

Mener les entretiens difficiles – recadrer, refuser, dire ce qui dérange

Module adaptatif

~20 min

Recadrer, refuser une promotion, annoncer une décision sensible : 69 % des managers se disent mal à l'aise pour communiquer avec leurs collaborateurs (enquête Interact/Harris Poll), et l'entretien repoussé fonctionne comme une dette qui prend des intérêts. Le module articule le cadre des trois conversations du Harvard Negotiation Project — les faits, les émotions, l'identité — avec une conduite en cinq étapes, et traite les réalités de 2026 : l'entretien à distance, l'entraînement avec l'IA, le moment d'associer les RH.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Comprendre ce que coûte l'évitement d'un entretien difficile, pour la relation comme pour l'équipe.
- 02 Distinguer les trois conversations qui se jouent en même temps — les faits, les émotions, l'identité — pour ne plus s'épuiser sur une seule.
- 03 Conduire l'entretien en cinq étapes : préparer, ouvrir directement, écouter d'abord, formuler en « je », conclure sur des engagements.
- 04 Adapter l'entretien aux situations d'aujourd'hui : à distance, en s'entraînant avec une IA, et en associant les RH quand la situation l'exige.

— PUBLIC CONCERNÉ

Managers qui veulent aborder les sujets sensibles avec méthode, du recadrage à l'annonce d'une décision délicate.

- **Prérequis** : aucun

— DÉROULÉ DU MODULE

En autonomie, avec un entraînement adapté à l'apprenant.

- 1 **Autodiagnostic** : sur 9 dimensions pour situer ses pratiques et orienter l'entraînement.
- 2 **Vidéo d'expert** : de 10 minutes, ponctuée de 3 pauses de réflexion.
- 3 **Mises en situation** : 2 premières situations sélectionnées à partir de l'autodiagnostic, puis 16 autres facultatives. Chaque réponse reçoit un retour pédagogique : ses effets et une piste pour progresser.
- 4 **Engagement daté** : une action à essayer, rédigée par l'apprenant ou choisie parmi les propositions.
- 5 **Fiche mémo à télécharger** : repères clés, questions, engagement, notes personnelles et check-lists.

— UN EXEMPLE PARMI LES SITUATIONS PROPOSÉES

Vous managez Inès, ingénieure senior dont l'avis compte. Depuis deux mois, en réunion de conception, Inès coupe la parole aux deux juniors, qui ne proposent plus rien. Vos deux rappels collectifs n'ont rien changé. L'entretien annuel d'Inès a lieu dans six semaines. Comment vous y prendre ?

— ÉVALUATION ET VALIDATION

Seuil : 80 %

Le score prend en compte les réponses aux mises en situation, l'engagement formulé et, le cas échéant, les activités d'apprentissage complémentaires. La validation requiert un engagement et un score d'au moins 80 %.

MÉTHODES & MODÈLES

- Cadre des trois conversations (faits / émotions / identité) — Stone, Patton & Heen, « Difficult Conversations », Harvard Negotiation Project, 1999.
- Méthode Afthonios en 5 étapes : préparer, ouvrir, écouter, formuler, conclure.
- Message-je — Thomas Gordon.
- Entraînement avec un assistant IA — préparation contemporaine.

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Interact/Harris Poll — 69 % des managers se disent mal à l'aise pour communiquer avec leurs collaborateurs (relayé par la Harvard Business Review)
- Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen, « Difficult Conversations » (Harvard Negotiation Project, 1999) — cadre des trois conversations (faits, émotions, identité)
- Harris Poll pour Cornerstone OnDemand — près de 70 % des managers américains déclarent avoir peur de parler à leurs employés
- Acas (2014) — préparer et conduire les conversations difficiles au travail