

Maîtrisez ou acceptez vos émotions

Malgré les conseils qui précèdent, l'efficacité des entretiens et réunions peut être mise à mal par des données irrationnelles : vos affects, émotions et attitudes ou ceux de vos interlocuteurs. La notion d'attitude se distingue du comportement en ceci qu'elle désigne une inclination générale, une tendance, une posture, voire des sentiments ou croyance. On la ressent globalement, mais il est plus difficile d'isoler les actes ou les mots précis qui la caractérisent. Dès lors il devient plus difficile de la mettre en cause ou d'en réclamer le changement : on peut demander à quelqu'un de dire bonjour ou d'arrêter de mâcher son chewing-gum (comportement). Il devient plus complexe de lui demander d'arrêter d'avoir une attitude je-m'en-foutiste ou hostile, sensible à travers une série de comportements non systématiques mais concordants : mâchouiller, feuilleter, regarder en l'air, consulter ses appels, regarder sa montre, arriver en retard et/ou ne pas saluer, critiquer toutes les propositions, renâcler à toute instruction, dire « il » en parlant devant quelqu'un, ricaner, etc.

Face aux affects et aux sentiments, voici deux tactiques opposées : jouer l'imbécile heureux et tenace ou décider d'en découdre.

Jouez l'idiot : la stratégie de l'angélisme

Une première stratégie consiste à vous mettre volontairement, sans en être dupe, dans la posture pointée plus haut chez les jeunes managers de projet naïfs. À cette nuance près que votre angélisme sera lucide et non égocentrique, mais centré sur le projet.

Mode d'emploi

Faites comme si tout le monde voulait le bien de l'entreprise et du projet. Même face à une critique de mauvaise foi, vous pourrez répondre : « *En effet, nos adversaires pourraient prétendre cela. Mais nous ferons valoir que... Merci d'avoir soulevé cet argument.* »

Restez sourd aux manifestations d'hostilité personnelle : ton ironique, voix menaçante ou épithètes méprisants. Si elles sont trop criantes, interprétez-les comme un imbécile heureux, avec :

- ▶ bonhomie : « *Votre "jeune homme" me flatte* » ou « *L'avis des anciens est précieux* » ;
- ▶ ou compassion : « *Ça c'est du vécu ! On entend que ces "sacrés coefficients" vous tiennent à cœur !* » ;
- ▶ ou complicité : « *Oui, ce "fichu" projet, comme vous dites : baignant dedans depuis quatorze mois, je peux vous confirmer que c'est un sacré fichu projet !* »

Saisissez toute critique, remarque négative ou objection comme contributive, c'est-à-dire porteuse d'informations, de compréhension du problème, de perfectionnement potentiel, d'une avancée.

Cette attitude, positive quoi qu'il arrive, suppose d'accepter de passer pour naïf et angélique, totalement inconscient de l'agressivité de l'autre, ce qui suffit parfois à réellement la désamorcer⁴⁹. Elle implique de résister à l'envie de moucher l'autre en répondant avec agressivité, et de valoriser l'adversaire.

Dans la stratégie du naïf positif, toute critique, réserve, question hostile ou prédiction catastrophique sera interprétée comme une contribution mue par une intention positive :

- ▶ une mise en garde précieuse ;
- ▶ un danger à neutraliser, un défaut à corriger ;
- ▶ une critique infondée, mais à anticiper ;
- ▶ une critique ou une crainte subjective, à accepter comme telle, mais à compenser par d'autres points positifs ;
- ▶ un inconvénient ou un défaut réel, assumable et assumé.

49. La plupart du temps, personne n'est dupe. Mais un humour insubmersible et pacifique met souvent rieurs et indécis de son côté et incite l'indélicat à plus de courtoisie ou de bonne foi.

Le chef de projet montre alors à l'interlocuteur qu'il l'a entendu sur le fond sans relever l'hostilité dans la forme, qu'il valorise son apport, que le projet et lui-même résistent à cette critique, enfin, le cas échéant, que le projet peut être amélioré.



Quand l'agressivité s'adresse à vous, le fait de vous montrer sourd aux signes hostiles secondaires (ton, posture, épithètes) et de rester à 100 % tourné vers le projet peut inciter finalement votre adversaire à se focaliser sur le contenu. S'il ne vous aime pas, faites-lui aimer le projet. En travaillant avec vous, en partageant de fait des objectifs successifs en commun, il oubliera peut-être complètement qu'il vous méprise ou vous déteste... Sinon, passez au plan B (voir p. 164).

Quand la critique n'est pas exclusivement personnelle et que vous l'accueillez comme une contribution, sans tout de suite chercher à objecter, l'interlocuteur relativise parfois lui-même son reproche. Par le simple fait d'avoir pu exprimer son hostilité (forme de « non »), il élaborera plus facilement un « mais » et donc une contre argumentation plus positive que si son « non » était resté muet... ou si vous y aviez répondu par une contradiction trop prompte.

Si ce retournement ne se produit pas de lui-même chez le détracteur, le faux naïf, tout à son orientation positive inébranlable, pourra inviter l'interlocuteur à élaborer lui-même une solution au problème qu'il a soulevé ou à énoncer les avantages qui lui semblent compenser cet inconvénient.

Bienfaits

Cette stratégie s'avère particulièrement payante quand un interlocuteur est critique ou agressif par exigence, fondée sur son intérêt et implication dans l'entreprise, voire dans le projet lui-même. En effet, certains acteurs de l'entreprise développent parfois une attitude hostile paradoxale, parce que le projet correspond à un axe qui leur a longtemps tenu à cœur et qui n'avait pas assez été pris en compte jusqu'ici : ils auraient souhaité être leaders du projet ou de