ÉLAN by Marie Bras

LE GUIDE PRATIQUE POUR LES MANAGERS

Apprenez à gérer vos conversations difficiles

Trouvez les mots pour **ouvrir l'échange**, **poser une attente claire** et **répondre quand la discussion se tend**.



✓ Ce que dit la recherche

✓ Une méthode en 4 étapes

✓ Un canevas remplissable

Personne ne vous a appris à avoir ces conversations

Recadrer un retard. Refuser une demande. Aborder un comportement qui pèse sur l'équipe. **Vous savez qu'il faut en parler, et vous repoussez.**

C'est normal. On devient souvent manager parce qu'on était bon dans son métier, pas parce qu'on a appris à manager. Personne ne nous apprend à communiquer avec assertivité. C'est un **angle mort de la prise de poste**, et **moins on le voit, moins on s'y prépare, moins on s'en sort bien.**

82 %

des managers sont devenus managers **sans aucune formation formelle au management**.

Chartered Management Institute · 4 500 salariés et managers · Royaume-Uni · 2023[1]

Ce que cet angle mort touche

Votre leadership

Vous hésitez à poser le cadre. L'équipe le sent, et les règles deviennent négociables.

Votre posture

Vous oscillez entre trop conciliant et trop dur, sans trouver le ton juste.

Votre confiance

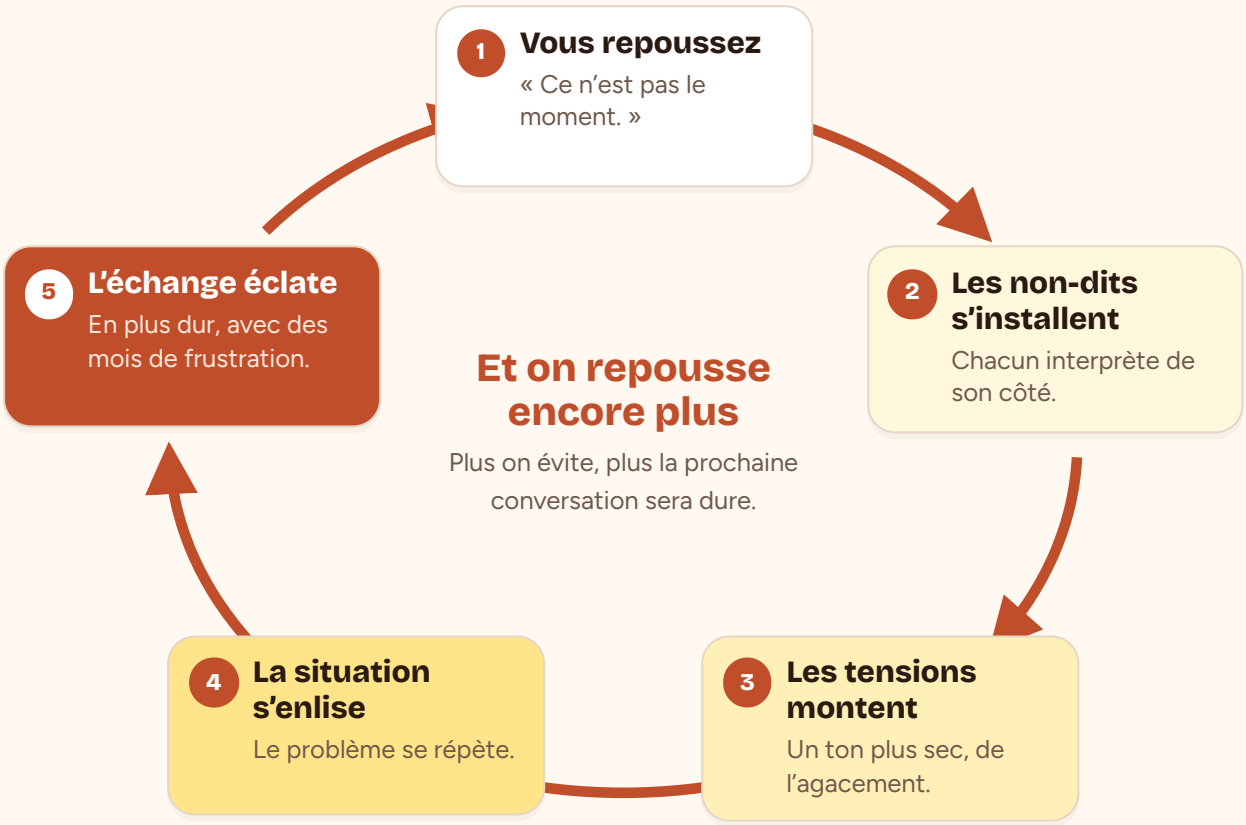
Chaque conversation évitée rend la suivante plus lourde à engager.

CE QUE CE GUIDE VOUS APPORTE

- Comprendre pourquoi ces conversations dérapent
- Découvrir ce que dit la recherche sur la façon de s'y préparer
- Suivre une méthode en quatre étapes, illustrée par un cas
- Repartir avec votre conversation préparée, dans un canevas

Une conversation évitée ne disparaît pas

Elle s'accumule. Et le jour où elle a enfin lieu, **elle arrive avec tout ce qui n'a pas été dit**.



CE QUE MONTRENT LES ENQUÊTES

47 %
des salariés ayant vécu un conflit disent l'avoir « laissé passer ».[2]

49 %
déclarent une baisse de motivation ou d'engagement liée à ce conflit.[3]

25 %
déclarent une baisse de productivité liée à ce conflit.[3]

Ce que vous avez peut-être déjà essayé

Ces pistes partent d'une bonne intention. Elles ont le même angle mort : **elles ne vous préparent pas à votre conversation, avec votre interlocuteur.**

VOUS AVEZ ESSAYÉ

Une formation au feedback

× POURQUOI ÇA NE MARCHE PAS

Vous connaissez la méthode, mais au moment de parler, elle vous échappe. Savoir n'est pas savoir faire.

VOUS AVEZ ESSAYÉ

Des vidéos et des livres sur l'assertivité

× POURQUOI ÇA NE MARCHE PAS

Les conseils sont justes, mais généraux. Personne ne vous fait pratiquer sur votre situation.

VOUS AVEZ ESSAYÉ

Les conseils de votre entourage

× POURQUOI ÇA NE MARCHE PAS

Ce qui marche pour un collègue tient à sa personnalité. Copié tel quel, ça sonne faux.

VOUS AVEZ ESSAYÉ

Attendre le bon moment

× POURQUOI ÇA NE MARCHE PAS

Il n'arrive pas. Le sujet grossit pendant que vous attendez.

VOUS AVEZ ESSAYÉ

Écrire un script et le réciter

× POURQUOI ÇA NE MARCHE PAS

Il tient jusqu'à la première réaction imprévue. Ensuite, vous improvisez sous pression.

VOUS AVEZ ESSAYÉ

Hausser le ton pour s'imposer

× POURQUOI ÇA NE MARCHE PAS

Vous obtenez une exécution, rarement un engagement. La relation en paie le prix.

★ CE QUE VOUS RETENEZ

Le point commun : on apprend **quoi dire**, rarement **comment se préparer à le dire**.

Ce que vous décidez à froid, votre cerveau l'exécute à chaud

Les psychologues appellent ça les **intentions de mise en œuvre**, une théorie développée par Peter Gollwitzer depuis les années 1990 et confirmée depuis par des centaines d'études.[4] Elle tient en une formule :

SI
telle situation se présente → **ALORS**
je réponds de telle façon

1 · À FROID, AVANT L'ÉCHANGE

Vous décidez

Vous associez une situation précise à une réponse précise : « s'il me dit qu'il n'avait pas le temps, alors je reviens à ce qu'on avait convenu ».

2 · À CHAUD, PENDANT L'ÉCHANGE

La situation déclenche la réponse

Votre cerveau reconnaît la situation et la réponse arrive, sans chercher, au moment même où la tension réduit votre capacité à réfléchir.

L'effet est le plus fort à trois conditions

1

Un objectif qui compte

Vous savez ce que vous voulez obtenir de l'échange.

2

Un plan « si… alors… »

Vous avez prévu vos réponses aux réactions possibles.

3

Un plan répété

Vous l'avez relu ou dit à voix haute avant d'agir.

★ CE QUE VOUS RETENEZ

Dans une étude, seules les personnes qui avaient préparé un plan « si… alors… » ont réussi à réduire leur peur face à des images difficiles.[5] **Ce qui vous manque au moment de parler n'est pas le courage, c'est un plan préparé avant.**

Quatre étapes, une conversation préparée

Chaque étape applique l'une des trois conditions de la recherche à **la conversation que vous repoussez en ce moment**.

1

Cadrer

Fixer votre objectif et le vrai sujet

Un objectif qui compte

2

Formuler

Poser le sujet en trois phrases

Le « alors » de votre plan

3

Anticiper

Prévoir les réactions possibles

Les « si » de votre plan

4

S'entraîner

Remplir et répéter votre canevas

Un plan répété

× AVANT CE GUIDE

Vous repoussez la conversation.
Vous ne savez pas par où commencer.
Vous redoutez sa réaction.

→

✓ APRÈS CE GUIDE

Vous savez ce que vous voulez obtenir.
Vos trois premières phrases sont écrites.
Vos réponses à ses réactions sont prêtes.

Mode d'emploi · 30 minutes

1. **Choisissez une seule conversation**, celle que vous repoussez en ce moment.
2. **Ouvrez le canevas** page 10 à côté de vous, à l'écran ou imprimé.
3. **Lisez chaque étape**, puis remplissez la case du canevas qui correspond.
4. **La veille de l'échange**, relisez votre plan à voix haute, deux fois.
5. **Après l'échange**, notez ce qui a changé page 11.

Quel est votre objectif, et quel est le vrai sujet ?



LE CAS QUI NOUS SUIT

Le document que Sami devait rendre **mardi est arrivé jeudi**. Ce n'est pas la première fois.

CE QUE NORA SE DIT

« Si je suis trop ferme, il va se fermer. Si je ne dis rien, ça recommence. »

TROIS NIVEAUX PEUVENT SE MÉLANGER

Les faits — **Le délai était-il convenu ? Qu'a-t-on réellement observé ?** Une interprétation n'est pas une preuve.

Le cadre — **Qui décide des priorités ? Les moyens suivent-ils ?** Si deux directions demandent deux urgences, un arbitrage s'impose.

La relation — **Qu'est-ce que je redoute ? Que suppose-je de l'autre ?** Préparez votre écoute autant que votre message.

★ CE QUE VOUS RETENEZ

Pour Nora, l'objectif n'est pas « qu'il s'excuse », mais **qu'il la prévienne quand un délai est menacé**. Un objectif précis donne un cap à toute la conversation.

✎ À VOUS

À la fin de l'échange, je veux que…

Le fait que je peux décrire…

Mon niveau principal : faits, cadre ou relation ?

Trois phrases précises. Puis une vraie question.

Fait, Impact, Attente : trois phrases pour poser le sujet sans l'alourdir.

F

FAIT

« Le document attendu mardi à 17 h est arrivé jeudi. »

Un événement observable, plutôt que ~~« Tu n'es pas fiable »~~.

I

IMPACT

« J'ai décalé la validation avec l'équipe produit. »

Une conséquence établie, plutôt qu'un reproche général.

A

ATTENTE

« Si le délai est menacé, j'attends que tu m'alertes pour qu'on arbitre. »

Un fonctionnement explicite, dont il faudra vérifier la faisabilité.

✓ OUVRE LA RÉPONSE

« Comment cela s'est-il passé de ton côté ? »

× ATTEND DÉJÀ UN AVEU

« Tu ne penses pas que tu aurais dû m'avertir ? »

★ CE QUE VOUS RETENEZ

Dites votre attente, puis explorez ce qui manque à votre compréhension.

✎ À VOUS

Écrivez une phrase par ligne : **le fait, son impact, votre attente**, puis une question dont vous ne connaissez pas la réponse. Vous les reprendrez page 10.

Préparez vos « si… alors… »

Nora a posé son F.I.A. Voici les réactions qu'elle avait prévues, et **ce qu'elle avait décidé d'y répondre**.

SI SAMI SE JUSTIFIE
« Je fais déjà ce que je peux. Mercredi, la direction commerciale m'a demandé une urgence. »

ALORS NORA
« J'entends que tu as été sollicité. J'avais noté le délai mardi : qu'est-ce qui avait bloqué avant ? »

★ Elle reconnaît, puis vérifie la chronologie, sans dire « ce n'est pas une excuse ».

SI SAMI CONTESTE LE DÉLAI
« On n'avait jamais convenu de mardi ! »

ALORS NORA
« Nous n'avons pas la même compréhension. Reprenons ce qui avait été convenu. »

★ Le sujet devient l'accord de départ, pas le retard.

SI SAMI LE PREND POUR LUI
« Tu trouves que je ne fais pas assez d'efforts ? »

ALORS NORA
« Je parle du délai de ce document. Comment comprends-tu ce que je te demande ? »

★ Elle revient au fait et vérifie ce qu'il a entendu.

SI SAMI DIT QUE RIEN NE CHANGE
« On en a déjà parlé. Je reçois toujours deux urgences. »

ALORS NORA
« Qu'est-ce qui a empêché d'appliquer notre accord ? Quel arbitrage manque ? »

★ Si les priorités se contredisent, l'arbitrage revient à Nora.

★ ET SI C'EST VOUS QUI VOUS EMPORTEZ

Prévoyez aussi ce plan-là : **« si je sens que je m'emporte, alors je propose une pause et une heure de reprise »**.

Préparez votre conversation



Cliquez dans les cadres pour écrire. Puis **relisez votre plan à voix haute, deux fois**, avant l'échange.

1 Mon objectif

À la fin de l'échange, je veux que…

2 Le fait que je veux aborder

Un événement précis ; ce qui est convenu ou reste à vérifier.

3 Son impact et mon attente

Une conséquence établie ; le fonctionnement que je souhaite.

4 Mes premières phrases et ma question

« J'aimerais qu'on parle de… » puis Fait, Impact, Attente et une question ouverte.

5 Mes « si… alors… »

Si il / elle répond…, alors je… Prévoyez deux ou trois réactions, et la vôtre.

6 Le prochain pas

Un créneau pour l'échange ; le point qui devra être suivi ensuite.

La méthode en un coup d'œil

1	**Cadrer**	Un objectif précis, et le vrai sujet : faits, cadre ou relation.
2	**Formuler**	Fait, Impact, Attente, puis une question ouverte.
3	**Anticiper**	Vos « si… alors… », y compris pour vos propres réactions.
4	**S'entraîner**	Un plan écrit, relu à voix haute avant l'échange.

UNE FIN POSSIBLE POUR NORA ET SAMI

Sami propose de **prévenir dès qu'une estimation glisse**. Nora s'engage à **clarifier les priorités** avec la direction commerciale. Ils refont le point vendredi.



✎ APRÈS VOTRE ÉCHANGE, NOTEZ

Ce que j'ai appris et que je ne savais pas.

Ce que nous avons convenu : action, responsable, moyens, date.

Ce qui reste en désaccord ou demande un arbitrage.

SOURCES

1. Chartered Management Institute (2023), enquête auprès de 4 500 salariés et managers, relayée par **Fortune**. 2. **CIPD (2024)**, conflits au travail, Royaume-Uni. 3. **Acas (2025)**, *Prevalence of conflict at work*.

4. Sheeran, P., Listrom, O. et Gollwitzer, P. M. (2025). The when and how of planning: meta-analysis of the scope and components of implementation intentions in 642 tests. *European Review of Social Psychology*, 36(1), 162-194. **Lire**

5. Gallo, I. S., Keil, A., McCulloch, K. C., Rockstroh, B. et Gollwitzer, P. M. (2009). Strategic automation of emotion regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(1), 11-31. **Lire**

Une méthode testée sur le terrain, d'abord sur moi



Je suis Marie Bras. J'ai passé **8 ans dans le recrutement et les RH**. J'ai été managée, parfois très bien, parfois beaucoup moins. Puis je suis passée de l'autre côté : **j'ai managé des équipes pendant 5 ans chez Malt**, une scale-up en hypercroissance.

Tout allait vite. Les conversations difficiles sont arrivées très tôt, et personne ne m'avait appris à les préparer, ni à prendre le recul, le cadre et l'intelligence émotionnelle qu'elles demandent.

J'ai d'abord testé cette méthode sur moi. Puis je l'ai **co-construite avec d'autres managers**, pour qu'elle soit vraiment efficace, au-delà de mon propre fonctionnement. C'est ainsi qu'est né le Protocole BASCULE.

CINQ BASCULES POUR LEVER LES ANGLES MORTS DE LA PRISE DE POSTE

01	02	03	04	05
Pairs	**Feedback**	**Conversation difficile**	**Responsabilité**	**Délégation**
Poser un cadre, même avec d'anciens collègues	Dire les choses à partir des faits, de l'impact et d'une attente claire	Préparer le sujet, tenir l'échange, en sortir avec une décision	Décider à son niveau, sans tout faire remonter	Clarifier ce qui se délègue, et avec quelle autonomie

Ce guide en présente la troisième. Le but : **aborder votre rôle plus prêt, plus armé et plus confiant**, au lieu de découvrir ces angles morts sur le tard.

Ils ont été accompagnés



Anaïs C.
Fondatrice · Formation

★★★★★

« Je repars avec de nombreux déclics, des outils concrets et une vision beaucoup plus claire de mon rôle de dirigeante et manager. »



Charles T.
Manager · Coaching

★★★★★

« Nos échanges m'ont permis de prendre du recul, de retrouver confiance en moi et d'aborder mes choix avec plus de sérénité. »



Asmahane N.
DRH · Coaching

★★★★★

« Elle sait créer un climat de confiance propice aux échanges et fait preuve d'un réel engagement. »

Vous avez la méthode. Faut-il vous faire accompagner ?

Les quatre questions que les managers me posent le plus souvent, et **mes réponses franches**.

« Maintenant que j'ai la méthode, je peux me débrouiller seul. »

Pour une conversation, oui : ce guide est fait pour ça. Mais seul, vous préparez vos phrases, pas votre réaction quand l'autre vous déstabilise. En séance, **je joue votre interlocuteur et on rejoue l'échange** jusqu'à ce qu'il tienne.

« Je n'ai pas le temps. »

Une conversation évitée vous coûte déjà du temps chaque semaine : relances, rattrapages, tensions. Une séance part de **la conversation que vous avez à mener cette semaine**, et vous repartez avec votre plan.

« Ce n'est pas si grave, ça va passer. »

C'est le cercle vicieux de la page 3. **Plus vous attendez, plus l'échange sera dur**, et plus la relation en sortira abîmée.

« L'accompagnement, c'est pour les managers en difficulté. »

C'est l'inverse. C'est pour **prendre les bons réflexes avant** que les angles morts ne coûtent cher, à vous comme à votre équipe.

Réserver mes 30 minutes offertes

Sans engagement. Vous m'exposez la conversation qui vous bloque, et vous repartez avec de premières pistes concrètes.

→