

Les conversations difficiles

(Heen, Patton et Stone, 2008)

Tout ce que vous trouvez difficile à exprimer :

- Vous devez congédier un membre du personnel, un vieil ami, qui est devenu incapable de faire son travail.
- Vous avez entendu un de vos collègues dire à un autre que vous êtes paresseux, négligeant. Alors que vous préparez à passer la journée à côté de lui, vous n'êtes pas certain de pouvoir passer la journée sans une confrontation.
- Le travail que vous faites vous prend deux fois plus de temps que prévu. Vous ne voulez pas bousculer le résidant dont vous vous occuper mais vous ne pouvez pas rester plus longtemps.
- Vous voulez exprimer à un collègue jusqu'à quel point vous appréciez sa présence, mais vous craignez que cette confiance vous rende tous deux mal à l'aise.
- Vous avez entendu parler que votre implication auprès du syndicat vous a donné une réputation de fauteur de trouble. Vous êtes furieux de l'ingratitude des gens mais vous n'êtes pas certain que d'en parler serait utile.

Les conversations difficiles font partie de la vie. Nous savons jusqu'à quel point on peut avoir une peur profonde de blesser quelqu'un ou d'être blessé. Nous savons ce que cela signifie d'être rongé par la culpabilité au sujet d'actions qui ont affecté autrui ou de situations où nous nous sommes laissés maltraités. Même dans les meilleures conditions, les relations humaines peuvent devenir corrosives, entremêlées, et pour être honnête, nous savons aussi que nous n'avons pas toujours les meilleures intentions.

Gardons nos buts réalistes. Nous ne pourrions éliminer complètement la peur et l'anxiété. Apprendre à gérer ces émotions est un objectif plus réaliste. Obtenir un résultat parfait sans risque ne se produira pas. Obtenir de meilleurs résultats face à de meilleures probabilités de succès pourrait être un meilleur objectif.

Cela peut souvent suffire. Car bien que nous soyons fragiles, nous sommes aussi remarquablement résistants.

Le problème.

Une conversation difficile qui tourne mal :

- se sentir mal au sujet de cette conversation,
- une relation qui devient tendue par la suite,
- se demander ce que l'on aurait pu faire différemment,
- se demander ce que l'on peut faire à ce sujet maintenant.

Bien qu'infiniment variées, les conversations difficiles ont une structure commune : Il y a ce qui est dit, mais il y a surtout ce que les gens se disent et ce que les gens ressentent. Vous êtes distrait par tout ce qui se passe en secret à l'intérieur de vous. Vous n'êtes pas certain de ce qu'il est sage de partager et de ce qu'il est sage de garder pour vous-mêmes. Vous savez que dire tout ce que vous pensez ne rendrait pas la conversation plus facile.

Chaque conversation difficile comprend trois conversations :

- 1) **Une conversation sur ce qui s'est produit.** Il y a un désaccord sur ce qui s'est produit ou sur ce qui devrait se produire. Qui a fait quoi? Qui a dit quoi? Qui a raison, qui voulait dire quoi, qui est à blâmer?
- 2) **Une conversation sur les sentiments.** Est-ce que mes sentiments sont valides? Appropriés? Est-ce que je dois les valider ou les nier? Les mettre sur la table ou les laisser à la porte? Et si mon interlocuteur était fâché ou blessé?
- 3) **Une conversation sur notre identité.** Il s'agit de la conversation que nous avons avec nous-mêmes au sujet de ce que la situation signifie pour nous. Suis-je compétent ou incompétent? Suis-je une bonne ou une mauvaise personne? Suis-je digne ou indigne d'être aimé? Quel sera l'impact de ce qui se passe sur l'image que j'ai de moi-même, sur mon estime de soi, sur mon avenir et sur mon bien-être? Les réponses à ces questions déterminent en grande partie si nous nous sentons en équilibre ou anxieux.

Nous ne pouvons changer tout cela. Mais nous pouvons changer notre façon de réagir. Et nous pouvons éviter ce qui est inefficace : prendre pour acquis que l'on sait ce qu'on ignore, éviter de cacher ou de laisser exploser nos sentiments, et éviter de faire comme si ce qui se passe n'avait aucune importance et aucune signification pour nous.

Qu'est-ce qui s'est passé?

Qui a raison?

Le point de vue «J'ai raison, tu as tort.» amène à un cul de sac. Les conversations difficiles portent sur des perceptions conflictuelles, des interprétations, des jugements subjectifs et des valeurs. Elles portent sur le sens que l'on donne aux situations. Elles ne portent pas sur la vérité, elles portent sur l'importance que prend la situation pour chacun des participants. Argumenter sans comprendre n'est pas efficace.

Plutôt que tenter de prouver à l'autre que nous avons raison, nous allons chercher à comprendre (avec curiosité) les perceptions, les interprétations et les valeurs de chaque partie. Nous passerons de l'émission de messages à l'expression de questions, explorant la signification personnelle de la situation. Nous exprimerons notre point de vue comme une perception, une interprétation et comme l'expression de nos valeurs, pas comme la vérité. Chaque perception ne détruit pas nécessairement celle de l'autre. On peut comprendre le point de vue de l'autre et maintenir le sien.

Nous souhaitons explorer comment chacun comprend la situation et comment il en est venu à ce point de vue. «Maintenant que nous nous comprenons vraiment, quelle serait la bonne façon de gérer ce problème?»

Qu'est-ce qu'il voulait dire?

Voulez-vous me blesser ou vous faire comprendre? Voulez-vous me contrôler ou m'aider? Ce que je pense au sujet de vos intentions affectera le déroulement de la conversation. Nous assumons que nous connaissons les intentions des autres alors que c'est faux. En cas de doute, nous décidons souvent qu'ils ont de mauvaises intentions. Trop souvent, chaque interlocuteur est convaincu d'être la victime des mauvaises intentions de l'autre, convaincu qu'il ne fait que se défendre, mais ignorant l'impact de ses propres comportements.

Les intentions sont invisibles. Nous les déduisons en observant leur comportement. Ce sont des hypothèses que nous inventons. Mais ces hypothèses sont beaucoup moins justes que ce que nous imaginons. Pourquoi? Parce que les intentions sont complexes. Les gens ont parfois des intentions mixtes. Ils agissent parfois sans avoir d'intention spécifique à notre sujet. Ils agissent parfois avec de bonnes intentions mais nous blessent tout de même.

Nous souhaitons partager l'impact qu'a eu la situation sur nous, et découvrir quelles étaient leurs intentions. Nous voulons aussi découvrir quel impact cette situation a sur eux.

Qui est à blâmer?

Rechercher un coupable amène des désaccords, du déni et peu d'apprentissage. Chacun pense en terme de punition, en terme de tout ou rien. Chacun perd beaucoup d'énergie à se défendre.

Plutôt que de penser en terme de coupable et de blâme, il vaut mieux penser en terme de contribution au problème. Comment avons-nous interagi? Qu'est-ce que chacun a fait ou n'a pas réussi à faire qui a contribué à la situation actuelle? Chacun contribue au problème, même si ce n'est pas dans les mêmes proportions (ex : silence, évitement, se rendre inaccessible, communication ambiguë, etc). Les questions importantes deviennent : Qu'est-ce qui nous a empêché de voir venir cette situation? Comment empêcher le problème de se produire à nouveau?

Nous souhaitons comprendre comment nos actions ont interagi pour produire le résultat actuel.

Que faire avec ses émotions?

La question n'est pas de savoir si des émotions intenses sont impliquées. La question est de savoir comment les gérer lorsqu'elles se manifestent. Dire ce que l'on pense réellement? Demeurer rationnel?

Les conversations difficiles portent sur l'existence d'émotions intenses. Les émotions sont

- 2) Par la suite vous devez négocier avec vos sentiments. Ne traitez pas les sentiments comme s'ils étaient des paroles d'évangiles. Avant de dire comment vous vous sentez, négociez avec vos sentiments. Nos sentiments sont basés sur nos perceptions. Les perceptions sont négociables. Modifiez l'histoire que vous racontez au sujet de la situation. Modifiez votre pensée. Quelle est votre histoire? Qu'est-ce qu'il manque? Quelle serait l'histoire de l'autre personne? Quelles sont les intentions que j'imagine chez l'autre? Quelles autres intentions pourrait-il avoir? Quelles étaient nos intentions? Notre motivation? Quel impact nos actions peut-il avoir eu sur eux? Pouvons-nous voir notre propre contribution au problème?

Ce ne sont que des hypothèses. Mais elles peuvent altérer sérieusement la façon dont nous sentons au sujet de la situation. Si nous réfléchissons bien, si nous sommes honnêtes, si nous approchons la question l'esprit ouvert, dans un esprit de justice, nos sentiments commenceront à changer.

- 3) Et finalement vous avez besoin de partager vos sentiments réels, et non des jugements envers autrui. Vous pouvez exprimer des émotions sans être émotif et vous pouvez être très émotif sans exprimer grand chose. Partager des sentiments demande de la réflexion.
- a) Les sentiments sont importants. Ils n'ont pas à être rationnel pour être exprimé. «Je suis inconfortable avec ces sentiments, je ne suis pas sûr qu'ils ont un sens, mais voici comment je me sens. »
 - b) Exprimez l'ensemble de vos sentiments. La colère, la reconnaissance, la difficulté d'en parler, la honte, l'affection.
 - c) N'évaluez pas. Partagez. Exprimez vos sentiments sans juger, accuser ou blâmer. Reportez la résolution de problème pour plus tard. Ne monopolisez pas la conversation : vous pouvez avoir tous deux de forts sentiments. Dites «Je me sens...».

Chaque partie doit faire reconnaître ses sentiments avant d'aller plus loin. Cette validation des

Qu'est-ce que cela dit de moi?

Cette partie de la conversation porte sur qui nous sommes et sur comment nous nous voyons. Comment est-ce que cela affecte mon estime de moi-même, mon image de moi-même, la signification que je donne à ce que je suis dans l'univers? Quel impact cela aura-t-il sur mon avenir? Quels doutes cela soulève-t-il?

Cela concerne ce que je me dis à moi-même à mon propre sujet. À chaque fois qu'une conversation devient difficile, c'est parce qu'en partie, elle est à votre propre sujet. L'enjeu est au niveau de votre identité, de ce que vous êtes, de votre image, de vos valeurs, de vos besoins.

Si vous n'êtes plus le héros, est-ce que les gens vous verront comme le vilain?

Chacun de nous est complexe. Aucun de nous n'est parfait. Nous souhaitons comprendre les implications au niveau de notre identité pour chacun de nous. Nous souhaitons construire une image de nous-mêmes plus complexe dans le but de mieux maintenir notre équilibre.

Suis-je compétent? Suis-je une bonne personne? Suis-je digne d'être aimé?

Synthèse

Nous avons tendance à aborder les conversations difficiles pour prouver que notre point de vue est le bon, pour leur donner notre avis, pour les amener à faire ou à être ce que nous désirons. En d'autres mots, nous avons un message à livrer.

Cela change lorsque l'on apprécie la complexité des perceptions et des intentions impliquées, la réalité d'une contribution conjointe au problème, le rôle central des sentiments, et la signification que la situation prend pour l'estime de soi et l'identité de chacun.

Il ne s'agit plus de livrer un message. Vous avez des informations à partager et des questions à demander.

Vous souhaitez comprendre ce qui s'est produit du point de vue de l'autre, expliquer votre point de vue, partager et comprendre les sentiments et travailler ensemble pour découvrir une façon de résoudre le problème. En faisant cela, vous avez plus de chance que votre interlocuteur soit ouvert à la persuasion, et que vous puissiez apprendre quelque chose qui changera votre compréhension du problème.

Complexifiez votre image de vous-mêmes. Personne n'est toujours quelque chose.

- «J'ai fait une erreur. Mes intentions étaient complexes. J'ai contribué au problème. »
- «Qu'est-ce que j'imagine que cette situation dit sur moi?»
- «Comment est-ce que je verrai cela dans 3 mois ou dans 10 ans?»
- «Laissez-moi prendre une pause pour réfléchir à cela. »

Ne tentez de contrôler que vous-mêmes. Laissez aux autres de l'espace pour réagir à leur façon. Montrez-leur que vous voyez leur sentiment, qu'ils font du sens et qu'ils sont légitimes.

Heen, Sheila, Patton, Bruce et Stone, Douglas (2008), *Comment mener les discussions difficiles*, Paris : Éditions du Seuil. 270 pages.