



Communiquer une **décision difficile**

L'enjeu

Communiquer une décision dont on se doute qu'elle sera mal reçue met naturellement mal à l'aise. Beaucoup de managers pensent que s'ils en expliquent clairement les raisons, leurs interlocuteurs comprendront et accepteront cette décision. C'est pourtant la plupart du temps illusoire. Il est naturel qu'une mauvaise nouvelle génère des réactions : peur, colère, incompréhension, etc. Mieux vaut s'y préparer et en tenir compte dans la façon dont on va communiquer.

Quatre étapes clés

Face à l'annonce d'une décision difficile, les réactions de vos interlocuteurs évoluent selon un processus de "deuil" en fonction duquel vous aurez tout intérêt à moduler votre discours et votre attitude.

1

L'ANNONCE

Annoncez votre décision sans appel

L'annonce d'une décision difficile ne doit au départ laisser place à aucun débat. Sinon, on risque de devoir gérer les réactions avant même d'avoir pu faire passer clairement ses messages.

- La situation peut vous demander du courage. Prendre le temps de **vous préparer** vous aidera pour oser vous exprimer sans détour. Ex : Couchez votre argumentaire par écrit ; testez-le auprès d'un collègue de confiance.
- Annoncez la décision sur un **mode fermé** : pas de débat ni de questions. Il s'agit dans un premier temps d'énoncer clairement la situation.
- Communiquez un message **simple** pour éviter toute ambiguïté ou malentendu. Ex : Évitez les mots évasifs, ne recourez pas à des termes trop techniques qui pourraient obscurcir votre discours, soyez bref.
- Présentez votre décision comme **légitime**, et non comme un méfait dont vous devriez vous excuser. Ex : Adoptez une attitude affirmée, posez votre voix.

2

LE REJET

Écoutez les réactions... sans rien dire

Après l'annonce, laissez s'exprimer les réactions de peur, de colère... À ce stade, rien ne sert d'argumenter : vos interlocuteurs ne seront prêts à vous écouter qu'une fois qu'ils auront le sentiment que vous les avez entendus.

- Efforcez-vous de **prendre du recul**. Ces réactions sont normales, n'en faites pas une affaire personnelle : vous placer sur la défensive ne ferait qu'empirer les choses.
- Veillez à **ne pas paraître indifférent**. Par souci de ramener le calme, on est parfois tenté de dédramatiser la situation, et d'exacerber les réactions de ses interlocuteurs en laissant penser qu'on ignore leurs difficultés. Ex : Regardez vos interlocuteurs, encouragez-les à s'exprimer par vos propos : "oui", "je comprends", etc.
- Accordez un **vrai temps d'écoute** à vos interlocuteurs. Ex : Reformulez leurs propos pour clarifier et pour démontrer votre écoute, évitez de reprendre la parole en cherchant à répondre aux griefs énoncés.

3

LA NÉGOCIATION

Laissez la porte ouverte à la discussion

Il est normal que vos interlocuteurs tentent de reprendre le contrôle de la situation. Ne fuyez pas ces discussions, elles peuvent aider l'autre partie à mieux comprendre la décision, voire à l'accepter.

- **Identifiez à l'avance** ce que vous estimez négociable, cela facilitera les discussions. Faites-en de même pour ce qui vous paraît être sans appel : vous minimiserez le risque de vous laisser déstabiliser pendant les échanges.
- Explicitez **la valeur des concessions** que vous serez amené à faire. Vos interlocuteurs n'en seront pas toujours conscients.
- Veillez à **clôre les discussions** en rappelant que si vous êtes bien conscient qu'il s'agit d'une décision difficile à accepter, elle n'en reste pas moins indispensable.

4

L'ACCOMPAGNEMENT

Soutenez les efforts dans la durée

La mise en œuvre de la décision soulève souvent des frustrations. Un accompagnement est alors indispensable pour soutenir l'action.

- Facilitez le passage à l'action en abordant les **détails de mise en œuvre**. Ex : Réfléchissez avec vos collaborateurs à ce qui pourrait leur faciliter la tâche – ressources d'appui temporaires, coaching de proximité, etc.
- Montrez que vous **tenez compte des difficultés** et ressentis de vos interlocuteurs. Ex : Acceptez de rallonger un délai.
- **Luttez contre la tentation de revenir à la situation antérieure** – surtout si les résultats attendus de la mise en œuvre ne sont pas immédiats. Ex : Multipliez les occasions de re-communiquer sur les raisons qui ont motivé la décision prise.
- **Reconnaissez les efforts engagés** – même si les résultats escomptés ne sont pas immédiatement visibles.