ressentons. Cela ne signifie pas que les participants à des conversations stressantes n'ont ni sentiments ni intentions valables et respectables. Au contraire. Mais, quand on parle de personnes engagées dans des échanges stressants, nous parlons de communication entre des personnes – et non d'intentions. Bien sûr, lors de conversations difficiles, il nous arrive à tous de souhaiter de ne pas devoir mettre les points sur les « i » à ce point, que l'autre en face comprenne ce que nous voulons dire, même si nous ne l'énonçons pas avec clarté. Mais cela conduit à une mauvaise division du travail – l'auditeur interprétant plus que le locuteur ne communique. Dans toutes les conversations, mais surtout dans celles qui sont stressantes, nous devons tous nous faire comprendre de façon précise. En fin de compte, il est beaucoup plus digne pour un cadre de dire sans détour à un salarié : « Corey, je vous ai préparé un bureau ainsi que six semaines de service de reclassement professionnel – parce que vous ne serez plus avec nous après la fin juillet. » Forcer quelqu'un à deviner quelles sont vos intentions ne fait que prolonger l'appréhension de l'inévitable.

Commencez par ce que vous avez à dire. Enoncez simplement à votre ami ce que vous voulez communiquer à votre interlocuteur sans vous soucier du ton, ni de la formulation. Soyez perfide, peureux, spirituel mais mordant, sautez du coq à l'âne dans votre démonstration, mais dites les choses comme

vous les sentez. Puis reprenez depuis le début et réfléchissez à ce que vous diriez si la situation n'était pas tendue d'un point de vue émotionnel. Votre ami peut vous aider, car il n'est pas impliqué émotionnellement dans cette situation. Notez ce qui vous passe par la tête ensemble, car, si vous ne le faites pas, vous l'oublierez plus tard.

Maintenant, affinez la formulation. Lorsque vous imaginez que vous parlez à votre interlocuteur, votre discours tend à être très dense – et vous ne pensez qu'à une seule façon de dire les choses. Mais lorsque votre ami vous dit « Explique-moi comment tu veux dire ça », il se passe quelque chose d'intéressant : votre formulation s'améliore souvent, elle devient nettement plus posée, utilisable. Rappelez-vous, vous pouvez dire ce que vous voulez, mais pas *comme ça*. Travaillez aussi sur le langage corporel avec votre ami. Vous allez certainement rire tous deux des expressions qui s'invitent à l'improviste : sourcils froncés qui montent et descendent, jambes enroulées comme deux brins de réglette et ricanements nerveux qui seront certainement mal interprétés (voir l'encadré « Les bases du management de la conversation »).

GÉRER LA CONVERSATION

S'il est important d'apprendre à se connaître et à s'entraîner avant une conversation stressante, ces mesures ne suffisent pas. Voyons ce que vous pouvez faire au cours de la conversation. Prenons l'exemple d'Elizabeth, la chef d'équipe dont le collègue prétendait qu'elle usurpait son pouvoir. Elle n'était pas suffisamment réactive dans les situations d'affrontement et elle le savait. Elle avait donc besoin de quelques phrases toutes prêtes, d'expressions dont elle pouvait se rappeler pour ne pas avoir à se taire ou à inventer quelque chose dans l'impulsion du moment. Bien que cette solution semble simple, la plupart d'entre nous ne disposent d'aucune boîte à outils de tactiques de conversation sous la main. Remédier à ce manque est essentiel pour apprendre à mieux gérer les conversations stressantes. Nous devons apprendre les techniques de communication de la même manière que nous apprenons la réanimation cardio-respiratoire : bien en amont, en sachant que lorsque nous aurons besoin de l'utiliser, la situation sera critique et tendue. Voici trois préceptes éprouvés pour mener des conversations. La formulation particulière peut ne pas correspondre à votre style et ce n'est pas un problème. L'important est de comprendre le fonctionnement de ces techniques, puis de choisir une formulation avec laquelle vous vous sentez à l'aise.

Respecter son partenaire. Lorsque David a fait part de ses remarques négatives à Jérémie, il aurait été plus judicieux de commencer par exprimer des regrets et de reconnaître qu'il avait lui aussi une part de responsabilité dans les problèmes qu'ils rencontraient. Il aurait pu dire : « Jérémie, la qualité de votre

travail a souffert en partie en raison de la réticence de vos collègues à affronter vos sarcasmes lorsqu'ils tentent de s'expliquer avec vous sur les problèmes rencontrés. J'en suis responsable, car j'ai hésité à parler ouvertement de ces difficultés avec vous, alors que je vous apprécie, vous respecte et travaille avec vous depuis longtemps. » Reconnaître sa responsabilité est une technique – en particulier d'ouverture – qui peut être efficace, car elle permet de concentrer tout de suite l'attention, mais sans provocation, sur les choses difficiles que l'orateur doit dire et que l'auditeur doit entendre.

Est-ce toujours une bonne technique à utiliser dans une conversation difficile ? Non, car il n'y a jamais une seule bonne technique. Mais, dans ce cas, cela a l'avantage de donner le ton de la discussion entre David et Jérémie. Cela permet de traiter dignement les problèmes, Jérémie, leur relation et la responsabilité de David. Toute technique qui introduit de la dignité dans une conversation stressante – en particulier une conversation qui prend son interlocuteur par surprise – est très appréciable. En effet, la capacité d'agir de façon honorable peut déterminer l'issue positive ou négative d'une conversation stressante. Plus important encore, bien que Jérémie ait quitté la société, il peut toujours se montrer malveillant en propageant des commérages et en utilisant les connaissances qu'il a de l'institution contre elle. Plus la conversation avec David a été insupportable, plus Jérémie est susceptible de vouloir se venger de l'institution.

Déminer le terrain en reformulant ses intentions. Une partie des aspérités survenant dans la conversation du type « Qu'est-ce qui se passe ici ? » entre Rafael et Elizabeth tient au fait que l'interprétation erronée par Rafael des paroles et des actions d'Elizabeth semble être influencée par la réminiscence d'autres conversations stressantes qu'il a eues par le passé. Elizabeth ne veut pas psychanalyser Rafael ; en effet, explorer le paysage intérieur de Rafael ne ferait qu'aggraver cette situation douloureuse. Alors, que peut faire Elizabeth pour désamorcer la situation de sa propre initiative ?

Elizabeth a besoin d'une technique qui n'exige pas qu'elle comprenne les raisons sous-jacentes de la réaction épidermique de Rafael, mais l'aide à gérer efficacement la situation. « Je vois bien la façon dont tu as pris ce que je t'ai dit, Rafael. Ce n'était pas ce que je voulais dire. Reprenons ensemble cette liste de tâches. » Je l'appelle la technique de clarification et elle est très efficace pour désamorcer une situation tendue. En l'utilisant, Elizabeth peut transformer unilatéralement la confrontation en un point d'accord. Au lieu de discuter avec Rafael de la façon dont il perçoit les choses, elle reconnaît qu'il a sa façon de voir les choses – après tout, c'est son droit le plus strict. Au lieu de discuter de ses intentions, elle garde la responsabilité de mettre ses paroles en accord avec ses intentions. Et elle reprend la conversation là où

UNE TACTIQUE EST BEAUCOUP PLUS DIFFICILE À UTILISER UNE FOIS QU'ELLE EST OUVERTEMENT CONNUE DE TOUS.

ils se sont arrêtés (pour une discussion plus approfondie du déséquilibre entre ce que nous voulons dire et ce que nous disons effectivement, voir l'encadré «Le fossé entre la communication et l'intention»).

Cette technique fonctionnera pour Elizabeth, quelle que soit l'arrière-pensée de Rafael. Si Rafael n'a pas fait exprès de ne pas comprendre ce qu'elle voulait dire, elle n'entre pas en conflit avec lui. Elle accepte son point de vue sur ce qu'elle a dit et fait, et le corrige. S'il est foncièrement hostile, Elizabeth ne montre pas son assentiment juste pour l'apaiser. Elle accepte et recommence. Personne ne perd la face. Personne ne marque de points vis-à-vis de l'autre. Personne ne dévie de sa trajectoire.

Combattre la tactique, pas les gens. Rafael a peut-être laissé perplexe Elizabeth, mais Karen a fait preuve d'une méchanceté absolue envers Nick quand elle s'est emportée après la réunion désastreuse avec le client. Nick ne peut certainement pas l'empêcher d'utiliser cette technique d'intimidation qui lui a si bien réussi par le passé. Mais il ne peut isoler le caractère de Karen de son comportement. Par exemple, il est beaucoup plus utile pour lui de considérer les réactions de Karen comme une tactique d'intimidation plutôt que comme une caractéristique personnelle. S'il pense que Karen est une personne menaçante, hostile et encline à déformer les faits, où cela va-t-il le mener? Quelle est la marge de manœuvre dont on dispose vis-à-vis du caractère d'autrui? Mais si Nick considère le comportement de Karen comme un ensemble de tactiques qu'elle utilise avec lui parce qu'elles lui ont réussi par le passé, il peut réfléchir à des techniques de riposte pour les neutraliser.

Le meilleur moyen de neutraliser une tactique est de la nommer. Il est beaucoup plus difficile d'utiliser une tactique, une fois qu'elle est ouvertement connue de tous. Si Nick, par exemple, avait déclaré: «Karen, nous travaillons assez bien ensemble depuis longtemps. Je ne sais pas comment aborder avec toi ce qui a mal tourné lors de la réunion car, visiblement, ton point de vue sur ce qui s'est produit et ce qui se passe maintenant est très différent du mien», il aurait fait complètement basculer la situation. Il ne s'en serait pas pris non plus à Karen, il ne serait pas resté le pion sur son échiquier et il aurait fait de la tactique de Karen le problème dominant de la conversation.

Identifier ouvertement une tactique, en particulier quand celle-ci est agressive, démine une situation tendue pour une autre raison. Nous pensons souvent qu'un interlocuteur agressif est obstinément, voire continuellement chicanier, mais ce n'est pas vrai. Les gens ont des niveaux d'agressivité clairs avec lesquels ils sont à l'aise et qu'ils hésitent à outrepasser. Lorsque Nick ne reconnaît pas les tactiques déployées par Karen, elle peut les utiliser sans le faire exprès ou en faisant semblant de ne pas faire exprès. Mais s'il en parle, Karen devra se montrer plus agressive, si elle veut persister dans cette voie. Si elle atteint ou s'approche de son seuil maximal d'agression, elle ne poursuivra pas, car elle ne serait pas à l'aise. Si Nick peut ne pas être en mesure d'arrêter Karen, elle peut en revanche se contrôler.

Les gens pensent qu'il est impossible d'éviter des conversations stressantes. Et c'est vrai. Mais cela ne signifie pas qu'elles doivent toujours mal se terminer. Prenons le cas d'une de mes clientes, Jacqueline, seule femme à bord du conseil d'administration d'une société d'ingénierie. Elle était sensible aux remarques désobligeantes faites au sujet des femmes dans les entreprises et trouvait qu'un des administrateurs était délibérément insensible. Il s'était moqué à plusieurs reprises d'elle et de son féminisme. Cette fois-ci, il avait aussi raconté une blague sexistie.

Ce n'était pas la première fois que quelque chose de la sorte se produisait, et Jacqueline ressentait le tumulte habituel des réactions qui l'habitaient en son for intérieur. Mais, comme elle savait que cela la stressait, elle était prête. D'abord, elle laissa planer la blague une minute, puis elle revint au sujet dont ils étaient en train de discuter. Quand Richard revint à la charge avec une nouvelle plaisanterie en disant: «Allez, Jackie, je *blaguais*», Jacqueline ne lâcha pas l'affaire. «Richard, dit-elle, ce genre d'humour peut vous paraître léger, mais il me donne l'impression d'être ostracisée.» Jacqueline n'eut pas besoin d'en dire plus. Si Richard avait continué à blaguer, il aurait perdu la face. En fait, il a fait machine arrière: «Eh bien, je ne voudrais pas qu'on se plaigne à nouveau de mon mauvais comportement auprès de ma femme», a-t-il ricané. Jacqueline a gardé le silence. Elle s'était fait comprendre. Il était inutile de le mettre mal à l'aise.

LES CONVERSATIONS STRESSANTES ne sont jamais faciles, mais nous pouvons tous nous en tirer un peu mieux si, comme Jacqueline, nous nous y préparons en apprenant à mieux connaître nos points faibles et en améliorant nos techniques comportementales. Les conseils et les outils décrits dans cet article peuvent être utiles pour réduire de sa propre initiative la tension de conversations stressantes. Tout ce que vous avez à faire est de les tester. Si une technique ne fonctionne pas, essayez-en une autre. Trouvez une formulation qui vous semble naturelle. Mais continuez à vous entraîner et vous finirez par trouver ce qui vous convient le mieux. ☺

Au moment de la rédaction de cet article, l'autrice occupait les fonctions suivantes:

HOLLY WEEKS

est consultante indépendante. Elle est présidente des associations WritingWorks et SpeakingWorks à Cambridge, dans le Massachusetts. Elle enseigne aussi à l'Institut Radcliffe de l'université Harvard, à Cambridge.