

L'EXPRESS

L'ENTREPRISE

Comment gérer une discussion qui dérape?

Entreprise / RH / Management / Management / Par Marie-Madeleine Séve, publiée le 11/07/2016 à 13:05, mis à jour à 14:27



Attaque personnelle, parole coupée, humiliation... En réunion, lors d'une présentation ou en open space, les occasions de s'écharper au travail ne manquent pas. Les conseils de François Enius, coach de dirigeants, pour y mettre fin.

Les caractères et les avis se heurtent parfois vite dans une équipe. Pour peu que le sujet soit sensible, les conversations s'enflamment, les remarques s'affûtent. Plutôt que de fuir ou d'intervenir à la hâte, le manager a intérêt à observer, évaluer qui dit quoi et avec quelle véhémence, sur le fond ou sur la forme.

LIRE AUSSI >> [Manipulation : six techniques insidieuses à déjouer](#)

Dès que cela prend la tournure d'un match sans fin, il s'agit de faire respecter la parole d'autrui.

1. La parole sans cesse coupée: "C'est comme l'autre fois..."

En réunion, l'orateur n'arrive pas à terminer sa pensée, tant il est interrompu dans sa démonstration, ses illustrations.

Vous devez intervenir, en n'hésitant pas à rappeler la règle collective, sans viser nommément le perturbateur: "J'aimerais que chacun ait le temps de s'exprimer, sinon on ne s'entendra plus." Ou, "je propose qu'on écoute Jean jusqu'au bout."

LIRE AUSSI >> [Comment gérer sept personnalités difficiles en réunion](#)

Vous pouvez aussi apaiser l' impatient d'une pression amicale sur le bras: "laisse-le finir, s'il te plaît." Le message passera de manière plus douce, via ce contact tactile qui libère les émotions positives.

2. La négation au début de chaque phrase: "Non, cela ne peut pas..."

Votre collaborateur entame toutes ses incursions par un "non", qui déstabilise l'assistance. Ce "non" est dérangeant volontairement; son auteur cherche à se positionner, à marquer des points. En filigrane, il faut décrypter "moi qui sais, moi qui ai du vécu, moi qui ai de l'intuition." Le procédé est fatigant, puis irritant à la longue.

LIRE AUSSI >> [Sept clés pour manager avec bienveillance](#)

A vous de traduire à la cantonade: "Avec ton "non", tu voulais dire "oui" et apporter un autre regard. Quels compléments d'information souhaites-tu apporter?". Sa contribution sera soulignée, de quoi combler sa frustration.

3. La contre-argumentation systématique: "Mais, c'est le contraire!"

Vous avez affaire à un collaborateur qui a un problème d'ego, trop ou trop peu: il cherche à dominer ou à s'affirmer. Certes, le confronter est chronophage, car vous devez décortiquer ses paroles tranche par tranche, afin d'amenuiser la teneur de ses incartades la fois suivante.

LIRE AUSSI >> [Huit phrases à bannir au travail \(et ailleurs\)](#)

"En quoi ton opinion si catégorique est-elle meilleure que l'autre ?". Puis cherchez la conciliation. "Ce que j'aime dans l'idée de Marie, c'est..., et dans celle de Bruno c'est...". Du coup, se sentant valorisés, les deux seront plus réceptifs aux propositions de l'autre.

4. L'attaque générale: "Ce n'est pas une bonne idée!"

Le jugement est si général qu'il mérite d'être éclairci. Ramenez le contradicteur sur le fond, des éléments concrets. "Sur quel point, ou quelle étape n'es-tu pas d'accord?". En instillant une logique cartésienne, vous supprimez ses effets de manche. Il y a bien un aspect qui sera repéré comme valable dans la suggestion émise. Par ailleurs, notez-le sur un paper board pour signaler physiquement cette avancée, ce qui vous évitera d'avoir à monter le ton.

5. La répétition d'arguments en boucle: "J'ai calculé..."

Louise est bloquée sur son sujet, incapable d'écouter et d'intégrer les besoins et contraintes de Luc qui piaffe de défendre son point de vue. De fait, les façons de s'exprimer de l'un et de l'autre sont aux antipodes. Luc a 22 secondes de temps d'écoute, il va à l'essentiel, alors que Louise prend le temps de construire son raisonnement en plus de 2 minutes, et revient dessus. Pour éviter le clash, proposez de résumer son discours. "Si tu le permets, je reprends les principaux points que tu as développés Louise." Luc écoutera et Louise aussi. C'est là un problème de comportement, il faut le traiter comme tel.

6. L'attaque personnelle: "Toi, tu ne sais pas..."

Vous ne pouvez pas laisser passer ce "tu" qui tue. C'est une atteinte directe à la personne, elle est blessante. Inadmissible! Réagissez: "Je te propose de reformuler ton propos". Votre collaborateur comprendra tout seul qu'il est allé trop loin. Puis poursuivez: "Tu voulais dire quoi sur le projet? Que reproches-tu à son déroulé?". En recentrant l'opposant sur des faits, il sera poussé à donner des raisons plus objectives à ses critiques.

7. La manipulation: "Je te vois venir"

Un grand classique! Zoé veut conclure la séquence avant que Marc ait conclu son exposé. Elle interprète ce qu'il a en tête: elle le sait mieux que lui. Qu'elle ait raison ou tort, cette posture insidieuse vise à diminuer, voire à dénigrer, le raisonnement d'autrui. Rétorquez à Zoé, "Eh bien, laisse venir!". Prise au mot, elle en restera muette.

LIRE AUSSI >> [Sept techniques pour moucher un salarié qui vous balade](#)