

>> Management

L'art de communiquer
les mauvaises nouvelles

Le vétérinaire manager doit savoir annoncer les mauvaises nouvelles à ses collaborateurs. Pour éviter de générer trop d'anxiété, il importe qu'il s'y prépare en respectant quatre étapes fondamentales.

Rares sont les responsables qui ont besoin de formation pour apprendre à communiquer les bonnes nouvelles. Par contre, lorsqu'il est nécessaire d'annoncer quelque chose de difficile, à toute son équipe ou à une personne en particulier, l'improvisation est souvent de mise.

Relever le défi du courage managérial

Quel que soit le talent de communicant du vétérinaire, annoncer des mauvaises nouvelles crée toujours de l'anxiété. Ce stress peut causer chez le collaborateur un manque d'efficacité plus ou moins temporaire mais peut aussi démotiver sur le plus long terme. La communication de mauvaises nouvelles est sans doute une des choses les plus difficiles à réaliser pour tout manager, même formé. En relevant pourtant ce défi, c'est souvent l'intérêt supérieur de l'entreprise qui est préservé. En faisant passer ce genre de message avec doigté, il est possible de préserver la motivation de son équipe et même d'aider celle-ci à poursuivre de nouveaux objectifs.

A titre personnel, développer cette capacité est quelque chose de capital qui renforce l'estime de soi. C'est aussi, parfois, l'occasion de montrer à ses associés que le courage managérial est une voie toujours valorisée sur le long terme.

Quel objectif se fixer ?

Est-il raisonnable de se fixer un objectif trop ambitieux ? Comme obtenir une plus grande adhésion après qu'avant la communication d'une mauvaise nouvelle par exemple ?

La formulation d'un objectif réaliste (et déjà très ambitieux) consiste à annoncer une mauvaise nouvelle en contenant les dommages. Pour cela, il est utile d'insister sur le fait que ce résultat ne sera atteint qu'avec une excellente préparation écrite. De plus, il sera pertinent de créer un canevas précis de l'annonce afin de ne pas causer de déception, de faux espoirs...

Voici quatre étapes fondamentales pour préparer ce moment délicat.

Communiquer le plus tôt possible : l'anticipation

Les mauvaises nouvelles, les doutes, les questions existentielles... se répandent à une allure bien plus grande que les bonnes nouvelles. Elles sont par ailleurs plus tenaces. Les spéculations les plus folles sont souvent alimentées par une créativité débordante, voire les fantasmes les plus fous. Il est donc primordial d'annoncer « officiellement » la nouvelle pour mettre fin aux éventuelles rumeurs. En communiquant vite, c'est le manager qui a la main et définit les termes de ce qui se passe. En décrivant les événements en premier, cela renforce son *leadership*, ce qui rassure et sécurise la ou les personnes concernées. La valeur montrée grâce à cette attitude est la franchise.

Mais attention à ne pas confondre vitesse et précipitation. L'envoi d'un courriel ou un message affiché sur un tableau blanc sont les pires moyens de communication pour les mauvaises nouvelles. Quelle que soit la qualité de sa plume, le manager prend ici le risque de paraître lâche, froid et peu courageux.

La situation la plus adaptée est celle qui permet d'annoncer la mauvaise nouvelle aux personnes concernées en même temps dans un même lieu. S'il est nécessaire de faire plusieurs réunions, il faut s'assurer qu'elles puissent s'organiser les unes après les autres et

que le message communiqué reste identique. Un détail qui compte : il est préférable d'annoncer une mauvaise nouvelle le matin pour aider la personne ou le groupe concerné à digérer les choses et poser des questions. Une réunion organisée en fin de journée équivaut à une démarche de fuite.

S'exprimer avec franchise : l'attitude droit au but

Il est important de communiquer tout ce qui doit l'être. Même lorsque le manager ne sait pas tout, il doit aussi le dire. Au fil du temps, s'il n'y a rien de nouveau à annoncer, il doit rester au contact en évoquant ce manque d'avancée. L'objectif d'une telle démarche de transparence est d'éviter de créer du vide qui serait rempli aussitôt par des peurs.

De nombreuses expériences montrent que des managers apparaissant indifférents lorsqu'ils annoncent une mauvaise nouvelle souhaitent paraître forts. Or donner l'impression que l'on est indifférent complique passablement la situation. L'important est de ne pas avoir peur de paraître empathique sans toutefois verser dans la justification et sans s'étendre sur des états d'âme.

Pour paraître crédible et sincère, le plus court chemin est de l'être ! Regarder dans les yeux, ne pas lire de discours et se préparer avec minutie sont les clés de la réussite de cette étape. Il est essentiel de répéter sa préparation, le fond comme la gestuelle, car l'essentiel de la communication passe par le non verbal.

Faire un point complet sur la situation actuelle : être concret

Il est pertinent d'entamer son annonce d'une mauvaise nouvelle par une présentation concrète (les faits) en quelques courtes phrases. Se justifier ou, pire, s'excuser à ce moment revient à donner une impression d'insécurité par rapport à l'événement. Il faudra ensuite dire quel est le rôle des responsables dans la décision annoncée. Dans certains cas, il est possible de demander de faire adhérer son équipe ou collaborateur à la nouvelle décision pour surmonter l'obstacle en question. Se montrer optimiste, sans excès, insister sur les actions à venir pour gérer la difficulté et pour restreindre le dommage causé sont également les points à prendre en compte dans la préparation.

Faire face aux peurs : prévoir de répondre aux questions

Combien de fois une excellente présentation a-t-elle été gâchée par une dernière phase mal préparée ou mal gérée ! Une dernière partie consacrée aux questions-réponses doit imposer au manager de se préparer avec autant de professionnalisme que pour l'annonce elle-même. Les réponses seront concises et crédibles. Elles seront adaptées à l'auditoire, à la connaissance de l'esprit de celui qui la pose. Si une question est compliquée, il est utile de la reformuler pour la rendre concrète sans changer le sens. Si une question agressive est posée (ce qui peut se comprendre dans certains cas), il n'est pas bienvenu de s'arrêter sur la forme de la question mais il est utile de gérer ses propres émotions en y répondant avec calme.

Plus généralement, lorsqu'une question est posée au manager, celui-ci doit en premier lieu regarder celui qui la pose puis regarder tout l'auditoire pour montrer que la réponse concerne tout le monde. ■

**Frédery Perez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est l'auteur du livre Petites phrases aux Editions Thebookedition, en vente sur le site www.e-coachingvideo.fr. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, courriel : info@training-management.fr*

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)

