GUIDE DES DISCUSSIONS INCONFORTABLES

10 SCÉNARIOS CONCRETS AVEC FORMULATIONS PRÊTES À L'EMPLOI

Le document que vous ouvrez 5 minutes avant la discussion

RAPPEL — LE FRAMEWORK RPCE

Toute discussion inconfortable suit 4 étapes : Raison (pourquoi on en parle), Problème (le constat factuel), Preuve (l'évidence datée), Engagement (l'action concrète attendue). Ne sautez aucune étape — surtout pas l'engagement.

LES 5 RÈGLES D'OR

- **1. Préparer :** Ne jamais improviser. Préparez votre RPCE avant la discussion.
- **2. Le bon cadre :** Jamais en public, jamais en réunion, jamais par email. Toujours en face à face, dans un lieu clos.
- **3. Cadrer le temps :** 15 à 20 minutes maximum. Au-delà, la discussion perd en impact et dérive.
- **4. Factuel, pas émotionnel :** Des faits, des dates, des exemples concrets. Jamais des ressentis ou des interprétations.
- **5. Le comportement, pas la personne :** C'est le comportement que vous adressez, jamais la personne. « Tu as fait X », pas « tu ES X ».

TECHNIQUE DE RECENTRAGE : Si le collaborateur dévie sur un autre sujet : « Ok, là tu me parles d'autre chose. J'aimerais qu'on se focalise sur ce que je te dis. Si tu veux, on parlera ensuite de ce que tu as à me dire. » Sinon l'impact sera dilué.

LES 10 SCÉNARIOS

SCÉNARIO 1 — RETARDS CHRONIQUES

Un collaborateur arrive régulièrement en retard. 10, 15, 20 minutes. Ce n'est « pas grave » pour lui, mais ça désorganise l'équipe et crée un sentiment d'injustice chez ceux qui sont ponctuels.

FORMULATION RPCE

RAISON	*« J'aimerais qu'on parle d'un sujet important pour le fonctionnement de l'équipe et le respect du cadre qu'on a posé ensemble. »*
PROBLÈME	*« J'ai constaté que tu arrives régulièrement après l'heure prévue. Ce n'est pas une question de quelques minutes, c'est une question de cadre et de respect envers tes collègues. »*
PREUVE	*« Cette semaine, tu es arrivé à 9h20 lundi, 9h15 mercredi et 9h25 ce matin alors que l'heure d'arrivée est 9h. »*
ENGAGEMENT	*« À partir de maintenant, j'attends que tu sois là à 9h. Si tu as des contraintes que je ne connais pas, parlons-en maintenant pour trouver une solution. Mais le statu quo n'est pas acceptable. »*

ERREURS FATALES : Minimiser (« essaie de faire un effort »), accuser (« tu te moques du monde »), généraliser (« t'es toujours en retard sur tout »).

RÉACTION TYPIQUE : Le collaborateur va souvent minimiser (« c'est que 10 minutes ») ou se justifier (« les transports »). Recentrez : « Je comprends, mais le cadre s'applique à tous. Qu'est-ce qu'on met en place pour que ça ne se reproduise plus ? »

PIÈGE PRINCIPAL : Laisser passer « une dernière fois ». Si vous ne tenez pas le cadre, le message envoyé est que les règles sont négociables.

SCÉNARIO 2 — SOUS-PERFORMANCE

Un collaborateur ne délivre pas les résultats attendus. Les objectifs ne sont pas atteints, la qualité n'est pas au niveau, les délais ne sont pas respectés.

FORMULATION RPCE

RAISON	*« J'aimerais qu'on fasse un point ensemble parce que je veux t'aider à retrouver le niveau qu'on attend et que je sais que tu peux atteindre. »*
PROBLÈME	*« Les résultats sur les 3 derniers mois sont en dessous de ce qu'on avait fixé ensemble. Je ne remets pas en cause tes compétences, je constate un écart entre ce qu'on a défini et ce qui est livré. »*
PREUVE	*« Sur le projet X, on visait une livraison au 15 et c'est arrivé le 28. Sur le reporting mensuel, j'ai relevé 3 erreurs significatives le mois dernier. »*
ENGAGEMENT	*« Je te propose qu'on se voie chaque vendredi pendant 20 minutes sur les 4 prochaines semaines pour suivre ton avancement, identifier les blocages et t'aider à remonter. Ça te convient ? »*

ERREURS FATALES : Comparer avec un collègue (« regarde, Paul lui y arrive »), menacer (« si ça continue… ») dès le premier échange, ne pas proposer d'accompagnement.

RÉACTION TYPIQUE : Le collaborateur peut se braquer (« je fais de mon mieux ») ou externaliser (« c'est parce que je n'ai pas les outils »). Accueillez : « J'entends. C'est justement pour ça qu'on met ce suivi en place — pour identifier ce qui bloque et y remédier ensemble. »

PIÈGE PRINCIPAL : Éviter la discussion par peur de démotiver. Ne rien dire ne protège pas le collaborateur — ça retarde le problème et aggrave la situation.

SCÉNARIO 3 — ATTITUDE NÉGATIVE & TOXICITÉ

Un collaborateur plombe l'ambiance. Il critique les décisions, soupire en réunion, fait des remarques négatives en continu. Son attitude contamine le reste de l'équipe.

FORMULATION RPCE

RAISON	*« J'ai besoin de te parler d'un sujet qui a un impact direct sur l'équipe et sur l'environnement de travail de tout le monde, toi compris. »*
PROBLÈME	*« J'observe régulièrement des attitudes qui génèrent de la tension dans l'équipe : des remarques négatives sur les décisions prises, des soupirs en réunion, une énergie qui tire le groupe vers le bas. »*
PREUVE	*« En réunion mardi, quand j'ai présenté le nouveau process, tu as dit devant tout le monde 'ça ne marchera jamais' sans proposer d'alternative. La semaine dernière, deux collègues m'ont remonté un malaise lié à des commentaires répétés. »*
ENGAGEMENT	*« Si tu as des désaccords, je veux les entendre — en privé, avec moi, de manière constructive. Mais les manifestations publiques négatives devant l'équipe, c'est terminé. On est d'accord ? »*

ERREURS FATALES : Attaquer la personne (« tu es toxique »), ignorer le problème en espérant que ça passe, en parler à d'autres avant d'en parler à la personne concernée.

RÉACTION TYPIQUE : La personne va souvent nier (« je dis juste ce que je pense ») ou retourner (« c'est parce que personne n'écoute »). Recentrez : « Le fond de ton désaccord, je veux l'entendre. C'est la forme qui n'est pas acceptable. »

PIÈGE PRINCIPAL : Confondre liberté d'expression et toxicité. Critiquer constructivement en privé est sain. Plomber publiquement est destructeur.

SCÉNARIO 4 — NON-RESPECT DES ENGAGEMENTS

Un collaborateur dit oui à tout mais ne livre pas. Les deadlines passent, les promesses ne sont pas tenues, et vous devez systématiquement relancer.

FORMULATION RPCE

RAISON	*« J'aimerais qu'on clarifie un point parce que j'ai besoin de pouvoir compter sur tes engagements pour avancer sereinement. »*
PROBLÈME	*« J'ai constaté à plusieurs reprises que des délais qu'on avait fixés ensemble n'ont pas été respectés et que j'ai dû te relancer pour obtenir les livrables. »*
PREUVE	*« Le compte-rendu de la réunion client devait être envoyé jeudi, je l'ai reçu mardi suivant après deux relances. Le tableau de suivi promis pour vendredi dernier n'est toujours pas arrivé. »*
ENGAGEMENT	*« À partir de maintenant, si tu ne peux pas tenir un délai, je préfère que tu me le dises en avance plutôt que je découvre le retard. Et je te propose qu'on fasse un point rapide chaque lundi matin sur tes livrables de la semaine. »*

ERREURS FATALES : Faire à sa place (vous prenez en charge le travail non livré), accepter les excuses sans plan d'action, ne pas documenter les retards.

RÉACTION TYPIQUE : Le collaborateur va souvent se justifier (« j'étais débordé »). Répondez : « Je comprends la charge, mais la solution c'est de communiquer en avance, pas de laisser le retard s'installer. Comment on s'organise pour que ça ne se reproduise plus ? »

PIÈGE PRINCIPAL : Relancer indéfiniment sans poser le problème. Chaque relance non suivie d'une discussion franche normalise le non-respect des délais.

SCÉNARIO 5 — CONFLIT ENTRE DEUX COLLABORATEURS

Deux membres de votre équipe sont en conflit ouvert ou larvé. Ça impacte la collaboration, crée des clans et paralyse le collectif.

FORMULATION RPCE

RAISON	*« Je vous vois tous les deux parce qu'il y a une tension entre vous qui affecte le travail de l'équipe et que c'est ma responsabilité de la traiter. »*
PROBLÈME	*« J'observe que la collaboration entre vous deux est devenue difficile. Il y a des non-dits, des évitement et ça se ressent dans le travail collectif. »*
PREUVE	*« Sur le projet Y, vous n'avez pas échangé directement depuis 2 semaines et tout passe par moi. En réunion, les remarques indirectes sont visibles par tout le monde. »*
ENGAGEMENT	*« Je veux que vous vous parliez directement. Je vous demande de vous voir cette semaine pour poser ce qui coince. Je serai disponible si vous avez besoin d'un médiateur. Mais le statu quo n'est plus possible — ça impacte tout le monde. »*

ERREURS FATALES : Prendre parti pour l'un, ignorer le conflit en espérant que ça passe, gérer le conflit par email.

RÉACTION TYPIQUE : Chacun va chercher à vous mettre de son côté. Restez neutre : « Je ne suis pas là pour désigner un coupable. Je suis là pour que vous trouviez un mode de fonctionnement professionnel. »

PIÈGE PRINCIPAL : Résoudre le conflit à leur place. Votre rôle est de créer les conditions pour qu'ils le règlent, pas de le régler vous-même. Sauf si ça ne fonctionne pas — dans ce cas, vous tranchez.

SCÉNARIO 6 — RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Vous avez mis en place un nouveau process, une nouvelle organisation ou un nouvel outil. Un collaborateur bloque, critique, traîne les pieds ou contourne la directive.

FORMULATION RPCE

RAISON	*« J'aimerais qu'on parle du nouveau fonctionnement parce que j'ai besoin que tout le monde soit aligné pour que ça fonctionne. »*
PROBLÈME	*« J'ai observé que tu n'utilises pas le nouveau process qu'on a mis en place. Je comprends que le changement n'est pas toujours confortable, mais l'appliquer n'est pas optionnel. »*
PREUVE	*« La semaine dernière, tu as continué à envoyer les rapports dans l'ancien format alors qu'on a basculé depuis 3 semaines. »*
ENGAGEMENT	*« Je veux comprendre si c'est un problème de compréhension, de formation ou de désaccord. Si c'est un désaccord, dis-le-moi et on en parle. Mais à partir de lundi, le nouveau process doit être appliqué. »*

ERREURS FATALES : Forcer sans expliquer, ignorer la résistance, céder et revenir en arrière.

RÉACTION TYPIQUE : Le collaborateur va souvent dire « l'ancien marchait très bien » ou « personne n'a demandé notre avis ». Répondez : « J'entends. Si tu as des suggestions d'amélioration, je suis preneur. Mais ne pas appliquer n'est pas une option. »

PIÈGE PRINCIPAL : Laisser une personne ne pas appliquer pendant que les autres s'y conforment. C'est le meilleur moyen de créer un sentiment d'injustice et de faire s'effondrer le changement.

SCÉNARIO 7 — MANQUE DE PROACTIVITÉ

Un collaborateur fait correctement ce qu'on lui demande mais ne prend aucune initiative. Il attend les instructions, ne propose rien, ne se projette pas.

FORMULATION RPCE

RAISON	*« J'aimerais qu'on parle de ton évolution parce que je pense que tu as le potentiel pour aller plus loin et prendre plus de place dans l'équipe. »*
PROBLÈME	*« Aujourd'hui, tu exécutes bien ce qu'on te demande, mais je ne vois pas de propositions, d'initiatives ou d'anticipation de ta part. Et j'ai besoin que chaque membre de l'équipe apporte aussi sa réflexion. »*
PREUVE	*« Sur le dossier Z, tu aurais pu identifier le problème en amont et me proposer une solution avant qu'on soit dans l'urgence. Tu avais toutes les informations. »*
ENGAGEMENT	*« Pour le prochain mois, je te demande d'arriver à chaque 1:1 avec au moins une proposition ou une idée d'amélioration sur ton périmètre. Ça ne doit pas être parfait — ça doit exister. »*

ERREURS FATALES : Micro-manager la personne (effet inverse), la comparer à un collègue plus proactif, interpréter comme de la paresse.

RÉACTION TYPIQUE : Le collaborateur peut dire « je ne savais pas que c'était attendu ». C'est souvent vrai. Répondez : « Maintenant c'est clair. Et je suis là pour t'accompagner dans cette montée en responsabilité. »

PIÈGE PRINCIPAL : Confondre manque de proactivité et incompétence. Souvent, c'est un collaborateur compétent qui n'a jamais été encouragé à prendre des initiatives.

SCÉNARIO 8 — PROBLÈME D'HYGIÈNE OU D'APPARENCE

Un collaborateur a un problème d'hygiène corporelle, de tenue vestimentaire inadaptée ou d'apparence qui impacte les relations professionnelles. C'est la discussion la plus inconfortable de toutes.

FORMULATION RPCE

RAISON	*« J'ai besoin de te parler d'un sujet délicat. Ce n'est pas facile à aborder mais c'est justement parce que je te respecte que je préfère t'en parler directement plutôt que tu l'apprennes autrement. »*
PROBLÈME	*« J'ai reçu des remontées et j'ai moi-même constaté qu'il y a parfois un problème de fraîcheur qui peut mettre tes collègues ou des clients mal à l'aise. »*
PREUVE	*« Deux personnes m'en ont parlé cette semaine et j'ai moi-même constaté la situation lors de notre réunion de mardi en salle fermée. »*
ENGAGEMENT	*« Je ne te demande pas de te justifier. Je te demande simplement de prendre ce retour en compte. C'est un sujet qui peut impacter ta crédibilité professionnelle et tes relations avec l'équipe. Je préfère que ça vienne de moi en privé plutôt que du bruit de couloir. »*

ERREURS FATALES : En parler en public, tourner autour du pot pendant 20 minutes sans jamais nommer le problème, envoyer un email au lieu de le faire en face à face, demander à quelqu'un d'autre de le faire à votre place.

RÉACTION TYPIQUE : La personne sera probablement gênée, voire blessée. C'est normal. Restez digne, court et respectueux. N'insistez pas. Le message est passé. Revenez ensuite à un échange professionnel normal pour ne pas laisser la gêne s'installer.

PIÈGE PRINCIPAL : Repousser indéfiniment cette discussion. Plus vous attendez, plus le problème s'aggrave et plus il sera humiliant pour la personne de réaliser que tout le monde le savait.

SCÉNARIO 9 — RUMEURS ET BRUITS DE COULOIR

Un collaborateur propage des informations non vérifiées, des bruits de couloir ou des rumeurs. Ça crée de l'anxiété, de la méfiance et déstabilise le collectif.

FORMULATION RPCE

RAISON	*« J'ai besoin de te parler d'un sujet qui touche à la confiance au sein de l'équipe et à la qualité de notre environnement de travail. »*
PROBLÈME	*« Des informations circulent dans l'équipe et il m'a été remonté que tu en étais la source. Ces informations ne sont pas vérifiées et créent de l'inquiétude inutile. »*
PREUVE	*« Plusieurs personnes m'ont rapporté que tu as évoqué une possible restructuration du service en pause déjeuner la semaine dernière. Cette information est fausse. »*
ENGAGEMENT	*« Si tu as des questions ou des inquiétudes sur la direction du service, viens me voir directement. C'est pour ça que je suis là. Mais diffuser des informations non validées, ça détruit la confiance et ça n'est pas acceptable. »*

ERREURS FATALES : Lancer une enquête publique (« qui a dit quoi »), ignorer les rumeurs en espérant qu'elles meurent seules, surréagir émotionnellement.

RÉACTION TYPIQUE : Le collaborateur va souvent minimiser (« c'était juste une discussion entre nous ») ou retourner (« on n'est jamais informé de rien »). Répondez : « Si tu estimes manquer d'information, dis-le-moi. Mais la réponse n'est pas de spéculer — c'est de demander. »

PIÈGE PRINCIPAL : Ne pas traiter le fond. Si les rumeurs existent, c'est souvent qu'il y a un vide de communication. Après avoir traité le collaborateur, demandez-vous si vous communiquez suffisamment.

SCÉNARIO 10 — DÉPASSEMENT DE PÉRIMÈTRE

Un collaborateur prend des décisions qui ne lui appartiennent pas. Il contacte directement la direction, engage des dépenses, modifie des process ou s'autoproclame référent sur des sujets hors de son scope.

FORMULATION RPCE

RAISON	*« J'aimerais clarifier un point sur ton périmètre parce que c'est important pour le fonctionnement de l'équipe et la clarté des rôles. »*
PROBLÈME	*« J'ai constaté que tu as pris des initiatives qui dépassent ton périmètre de responsabilité sans en discuter avec moi au préalable. »*
PREUVE	*« Tu as contacté directement le directeur commercial la semaine dernière pour proposer un changement de process sans m'en informer. Et tu as validé une commande de matériel qui nécessitait mon accord. »*
ENGAGEMENT	*« Je valorise ton énergie et tes idées. Mais avant d'engager quoi que ce soit en dehors de ton périmètre, je te demande de m'en parler d'abord. On décide ensemble, et si ta proposition est bonne, on la porte ensemble. »*

ERREURS FATALES : Brider totalement (« ne fais plus rien sans me demander »), ne pas reconnaître la bonne intention derrière le dépassement, humilier devant la direction.

RÉACTION TYPIQUE : Le collaborateur va souvent dire « je voulais bien faire » ou « j'ai vu une opportunité ». Répondez : « Je n'en doute pas. C'est l'initiative que je salue, c'est le circuit qu'il faut respecter. L'un n'empêche pas l'autre. »

PIÈGE PRINCIPAL : Ne pas clarifier le périmètre en amont. Si les limites ne sont pas posées clairement, vous ne pouvez pas reprocher à quelqu'un de les dépasser.

SYNTHÈSE

Ces 10 scénarios couvrent 90% des discussions inconfortables qu'un manager aura à mener dans sa carrière. Le framework RPCE est votre colonne vertébrale. Préparez-le, tenez-le, et surtout n'oubliez jamais l'engagement. C'est lui qui transforme une discussion en action.

RAPPEL : Le courage managérial, ce n'est pas être dur. C'est être juste. Chaque discussion inconfortable que vous menez avec respect et clarté renforce la confiance de votre équipe, pas la détruit.